

Document:	<u>EB 2010/99/R.7</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>6 c)</u>
Date:	<u>8 avril 2010</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



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

Évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle

Résumé

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

Pour: **Examen**

Note aux membres du Conseil d'administration

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

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 le responsable du FIDA ci-après:

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: l.lavizzari@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

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
I. L'évaluation	1
II. Orientations stratégiques du FIDA en matière d'innovation pour le XXI^e siècle	3
III. Méta-évaluation de la performance passée et évolution du rôle de l'innovation et de l'application à plus grande échelle dans les opérations en cours	8
IV. Progrès de la capacité organisationnelle du FIDA à promouvoir l'innovation	14
V. Évaluation de l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation	19
VI. Stratégie du FIDA en matière d'innovation	25
VII. L'application à plus grande échelle des innovations réussies: le défi de l'avenir	27
VIII. Étude comparative de l'innovation: le FIDA et les autres organisations	29
IX. Conclusions et recommandations	30
Annexes	
I. Définition des critères d'évaluation appliqués par le Bureau de l'évaluation	38
II. Rapport du Conseiller principal indépendant sur l'évaluation	40
III. Composition de l'équipe de consultants et de l'équipe d'évaluation	46
IV. Recommandations figurant dans l'accord conclusif de l'évaluation au niveau de l'institution sur l'innovation 2000-2001 ^a : état de la mise en œuvre	47
V. Traçabilité de l'innovation dans les documents institutionnels	49
VI. Résultats de l'enquête sur les capacités organisationnelles du FIDA en matière d'innovation	50
VII. Résultats financiers de l'III	55
VIII. Perception du programme III par le personnel du FIDA	56
IX. Évaluation de la stratégie du FIDA en matière d'innovation	57
X. Bibliographie	58

Appendices

- I. Working paper 1: A meta-evaluation of IFAD's past performance in promoting innovation and scaling up
(Document de travail n° 1: Méta-évaluation de la performance passée du FIDA s'agissant de promouvoir l'innovation et de l'appliquer à plus grande échelle)
- II. Working paper 2: Assessment of innovation and scaling up in IFAD's ongoing operations
(Document de travail n° 2: Évaluation de l'innovation et de son application à plus grande échelle dans les opérations en cours du FIDA)
- III. Working paper 3: Evaluation of the IFAD Initiative for Mainstreaming Innovation
(Document de travail n° 3: Évaluation de l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation)
- IV. Working paper 4: Assessing progress in IFAD's organizational capabilities to promote innovations
(Document de travail n° 4: Évaluation de l'état d'avancement des capacités organisationnelles du FIDA en appui à la promotion de l'innovation)
- V. Working paper 5: Benchmarking study
(Document de travail n° 5: Analyse comparative)
- VI. Case study: Brazil
(Étude de cas: Brésil)
- VII. Case study: Morocco
(Étude de cas: Maroc)
- VIII. Case study: Nigeria
(Étude de cas: Nigéria)
- IX. Case study: United Republic of Tanzania
(Étude de cas: République-Unie de Tanzanie)
- X. Case study: Viet Nam
(Étude de cas: Viet Nam)

Les appendices sont disponibles sur demande auprès du Bureau de l'évaluation du FIDA à l'adresse: evaluation@ifad.org

Sigles et acronymes

CLE	Évaluation au niveau de l'institution
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
DFID	Ministère du développement international
EAD	Département affaires extérieures
EEl	Évaluation externe indépendante
III	Initiative pour intégrer l'innovation
OE	Bureau de l'évaluation
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi et évaluation

Évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle

Résumé

I. L'évaluation

1. **Généralités.** La promotion des innovations favorables aux pauvres dans l'agriculture et le développement rural, en vue de réduire la pauvreté rurale, est une caractéristique prééminente des activités financées par le FIDA depuis le milieu des années 1990¹. En 1999, la cinquième reconstitution des ressources du FIDA a été particulièrement importante pour assurer que la promotion des innovations favorables aux pauvres soit plus largement intégrée dans les priorités et les opérations du FIDA. Les consultations sur la reconstitution qui ont suivi ont insisté encore sur la nécessité que les innovations promues par le FIDA soient susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle par les gouvernements, les organismes donateurs et le secteur privé, entre autres acteurs.
2. Dans le cadre du plan d'action établi pour la cinquième reconstitution² et adopté par le Conseil des gouverneurs en 2000, le Bureau de l'évaluation (OE) a été invité à procéder en 2000-2001 à une évaluation au niveau de l'institution (CLE) de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles pour réduire la pauvreté rurale³. Il en est résulté un accord conclusif reprenant les principales conclusions et recommandations que la direction du FIDA était convenue d'adopter et de mettre en œuvre⁴.
3. À l'issue de l'évaluation d'OE et avec l'appui du Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord, le Conseil d'administration a approuvé lors de sa quatre-vingt-troisième session tenue en décembre 2004, l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation (III). L'III avait pour objectif de "promouvoir des innovations susceptibles d'avoir un impact positif sur la réduction de la pauvreté rurale". À sa quatre-vingt-onzième session tenue en septembre 2007, le Conseil a approuvé la stratégie du FIDA en matière d'innovation⁵, présentant, entre autres choses, les principaux objectifs, la définition, les instruments et les dispositions institutionnelles nécessaires à la promotion effective de l'innovation.
4. Lors de l'adoption de l'III, le Conseil a aussi décidé qu'OE entreprendrait une évaluation indépendante de l'Initiative à son achèvement. Par la suite, en décembre 2008, vu l'importance du travail mené par le FIDA pour promouvoir l'innovation, le Conseil a décidé qu'OE exécuterait une deuxième CLE de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation, qui comprendrait un examen de l'III étant donné que c'était une partie intégrante des efforts plus larges que le Fonds déploie dans ce domaine.
5. **Objectifs.** L'évaluation avait un double objectif: i) évaluer les efforts et les résultats du FIDA en matière de promotion d'innovations susceptibles d'être reproduites et appliquées à plus grande échelle; et ii) dégager une série de conclusions et de recommandations destinées à étayer la mise en œuvre de la

¹ Par exemple, l'exposé de la *Vision du FIDA* en mai 1995 reconnaissait l'importance de l'innovation, notant que le Fonds prendrait "en charge la conception et la mise en œuvre de programmes novateurs, efficaces et économiquement viables, reproductibles et transposables, d'un impact durable".

² Plan d'action V du FIDA 2000-2002; voir annexe I du document GC 24/L.3.

³ Cette évaluation a été examinée à la trentième session du Comité de l'évaluation en février 2002 (document EC 2002/30/W.P.3).

⁴ Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires: accord conclusif et résumé, novembre 2002, rapport n° 1325.

⁵ Document EB 2007/91/R.3/Rev.1.

stratégie du Fonds en matière d'innovation et à orienter les activités générales futures du Fonds dans ce domaine.

6. **Méthodologie.** Pour atteindre ces deux objectifs, la méthodologie d'évaluation s'est déclinée en sept éléments constitutifs: i) une évaluation des orientations stratégiques relatives à la promotion de l'innovation; ii) une évaluation de la performance des projets passés évalués par OE du point de vue de la promotion et de l'application à plus grande échelle des innovations; iii) un examen des récentes stratégies de certains pays et de projets financés par le FIDA afin de déterminer dans quelle mesure le FIDA a assimilé sa propre expérience et en a tiré des enseignements concernant la promotion de l'innovation, ainsi que l'évolution des stratégies de pays et des projets à la suite de l'adoption de la stratégie du Fonds en matière d'évaluation; iv) une évaluation des progrès de la capacité organisationnelle du Fonds à promouvoir l'innovation; v) une évaluation de l'III; vi) une évaluation de la pertinence de la stratégie en matière d'innovation et de sa mise en œuvre initiale; et vii) un étalonnage comparatif afin d'évaluer l'attention que le Fonds porte à la promotion de l'innovation et ses orientations stratégiques en la matière par rapport à cinq autres organisations de développement. En outre, cinq visites ont été entreprises dans des pays (voir paragraphe 8) afin de vérifier les conclusions du travail d'évaluation sur dossiers et de recueillir le point de vue des partenaires au niveau des pays sur la performance et la capacité du FIDA en matière de promotion de l'innovation⁶. Le point de vue des partenaires des pays emprunteurs a aussi été consigné dans les rapports d'évaluation analysés dans la méta-évaluation (se reporter au point ii) ci-dessus; pour de plus amples détails, voir section III).
7. Conformément aux dispositions du manuel d'évaluation d'OE⁷, entre autres facteurs fondamentaux de la méthodologie, des efforts ont été faits pour appliquer le principe de triangulation⁸ à la formulation des appréciations d'évaluation. On a veillé à assurer la traçabilité de l'innovation de façon que les conclusions soient ancrées de façon cohérente dans l'analyse émanant du rapport d'évaluation et que les recommandations soient enracinées dans les principales conclusions tirées. Autant que possible, on a utilisé les critères d'évaluation normalisés (voir définition à l'annexe I) du manuel d'évaluation ainsi qu'une échelle de notation à six points⁹ pour la mesure de la performance concernant les divers critères d'évaluation
8. **Processus.** L'évaluation a été divisée en quatre grandes phases: i) **le lancement**, au cours duquel la méthodologie et le processus ont été affinés et l'équipe d'évaluation recrutée (paragraphe 10). Cette étape a abouti à la production du document sur l'approche de l'évaluation et du rapport de lancement; ii) **le travail sur dossier**, comprenant l'examen de documents, une enquête auprès du personnel visant à évaluer la capacité organisationnelle du FIDA à promouvoir l'innovation, et des entretiens et des réunions de groupes témoins avec des représentants de la direction et du personnel du FIDA. Les différents documents de travail produits au cours de cette phase sont indiqués dans la table des matières du présent document; iii) **le travail dans les pays**, comprenant des discussions avec les partenaires intéressés des différents gouvernements et des visites de projets financés par le FIDA au Brésil, au Maroc, au Nigéria, en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam. Un document de travail a été établi à l'issue de chaque visite dans un pays; et iv) **le projet de rapport final**, comprenant la réponse de la direction du FIDA à l'évaluation.

⁶ Les critères de sélection des pays visités étaient les suivants: i) choix d'un seul pays pour chacune des cinq régions géographiques couvertes par les opérations du FIDA; ii) disponibilité d'évaluations récentes de programmes de pays et de projets, conduites par OE; et iii) pays où un ou deux projets présentaient des approches novatrices prometteuses.

⁷ Le manuel – paru en 2009 – est accessible à l'adresse www.ifad.org/evaluation/process_methodology/index.htm.

⁸ Ce principe comporte l'utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'analyse pour vérifier ou étayer une appréciation. Il permet aux évaluateurs de parer aux biais découlant de l'utilisation d'informateurs, de méthodes ou d'observations uniques et contribue ainsi à assurer la solidité et la fiabilité des conclusions de l'évaluation.

⁹ 6 – très satisfaisant, 5 – satisfaisant, 4 – plutôt satisfaisant, 3 – plutôt insuffisant, 2 – insuffisant, et 1 – très insuffisant.

9. Conformément à la politique du FIDA en matière d'évaluation, un partenariat principal de l'évaluation¹⁰ a été établi pour la politique en matière d'évaluation, afin d'apporter sa contribution et d'examiner les produits clés, notamment le document relatif à l'approche et le projet de rapport final. Ses membres étaient aussi responsables du partage de l'ensemble de l'information et de la documentation avec les autres fonctionnaires de leurs divisions respectives. Un Conseiller principal indépendant a été recruté par OE¹¹ pour examiner les produits clés de l'évaluation et rassurer la direction du FIDA et les organes directeurs du Fonds sur la qualité de l'évaluation et de l'ensemble du processus. Le rapport du Conseiller principal indépendant sur le processus et le rapport final d'évaluation figurent à l'annexe II. En outre, l'évaluation a été soumise à un examen interne des pairs au sein d'OE¹². Les observations du partenariat principal de l'évaluation et des pairs au sein d'OE ont été insérées dans le rapport final d'évaluation, qui sera examiné par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration à leurs sessions respectives d'avril 2010.
10. Une équipe multidisciplinaire d'experts a été recrutée pour l'évaluation. La composition détaillée de cette équipe est indiquée à l'annexe III.

II. Orientations stratégiques du FIDA en matière d'innovation pour le XXI^e siècle

11. La présente section s'inspire de l'analyse entreprise dans le cadre du premier élément constitutif de la méthodologie d'évaluation portant sur l'évaluation des orientations stratégiques du FIDA pour promouvoir l'innovation. En particulier, l'évaluation a: i) considéré l'ampleur des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations figurant dans l'accord conclusif de la CLE de l'innovation, menée en 2000-2001; ii) retracé les principales étapes des efforts de promotion de l'innovation déployés par le FIDA au cours de la décennie passée; et iii) donné une vue d'ensemble de la performance du Fonds concernant la définition d'orientations stratégiques à l'intention du personnel pour la promotion des innovations et leur application à plus grande échelle.
12. **L'innovation au FIDA**¹³. L'encadré 1 ci-dessous indique la définition du terme "innovation" adoptée par le FIDA et l'interprétation de l'expression "application à plus grande échelle" telle qu'elle est énoncée dans la stratégie du FIDA en matière d'innovation.

¹⁰ Sa composition était la suivante: le Vice-Président adjoint du Département gestion des programmes (PMD), le chef de la stratégie de développement du FIDA, le Directeur d'OE, les directeurs de toutes les divisions régionales de PMD et de la Division consultative technique, le Directeur de la Division des ressources humaines, le coordonnateur des politiques compétent, le chargé principal de portefeuille de PMD et le fonctionnaire principal d'OE chargé de l'évaluation désigné pour diriger cette évaluation.

¹¹ Johannes Linn, ancien vice-président de la Banque mondiale, actuellement Directeur du Wolfensohn Centre for Development, the Brookings Institution, Washington, DC.

¹² En plus du Directeur d'OE, deux fonctionnaires principaux chargés d'évaluation et un fonctionnaire chargé d'évaluation ont pris part au processus.

¹³ Cette section s'inspire de la stratégie 2007 du FIDA en matière d'innovation.

Encadré 1

Définition de l'innovation et de l'application à plus grande échelle**En quoi une idée, une démarche ou un produit constitue-t-il une innovation?**

"Pour être considéré comme novateur, il doit: i) **être nouveau dans son cadre d'application**. Ce caractère de nouveauté peut être lié au contexte national, à l'échelle, au domaine, à la discipline ou au type d'activité; ii) **contribuer de façon utile et économique à la réalisation d'un objectif**. Une innovation doit présenter une valeur positive pour ses utilisateurs. Dans le cas du FIDA, elle doit aider les ruraux pauvres à vaincre la pauvreté de façon plus économique et plus efficace que les démarches précédentes; et iii) **être capable de perdurer après avoir fait l'objet d'essais pilotes**. Une innovation est un produit, une idée ou une technique susceptible d'être largement adopté dont le potentiel a été démontré par des essais pilotes."

Application à plus grande échelle

"L'application à plus grande échelle consiste à appliquer ou à permettre l'application d'une pratique à plus grande échelle. Au FIDA, elle peut revêtir les formes suivantes: i) **application à l'échelle du Fonds**. Les pratiques mises en œuvre dans le cadre de projets ou de programmes de pays sont intégrées dans des programmes plus vastes et plus complexes; ii) **appropriation par les partenaires**. Une pratique ou une technologie mise en œuvre dans le cadre d'un programme du FIDA est adoptée et mise en œuvre à plus grande échelle par des partenaires (autres donateurs, secteur privé ou gouvernements, par exemple); iii) **passage d'une pratique particulière à une politique générale**. Une pratique est adoptée par des gouvernements, des organismes donateurs et d'autres intervenants pour servir de base à des programmes et des initiatives de portée générale."

13. La "reproduction" est aussi une notion importante pour la promotion des innovations, tout en se distinguant de l'application à plus grande échelle. La reproduction d'une innovation peut se présenter quand une innovation réussie est transposée dans un autre environnement pour y être pilotée mais en l'adaptant aux circonstances spécifiques de son application. La reproduction n'entraîne pas nécessairement une application à plus grande échelle. Celle-ci est une notion plus vaste, qui englobe toutefois la reproduction à plus grande échelle d'une innovation dont le pilotage a été mené avec succès.
14. En bref, le processus de promotion de l'innovation (ou "cycle" de l'innovation) comprend au FIDA les principales étapes suivantes: i) la "prospection" d'idées nouvelles, qui sont évaluées et, après y avoir apporté les adaptations nécessaires, intégrées dans la conception; ii) le pilotage de l'innovation sur le terrain en apportant les adaptations requises à mesure que se déroule l'application; iii) l'apprentissage et la documentation à partir de l'expérience; et iv) l'application à plus grande échelle, lors de laquelle la concertation, la gestion des connaissances et l'établissement de partenariats sont essentiels.
15. **La CLE sur l'innovation de 2000-2001**. Cette évaluation a contribué à promouvoir une réflexion collective sur l'apprentissage à partir des opportunités et des contraintes que rencontre le Fonds dans ses innovations. L'accord conclusif formulait cinq recommandations principales (encadré 2) et 22 recommandations secondaires¹⁴. Ces recommandations figurent à l'annexe IV, qui indique aussi l'état de leur mise en œuvre, d'après l'étude menée par OE en 2009.

¹⁴ Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires: accord conclusif et résumé, novembre 2002, rapport n° 1325.

Encadré 2

Principales recommandations de la CLE relative à la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires: accord conclusif et résumé

- "Élaborer une définition commune des innovations pour le FIDA;
- garantir l'engagement stratégique [du FIDA] en faveur de l'innovation;
- spécifier les étapes du processus d'innovation et les intégrer dans les opérations en cours;
- harmoniser les processus de l'organisation avec la promotion de l'innovation; et
- renforcer les compétences du personnel/de la direction et [orienter] la culture du FIDA [vers] la promotion des innovations."

16. Cette étude révèle que depuis l'achèvement de la première évaluation de l'innovation, le FIDA a pleinement mis en œuvre la première recommandation mentionnée dans l'encadré 2 en élaborant une définition de l'innovation (voir encadré 1). En ce qui concerne la deuxième recommandation, le FIDA a intégré avec succès l'innovation dans les nouvelles directives relatives aux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) de 2006, mais il n'a pas alloué de ressources spécifiques pour les domaines thématiques prioritaires ou les sous-secteurs dans lesquels l'innovation pourrait être recherchée. La troisième recommandation n'a été qu'en partie mise en œuvre, en particulier les approches de l'application à plus grande échelle ne sont pas couramment intégrées dans les nouveaux COSOP ou dans la conception des nouvelles opérations. S'agissant de la quatrième recommandation, le FIDA a inclus la promotion de l'innovation dans les propositions de prêts et de dons et amélioré l'apprentissage relatif à l'innovation, mais il n'a pas suffisamment développé les qualifications et les compétences du personnel à l'appui du processus de promotion de l'innovation (par exemple, les compétences du personnel en matière de commercialisation, qui faciliteraient l'application à plus grande échelle des innovations réussies, n'ont pas été renforcées).
17. **Autres étapes clés des efforts de promotion de l'innovation du FIDA.** L'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA constitue une étape majeure du cycle de l'innovation du FIDA¹⁵. L'EEI note que: "L'innovation est jugée essentielle à la réalisation du mandat du FIDA. Ce dernier définit l'innovation de façon large et, alors qu'il aspire à être un innovateur, les faits tendent à montrer que ce n'est pas le cas. L'échantillon d'opérations retenu pour l'EEI montre clairement que s'il existe quelques projets hautement innovants (ainsi que d'autres qui contiennent des éléments innovants), nombreux sont ceux qui ne le sont pas. La contribution du FIDA à la captation, à l'apprentissage, à la promotion et à la reproduction de l'innovation semble également aléatoire et insuffisante compte tenu de la mission qui est la sienne."
18. Les conclusions de l'EEI ont conduit à des réformes organisationnelles et à des changements majeurs dans le cadre global du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement¹⁶, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005. À travers le Plan d'action, le Fonds a mis en place une série de politiques et de stratégies nouvelles et le nouveau modèle opérationnel a été élaboré, notamment la mise en place de la supervision directe et de l'appui à l'exécution, et l'extension de la présence du FIDA dans les pays. L'élaboration de la stratégie en matière d'innovation approuvée par le Conseil en 2007¹⁷ est l'une des mesures spécifiques qui ont été prises en réponse aux conclusions de l'EEI. Cette stratégie a pour but d'assurer l'intégration systématique et efficace de l'innovation dans les processus et pratiques du FIDA. Son objet est de

¹⁵ Document EB2005/84/R.2.Rev.1.

¹⁶ Document EB 2005/86/R.2/Rev.2.

¹⁷ En avril 2007, le Conseil a aussi adopté la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, qui est importante pour l'effort général de promotion de l'innovation déployé par le FIDA.

renforcer la capacité du FIDA à travailler en partenariat, y compris avec les populations rurales pauvres et leurs organisations, afin de trouver de meilleurs moyens d'aider les ruraux pauvres à se libérer de leur pauvreté et d'en promouvoir la mise en œuvre. Une évaluation de la stratégie en matière d'innovation figure à la section VI.

19. L'III représente sans aucun doute une étape importante dans les efforts déployés par le FIDA pour promouvoir l'innovation. Le cadre opérationnel de la phase principale de l'Initiative a été approuvé par le Conseil en décembre 2004, et un financement de 10 millions d'USD y a été spécifiquement consacré grâce à une contribution complémentaire du Royaume-Uni à la sixième reconstitution des ressources du FIDA. L'III a été conçue sous la forme d'un programme triennal ayant pour but général de renforcer la capacité du FIDA à promouvoir des innovations susceptibles d'avoir un impact positif sur la réduction de la pauvreté rurale. On en attendait trois résultats principaux: i) l'intégration des innovations dans les opérations du FIDA; ii) le renforcement de l'apprentissage et du partage en matière d'innovation, et l'application de cet apprentissage; et iii) un changement de la culture et des pratiques de l'organisation. Une évaluation de l'III figure à la section V.
20. Le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), établi chaque année par OE depuis 2003, a imprimé un élan supplémentaire à l'innovation. Le RARI a contribué à inculquer une culture de la mesure de la performance globale en matière d'innovation, de reproduction et d'application à plus grande échelle des projets financés par le FIDA dans toutes les régions, et de la communication de rapports. Il a aussi recensé les questions requérant l'attention de la direction et des organes directeurs du Fonds afin de renforcer encore la performance en matière d'innovation. Le RARI de 2007 a été particulièrement important, car il a traité de façon approfondie l'innovation et la durabilité comme thèmes d'apprentissage. Il a exposé les priorités en matière d'innovation, qui avaient été élaborées conjointement avec les représentants de la direction et du personnel du FIDA. L'encadré 3 résume les principaux facteurs influant sur l'innovation et les priorités pour aller de l'avant, tels qu'ils ressortent du rapport de 2007.

Encadré 3

Facteurs influant sur l'innovation et priorités pour aller de l'avant¹⁸**Facteurs influant sur l'innovation:**

- L'innovation est un objectif relativement nouveau pour le FIDA. La plupart des projets évalués sont antérieurs.
- Le calendrier de conception et d'approbation serré ne laisse pas suffisamment de temps pour rechercher des idées nouvelles.
- Il y a peut-être une contradiction entre privilégier les résultats (ce qui favorise les solutions éprouvées) et privilégier les démarches innovantes (ce qui augmente le risque d'échec).
- Les différents partenaires ne perçoivent pas de la même manière les risques inhérents à l'innovation, qui pèsent de manière inégale sur leurs épaules.
- Tant le FIDA que ses partenaires présentent des lacunes sur le plan des compétences et des capacités.
- Les prêts ne sont peut-être pas l'instrument de financement le plus approprié, ou du moins il faudrait améliorer leur articulation avec les dons.
- Les gouvernements ne sont pas nécessairement ouverts à l'innovation ou prêts à l'encourager.

Priorités pour aller de l'avant:

- Préciser la définition, l'aspiration et la mesure.
- Créer un "espace" plus porteur et une culture interne de l'innovation.
- Structurer le processus d'innovation et former le personnel pour en assurer le soutien.
- Consacrer plus de temps et de capacités à la prospection des innovations.
- Envisager des mesures pour la commercialisation et le partage de l'innovation au niveau des pays (par exemple, salons de l'innovation).
- Réexaminer les arguments en faveur d'instruments de financement plus souples, ainsi que la concentration sur les gouvernements.
- Étudier les moyens de faciliter et d'encourager l'innovation lors de la conception et de l'exécution des projets.
- Accroître la supervision directe, l'appui à l'exécution et la présence dans les pays.
- Améliorer la gestion des connaissances, le partage de l'innovation et la rotation du personnel.

21. Enfin, la politique révisée en matière de dons approuvée par le Conseil en décembre 2009 est une nouvelle illustration de l'engagement permanent du Fonds en faveur de l'innovation dans l'agriculture et le développement rural. La promotion de l'innovation est en fait au cœur de l'objectif et des résultats attendus de cette politique.
22. **Performance du FIDA concernant l'élaboration d'orientations stratégiques pour la promotion de l'innovation.** L'évaluation a aussi examiné de façon détaillée les principaux documents de politique et de stratégie du FIDA élaborés depuis 2000, ainsi que certains documents opérationnels (par exemple, les directives relatives à l'amélioration de la qualité des projets). Il s'agissait de déterminer l'importance accordée à la promotion de l'innovation au moyen de six paramètres clés intégrés dans la stratégie en matière d'innovation. Ces paramètres sont les suivants: i) renforcement de l'orientation des innovations en faveur des pauvres; ii) renforcement des capacités d'innovation; iii) entretien de partenariats pour l'innovation; iv) adoption de processus d'innovation rigoureux, y compris les pratiques de gestion des risques y relatives; v) promotion d'un environnement organisationnel porteur; et vi) concentration sur l'application à plus grande échelle des innovations. La liste des documents institutionnels examinés figure à l'annexe V.
23. Les documents examinés sur la base des paramètres indiqués ci-dessus ont révélé que le Fonds avait effectivement prononcé des déclarations importantes visant à assurer que l'innovation soit traitée avec toute l'attention voulue. L'importance accordée à l'innovation s'était nettement accrue, en gros de 2000 à 2006, ce qui coïncidait avec l'adoption du rapport de la cinquième reconstitution des ressources du FIDA par le Conseil des gouverneurs en février 2001, avec l'exécution de la

¹⁸ Recensés par le personnel du FIDA lors de l'atelier d'apprentissage du RARI en 2007.

première CLE sur le sujet, avec l'adoption de l'III et avec l'inclusion de l'innovation comme principe d'action clé¹⁹ dans le Cadre stratégique 2007-2010 du FIDA²⁰.

24. L'adoption en 2007 de la stratégie en matière d'innovation était en soi un nouveau signe de l'importance accordée à l'innovation, bien que cette stratégie ait principalement visé l'énonciation et la formalisation des approches que le FIDA avait appliquées pour promouvoir l'innovation durant les dix années précédentes (une évaluation de la pertinence et de la mise en œuvre initiale de la stratégie en matière d'innovation figure à l'annexe VI). Enfin, la section suivante donne une vue d'ensemble de l'importance accordée à l'innovation dans les COSOP et dans les projets financés par le FIDA selon les paramètres mentionnés au paragraphe 22 ci-dessus.

Encadré 4

Principales conclusions sur les orientations stratégiques du FIDA en matière d'innovation au XXI^e siècle

- En réponse à une demande de la Consultation sur la cinquième reconstitution des ressources du FIDA, OE a mené en 2000-2001 la première CLE de l'innovation. Il s'agissait d'un document clé qui analysait la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et ouvrait la voie à une réflexion collective concertée et à un débat sur la question au FIDA.
- L'EEI a souligné que l'innovation était essentielle à l'exécution du mandat du FIDA. Elle a signalé à cet égard que si quelques projets étaient très novateurs, beaucoup d'autres ne l'étaient pas du tout. Elle a aussi constaté que la capacité d'apprentissage du FIDA était insuffisante.
- L'III a été élaborée en 2004 et la stratégie en matière d'évaluation, en 2007. L'innovation figure parmi les six principes d'action retenus dans le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010. Ces documents reflètent les choix stratégiques du FIDA et l'importance qu'il accorde à la promotion de l'innovation comme moyen de réduire la pauvreté rurale.
- Les RARI établis par OE depuis 2003 ont contribué à l'adoption d'une culture consistant à mesurer la performance globale et en rendre compte afin d'alimenter l'innovation et l'application à plus grande échelle.

III. Méta-évaluation de la performance passée et évolution du rôle de l'innovation et de l'application à plus grande échelle dans les opérations en cours

25. La présente section se fonde sur les éléments constitutifs ii) et iii) de l'évaluation. Ils comprennent une évaluation de la performance des opérations passées du FIDA en matière de promotion de l'innovation (par une démarche de méta-évaluation); l'examen de la conception de certains COSOP et projets afin de déterminer dans quelle mesure le FIDA assimile sa propre expérience et en tire des enseignements pour promouvoir l'innovation; et la détermination de l'évolution des stratégies de pays et des projets à la suite de l'adoption de la stratégie en matière d'innovation.
26. Une méta-évaluation est une évaluation qui regroupe les conclusions et les résultats d'une série d'évaluations (précédentes). L'évaluation de la performance des opérations passées a été facilitée par le fait que la **promotion de l'innovation, la reproduction et l'application à plus grande échelle** faisaient partie intégrante des critères d'évaluation retenus par la méthodologie d'OE depuis 2002. Ce critère est aussi énoncé dans le manuel d'évaluation d'OE de 2009, qui énumère les questions que doivent se poser les évaluateurs aux fins de l'évaluation et de la notation de la performance en matière de promotion de l'innovation des projets financés par le FIDA. Le manuel indique que les évaluations d'OE doivent considérer l'innovation et l'application à plus grande échelle compte tenu des

¹⁹ L'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle constituent l'un des six principes d'action que le FIDA appliquerait dans ses stratégies et opérations afin d'atteindre ses objectifs généraux en matière de développement.

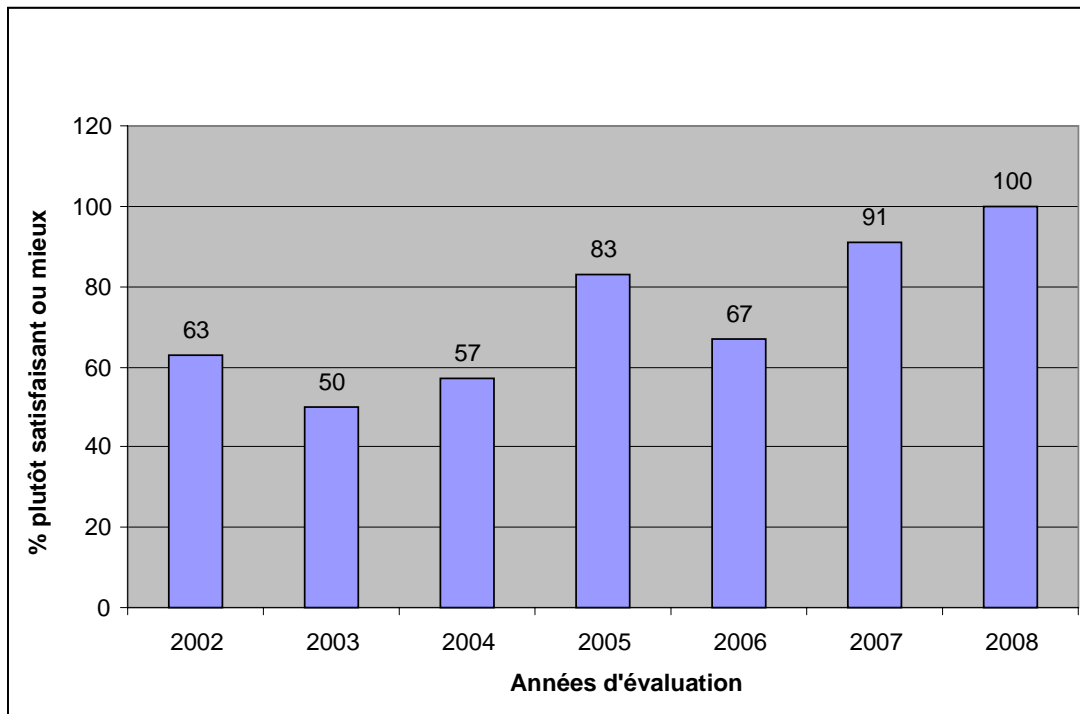
²⁰ Approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2006 (document EB 2006/89/R.2/Rev.1).

définitions adoptées par le FIDA dans sa stratégie en matière d'innovation. Au total, 96 projets soutenus par le FIDA dans l'ensemble des cinq régions géographiques ont été évalués par OE depuis 2002 selon une méthodologie cohérente.

27. De plus, OE a entrepris depuis 2001 un certain nombre d'évaluations axées sur l'innovation. Outre la CLE de 2000-2001, OE a conduit trois grandes évaluations thématiques sur le sujet, qui sont les suivantes: i) la vulgarisation agricole et le soutien à l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest et du Centre: évaluation et perspectives pour le FIDA (2001); ii) les systèmes de savoirs locaux et les innovations dans la région Asie et Pacifique (2003-2004); et iii) les approches innovantes des projets du FIDA au Pérou (2003-2004). L'examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA (2002)²¹ et l'EEI (2004-2005) ont également évalué la performance des opérations financées par le FIDA et fourni des indications à ce sujet. Par conséquent, la présente section s'appuie sur la mine existante de données d'évaluation ainsi que sur les analyses supplémentaires entreprises et les informations recueillies dans le cadre de la présente évaluation (par exemple, lors des visites dans les pays).
28. En plus de la méta-évaluation visant à déterminer la performance passée, l'évaluation a examiné un certain nombre de documents de conception de COSOP et de projets, afin de comprendre l'évolution des approches de l'innovation dans les stratégies et opérations récentes (voir paragraphes 40-46). Comme il a été mentionné précédemment, la conception des COSOP et des projets récents a été évaluée sur la base des six paramètres indiqués au paragraphe 22.
29. **Performance passée.** Le graphique 1 indique la performance des projets en matière d'innovation, de reproduction et d'application à plus grande échelle par année depuis 2002.

Graphique 1

Performance en matière d'innovation des projets financés par le FIDA par année d'évaluation



30. Il ressort du graphique 1 que la performance s'est régulièrement améliorée au fil du temps, 100% des projets évalués en 2008 étant considérés comme plutôt satisfaisants ou mieux. Deux réserves s'imposent toutefois. Premièrement, les résultats relativement bons de 2005 s'expliquent peut-être par le fait que les

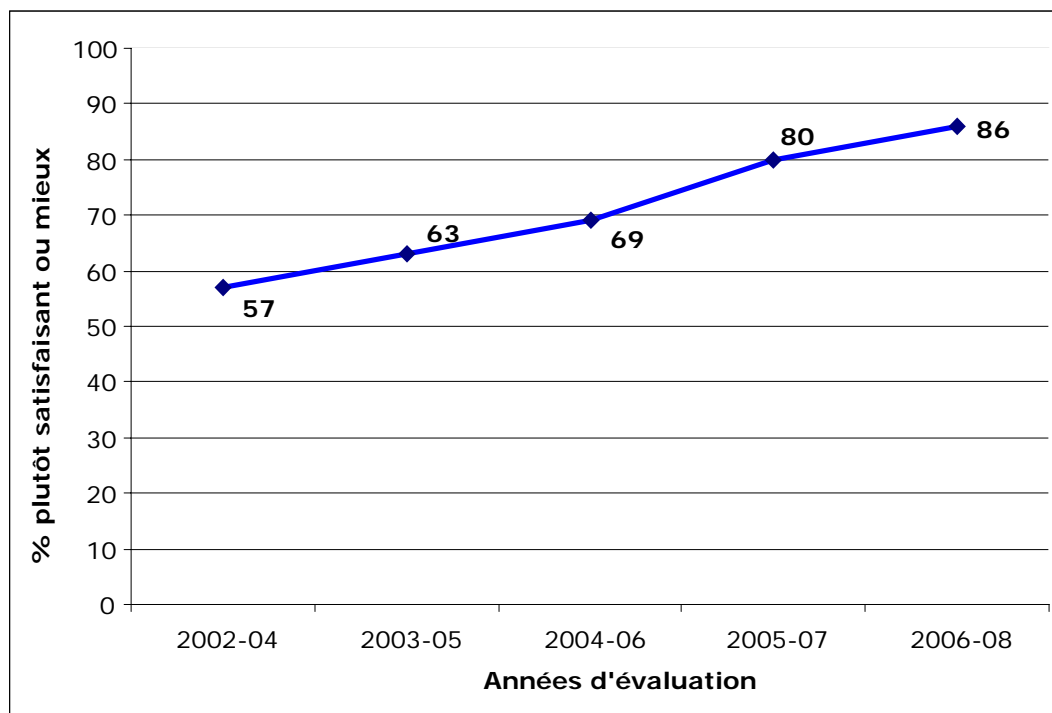
²¹ www.ifad.org/gbdocs/repl/3/e/REPL-VI-3-R-2.pdf.

projets évalués par OE une année quelconque sont choisis en grande partie sur une base non aléatoire. Deuxièmement, les très bons résultats de 2008 sont peut-être en partie attribuables au fait que les évaluations accordaient dans le passé plus d'attention aux caractéristiques novatrices des projets qu'à la reproduction et à l'application à plus grande échelle. Pour remédier à cet inconvénient méthodologique, le manuel d'évaluation d'OE indique clairement une série de questions portant à la fois sur l'innovation et sur la reproduction et l'application à plus grande échelle, auxquelles chaque évaluation est tenue de répondre.

31. L'analyse ci-dessus et les tendances positives qui s'en dégagent sont en outre corroborées par les moyennes mobiles sur trois ans portant sur l'ensemble des données issues des évaluations (graphique 2). Les moyennes mobiles sur trois ans permettent d'évaluer avec plus de fiabilité les tendances de la performance dans le temps, car elles contribuent à éliminer les biais liés à l'échantillon de projets évalués qui, comme il a été mentionné, ne sont pas choisis de façon aléatoire.

Graphique 2

**Performance en matière d'innovation des projets financés par le FIDA
(moyennes mobiles sur trois ans)**



32. Sur la base des données issues des évaluations indépendantes, il semble plausible de conclure que le FIDA a dépassé l'objectif fixé pour la performance en matière d'innovation. Comme il a été convenu avec le Conseil en septembre 2007, le cadre de mesure des résultats établi pour rendre compte des progrès accomplis par rapport au Cadre stratégique prévoyait que 65% des projets devraient être plutôt satisfaisants ou mieux d'ici à 2010. Les données provenant du système d'autoévaluation du FIDA révèlent aussi que l'objectif fixé a été dépassé²², 71% des projets clôturés en 2008-2009 présentant une performance plutôt satisfaisante ou mieux en ce qui concerne l'innovation.
33. Outre l'importance généralement accordée à l'innovation par la direction et les organes directeurs du FIDA, les tendances positives au cours du temps et l'amélioration de la performance en matière d'innovation des projets financés par le FIDA s'expliquent par diverses raisons. Par exemple, à la suite de la mise en place

²² Voir le graphique 1 du rapport 2009 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (document EB 2009/98/R.10).

de l'III en 2004, l'innovation a commencé à occuper une place plus importante et à faire l'objet d'une attention croissante dans le système d'autoévaluation, en particulier dans l'ancien rapport sur la performance du portefeuille établi chaque année par la direction. C'était là une mesure qui encourageait les chargés de programmes de pays (CPP) à traiter la promotion de l'innovation de façon plus cohérente. Une autre évolution a été la prise de conscience croissante avec le temps que le FIDA devait accorder une attention accrue aux activités hors prêts (par exemple, la gestion des savoirs, la concertation et l'établissement de partenariats), en plus du financement des projets d'investissement, en raison de l'importance de ces activités pour la promotion des innovations et leur application à plus grande échelle. De plus, on a accordé relativement plus d'attention à l'échange au sein du FIDA des données issues de l'expérience, par exemple par la création de réseaux électroniques de savoirs²³, par l'organisation plus systématique d'ateliers annuels d'exécution au niveau régional, et par la tenue de séminaires et d'ateliers au siège. Il s'agit là d'activités particulièrement importantes du fait que souvent les innovations ont déjà été appliquées dans des circonstances différentes.

34. Les visites dans les pays entreprises à l'occasion de cette évaluation et d'autres évaluations d'OE portant sur des programmes de pays ou des projets révèlent systématiquement que deux changements apportés par le nouveau modèle opérationnel de 2008 ont eu des conséquences profondes pour la promotion de l'innovation, à savoir: i) la supervision directe et l'appui à l'exécution; et ii) la présence dans les pays. Bien que la politique de supervision directe ait été adoptée il y a peu de temps, le Fonds a commencé à expérimenter la supervision directe durant la seconde moitié des années 1990²⁴. De même, bien que le programme relatif à la présence sur le terrain n'ait été officiellement lancé qu'en 2003, dans plusieurs cas, la présence dans le pays datait d'avant cette année-là. Ces deux éléments du modèle opérationnel sont d'une importance fondamentale notamment parce qu'ils permettent au Fonds de mieux connaître les institutions et les partenaires potentiels, de prospecter à la recherche d'innovations et de recenser rapidement les possibilités de reproduction et d'application à plus grande échelle. De fait, le RARI 2007 note que certains des projets les plus novateurs ont été réalisés dans des pays où la présence du FIDA a un caractère permanent (par exemple, l'Inde et le Pérou), et que la supervision directe et l'appui à l'exécution permettent des ajustements en cours d'exécution et un suivi plus systématique, ce qui est aussi nécessaire au pilotage des innovations. Enfin, d'autres raisons liées aux capacités organisationnelles propres du FIDA (par exemple, l'attention plus grande accordée à l'innovation dans le cadre de l'amélioration et de l'assurance qualité) examinées à la section IV expliquent peut-être l'amélioration de la performance des projets en matière d'innovation.
35. L'évaluation a aussi relevé un certain nombre de facteurs limitatifs nuisant à la performance des projets financés par le FIDA en matière de promotion de l'innovation (voir encadré 3), notamment le fait que les gouvernements sont souvent peu disposés à emprunter pour financer des projets novateurs en raison du risque d'échec qu'ils comportent, ou la nécessité de mieux utiliser tant les prêts que les dons au cours des différentes phases du cycle de l'innovation. En outre, dans le domaine de l'application à plus grande échelle des innovations dont le pilotage a été réussi, la performance est systématiquement jugée insuffisante. Les visites dans les pays ont permis de constater un certain nombre d'exemples d'applications à plus grande échelle. Selon l'évaluation, toutefois, celles-ci sont souvent dues à l'initiative, à la compétence et à la persévérance individuelles plutôt qu'à une approche stratégique institutionnalisée. Le Fonds est conscient de la faiblesse générale des résultats de l'application à plus grande échelle, et il semble que la direction porte à la question une attention accrue.

²³ ENRAP, FIDAMERICA, FIDAFRIQUE et KariaNet.

²⁴ Dans le cadre du programme pilote de supervision directe, approuvé par le Conseil d'administration en 1997.

36. Le FIDA met en œuvre un programme de dons actif en faveur de la recherche, qui a contribué à l'élaboration de nombreuses approches novatrices concernant, par exemple, la meilleure gestion de l'utilisation des terres, les technologies favorables aux pauvres, l'intégration de l'égalité entre les sexes et le développement de l'élevage, mais les résultats de ces importantes initiatives ne parviennent pas facilement jusqu'aux grands programmes d'investissement du Fonds. On peut en conclure que le potentiel du programme de dons du FIDA n'a pas été complètement exploité dans le processus de promotion de l'innovation. La mise en œuvre de la politique révisée du FIDA en matière de dons offre l'occasion de remédier à ce qui a été une contrainte dans le passé.
37. **L'innovation et les autres résultats des projets.** L'analyse menée dans le cadre de la présente évaluation fait apparaître une forte relation entre la bonne performance en matière d'innovation et les autres résultats des projets (concernant, par exemple, l'efficacité et l'impact). La quasi-totalité des projets jugés satisfaisants ou très satisfaisants en matière d'innovation l'étaient aussi pour la performance²⁵ et le résultat global des projets²⁶. On ne constate toutefois pas le même rapport entre la performance satisfaisante en matière d'innovation et la durabilité. Dans quelque 70% des projets évalués, la durabilité est plutôt insuffisante ou moins alors que la performance en matière d'évaluation est satisfaisante ou très satisfaisante. La raison en est que la réunion de nombreux facteurs complémentaires est essentielle à la durabilité des avantages apportés (par exemple, financement des dépenses courantes ou intégration des dispositions institutionnelles après la clôture du projet, etc.), alors que la mise en œuvre réussie des innovations est essentielle en ce qui concerne l'efficacité et l'impact, du fait que l'innovation est un élément central de la conception des projets financés par le FIDA.
38. **Les formes d'innovation.** Selon la stratégie en matière d'innovation, on distingue trois degrés d'intensité dans les processus d'innovation: i) le premier, qui est le plus courant au FIDA, est l'**adoption** dans un contexte nouveau, ou à une autre échelle, de pratiques ou de techniques mises au point par d'autres acteurs ou dans d'autres contextes; ii) vient ensuite l'**adaptation**, qui est également courante au FIDA lorsqu'une pratique est utile mais ne convient pas entièrement dans un contexte donné et doit donc faire l'objet d'un certain travail de refonte; et iii) enfin, le type d'innovation le moins fréquent mais le plus poussé est l'**élaboration** d'idées ou de pratiques nouvelles, et est le fruit d'actes de création ou de nouvelles combinaisons d'idées existantes.
39. La majeure partie des projets évalués par OE depuis 2002 comportaient l'adoption dans un contexte nouveau ou à une autre échelle de pratiques ou de techniques mises au point par d'autres acteurs ou précédemment appliqués dans d'autres contextes. La moitié environ des projets évalués présentaient aussi une forme ou une autre d'adaptation (par exemple d'une technique ou d'une disposition institutionnelle) visant à répondre aux besoins du groupe cible dans un contexte nouveau. L'élaboration d'innovations entièrement originales était rare et se limitait à 7% environ des projets évalués. Il est utile aussi de signaler que 10% des projets évalués consistaient en une deuxième ou troisième phase d'opérations destinées à consolider les investissements précédents en pratiques innovantes.
40. **Le portefeuille en cours.** Les paragraphes suivants donnent une vue d'ensemble de l'examen des documents de conception de 21 COSOP et de 68 projets en cours. Seize des COSOP avaient été approuvés après l'adoption de la stratégie en matière d'innovation et cinq autres dataient de la période 2003-2006. Sur les 68 projets examinés, 45 avaient été approuvés à partir de décembre 2007, c'est-à-dire après l'approbation de la stratégie en matière d'innovation. Les opérations en cours ont

²⁵ "La performance des projets" regroupe les notes relatives à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience.

²⁶ "Le résultat global des projets" regroupe les notes relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience, à l'impact, à la durabilité et à l'innovation.

été évaluées à la lumière des six paramètres mentionnés au paragraphe 22. L'équipe chargée de l'évaluation a tout d'abord examiné l'étendue de la description et l'intention d'innovation dans les documents de conception. Elle ne s'est pas prononcée sur les chances de succès de l'approche envisagée sauf lorsque des faiblesses de conception étaient évidentes.

41. Il apparaît clairement que les COSOP de 2007 et de 2008 accordent une plus grande attention à la promotion des innovations que ceux qui ont été formulés avant cette période. Par exemple, les récents COSOP mentionnent de façon plus détaillée les partenariats pour l'innovation et le rôle de la gestion des savoirs, tandis que les anciens COSOP laissent à désirer en ce qui concerne l'analyse des risques et leurs conséquences potentielles. L'évaluation a aussi constaté que les directives de 2006 relatives aux COSOP avaient beaucoup contribué à accroître l'importance accordée à l'innovation dans les nouveaux COSOP.
42. Au niveau des projets en cours, en ce qui concerne les formes d'innovation, l'analyse révèle que les innovations sont encore en majorité des pratiques connues adoptées dans des contextes nouveaux, bien que le degré d'adaptation se soit nettement accru dans 76% de l'échantillon. De même, l'élaboration d'innovations originales est plus importante dans les opérations en cours (43%) que dans la consolidation d'initiatives d'innovation (26%).
43. En ce qui concerne les types d'innovation, il est important de souligner tout d'abord qu'un projet financé par le FIDA peut comprendre des approches novatrices dans plus d'un sous-secteur ou d'un domaine thématique. La méta-évaluation (voir paragraphes 25-27) a constaté que dans les opérations passées les types les plus courants d'innovations concernaient les institutions (83%), les techniques (50%), l'autonomisation des femmes rurales (33%), les partenariats (17%) et les politiques (13%). En revanche, les projets de conception nouvelle présentent un tableau différent dans lequel les institutions dominent encore (81%), mais sont suivies par les partenariats (60%), les politiques (44%), les techniques (29%) et l'égalité entre les sexes (21%). La diminution de la part des innovations d'ordre technologique dans le domaine de la production agricole est préoccupante en raison de la persistance de l'insécurité alimentaire dans les pays à bas revenu, du changement climatique et de la dégradation continue des ressources naturelles.
44. On constate aussi un changement dans la répartition sectorielle de l'innovation. La méta-évaluation indiquait que l'innovation se portait sur les secteurs de la production agricole et des techniques et services connexes (60% des projets évalués), les services financiers ruraux (53%), l'environnement et la gestion des ressources naturelles (37%), le développement de la microentreprise rurale et la commercialisation (23%), et l'accès à la terre et à l'eau (13%). Comme il a été mentionné, les projets peuvent comprendre des pratiques novatrices dans plusieurs sous-secteurs, de sorte que le total des pourcentages peut être supérieur à 100. Dans le portefeuille en cours, la répartition a changé, la part de la production agricole et des techniques et services connexes chutant à 35%, tandis que celle des services financiers ruraux reste inchangée. L'attention portée à l'innovation en matière d'accès à la terre et à l'eau, et au développement de la microentreprise rurale et à la commercialisation est en relative augmentation.
45. Dans quel domaine le FIDA innove-t-il le mieux? Les innovations jugées plutôt satisfaisantes ou mieux se trouvaient dans le secteur de la finance rurale, suivi par celui du développement de la microentreprise rurale. Dans le secteur des innovations techniques agricoles, en revanche, 40% seulement des projets évalués étaient jugés plutôt satisfaisants ou mieux. Les innovations réussies appartenaient principalement à la catégorie de l'adoption, mais avec un degré d'adaptation élevé. Tous les projets investissant dans de nouvelles phases présentaient une performance plutôt satisfaisante ou mieux en matière d'innovation, ce qui confirme la conclusion qu'il faut du temps à l'innovation pour mûrir. Les innovations réussies

étaient fortement concentrées sur les institutions ainsi que sur l'appui à l'égalité entre les sexes.

46. Le FIDA s'est efforcé d'assurer que certaines des conditions nécessaires au succès de la promotion de l'innovation soient intégrées dans la conception des projets. Ces conditions sont les suivantes: i) orientation de l'innovation en faveur des pauvres; ii) renforcement de la capacité du personnel des projets à gérer l'innovation; iii) exploitation des enseignements tirés du passé et adaptation des innovations à des contextes nouveaux; et iv) entretien de partenariat pour l'innovation. Le Fonds s'est révélé être moins performant en ce qui concerne l'identification des risques liés à l'innovation; l'intégration d'un processus rigoureux de gestion de l'innovation dans la conception et l'exécution; la création d'un environnement organisationnel porteur pour la promotion de l'innovation; et l'application à plus grande échelle des innovations réussies.

Encadré 5

Principales conclusions concernant la performance passée et l'évolution de l'innovation dans les opérations en cours

- La performance des projets financés par le FIDA en matière de promotion de l'innovation s'est régulièrement améliorée au cours du temps. Dans l'application à plus grande échelle et l'analyse des risques, en revanche, la performance n'a pas été bonne.
- Dans le passé, l'adaptation de pratiques novatrices à des contextes nouveaux était un point fort dans la majorité des projets. Il en est de même dans les opérations en cours, mais le degré d'adaptation est plus élevé et l'élaboration d'innovations originales a aussi progressé.
- Par rapport au passé, l'innovation est en recul dans les techniques agricoles. Les innovations d'ordre institutionnel dominent dans les projets financés par le FIDA, suivies par l'innovation dans les partenariats, les politiques, les techniques et l'égalité entre les sexes.
- Les innovations dans la finance rurale et le développement de la microentreprise rurale étaient dans l'ensemble réussies, alors que moins de la moitié des projets concernés étaient jugés plutôt satisfaisants ou mieux pour la promotion des innovations dans les techniques agricoles.

IV. Progrès de la capacité organisationnelle du FIDA à promouvoir l'innovation

47. La présente section traite de l'évaluation des progrès de la capacité organisationnelle du Fonds à promouvoir l'innovation, en rapport avec l'élément constitutif iv). En particulier, l'évaluation comportait la répétition d'une enquête sur la capacité organisationnelle initialement conduite lors de l'évaluation de la capacité du FIDA en matière d'évaluation de 2000-2001. La nouvelle enquête comprenait deux sections supplémentaires respectivement consacrées à l'III et à la stratégie du FIDA en matière d'innovation.
48. Cette enquête avait pour objet de déterminer si des progrès avaient été accomplis au niveau organisationnel dans l'établissement d'un environnement propice à la promotion et à l'application à plus grande échelle de l'innovation au sein du FIDA. Les trois méthodes d'investigation suivantes ont été utilisées: i) une enquête sur l'innovation a recueilli des données quantitatives; ii) une étude qualitative comportant 14 entretiens bilatéraux et deux groupes témoins, avec un échantillon représentatif du personnel du FIDA, a analysé de façon approfondie les questions organisationnelles; et iii) un examen de la documentation du FIDA visant à déterminer si l'organisation utilisait les techniques les plus récentes pour promouvoir l'innovation.
49. **L'enquête sur l'innovation.** Cette enquête devait répondre à la question générale suivante: "Notre mode de fonctionnement favorise-t-il l'innovation ou

l'entrave-t-il?" À cette fin, elle a comparé le FIDA à un modèle de référence issu de l'analyse des traits communs à 106 organisations innovantes, dont quelques organisations à but non lucratif²⁷. Ce modèle, établi par le Centre for Research in Innovation Management (Centre de recherche sur la gestion de l'innovation) de l'Université de Brighton au Royaume-Uni, comporte trois niveaux d'enquête. Le plus élevé consiste en six "domaines"²⁸, le niveau intermédiaire comprend 18 "composantes", et le troisième niveau, 56 "éléments". L'enquête comprenait 56 questions²⁹; 39 membres du personnel et consultants y ont répondu en 2009, contre 40 en 2001.

50. **Résultats de l'enquête.** La figure 1 (graphique circulaire) indique les résultats de l'enquête. Les six domaines figurent au centre du cercle et les 18 composantes se trouvent sur la bordure extérieure du cercle. Chaque domaine a obtenu une meilleure note en 2009 qu'en 2001. La plus forte amélioration concernait la compétence, ce qui laisse penser que le FIDA a amélioré sa capacité de réalisation des innovations. La plus faible amélioration était celle de la prise de décision, entre autres questions, ce qui semble indiquer que les décisions relatives au lancement d'une idée ou initiative nouvelle ne sont pas toujours prises après mûre réflexion ou que les responsables ne se montrent guère proactifs pour surmonter les obstacles au changement. Lorsqu'on examine les données au niveau des composantes, la situation devient plus claire. En 2009, 17 des 18 composantes ont obtenu une meilleure note qu'en 2001. La différence n'est négative que pour la composante "les responsables soutiennent la dynamique", mais cela est peut-être attribuable au fait que des améliorations ayant été réalisées par ailleurs, il est moins nécessaire que les cadres supérieurs interviennent pour faire avancer les initiatives.
51. L'annexe VI indique les notes détaillées de chacune des 18 composantes. Il en ressort que le FIDA a fait des progrès en ce qui concerne l'emploi et l'autonomisation des personnes talentueuses, la sélection des trajectoires de développement³⁰, l'ouverture à des perspectives multiples et l'efficacité de la mise en œuvre. Il obtient de moins bons résultats en ce qui concerne l'intégration de l'innovation dans les plans stratégiques, la participation de tous au soutien des initiatives novatrices, l'exploitation des savoirs pour faire avancer l'innovation, la prise d'engagements décisifs³¹ et le soutien de la dynamique.

²⁷ Aucune enquête comparable sur l'innovation n'est disponible exclusivement pour les organisations à but non lucratif.

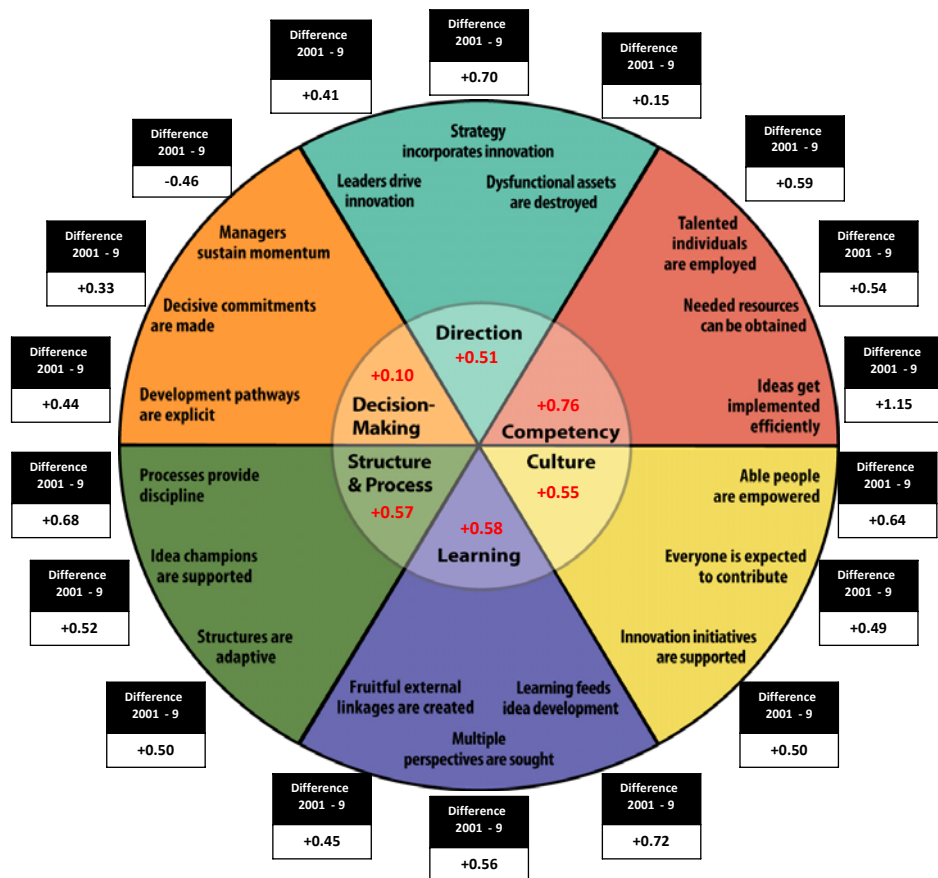
²⁸ Voir définitions à l'annexe VI.

²⁹ L'échelle à six degrés suivante a été utilisée pour la réponse aux questions: 1 – peu ou pas du tout d'accord; 2 – d'accord dans une faible mesure; 3 – moyennement d'accord; 4 – d'accord dans une large mesure; 5 – d'accord dans une très large mesure; et 6 – totalement d'accord.

³⁰ Comportant l'étude de nouvelles idées et techniques élaborées par d'autres acteurs afin de déterminer si le FIDA doit les adopter.

³¹ Concernant, par exemple, la capacité des systèmes de gestion des savoirs et de l'information à soutenir efficacement la prise de décision relative aux innovations qu'il convient de retenir pour une application à plus grande échelle.

Figure 1
Résultats relatifs aux capacités organisationnelles du FIDA en matière d'innovation (2001-2009)



Les auteurs de ce modèle sont Barnes & Conti Inc & D.L. Francis, et il est reproduit dans le présent document avec leur autorisation

52. Bien que les notes aient presque toujours évolué dans un sens positif, le bas niveau de toutes les notes en valeur absolue ne laisse pas d'être préoccupant, aucune note ne dépassant 3,5 sur une échelle de six points, où 6 est la note maximale. De fait, en 2001, le FIDA se classait dans le dernier quartile des 43 organisations interrogées avec le même questionnaire, et, bien qu'il ait gagné cinq places, passant de la 41^e à la 36^e position³², il reste dans ce groupe en 2009. Il est inquiétant que la note moyenne soit 3,36 pour l'ensemble de l'échantillon (c'est-à-dire les 43 organisations), mais en 2009, selon le même calcul, la note du FIDA était de 2,91. Par comparaison, il est peut-être utile de préciser que la note moyenne des dix premières organisations était de 3,80, voire plus. Selon ce modèle, on peut considérer qu'à partir de 3,50 la note est relativement élevée. Sur les 43 organisations enquêtées, 17 ont obtenu une note moyenne globale de 3,50 ou plus. Les organisations à faible capacité d'innovation obtiennent une note égale ou inférieure à 3,00, et elles étaient dix, dont le FIDA, dans l'échantillon. On aurait toutefois tort d'accorder trop d'importance à ces comparaisons, car les organisations enquêtées n'étaient pas directement comparables et n'étaient pas tenues de respecter les normes de probité exigées d'une institution financière internationale.
53. Dans l'ensemble, on constate qu'il y a eu des améliorations, mais le niveau de départ était bas. La plupart des améliorations concernent la performance opérationnelle, et non la façon de diriger ou de prendre les décisions. Du point de vue de l'innovation, le FIDA est devenu plus efficace et plus ouvert, mais pas mieux

³² La note globale de chaque organisation est la moyenne des notes des 56 éléments figurant dans le questionnaire de l'enquête.

dirigé (l'une des notes les plus faibles sanctionne le fait que la stratégie du FIDA en matière d'innovation n'oriente pas les efforts vers les secteurs où de nouvelles idées sont nécessaires). Ce constat devient plus clair lorsqu'on atteint le niveau d'analyse le plus détaillé, celui de l'examen des conclusions relatives aux 56 éléments du modèle de référence (voir la prochaine section).

54. **Évolution de la capacité d'innovation du FIDA.** L'annexe VI indique aussi ceux des 56 éléments dont les notes ont augmenté ou baissé de façon sensible en 2009 par rapport à 2001. En l'occurrence, neuf éléments ont varié de 25% ou plus, à la fois dans la catégorie de ceux qui ont augmenté que dans celle de ceux qui ont baissé. La même annexe indique aussi les 15 éléments qui ont obtenu les notes les plus élevées et les 15 éléments qui ont eu les notes les plus faibles.
55. La progression de certains éléments dans le classement indique que le FIDA a amélioré sa capacité de mise en œuvre, en ce qui concerne à la fois l'utilisation de processus sociaux de facilitation tels que le travail d'équipe, et la planification des programmes et des projets. Dans ce dernier cas, des progrès importants ont été accomplis en ce qui concerne les processus d'amélioration et d'assurance de la qualité, qui ont contribué à concentrer l'attention de la direction et du personnel sur l'innovation³³. Le système d'auto-évaluation du FIDA a aussi prêté attention à l'innovation. Il est notable que les membres de la haute direction se soient davantage intéressés directement à l'innovation, ce qui laisse penser qu'ils s'y investissent davantage. Plusieurs des éléments en baisse se rapportent à la pratique de la direction (qui semble moins consulter le personnel au sujet des idées nouvelles). On note aussi des difficultés concernant la disponibilité des ressources, la lenteur de la circulation des idées nouvelles dans le système; et, chose importante, le FIDA serait insuffisamment ouvert aux idées provenant de sources très diverses, y compris les populations rurales pauvres elles-mêmes.
56. La liste des 15 éléments ayant obtenu les notes les plus faibles est révélatrice. Elle montre que deux des cinq derniers éléments se rapportent au manque de formation "ouverte vers l'extérieur", qui pourrait aider les partisans de l'innovation à trouver, à sélectionner et à appliquer des idées nouvelles. L'avant-dernier élément a trait à la mesure dans laquelle les responsables éliminent les obstacles qui peuvent entraver la progression des initiatives d'innovation. La structure organisationnelle du FIDA suscite des préoccupations et, chose intéressante, le quatrième élément en partant du bas laisse penser que la stratégie du FIDA en matière d'innovation n'a guère eu d'effets sur les comportements.
57. **Le cycle de l'innovation.** Le modèle du cycle de l'innovation (voir figure 2) n'existait pas en 2001 lorsqu'a été menée la première évaluation en la matière. La "capacité d'innovation" d'une organisation (mesurée par l'enquête sur l'innovation décrite ci-dessus) figure à la base du graphique. Le cycle comprend les cinq étapes principales suivantes: la recherche, l'étude, l'engagement, la réalisation et l'optimisation. Au cours de l'étape de recherche (ou de prospection), l'organisation se met en quête d'idées nouvelles et différentes. Faciliter l'étude systématique des avantages et des inconvénients que présentent les idées nouvelles fait partie de l'étape exploratoire du cycle de l'innovation. Au cours de l'étape de l'engagement, on ne se demande plus "que pouvons-nous faire?" mais "que devons-nous faire?". En outre, au cours de cette étape, l'organisation concernée définit les ressources et les capacités nouvelles requises pour soutenir une initiative d'innovation. Au cours de l'étape de la réalisation, l'attention se porte sur l'exécution (pilotage). Enfin, au cours de l'étape de l'optimisation (ou application à plus grande échelle), l'accent est mis sur la maximisation des avantages. L'optimisation est au cœur de la notion d'innovation, et sans elle l'ensemble du processus est dénué d'intérêt.

³³ Par exemple, l'innovation est l'un des critères énoncés dans le modèle d'évaluation de la maturité pour la conception générale des nouveaux COSOP et projets (Bulletin du Président du FIDA en date du 15 juillet 2008 énonçant les directives relatives à l'amélioration et à l'assurance de la qualité des COSOP).

58. La définition d'un programme d'innovation (durant les étapes de l'étude et de l'engagement) est un important aspect du cycle. Un programme d'innovation est indispensable pour concentrer les ressources limitées d'une organisation sur des secteurs ou domaines d'innovation prioritaires déterminés par son mandat, son avantage comparatif, sa spécialisation et ses résultats passés.
59. L'enquête a analysé les questions relatives au cycle de l'innovation au niveau de ces cinq étapes. Elle révèle que le personnel pense que le FIDA est plus performant dans la recherche, l'étude et la réalisation que dans l'engagement et l'optimisation (application à plus grande échelle). Les notes détaillées sont indiquées à l'annexe VI.

Figure 2
Modèle du cycle de l'innovation



Les auteurs de ce modèle sont Barnes & Conti Inc & D.L. Francis, et il est reproduit dans le présent document avec leur autorisation

60. **Analyse qualitative.** Vingt et un membres du personnel ont participé à deux discussions de groupes témoins et à des entretiens sur la capacité d'innovation du FIDA, qui ont abouti à différentes conclusions intéressantes. D'une manière générale, le personnel a unanimement souligné l'importance de l'innovation pour le FIDA en tant que principe d'action pour la réduction de la pauvreté rurale. Le FIDA a fait passer avec succès le message que l'innovation était importante, attendue et pertinente pour la communauté du développement. En revanche, il n'a pas réussi à expliquer ce que cela voulait dire en pratique ou comment il fallait s'y prendre pour promouvoir l'innovation et son application à plus grande échelle. Une autre conclusion est qu'il pourrait y avoir un conflit entre la recherche de l'innovation et les nombreuses autres tâches (supervision directe et exécution, concertation, gestion des savoirs, auto-évaluation, etc.) dont les CPP ont la charge. Le fait que les occasions de partage des connaissances entre les CPP sont limitées a aussi été considéré comme un obstacle à la promotion de l'innovation. L'innovation semble

dépendre, au FIDA, de la détermination d'individus qui prennent des initiatives dont quelques-unes au moins sont couronnées de succès.

61. L'évaluation aboutit à la conclusion que l'innovation a lieu au FIDA principalement à travers de multiples processus d'improvisation qui ont été légitimés par des documents d'orientation tels que la stratégie du Fonds en matière d'innovation. Or, l'organisation formelle du FIDA n'a pas été conçue pour soutenir des improvisations multiples. Ceux qui ont pour tâche de normaliser les pratiques ne se sont pas suffisamment mobilisés pour aider le personnel du FIDA à acquérir la mentalité et les qualifications nécessaires, et lui offrir les incitations voulues. Les spécialistes de l'étude de l'innovation utilisent parfois l'analogie de l'orchestre de jazz pour décrire la réalité de l'innovation. Si on applique cette analogie au FIDA, le genre musical est explicite, mais les musiciens improvisent, avec plus ou moins de compétence, selon l'idée que chacun se fait de la mélodie. La musique bat son plein, mais il est difficile de reconnaître l'air qui est joué!

Encadré 6

Principales conclusions concernant la capacité organisationnelle du FIDA à promouvoir l'innovation

- L'enquête de 2009, identique à celle qui a été menée en 2001, décèle des améliorations dans la capacité organisationnelle du FIDA à promouvoir l'innovation, mais le niveau de départ est très bas. Le FIDA reste dans le dernier quartile des 43 organisations qui ont participé à la même enquête.
- Selon cette enquête, le FIDA est performant dans la recherche ou prospection des innovations mais faible dans l'application à plus grande échelle.
- Il semble qu'au FIDA l'innovation soit due principalement à des initiatives individuelles plutôt qu'à une démarche systématique. Les processus opérationnels se sont améliorés mais les compétences humaines et les incitations nécessaires à la promotion de l'innovation font défaut.
- La stratégie de 2007 en matière d'innovation a eu peu d'effet sur les comportements.
- Il ressort de l'enquête que les responsables ne sont pas assez déterminés à lever les obstacles qui peuvent entraver le changement et que l'offre de formation est limitée. Les systèmes de gestion des savoirs et de l'information du FIDA n'apportent pas une aide efficace à la prise des décisions sur les innovations qu'il convient de retenir pour une application à plus grande échelle.

V. Évaluation de l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation

62. Le programme de l'III avait les trois objectifs suivants: i) renforcer l'innovation dans les opérations du FIDA; ii) favoriser l'apprentissage et le partage des enseignements relatifs à l'innovation; et iii) changer la culture et les pratiques de l'organisation afin de soutenir l'innovation. Le programme comportait trois éléments correspondant à chaque objectif. Comme il a été indiqué précédemment, l'III a été financée par une contribution supplémentaire de 10 millions d'USD apportée par le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Ces fonds étaient destinés à alimenter un fonds fiduciaire multidonateurs, mais aucun autre donateur ne s'est manifesté. L'III était gérée par un petit secrétariat installé dans l'ancien Département affaires extérieures (EAD) du FIDA. À la différence de la politique du FIDA en matière de dons, l'III permettait d'affecter des fonds utilisables par le FIDA lui-même. Toutes les activités de l'III étaient liées aux projets financés par des prêts ou des dons du Fonds.
63. L'évaluation de l'III (cinquième élément constitutif de l'évaluation de l'innovation) a été menée conformément au manuel d'évaluation d'OE. Elle s'est fondée sur les quatre sources d'information suivantes: i) la documentation disponible au sein de l'III; ii) l'examen des dons III achevés ou en voie de l'être; iii) des entretiens avec des informateurs clés associés à l'III; et iv) l'enquête sur la capacité d'innovation menée auprès du personnel du FIDA, dans le cadre de l'évaluation globale.

64. **Résultats de la mise en œuvre.** L'instrument principal de mise en œuvre du premier élément, le renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA, était un système concurrentiel d'attribution de dons pour l'innovation. Les propositions devaient aussi expliquer comment elles soutiendraient aussi les deux autres objectifs de l'III (paragraphe 62). Au total, l'III a financé 39 dons destinés à de petits projets novateurs. Onze seulement étaient achevés lorsque l'évaluation a été entreprise en 2009, tandis que neuf étaient en voie d'achèvement et avaient dépensé plus de 90% des fonds attribués. Des données plus récentes indiquent que 30 dons sont maintenant achevés. Les dons approuvés couvraient différents secteurs et activités (voir le tableau ci-après). Les dons ayant un lien avec le secteur privé étaient les plus nombreux et concernaient souvent la création de filières ou l'accès aux marchés.

Tableau

Portefeuille de dons de l'III

	<i>Secteur privé</i>	<i>Finance rurale</i>	<i>Techniques</i>	<i>Gestion des ressources naturelles</i>	<i>Institutionnel (interne)</i>	Total
Nombre de dons	12	8	3	6	10	39
Pourcentage	31	21	8	15	25	100

65. Il est important de distinguer les résultats de chaque don III et la contribution de ces dons aux objectifs globaux de l'III (voir paragraphes 71-82). Lors de l'évaluation, 50% environ des dons étaient achevés ou en voie de l'être. L'examen des 20 dons en question fait apparaître que 85% d'entre eux environ peuvent être considérés comme plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne leur résultat global, les 15 autres % étant plutôt insuffisants.
66. Les dons III ont servi à encourager les partenariats, par exemple avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Le don à l'IFPRI portait sur l'élaboration de politiques relatives à l'atténuation des effets du changement climatique et à l'amélioration de l'accès aux marchés pour les populations pauvres. Comme il est mentionné ci-dessus, le partenariat avec le secteur privé était une importante caractéristique de l'III. Par exemple, un organisme privé a participé en Chine à l'évaluation des risques liés au changement des conditions météorologiques. Les ressources de l'III sont précieuses pour différents processus stratégiques internes du FIDA, par exemple la recherche de base qui a contribué à l'élaboration de la politique du FIDA en matière de ciblage (2006), de la politique du FIDA relative à l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière (2008), ainsi qu'à certains apports relatifs à l'établissement du rapport du FIDA sur la pauvreté rurale 2010 .
67. L'III a appuyé toute une gamme d'activités visant l'apprentissage et le partage des savoirs, qui est le deuxième objectif de l'initiative. Elle a soutenu des ateliers offrant la possibilité à des participants du FIDA et d'ailleurs d'ouvrir un débat sur les initiatives innovantes et de partager leur expérience. Par exemple, l'III a soutenu la foire régionale aux innovations paysannes, qui a eu lieu à Ségou, au Mali, en 2004; l'atelier tenu à Rome sur le thème des défis de l'innovation pour le développement rural (2005) et la foire-atelier régionale sur l'innovation en Afrique de l'Ouest et du Centre (2008). Chaque atelier a produit un document qui a été distribué aux parties prenantes concernées. Quarante-huit études de cas sur la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation ont été exécutées durant la phase pilote de l'III³⁴. Elles

³⁴ La phase pilote de l'III, entreprise en 2003, a comporté huit activités pilotes relatives au développement de la capacité d'innovation du FIDA. Elle a duré un an et permis la réalisation de 48 études de cas portant sur des innovations financées par le FIDA.

sont promues sur le site web du FIDA et dans des publications clés. L'III a soutenu aussi une série de dîners-séminaires informels (*brown bag*) auxquels d'éminents intervenants ont présenté des innovations concernant l'agriculture et le développement rural. Cette pratique a maintenant été adoptée par plusieurs divisions du FIDA.

68. En revanche, le soutien a été limité dans certains domaines fondamentaux d'activité du FIDA tels que l'agriculture paysanne, le développement de la microentreprise rurale et l'égalité entre les sexes. Dans l'ensemble, la coordination entre les activités de l'III et les programmes de pays du FIDA laisse aussi à désirer, et la reproduction et l'application à plus grande échelle, par le biais des opérations du FIDA, des résultats apportés par les dons de l'III n'ont fait l'objet que d'une attention limitée.
69. En ce qui concerne le changement de culture et de pratiques de l'organisation afin de soutenir l'innovation, troisième objectif de l'III et probablement le plus important, les activités envisagées visaient à encourager un changement des pratiques de travail du FIDA et de son personnel en faveur d'une démarche plus innovante. L'III devait soutenir des activités de formation relatives à l'innovation et aux nouvelles pratiques de travail, et chercher à établir un système approprié d'incitations et de récompenses pour motiver le personnel à entreprendre des activités novatrices. La plus notable de ces activités était la formation à la résolution créative de problèmes, organisée par l'équipe de direction de l'III à l'intention de 66 participants au total³⁵. Le retour d'informations issu de cette formation³⁶, bien qu'il ne soit fondé que sur peu de réponses, indiquait qu'elle était pertinente et utile, mais que le principal obstacle à l'application par le personnel des pratiques recommandées était le manque de temps.
70. D'une manière générale, parmi les activités entreprises, par exemple les visites d'immersion sur le terrain à l'intention du personnel du FIDA, celles concernant le troisième objectif de l'III sont peu nombreuses. Dans l'ensemble, les activités prévues telles que les mesures d'incitation du personnel (systèmes de récompenses non financières), l'essai de nouveaux modes de travail qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé et la promotion du changement culturel (prospection d'idées innovantes et de points de vue extérieurs au FIDA) n'ont pas été mises en œuvre dans la mesure nécessaire. L'III a promu certains changements concernant les pratiques de l'organisation, par exemple le marché des échanges d'informations microfinancières permettant d'évaluer et de surveiller la viabilité des prestataires de services financiers ruraux, mais, en pratique, la plupart des changements ont été opérés dans le cadre des réformes de grande ampleur qui ont eu lieu au FIDA au cours des trois ou quatre dernières années (par exemple l'amélioration et l'assurance de la qualité) et non dans celui de l'III. Il est par conséquent difficile de déterminer l'origine des résultats du changement culturel ou de les attribuer directement aux activités de l'III.
71. Les paragraphes suivants sont consacrés à l'examen, sur la base des critères d'évaluation habituels d'OE, de l'ensemble de l'III et non des différents dons qu'elle a financés.
72. **Pertinence.** Le programme de l'III était à la fois opportun et pertinent. Ses trois objectifs répondaient aux besoins du FIDA puisqu'ils prenaient en compte l'importance croissante accordée à l'innovation dans les documents relatifs aux politiques et aux stratégies du FIDA. L'III répondait à la nécessité d'intégrer les processus d'innovation et d'allouer des ressources spécifiques aux activités relatives à l'innovation. Dans l'ensemble, la conception du programme était largement pertinente. Par exemple, elle permettait au FIDA d'investir des fonds dans son

³⁵ Environ 10% des effectifs du FIDA.

³⁶ Les réactions ont été recueillies au moyen d'une enquête interne de l'III conduite par voie électronique et par des entretiens avec les participants. Au total, 16 personnes sur 66 ont répondu, dont deux faisaient partie du personnel de l'III. On ne sait pas clairement s'il y a des doublons entre les deux sources de données.

propre développement, ce que n'autorisait pas la politique du FIDA en matière de dons. La conception d'un programme spécifique, financé par des ressources extérieures, placé au sein de la structure hiérarchique principale de l'organisation et axé exclusivement sur la promotion de l'innovation, offrait de bonnes possibilités de procéder à des changements organisationnels. Toutefois, certaines faiblesses de conception limitaient la pertinence de l'III pour l'organisation: i) elle se fixait une longue liste d'activités non prioritaires; ii) certaines activités, telles que la création de mesures d'incitation du personnel, n'étaient clairement pas du ressort de l'III, et son cadre ne comportait aucune indication sur la façon dont ces activités pourraient être effectivement menées à bien; et iii) l'III n'était tenue qu'à remettre un rapport annuel: elle n'instituait pas de régime rigoureux exigeant la fixation d'objectifs spécifiques en matière de résultats ou un suivi-évaluation (S&E) régulier du programme. L'évaluation soulève en outre la question de savoir s'il était opportun d'installer l'équipe de direction de l'III dans l'ancien EAD, et si cela avait pu limiter les liens entre les activités de l'III et les opérations financées par les prêts et les dons du FIDA. Malgré certaines lacunes imputables à la conception de l'III, sa pertinence est jugée dans l'ensemble satisfaisante.

73. **Efficacité.** Les deux premiers objectifs de l'III – intégration de l'innovation et renforcement de l'apprentissage relatif à l'innovation – ont été atteints dans une assez large mesure, mais le troisième – promotion du changement de culture et de pratiques de l'organisation en vue du soutien de l'innovation – n'a en grande partie pas été réalisé. Dans l'ensemble, l'III a été d'une efficacité moyenne dans la réalisation des objectifs du programme.
74. Les résultats positifs relevés dans l'examen des dons achevés sont les suivants: renforcement des partenariats pour l'innovation (36% des dons achevés); accroissement de la capacité d'innovation (10% des dons); et recensement et analyse des questions de politique relatives à l'innovation (15% des dons). Toutefois, les 39% de dons restants n'avaient pas de lien clair avec les objectifs de l'III. L'III a contribué par diverses activités (ateliers, forums, publications, etc.) à l'apprentissage et au partage des savoirs relatifs à l'innovation au sein du FIDA. L'apport d'informations sur ces activités a été utile aux participants et, dans certains cas, il a été promu plus largement dans l'ensemble du FIDA. L'III préconisait aussi un processus institutionnalisé d'analyse et de synthèse du processus d'innovation, ainsi qu'une démarche plus structurée assurant la participation des consultants et des partenaires de réseau à l'apprentissage et au partage des enseignements relatifs à l'innovation. Il n'est pas évident que les objectifs de l'apprentissage et du partage aient été atteints.
75. Le troisième objectif était peu connu. Le fait que l'III disposait de ressources utilisables au sein du FIDA en faisait l'intérêt principal. Comme il a été mentionné précédemment, l'III n'a pas entraîné la création de nouvelles modalités de travail pour la promotion de l'innovation. L'ampleur de l'évolution des pratiques relatives à l'innovation semble être due dans une certaine mesure à l'influence de l'III, mais aussi et surtout à des influences externes, principalement dans le cadre des processus de réforme internes du FIDA tels que les nouvelles directives concernant la conception des COSOP et des projets, ou les nouvelles modalités d'examen du portefeuille. Comme il a été mentionné précédemment aussi, l'III pas plus qu'aucun autre mécanisme au sein du FIDA n'a réussi à créer un dispositif propre à inciter le personnel à promouvoir l'innovation et son application à plus grande échelle.
76. **Efficience.** L'III devait s'achever à la fin de 2007, mais même après une prorogation jusqu'à la fin de 2008, seulement 55% des fonds avaient été dépensés. En juin 2009, 11 seulement des 39 dons de l'III avaient dépensé la totalité de leur budget. Les frais généraux de l'III pour la période de quatre ans se terminant en 2008 s'élevaient au total à 1 064 348 USD (non compris ceux de l'organisation). Le rapport entre les dépenses administratives et les dépenses de programme est de l'ordre de 1:5 (20%) en ce qui concerne les fonds dépensés jusqu'ici, ce qui est plutôt élevé. Si les fonds de l'III étaient intégralement dépensés, ce rapport

s'améliorerait probablement. Si aucune dépense administrative importante n'est faite et si tous les fonds reçus sont dépensés, le rapport entre les dépenses administratives et les dépenses de programme pourrait s'établir à 1:10,58. Des données financières supplémentaires sur l'III figurent à l'annexe VII.

77. L'efficacité du processus d'allocation des dons de l'III a également été évaluée par rapport au laps de temps écoulé entre l'annonce de la proposition et l'approbation du don. Un délai moyen de 82 jours entre la présentation de la proposition et l'allocation des fonds paraît long. La difficulté de réunir le quorum exigé pour les réunions de sélection et le calendrier des voyages du personnel concerné allongeaient les délais. En revanche, une fois le don approuvé, l'allocation des fonds avait lieu dans un délai moyen de 20 jours. C'est infiniment mieux que dans le cas des dons ordinaires du FIDA, qui selon plusieurs enquêtes prenaient plus de temps. D'autre part, la somme de 40 000 USD allouée à l'III pour le suivi des projets financés par des dons en cours était encore intacte à la fin de 2008. Vingt-trois des 39 projets financés par des dons de l'III couverts par l'évaluation étaient en retard sur leur calendrier d'exécution. Le retard moyen entre la date d'achèvement initialement prévue et la date effective d'achèvement était de 502 jours. Dans l'ensemble, l'évaluation juge l'efficacité de l'III plutôt insuffisante.
78. **Impact.** On constate que la performance des opérations du FIDA s'est améliorée en ce qui concerne l'innovation, mais la contribution de l'III à ce résultat est impossible à discerner. D'autres impacts sont attribuables à l'III. Les pratiques de la finance rurale se sont bien améliorées, les investissements de l'III ayant entraîné un investissement continu et croissant dans l'amélioration du niveau de la microfinance dans le monde entier. Plusieurs dons ont porté sur l'étude des innovations dans le domaine du changement climatique et des risques météorologiques. Les résultats sont provisoires, mais ils montrent l'existence d'innovations dans des domaines d'intérêt relativement nouveaux pour l'agriculture et le développement rural. L'III a aussi contribué à l'élaboration de divers guides, tels que le *Guide pratique de l'analyse institutionnelle des programmes de développement rural (A Practitioner's Guide for Institutional Analysis of Rural Development Programmes)*, publié par le FIDA en 2004. Si ces dons ont rempli leur objectif, la voie par laquelle ces guides seront promus et utilisés dans les opérations du FIDA n'est pas bien définie. L'enquête sur la capacité d'innovation a montré que les enquêtés se répartissaient en trois groupes à peu près égaux: un peu plus d'un tiers (40%) n'étaient pas ou guère d'accord sur les déclarations positives concernant l'III, un peu moins d'un tiers étaient plutôt d'accord et un peu moins d'un tiers étaient tout à fait d'accord. Cette répartition se déplaçait légèrement dans le sens négatif en ce qui concerne la contribution de l'III à la culture et aux pratiques du FIDA, et à l'institutionnalisation d'un système approprié d'incitations et de récompenses destiné à encourager le personnel à soutenir l'innovation. En conclusion, l'évaluation juge l'impact de l'III plutôt satisfaisant.
79. **Soutenabilité.** Certaines initiatives de l'III sont encore en cours de mise en œuvre. L'évaluation complète de la durabilité effective des résultats n'est donc pas possible. On a cependant tenté d'estimer la durabilité probable des avantages issus de l'III en se fondant sur l'évaluation de la durabilité des dons achevés. Vingt pour cent des initiatives évaluées n'étaient pas destinées à être durables, car il s'agissait d'activités ponctuelles telles que des ateliers. Sur les 16 dons restants, neuf (56%) concernaient des initiatives probablement appelées à être poursuivies dans le cadre des opérations du FIDA. Il est à noter que plusieurs dons concernaient des processus relevant des activités de base du FIDA plutôt que des innovations originales, comme le portail de la pauvreté rurale. Quoi qu'il en soit, ces initiatives seront probablement poursuivies au sein du FIDA, où elles constitueront une ressource permanente pour le soutien de l'innovation dans l'organisation. Il s'agit là d'un résultat positif qui met en évidence l'importance de certains dons comme instruments de renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA.

80. En revanche, nombreuses sont les activités qui n'ont pas atteint les résultats visés. En particulier, la systématisation de l'innovation concernant les opérations du FIDA et le changement culturel envisagé ne se sont pas concrétisés. L'absence de performance stratégique à cet égard compromet l'impact à long terme de l'III ainsi que l'impact durable des investissements. Au vu des informations disponibles à ce jour, l'III est jugée plutôt insuffisante en ce qui concerne la durabilité.
81. **Performance des partenaires.** Dans le cadre de l'III, le partenariat a concerné principalement le FIDA et le DFID. Compte tenu des orientations stratégiques du FIDA à l'époque, le soutien du DFID a été à la fois opportun et pertinent. L'III a fait l'objet d'un examen annuel du DFID en 2006. Il a tout d'abord semblé que le DFID procéderait à ces examens chaque année, mais cela n'a pas été le cas. Les versements de fonds à l'III ont été réguliers et conformes aux demandes du FIDA. Aucun document ne prévoyait que le DFID jouerait un rôle plus actif dans l'III. La performance du DFID peut donc être considérée comme satisfaisante.
82. La performance du FIDA est plus difficile à déterminer. L'identification de l'III comme instrument potentiel destiné à renforcer l'innovation au sein du FIDA répondait aux besoins stratégiques du FIDA à l'époque. L'élaboration initiale de l'III a fait montre de créativité et d'une bonne compréhension des besoins. La performance de la mise en œuvre a été variable: tantôt satisfaisante, tantôt moyenne. Les principaux problèmes étaient les suivants: absence au sein de l'III de mécanismes reliant plus clairement ses activités aux programmes plus vastes du FIDA; manque de cadre axé sur les résultats pour le suivi; pas de programmation interne; et insuffisance de suivi et de synthèse au moyen de rapports sur les dons. Il en est résulté que la priorité a été accordée à des activités utiles et importantes mais qui reléguent au second plan d'autres initiatives stratégiques qui auraient permis de réaliser la réorientation opérationnelle voulue vers une démarche innovante plus intégrée au sein du FIDA. Cependant, les attentes de l'III étaient élevées, et on peut affirmer qu'au niveau institutionnel le FIDA a apporté au programme un appui insuffisant. L'équipe de direction de l'III a tenté de concilier les priorités stratégiques et opérationnelles avec les ressources limitées. De ce fait, la performance n'a pas toujours été satisfaisante, mais des résultats positifs ont été obtenus et une dynamique d'innovation s'est enclenchée. Comme il a été mentionné précédemment, l'installation de l'équipe de direction de l'III dans l'ancien EAD était inappropriée et nuisait à la liaison entre l'III et les activités générales de développement du FIDA. La performance du FIDA est globalement considérée comme plutôt satisfaisante.

Encadré 7

Principales conclusions concernant l'III

- Visant à améliorer la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation, l'III a été une initiative utile et opportune.
- Dans l'ensemble, elle a obtenu de bons résultats pour ses deux premiers objectifs (renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA, et apprentissage et partage accrus concernant l'innovation), mais dans une large mesure le troisième et peut-être le plus important (changement de la culture et des pratiques de l'organisation) n'a pas été atteint.
- L'III a été appréciée davantage pour les possibilités de financement qu'elle offrait que comme instrument stratégique propre à apporter des améliorations systématiques afin de promouvoir l'innovation en faveur des pauvres. Les liens entre les activités financées par les dons de l'III et le programme de travail du FIDA étaient faibles.
- L'installation de l'équipe de direction dans l'ancien EAD était inappropriée et nuisait à la liaison entre les activités de l'III et le programme de travail du FIDA.
- L'III a souffert d'un soutien institutionnel limité, de l'absence de cadre axé sur les résultats pour le suivi, et d'un suivi insuffisant sous la forme de rapports sur les dons et de synthèses des résultats.

VI. Stratégie du FIDA en matière d'innovation

83. Comme il a été mentionné au paragraphe 6, l'examen de la stratégie du FIDA en matière d'innovation est un des éléments constitutifs de la présente évaluation. L'évaluation s'est concentrée sur l'examen de la pertinence de la stratégie³⁷ et sur sa mise en œuvre initiale. Étant donné le peu de temps qui s'est écoulé entre l'approbation de la stratégie et la conduite de la présente évaluation, il n'a pas été possible de procéder à un examen fondé sur les résultats. En fait, OE avait demandé en 2007 à la direction du FIDA de reporter l'élaboration de la stratégie en matière d'innovation, de façon à tirer parti des conclusions de l'évaluation. La direction n'a toutefois pu donner suite à cette demande.
84. La stratégie en matière d'innovation, qui était un des produits du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, a été approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2007. Pour la première fois, le document donnait la définition de l'innovation selon le FIDA (voir encadré 1 à la section II) et soulignait en quoi elle était importante pour le FIDA. L'objet de la stratégie était de faire en sorte que l'innovation soit systématiquement et efficacement intégrée dans les processus et pratiques du FIDA. Il était nécessaire qu'elle engage l'ensemble de l'organisation, et il était recommandé que le Président désigne un membre de la haute direction qui serait chargé de promouvoir, de suivre et de superviser la mise en œuvre de la stratégie. Il a été suggéré que l'III soit transformée en un Groupe de services d'appui à l'innovation, qui créerait un réseau de l'innovation aidant à préciser et à définir d'une façon nouvelle les défis auxquels sont confrontées les populations rurales pauvres, ce qui conduirait à des solutions véritablement novatrices. En ce qui concerne les résultats, la stratégie indiquait que le nombre des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux pour l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle serait le principal indicateur utilisé pour mesurer la réussite de la stratégie.
85. L'évaluation a constaté que la stratégie en matière d'innovation avait été principalement un mécanisme destiné à consolider et à expliciter la démarche existante du FIDA en matière d'innovation, qui a contribué à une concentration renforcée sur l'innovation au niveau stratégique de l'institution et des pays. Toutefois, l'évaluation a constaté qu'en dehors des déclarations énonçant clairement pourquoi l'innovation était nécessaire la stratégie confirmait davantage la démarche du FIDA en matière d'innovation qu'elle n'apportait l'un quelconque des éléments nouveaux nécessaires pour en assurer le succès. Il est particulièrement inquiétant, par exemple, que la façon dont l'engagement en faveur de l'innovation agirait sur les autres leviers de l'organisation, tels que les compétences humaines, les dispositifs d'incitation et les valeurs partagées, ait été aussi peu élaborée, ce qui entraînait un manque d'efficacité dans la mise en œuvre de la stratégie. De même, la stratégie n'avait guère eu d'influence sur le comportement du personnel.
86. La stratégie promeut le modèle de la "campagne des cent fleurs". Ce modèle ne convient pas au FIDA, car il ne concentre pas les énergies et les ressources là où elles ont le plus de chances de conduire à des innovations décisives. La stratégie ne contribue pas à l'élaboration de mécanismes de sélection des opportunités à fort potentiel, qu'il convient d'isoler et auxquelles il faut porter une attention particulière.
87. Par ailleurs, la stratégie met excessivement l'accent sur les idées. L'innovation n'est pas seulement affaire de créativité, elle requiert aussi l'exploitation des avantages qu'apportent les idées nouvelles. De ce fait, un grand nombre des défis que pose la réalisation de l'innovation renvoient à la capacité de mise en œuvre. Or, cet aspect de l'innovation n'est pas développé dans la stratégie. Dans le même ordre d'idées,

³⁷ L'examen de la pertinence était fondé sur sept caractéristiques communes aux stratégies reposant sur la compétence (annexe IX).

la première évaluation de l'innovation, en 2000-2001, avait noté clairement que la capacité d'application à plus grande échelle du FIDA était faible, mais la stratégie en matière d'innovation ne propose rien en ce qui concerne l'acquisition des compétences spécialisées nécessaires.

88. Il est essentiel de noter que, d'après l'évaluation, la principale raison de se concentrer sur l'innovation est d'assurer son application à plus grande échelle afin d'accentuer l'impact sur la pauvreté rurale. Cette idée est aussi inscrite dans le rapport de la consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, où il est déclaré: "Le Fonds et ses partenaires devraient continuer de faciliter, mais de façon plus active, la promotion et la diffusion des innovations en matière de lutte contre la pauvreté rurale provenant de diverses sources, y compris les pauvres eux-mêmes, pour les reproduire et/ou les transposer à plus grande échelle dans le cadre d'autres projets du FIDA et par des partenaires plus importants." Par conséquent, le fait que l'application à plus grande échelle ne soit pas suffisamment prise en compte est considéré comme une importante lacune de la stratégie.
89. La stratégie note l'importance de la gestion des savoirs pour assurer le succès de la promotion des innovations et leur application à plus grande échelle. Différentes initiatives prometteuses ont été entreprises en matière de gestion des savoirs au cours des deux dernières années³⁸, bien que les systèmes de S&E au niveau des projets, essentiels aux activités de gestion des savoirs du FIDA, demeurent généralement faibles. La gestion des savoirs est activement promue depuis 2008, mais on ne peut pas en dire autant de l'innovation (paragraphe 90-91). En outre, la réalité est que les deux processus (innovation et gestion des savoirs), qui se renforcent mutuellement, n'ont pas été suffisamment liés dans le passé. À cet égard, la récente décision de la haute direction d'intégrer les stratégies indépendantes de gestion des savoirs et d'innovation en un seul processus et de veiller à sa mise en œuvre effective d'ici à avril 2010 est un pas en avant approprié et qui vient en temps opportun.
90. La stratégie n'a pas posé de processus destiné à permettre au FIDA de se doter des capacités qui lui font défaut. Une équipe du changement interne (comme le Groupe de services d'appui à l'innovation, qui n'a jamais vu le jour) ne saurait à elle seule élaborer et intégrer une série de compétences dans une organisation régie par une structure hiérarchique. De fait, l'évaluation estime que les responsabilités qui devaient être confiées au Groupe de services d'appui à l'innovation étaient ambitieuses, d'autant plus que faciliter la promotion de l'innovation à travers toute une organisation ne saurait relever d'un seul groupe. En outre, le réseau de l'innovation n'a pu être créé, du fait que le Groupe de services d'appui à l'innovation n'avait jamais été constitué.
91. Un membre de l'équipe de haute direction (l'ancien président adjoint d'EAD) a été désigné comme "champion" de la mise en œuvre de la stratégie, mais cette fonction n'a pas été remplie avec efficacité. L'évaluation met en doute l'opportunité de désigner le président adjoint d'EAD comme champion de l'innovation, compte tenu du mandat de ce département et des fonctions correspondantes du président adjoint. L'évaluation prend note de la récente décision de nommer le Responsable principal des stratégies de développement du FIDA comme champion de la gestion des savoirs et de l'innovation, qui est dans une meilleure position administrative pour remplir les conditions voulues. Il a entre autres choses le rôle important de soutenir la hiérarchie et le personnel (spécialement dans PMD) et d'encourager une culture dans laquelle les processus relatifs aux savoirs et à l'innovation sont

³⁸ Par exemple, le FIDA a constitué une équipe de base, placée sous la direction de l'ancien Vice-Président en 2008 et créé la même année une "communauté de pratiques" pour la gestion des savoirs. Il a aussi organisé en 2008 une initiative de lancement de la gestion des savoirs afin d'accroître la prise de conscience de l'importance de la gestion des savoirs et de créer un espace de dialogue et d'apprentissage mutuel, ainsi que de stimuler la collaboration horizontale entre divisions et départements. Une foire aux savoirs sur les initiatives communautaires de développement pour le partage de l'expérience de l'Afrique en la matière a été organisée en 2009. Ces exemples illustrent les efforts faits par le FIDA pour systématiser les activités de gestion des savoirs au sein du Fonds.

correctement intégrés dans l'ensemble de l'organisation. Cette dernière condition est essentielle à la réussite de la promotion des innovations et de leur application à plus grande échelle.

92. L'évaluation conclut, par conséquent, que de manière générale la pertinence de la stratégie en matière d'innovation a été plutôt satisfaisante, mais qu'elle n'a pas contribué de façon significative à faire du Fonds une organisation plus apte à promouvoir l'innovation. En outre, la stratégie n'a pas été mise en œuvre adéquatement, et elle n'a reçu à l'époque qu'un soutien limité de la haute direction. L'annexe IX fournit de plus amples détails sur la pertinence et la mise en œuvre initiale de la stratégie d'innovation, sur la base également des résultats de l'enquête sur l'innovation et des discussions avec les groupes témoins du personnel du FIDA.

Encadré 8

Principales conclusions concernant la pertinence et la mise en œuvre initiale de la stratégie en matière d'innovation

- L'utilité de la stratégie en matière d'innovation a été d'expliquer en quoi l'innovation était importante et pourquoi elle était nécessaire au FIDA, et de définir l'innovation.
- Cependant, elle n'a apporté rien de nouveau et n'a pas accordé une attention suffisante à l'application à plus grande échelle et aux liens entre l'innovation et les processus de gestion des savoirs. La décision actuelle d'intégrer les stratégies du FIDA concernant respectivement la gestion des savoirs et l'innovation, qui sont indépendantes l'une de l'autre, en un seul processus est un pas dans la bonne direction.
- La stratégie promeut une approche générale de l'innovation au lieu d'encourager la concentration sur certains domaines où le FIDA dispose d'un avantage comparatif, d'une spécialisation ou d'une solide expérience. Elle n'explique pas non plus de quelle façon elle agira sur les autres leviers de l'organisation.
- La mise en œuvre de la stratégie a été inadéquate, et il lui a manqué le nécessaire engagement de la haute direction.
- L'évaluation prend note de la récente désignation du Responsable principal des stratégies de développement du FIDA comme nouveau "champion" de la gestion des savoirs et de l'innovation, qui est dans une meilleure position administrative pour remplir les conditions voulues. Entre autres fonctions, il a le rôle important de soutenir la hiérarchie et le personnel (en particulier dans PMD), et d'encourager une culture dans laquelle les processus d'innovation et de gestion des savoirs sont convenablement intégrés dans l'ensemble de l'organisation.

VII. L'application à plus grande échelle des innovations réussies: le défi de l'avenir

93. Les innovations les plus réussies sont celles qui apportent le plus d'avantages au plus grand nombre de personnes à un coût abordable. Pour le FIDA, cela signifie avoir un impact vaste et puissant sur la pauvreté rurale. En conséquence, l'objectif du FIDA est de faciliter l'adoption à grande échelle d'innovations offrant des avantages réels. C'est en soi une tâche ambitieuse.
94. Le FIDA reconnaît depuis longtemps la nécessité d'appliquer les innovations réussies à plus grande échelle. C'est aussi un aspect essentiel de l'étape de l'optimisation du cycle de l'innovation. La stratégie en matière d'innovation déclare que "l'efficacité avec laquelle une innovation est transposée à plus grande échelle est un indicateur clé de sa réussite". Le Cadre stratégique affirme que "l'innovation ne peut pas en soi servir à grand-chose si elle ne fait pas l'objet d'une diffusion". L'importance accordée à l'application à plus grande échelle dans les documents de stratégie a systématiquement augmenté depuis le début des années 2000. On n'en

retrouve toutefois guère la trace dans les programmes de pays. Pratiquement aucun des projets évalués ne présente dès la conception des objectifs et des stratégies définis pour l'application à plus grande échelle, et aucune ressource et aucun renforcement des capacités n'y est prévu. On a trouvé très peu d'indices de la reproduction et de l'application à plus grande échelle dans la fonction de supervision que remplissent les institutions coopérantes. Les efforts systématiques de diffusion des innovations dans le pays aux fins d'une application à plus grande échelle ne sont pas non plus courants, pas plus que ceux visant à cultiver des partenariats stratégiques dans la même intention.

95. Les évaluations passées qui ont été examinées attribuaient le succès limité de l'application à plus grande échelle: i) à l'insuffisante attention accordée aux activités hors prêts (par exemple la concertation, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats); ii) à la faiblesse des synergies entre les projets financés par des dons et ceux qui sont financés par des prêts; iii) à la présence limitée du FIDA dans le pays et au fait que la supervision directe et l'appui à l'exécution par l'organisation n'étaient que récents; et iv) à la capacité insuffisante et aux difficultés financières des gouvernements, et en particulier à la faiblesse des systèmes de S&E au niveau tant des projets que du pays. Les systèmes de S&E sont essentiels pour documenter l'expérience et tirer des enseignements des innovations pilotées avec succès, ce qui est une étape clé du processus d'application à plus grande échelle. En outre, l'absence d'approche systématique de la participation des grandes institutions financières internationales et du secteur privé a souvent été signalée comme une autre importante limitation du FIDA. Des indications claires de la mise en place de processus et de mécanismes ou de l'allocation de ressources à cette fin n'étaient disponibles que pour peu de projets, sans mentionner l'application à plus grande échelle effective de certaines des innovations réussies du Fonds. La plupart des documents de conception (60%) mentionnaient l'application à plus grande échelle comme un espoir pour l'avenir et ne comportaient pas de stratégie spécifique à cet égard. Par exemple, rien n'indiquait l'existence de partenariats ou de ressources consacrés à l'application à plus grande échelle des initiatives. Vingt pour cent seulement des documents de conception des projets examinés révélaient une intention systématique d'application à plus grande échelle et de sélection de partenaires. Les dispositions concernant l'application à plus grande échelle n'étaient pas évidentes dans les 20% restants des documents de conception des nouveaux projets examinés.
96. Il y a néanmoins des cas où l'application à plus grande échelle a effectivement eu lieu dans le cadre de programmes de pays. Par exemple, la mise en relation de groupes d'entraide avec les institutions financières formelles en Inde, à travers le projet de promotion de la femme au Tamil Nadu, a été appliquée à plus grande échelle par le gouvernement du Tamil Nadu et plus tard par la Banque mondiale. Certaines des innovations promues par le FIDA ont été développées à plus grande échelle par d'autres donateurs ou influent les politiques publiques et les initiatives des gouvernements (par exemple les approches novatrices du FIDA en matière de promotion de la petite irrigation participative ont contribué à l'élaboration d'une politique nationale de l'irrigation en République-Unie de Tanzanie).
97. L'évaluation n'a toutefois pas constaté la mise en place de processus structurés pour assurer l'application à plus grande échelle. La plupart du temps, celle-ci résultait plutôt d'un ensemble de facteurs favorables durant l'exécution du projet, liés à la visibilité de la réussite du projet, à des partenariats féconds et à un environnement politique et institutionnel porteur. C'est ce qui ressort des constatations faites lors de l'examen des projets clôturés ainsi que des visites dans les pays.
98. L'aptitude à tirer le maximum d'avantages de l'innovation par une application à plus grande échelle s'inscrit dans la compétence dynamique que le FIDA entend développer. Jusqu'ici, toutefois, il est évident que l'application à plus grande échelle est une ambition du FIDA, à laquelle il manque un plan pour développer les

démarches et les capacités pertinentes. L'évaluation conclut que sans application à plus grande échelle, l'innovation n'aura qu'un intérêt limité pour le FIDA et que les gouvernements, le secteur privé et les cofinanceurs (particulièrement les institutions financières internationales) sont des partenaires essentiels à cet égard. Enfin, l'évaluation reconnaît cependant qu'une plus grande attention est accordée au recensement des compétences et des processus nécessaires pour appliquer à plus grande échelle les innovations réussies. La collaboration avec la Brookings Institution qui a commencé en 2009 est un exemple de la détermination du Fonds à développer ces processus et ces compétences.

Encadré 9

Principales conclusions concernant l'application à plus grande échelle

- Sans application à plus grande échelle, l'innovation ne présente qu'un intérêt limité pour le FIDA.
- Bien que le FIDA reconnaisse depuis longtemps l'importance de l'application à plus grande échelle, celle-ci n'est pas adéquatement intégrée dans les programmes de pays.
- S'il existe des exemples d'application à plus grande échelle réussie, les ressources allouées sont insuffisantes, et le personnel manque des compétences voulues à cet égard. L'application à plus grande échelle a eu lieu principalement de manière informelle et non systématique, et a été due en grande partie à l'initiative individuelle.
- Les partenariats avec les gouvernements, le secteur privé et les cofinanceurs (spécialement les institutions financières internationales) sont d'une importance primordiale pour l'application à plus grande échelle.

VIII. Étude comparative de l'innovation: le FIDA et les autres organisations

99. L'analyse présentée dans cette section relève de l'élément constitutif vii), qui prévoyait l'exécution d'une étude comparative. L'objet de cette étude était de positionner le FIDA par rapport aux organisations avec lesquelles il était comparé, d'évaluer les similitudes, les différences et les défis communs, et de recueillir des indications en vue d'un éventuel apprentissage. L'étude a porté sur les cinq organisations suivantes: l'Institut humaniste de coopération avec les pays en développement, le Centre de recherches pour le développement international, Irish Aid, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et la Banque mondiale. La méthode utilisée dans cette étude a comporté l'examen de la documentation de ces organisations sur leur expérience de la promotion de l'innovation ainsi que des entretiens par téléconférence, semi-structurés et normalisés, avec des personnes clés de ces organisations.
100. À la différence du FIDA, aucune de ces organisations n'a adopté une définition explicite de l'innovation, et le terme prend un sens différent dans les diverses organisations. Le FIDA est aussi la seule organisation parmi celles qui ont été comparées à s'être dotée d'une stratégie explicite en matière d'innovation. Dans les cinq autres organisations, les documents sur les politiques et les stratégies accordent à l'innovation une importance plus ou moins grande. De même, à la différence du FIDA, aucune de ces cinq organisations n'a de politique distincte en matière de gestion des savoirs, qui est la clé de voûte de la promotion de l'innovation. En revanche, elles disposent de systèmes et de démarches facilitant l'obtention, le stockage et la diffusion des savoirs, même s'ils sont mal utilisés.
101. Aucune des organisations consultées n'utilise un modèle ou un processus spécifique en matière d'innovation. Toutes ont souligné le caractère contextuel de l'innovation et l'impossibilité de travailler dans une perspective unique, car l'innovation est définie par son contexte, et les points d'entrée ainsi que les institutions et les partenaires sont nombreux. Toutes ont souligné aussi qu'il était important de

disposer de ressources et d'instruments financiers appropriés pour la promotion de l'innovation, en particulier les dons, surtout durant les étapes initiales. Toutes ont reconnu que les ressources humaines sont un élément clé de la capacité d'une organisation en matière d'innovation. L'Institut humaniste de coopération avec les pays en développement et le Centre de recherches pour le développement international ont tous deux souligné le fait qu'ils emploient des personnes ayant un état d'esprit particulier, qui sortent des sentiers battus et sont des innovateurs-nés. Elles recourent peu aux incitations individuelles pour promouvoir spécifiquement l'innovation. Toutes les organisations sont attachées à la flexibilité (en particulier aux procédures non bureaucratiques) et considèrent l'ouverture et les hiérarchies horizontales comme propices à l'innovation. Elles se caractérisent par une culture du débat ouvert.

102. Les cinq organisations se considèrent toutes comme des preneurs de risques et acceptent un certain pourcentage d'échecs. Aucune ne dispose d'une stratégie de gestion des risques, mais toutes ont entrepris l'élaboration soit d'une stratégie soit d'un modèle formel d'évaluation des risques. À cet égard, certaines organisations ont souligné qu'une concentration excessive sur les résultats et les objectifs quantitatifs pouvait limiter la capacité d'une organisation à promouvoir l'innovation. Toutes considéreraient que les partenariats avec des acteurs très divers étaient essentiels à la promotion de l'innovation et à son application à plus grande échelle.

Encadré 10

**Principales conclusions concernant l'étude comparative du FIDA
par rapport à d'autres organisations**

- Parmi les organisations comparées, le FIDA est la seule à avoir adopté une définition explicite de l'innovation et des stratégies documentées en matière d'innovation et de gestion des savoirs.
- Aucune des organisations consultées ne disposait d'un modèle ou d'un processus spécifique en matière d'innovation. Toutes ont souligné le caractère contextuel de celle-ci.
- Les ressources humaines sont considérées comme déterminantes pour la capacité d'une organisation à promouvoir des innovations susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle. Comme le FIDA, ces organisations ne disposent pas de mécanismes incitatifs pour promouvoir l'innovation.
- Toutes les organisations reconnaissent que l'innovation comporte des risques et que les échecs sont courants.
- La concentration sur les résultats et les objectifs quantitatifs peut limiter la capacité d'une organisation à promouvoir l'innovation.

IX. Conclusions et recommandations

103. **Conclusions.** La pauvreté rurale est très répandue dans les pays en développement, et vu le niveau des ressources dont il dispose face à la dimension du problème, le FIDA est un acteur relativement modeste. La situation est encore aggravée par les nouveaux défis qui ne cessent de se présenter, tels que la récente volatilité des prix alimentaires, le changement climatique et autres problèmes environnementaux ou les épidémies transnationales. Étant donné le décalage entre l'ampleur de la pauvreté et les ressources dont dispose le FIDA, mais aussi la communauté du développement dans son ensemble, pour améliorer le sort de populations pauvres, l'innovation, par les effets multiplicateurs qu'elle engendre, offre la possibilité de réduire la pauvreté rurale. À cet égard, le FIDA est bien placé, en raison de sa longue expérience et de son attachement à l'innovation, pour devenir un chef de file mondial.
104. Au cours de la dernière décennie, le Fonds n'a cessé de faire des progrès pour devenir une organisation axée sur l'innovation dans l'agriculture et le développement rural. L'énoncé de la *Vision du FIDA* reconnaissait dès 1995 la place

centrale de la promotion, de la reproduction et de l'application à plus grande échelle de l'innovation. Le FIDA a élaboré des stratégies consacrées à l'innovation et à la gestion des savoirs, et lancé une initiative spécifique pour intégrer l'innovation. Un grand nombre de ses documents institutionnels clés, tels que le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 et les rapports finals adoptés par les États membres à l'issue des cinquième et sixième reconstitutions des ressources du FIDA, témoignent encore de l'attachement du FIDA à promouvoir l'innovation et en constituent autant d'exemples.

105. Sur le terrain, en revanche, les résultats sont plus nuancés. La performance des projets financés par le FIDA, en matière de promotion de l'innovation, s'est régulièrement améliorée. Le RARI de 2002 indiquait que 60% seulement des projets évalués par OE étaient jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne l'innovation, alors qu'en 2008 100% des projets évalués étaient considérés comme plutôt satisfaisants ou mieux. Il convient de se féliciter de cette constante amélioration. Cependant, près de la moitié des projets évalués n'ont obtenu que des résultats plutôt satisfaisants en ce qui concerne l'innovation, et l'application à plus grande échelle est particulièrement faible. Le problème n'est toutefois pas seulement l'application à plus grande échelle: l'évaluation aboutit à la conclusion que la démarche du FIDA concernant le cycle de l'innovation qui comprend les étapes critiques de la recherche (ou prospection), de l'étude, de l'engagement, de la réalisation (pilotage) et de l'optimisation (application à plus grande échelle) n'est pas encore aussi systématique et efficace qu'elle devrait l'être. Beaucoup trop est laissé à l'initiative et à l'esprit d'entreprise individuelle des CPP, qui agissent sans incitations concrètes et sans être obligés de rendre compte.
106. Diverses capacités organisationnelles sont requises à l'appui du cycle de l'innovation: apprentissage systématique, structure et processus, culture, compétences (y compris les qualifications du personnel et les incitations), prise de décision, animation et direction. Ces capacités ont été considérées comme faibles lors de l'évaluation consacrée à l'innovation en 2000-2001. La présente évaluation a estimé que le troisième objectif et probablement le plus important – modifier la culture et les pratiques de l'organisation afin de soutenir l'innovation – n'avait dans une large mesure pas été atteint. L'évaluation pointe que les capacités organisationnelles du FIDA demeurent généralement faibles et n'ont évolué que marginalement depuis le début de la décennie. Autrement dit, l'engagement stratégique et les déclarations résolues du FIDA en faveur de l'innovation ne se sont pas suffisamment concrétisés pour devenir partie intégrante de la culture institutionnelle du FIDA.
107. D'après une enquête menée en 2009 auprès du personnel, le FIDA reste dans le dernier quartile des 43 organisations dont le personnel a répondu à des questionnaires analogues, même s'il a gagné cinq places. Cette enquête révèle aussi que d'une façon plus générale le personnel perçoit le FIDA comme relativement performant dans la recherche ou prospection de l'innovation, mais faible en ce qui concerne le choix des innovations prioritaires à promouvoir et à appliquer à plus grande échelle. L'évaluation a noté que certains processus opérationnels clés (par exemple l'amélioration et l'assurance de la qualité) avaient été renforcés mais que les compétences humaines et les incitations voulues pour promouvoir l'innovation n'étaient pas en place. L'offre de formation est limitée, et les ressources supplémentaires nécessaires pour faire avancer les innovations prometteuses ne sont pas faciles à obtenir. L'enquête a aussi constaté que les responsables ne sont guère empressés à lever les obstacles au changement (par exemple concernant la recherche de ressources supplémentaires pour l'application à plus grande échelle). Les systèmes de gestion des savoirs et d'information du FIDA ne sont pas d'une grande efficacité pour ce qui est de décider quelles innovations méritent d'être appliquées à plus grande échelle. Le FIDA est lent aussi à diffuser les idées nouvelles à travers le système et, fait important, il est insuffisamment ouvert aux idées émanant d'une grande variété de sources, y

compris les populations rurales pauvres elles-mêmes. Tous ces facteurs, entre autres causes, empêchent le FIDA de devenir une organisation innovante plus efficace.

108. L'évaluation a constaté que le FIDA avait appliqué une approche de l'innovation d'une vaste portée (les "cent fleurs"). Cette métaphore témoigne de l'engagement des États membres et de la direction en faveur de l'innovation considérée comme un principe d'action clé des opérations financées par le FIDA, tout en illustrant le fait que la promotion de l'innovation n'a pas été menée de façon suffisamment concentrée. C'est-à-dire que le Fonds a promu l'innovation dans de multiples domaines au lieu de se concentrer sur quelques secteurs ou sujets critiques, où la nécessité de solutions novatrices est attestée et où le Fonds a fait la preuve de sa capacité à développer avec succès des innovations favorables aux pauvres. Si l'évaluation admet que le Fonds a besoin de "cent fleurs", en particulier pour mobiliser la créativité et les énergies des populations rurales pauvres et autres partenaires des pays en développement, une démarche plus systématique et coordonnée axée sur quelques domaines est conseillée pour la prospection, le pilotage et l'application à plus grande échelle des innovations. De même, la stratégie du FIDA en matière d'innovation n'exige pas que le Fonds canalise ses énergies créatrices et ses ressources vers des domaines spécifiques, et elle n'indique pas non plus de quelle façon le FIDA peut acquérir les capacités nécessaires (en termes de structure, systèmes, qualifications, ressources humaines et valeurs partagées) pour devenir une organisation innovante.
109. L'évaluation aboutit aussi à la conclusion que le Fonds accorde relativement plus d'attention aux solutions novatrices en matière d'ingénierie sociale et de dispositions institutionnelles (promotion de démarches participatives pour la planification et l'allocation des ressources) que dans l'agriculture et y réussit mieux. Bien que le FIDA ait accordé un montant assez élevé de dons à la recherche agricole pour le développement de techniques agricoles novatrices et peu coûteuses, susceptibles de conduire à une augmentation de la productivité et des revenus, les résultats de ces travaux de recherche n'ont pas facilement trouvé le chemin des projets d'investissement financés par le FIDA. La proportion plus élevée des innovations relatives à l'ingénierie sociale et aux dispositions institutionnelles peut être attribuée au fait que dans les années 1990 et au début du nouveau millénaire, le FIDA avait accordé dans l'ensemble plus d'attention à la formation du capital social et à l'autonomisation qu'aux activités agricoles et à l'identification des opportunités économiques qu'elles offraient aux populations rurales pauvres.
110. L'III a joué un rôle important dans l'intégration des innovations au FIDA. Son adoption est une claire illustration de l'engagement du Fonds envers l'intégration. Deux des trois objectifs de l'III – renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA et apprentissage et partage accrus en matière d'innovation – ont largement été atteints, mais le troisième objectif important, c'est-à-dire la contribution au changement de la culture et des pratiques de l'organisation à l'appui de l'innovation, ne l'a pas été. L'enquête menée auprès du personnel dans le cadre de cette évaluation a révélé que, entre autres problèmes, le manque de temps, les ressources financières limitées et les obstacles organisationnels (nécessité de donner la priorité aux nouveaux engagements de prêt plutôt que de soutenir l'exécution de projets innovants) avaient empêché le personnel de contribuer efficacement à la réalisation de l'objectif du FIDA en matière d'innovation. Enfin, le principal instrument utilisé par l'III était le financement sous forme de dons de petits projets innovants, mais les liens entre ces dons et les objectifs du programme de pays avaient été insuffisants (comme dans le cas du programme de dons ordinaire du FIDA).
111. L'évaluation souligne que l'innovation ne saurait à elle seule aboutir à une réduction décisive de la pauvreté rurale. Pour que l'innovation ait un plus large impact, il est essentiel qu'elle devienne au niveau local un levier du changement à plus grande échelle. Par conséquent, il est indispensable de prêter attention à la reproduction et

en particulier à l'application à plus grande échelle pour que l'innovation ait un plus large impact sur la pauvreté rurale, par exemple en termes du nombre de personnes touchées ou de l'expansion d'activités de développement spécifiques de manière à couvrir une aire géographique plus vaste. On trouve des exemples d'innovations qui ont été appliquées avec succès à plus grande échelle par les gouvernements et d'autres donateurs, mais l'évaluation aboutit à la conclusion qu'elles ont été dues en grande partie à l'initiative et à la détermination individuelles plutôt qu'à des processus systématiques du FIDA. Cela pose un important point d'interrogation sur l'utilité finale des innovations introduites dans les opérations financées par le FIDA, dans la mesure où, comme le reconnaît le Cadre stratégique, leur application à plus grande échelle est essentielle pour qu'elles aient un impact plus large sur la pauvreté rurale. En outre, les COSOP ainsi que la conception et l'exécution des projets ont accordé moins d'attention et de ressources à la reproduction et à l'application à plus grande échelle qu'à la prospection et au pilotage des innovations. Cela est peut-être aussi dû au fait que le FIDA regroupe sous un même concept l'innovation, la reproduction et l'application à plus grande échelle. Or, bien qu'ils soient étroitement liés et qu'ils se renforcent mutuellement, ce sont des aspects distincts du cycle de l'innovation exigeant des ressources, des démarches et une attention spécifiques. La faiblesse des systèmes de S&E au niveau des projets et du pays limite la capacité du Fonds à documenter les innovations réussies et à en tirer des enseignements, ce qui constitue un obstacle supplémentaire pour l'application à plus grande échelle.

112. Deux autres raisons peuvent expliquer pourquoi la performance du FIDA en matière d'application à plus grande échelle a été insuffisante dans le passé. Premièrement, l'attention consacrée aux activités hors prêts (par exemple gestion des savoirs, établissement de partenariats et concertation) a été généralement faible. La gestion des savoirs, c'est-à-dire la collecte et le partage des enseignements tirés et de l'expérience acquise dans le cadre des projets qui ont appliqué avec succès des innovations et obtenu de bons résultats. Les partenariats avec de multiples acteurs du développement sont critiques à tous les stades clés du cycle de l'innovation, notamment la prospection, le pilotage et l'application à plus grande échelle. La concertation, qui a pour but d'assurer l'adhésion des partenaires du développement disposant éventuellement des ressources et des capacités requises pour reproduire et appliquer à plus grande échelle les innovations expérimentées avec succès dans les opérations financées par le FIDA, est également nécessaire. De manière générale, l'évaluation note que l'attention accordée aux activités hors prêts avait été limitée dans le passé, en particulier parce que le FIDA concentrait ses efforts sur la conception des projets et programmes d'investissements (et plus récemment sur la supervision directe et l'appui à l'exécution) au lieu de consacrer du temps, de la place et des ressources aux activités hors prêts. Deuxièmement, l'ancien modèle opérationnel du Fonds – absence de supervision directe, d'appui à l'exécution et de présence dans les pays – limitait sa capacité de promouvoir les innovations ainsi que de les reproduire et de les appliquer à plus grande échelle.
113. En tout état de cause, il est juste de faire observer que le FIDA a récemment reconnu l'importance de l'application à plus grande échelle et qu'il entreprend des efforts à cet égard, notamment dans le cadre d'une initiative d'application à plus grande échelle menée en collaboration avec la Brookings Institution. De plus, le renforcement de la présence dans les pays, le perfectionnement des systèmes d'amélioration et d'assurance de la qualité, la supervision directe et l'appui à l'exécution, ainsi que la concentration croissante sur les activités hors prêts devraient contribuer ensemble à améliorer les résultats en matière d'application à plus grande échelle, mais aussi de prospection et de pilotage des innovations.
114. Comme il a été mentionné, les enseignements tirés et la gestion des savoirs sont essentiels à la documentation des innovations réussies et à leur partage avec un plus vaste public. S'il convient de reconnaître que le FIDA a mis en place en 2007 une stratégie spécifiquement consacrée à la gestion des savoirs, et que certaines

initiatives utiles ont été prises au cours des deux dernières années en matière de partage de l'expérience, la gestion des savoirs peut être encore renforcée afin d'appuyer l'innovation dans les programmes de pays et les projets soutenus par le FIDA. L'enquête sur l'innovation a révélé que la fertilisation croisée des expériences de l'innovation entre les divisions et les départements était un des domaines spécifiques auquel il n'avait pas été accordé une attention suffisante, et que l'apprentissage à partir de sources extérieures avait aussi été limité. La décision récente d'intégrer les stratégies distinctes relatives à la gestion des savoirs et à l'innovation est un pas dans la bonne direction, étant donné que les deux processus se renforcent mutuellement et sont essentiels pour la gestion de l'innovation. En somme, l'évaluation conclut que dans le passé le Fonds n'a pas accordé l'attention voulue à la gestion des savoirs et à ses liens avec l'innovation, mais que les décisions prises et les efforts entrepris récemment sont appropriés et doivent être soutenus dans l'avenir.

115. D'autre part, l'évaluation a révélé que les ressources allouées à la promotion de l'innovation sont insuffisantes, de même que les instruments actuellement consacrés à cette fin. Notamment, peu de ressources et d'efforts ont été spécialement destinés au renforcement de la capacité interne d'innovation du FIDA. Les principaux instruments disponibles au FIDA (prêts et dons) n'ont pas été utilisés de façon complémentaire et stratégique à l'appui de l'innovation.
116. Conjugués aux prêts, les dons peuvent jouer un rôle utile à certains stades du cycle de l'innovation. Par exemple, les dons conviennent parfois mieux que les prêts pour développer de nouvelles techniques agricoles ou piloter de nouvelles méthodes d'intégration de l'égalité entre les sexes dans les sociétés traditionnelles, qui peuvent être ensuite appliquées à plus grande échelle dans le cadre d'activités financées par des prêts du FIDA ou par d'autres donateurs. Les dons sont aussi importants dans les situations où les gouvernements ne sont pas disposés à contracter des prêts du FIDA pour exécuter des programmes ou des projets axés sur l'innovation, qui risquent de ne pas aboutir aux résultats souhaités.
117. Le FIDA a investi sous forme de dons des ressources appréciables dans l'élaboration de solutions novatrices favorables aux pauvres concernant l'agriculture et les activités connexes. Toutefois, si le programme de dons du FIDA peut éventuellement jouer un rôle stratégique d'appui au programme d'innovation, l'expérience de l'évaluation fait ressortir que les liens entre les dons et les projets ne sont pas suffisamment définis dans les COSOP et se révèlent donc faibles au niveau des opérations. Il est noté cependant que le FIDA a récemment élaboré une politique révisée en matière de dons, approuvée en décembre 2009, qui souligne, entre autres choses, le rôle stratégique des dons dans l'innovation et offre pour la première fois l'occasion de faire participer le secteur privé à la prospection et au pilotage d'innovations susceptibles d'être reproduites et appliquées à plus grande échelle dans le cadre de projets d'investissement.
118. De manière générale, il y a un décalage entre les déclarations stratégiques du FIDA et la faiblesse persistante de sa capacité institutionnelle à promouvoir l'innovation favorable aux pauvres sur le terrain. Néanmoins, des progrès indéniables ont été accomplis et un certain nombre d'initiatives appropriées ont été prises (par exemple celle concernant l'application à plus grande échelle). Pour que le FIDA devienne au XXI^e siècle une organisation de développement axée sur l'innovation, plus efficace et plus agile, et plus encore, s'il aspire à devenir un chef de file dans la promotion de l'innovation favorable aux pauvres, il devra alors faire un bond de géant, en particulier dans le domaine du changement culturel et des capacités de l'organisation. Il devra aussi appliquer sa démarche générale des "cent fleurs" dans un petit nombre de secteurs stratégiques. L'évaluation reconnaît toutefois que le Fonds doit aussi demeurer ouvert à la promotion d'innovations au niveau des pays/projets répondant aux défis perçus de l'agriculture et du développement rural dans les circonstances particulières du pays. Il lui faudra aussi concentrer son attention davantage que dans le passé sur le processus d'application à plus grande

échelle. À l'évidence, cela ne sera possible que si les ressources correspondantes sont mobilisées.

119. **Recommandations.** Les recommandations ci-après visent à améliorer la capacité du FIDA de passer d'engagements et de déclarations stratégiques résolus à des résultats plus systématiques et meilleurs sur le terrain dans la promotion d'innovations favorables aux pauvres et susceptibles d'être ensuite appliquées à plus grande échelle.
120. **Définir un programme d'innovation pour le FIDA.** L'évaluation a constaté que le Fonds avait suivi dans le passé la démarche des "cent fleurs" pour promouvoir l'innovation. Dans l'ensemble, cette démarche n'a pas abouti aux résultats souhaités, et vu que ses ressources et ses capacités sont relativement limitées, le FIDA ne peut pas se permettre de continuer à disperser excessivement ses efforts. La présente évaluation admet que le Fonds doit laisser "cent fleurs" s'épanouir pour mobiliser la créativité et les énergies des populations rurales pauvres et autres partenaires des pays en développement. Néanmoins, une démarche plus concentrée, plus systématique et mieux coordonnée s'impose pour la prospection, le pilotage et l'application à plus grande échelle des innovations.
121. L'évaluation recommande qu'un programme d'innovation portant sur un petit nombre de thèmes ou de domaines choisis soit élaboré à l'échelle du FIDA. Les thèmes ou domaines retenus – "grands enjeux" –, devrait concerner des secteurs de l'agriculture ou du développement rural où il existe un besoin attesté de solutions novatrices et où le FIDA dispose d'un avantage comparatif (ou peut l'acquérir) lui permettant de promouvoir avec succès des innovations favorables aux pauvres et susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle. Ces "grands enjeux" devraient être définis au siège par un processus de consultation et mis en œuvre dans le cadre de COSOP et de projets destinés à être financés par le FIDA. Leur exécution serait assortie d'une date limite, et ils seraient dotés de ressources suffisantes. En outre, le FIDA devrait être simultanément ouvert à la promotion d'innovations au niveau des pays/projets répondant aux défis du contexte spécifique.
122. La définition de ces "grands enjeux" exigera une décision au plus haut niveau de la direction ainsi que l'engagement et le soutien continu de celle-ci et tout particulièrement du Président du FIDA. Un processus spécifique doit être établi pour recenser ces "grands enjeux". À cet effet, quelques pistes sont indiquées ci-après:
- Les divisions opérationnelles pourraient proposer chaque année un ou deux thèmes/domaines prioritaires (par exemple la petite irrigation ou l'acquisition de titres de propriété foncière pour les femmes). Ces divisions seraient en outre tenues d'indiquer de quelle manière elles comptent s'y prendre pour réaliser des innovations dans ces thèmes/domaines prioritaires, les ressources nécessaires, et les mesures de suivi et d'apprentissage qui seraient mises en œuvre pour documenter les expériences correspondantes. Les propositions des différentes divisions pourraient être regroupées en deux ou trois enjeux au niveau de l'institution; ou bien
 - La haute direction du FIDA pourrait proposer deux ou trois domaines de "grands enjeux" et recueillir les observations des divisions opérationnelles, des bureaux de pays et autres partenaires, avant de prendre une décision finale sur les domaines prioritaires.
123. Les "grands enjeux" retenus seraient inscrits au programme d'innovation du Fonds, conçu comme un plan mobile à l'échelle de l'organisation couvrant une période de trois ans, par exemple. Le programme d'innovation comporterait des objectifs, activités, délais, budgets, dispositions de gestion et de supervision spécifiques, ainsi que des prescriptions relatives au suivi et aux rapports. Il serait approuvé par le Président, qui le communiquerait d'une façon appropriée au personnel du FIDA et

- au Conseil d'administration, et s'engagerait à faire rapport annuellement sur les résultats obtenus.
124. L'évaluation recommande d'accorder plus d'attention que dans le passé à l'élaboration de solutions novatrices concernant les techniques agricoles et autres facteurs susceptibles de conduire à l'autonomisation économique des populations rurales pauvres. Les domaines suivants, par exemple, pourraient être envisagés pour les enjeux: l'assurance contre la maladie et les intempéries pour les populations rurales pauvres, les produits financiers ruraux pour les populations dispersées, la recherche sur les variétés à haut rendement adaptées à la culture pluviale et aux petits exploitants pauvres, les projets relatifs au carbone, l'accès aux marchés et la création de filières (par exemple atténuation des risques liés au passage de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale), l'établissement de titres fonciers (notamment pour les femmes rurales), la valorisation de l'émigration, etc.
125. **Traiter l'application à plus grande échelle comme un facteur critique.**
L'application à plus grande échelle est essentielle pour permettre au FIDA de contribuer à l'élargissement de l'impact sur la pauvreté rurale. Il est indispensable que des démarches et des stratégies concrètes soient déjà établies au moment de l'élaboration des COSOP et de la conception des projets. Le rôle et la contribution de la supervision directe, de l'appui à l'exécution et de la présence dans le pays à l'appui de l'application à plus grande échelle devraient être clairement définis.
126. En ce qui concerne l'application à plus grande échelle, le FIDA devrait fixer des objectifs au niveau de l'organisation, en suivre la réalisation et faire rapport annuellement. Il est aussi important à cet égard d'insister sur le cadre d'obligation redditionnelle, afin d'assurer que ce stade critique du cycle de l'évaluation du FIDA recevra l'attention et les ressources voulues.
127. Il est nécessaire d'accorder des ressources et une place suffisantes aux activités hors prêts, qui sont essentielles pour l'application à plus grande échelle, et de développer encore les compétences du personnel pour réussir dans ce domaine. L'évaluation a constaté que le système de gestion des savoirs, qui est un important élément du cycle de l'innovation du FIDA, était limité. Un effort plus vigoureux est nécessaire en ce qui concerne l'échange des expériences et des enseignements en matière d'innovation et d'application à plus grande échelle à l'intérieur des cinq régions géographiques où travaille le FIDA et d'une région à l'autre, ainsi qu'au sein du personnel opérationnel du siège. Les initiatives spécifiques suivantes pourraient être prises à cet égard: tenue périodique au siège de foires des savoirs axées sur les innovations émanant des divisions régionales; participation de membres du personnel des projets en tant que conférenciers d'une région aux ateliers annuels sur l'exécution des projets organisés par une autre division; renforcement des liens entre les réseaux électroniques régionaux du FIDA; meilleure intégration du personnel affecté à la présence dans les pays, auquel il convient d'offrir la possibilité de partager les savoirs. Au niveau des projets, il est essentiel d'améliorer les systèmes de S&E. Enfin, les efforts consacrés à la gestion des savoirs pourraient être adoptés comme indicateur dans le processus d'évaluation annuelle de la performance du FIDA et du personnel des projets.
128. L'objectif de l'application à plus grande échelle devrait aussi déterminer le programme du FIDA en matière de concertation et d'établissement de partenariats au niveau des pays, qui devrait être axé en conséquence sur un petit nombre de domaines figurant au programme d'innovation du FIDA dans le pays concerné. De manière générale, la gestion des savoirs, la concertation et l'établissement de partenariats essentiels à l'application à plus grande échelle exigeront probablement l'allocation et le déploiement de ressources financières et humaines supplémentaires.
129. L'évaluation a constaté qu'au FIDA les notions d'innovation et d'application à plus grande échelle étaient confondues en une même composante et que les systèmes

de mesure et de rapports du Fonds, y compris les évaluations d'OE, ne faisaient pas toujours la distinction. Il est recommandé qu'à l'avenir l'innovation fasse l'objet d'un processus d'examen et de rapports distinct de celui de l'application à plus grande échelle. Étant donné toutefois la relation intrinsèque et la dynamique existant entre ces deux notions, il est essentiel d'évaluer aussi les résultats auxquels ont abouti les efforts du FIDA tout au long du cycle de l'innovation, c'est-à-dire de la prospection à l'application à plus grande échelle en passant par le pilotage et la documentation.

130. **Renforcer les capacités et la culture de l'organisation.** L'évaluation a constaté que depuis 2001 les capacités organisationnelles du FIDA ne s'étaient pas améliorées dans une mesure suffisante pour soutenir la promotion de l'innovation et l'application à plus grande échelle.
131. En premier lieu, le Fonds doit développer ses compétences pratiques en matière de gestion de l'innovation. La gestion de l'innovation est différente de celle de la mise en œuvre de démarches éprouvées. Elle exige de l'esprit d'entreprise, la capacité de faire face à l'incertitude accrue, une grande faculté d'adaptation, des compétences diverses et l'aptitude à faire des choix difficiles à l'épreuve des faits. Le FIDA devrait donc élaborer un modèle de compétences spécifiques à l'innovation pour les individus et les équipes en s'inspirant des meilleures pratiques en usage. Ce modèle formerait le socle d'un programme détaillé d'amélioration des compétences et de l'élaboration des outils, processus et systèmes de suivi pertinents. Les compétences en matière de gestion de l'innovation devraient être développées au niveau des individus, des équipes et des réseaux, et adoptées par le personnel du FIDA et ses partenaires.
132. Le recrutement du personnel devrait mentionner spécifiquement l'innovation parmi les conditions nécessaires, et des systèmes d'incitation devraient être mis en place pour encourager le personnel à promouvoir l'innovation et favoriser l'apprentissage et le partage des bonnes pratiques et de l'expérience acquise en matière d'innovation. L'innovation devrait être au nombre des éléments pris en compte par le système d'évaluation annuelle de la performance du personnel.
133. Bien que l'évaluation ait constaté une amélioration des processus opérationnels ces dernières années, un nouvel examen devrait être entrepris pour déterminer si des ajustements sont encore nécessaires dans des domaines tels que l'élaboration des politiques, l'établissement des COSOP, la conception des projets, la supervision, les systèmes d'évaluation (y compris le S&E), les activités hors prêts, etc., afin de s'assurer que l'innovation est pleinement intégrée dans les phases clés de la stratégie de pays et du cycle des projets.
134. Toutes les recommandations émanant de la présente évaluation, y compris celle qui concerne l'amélioration des capacités et de la culture de l'organisation, ont des conséquences pour le budget administratif du Fonds. Pour que l'effort général du FIDA en matière d'innovation et d'application à plus grande échelle porte ses fruits, il faudra procéder à une analyse détaillée afin de déterminer en temps utile les conséquences financières et les ressources à allouer.
135. **L'Initiative pour intégrer l'innovation.** L'évaluation a recommandé que les fonds inutilisés de l'III soient affectés à la mise en œuvre des trois principales recommandations formulées dans la présente évaluation, concernant en particulier le changement des pratiques et de la culture de l'organisation de manière à favoriser l'innovation, ce qui était l'un des trois objectifs de l'III et celui dont la réalisation n'a pas été satisfaisante. Il est recommandé également que l'III soit prolongée et qu'un programme de travail soit établi pour l'avenir. Ce programme pourrait être financé soit par le budget administratif du FIDA soit par la mobilisation de fonds supplémentaires.

Définition des critères d'évaluation appliqués par le Bureau de l'évaluation

<i>Critères</i>	<i>Définition^a</i>
Performance du projet	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinence 	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Ce critère comprend également une évaluation de la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs.
<ul style="list-style-type: none"> Efficacité 	Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative.
<ul style="list-style-type: none"> Efficiences 	Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique.
Impact sur la pauvreté rurale^b	
<ul style="list-style-type: none"> Revenus et avoirs des ménages 	Les revenus des ménages permettent d'évaluer les avantages économiques apportés à un individu ou à un groupe, tandis que les avoirs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.
<ul style="list-style-type: none"> Capital humain et social et autonomisation 	Il s'agit en l'occurrence d'évaluer les changements qui caractérisent l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions communautaires, et les capacités individuelles et collectives des pauvres.
<ul style="list-style-type: none"> Sécurité alimentaire et productivité agricole 	Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus sur le plan de la sécurité alimentaire en ce qui concerne la disponibilité et la stabilité de l'accès à l'alimentation, tandis que les changements qui caractérisent la productivité agricole sont mesurés en termes de rendements.
<ul style="list-style-type: none"> Ressources naturelles et environnement 	Il s'agit surtout d'apprécier la mesure dans laquelle un projet a contribué à la protection ou à la remise en état des ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épuisement.
<ul style="list-style-type: none"> Institutions et politiques 	Ce critère tend à analyser le changement qui caractérise la qualité et les performances des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui affectent les conditions de vie des pauvres.
Autres critères de performance	
<ul style="list-style-type: none"> Durabilité 	Il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après qu'aura pris fin l'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles seront maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés.
<ul style="list-style-type: none"> Promotion de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle des innovations en faveur des pauvres 	Mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA ont: i) introduit des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été ou seront vraisemblablement reproduites à plus grande échelle par des gouvernements, des donateurs, le secteur privé et d'autres organisations.
Résultat global des projets	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.

Performance des partenaires

- FIDA
- Gouvernement
- Institution coopérante
- ONG/organisations à assise communautaire

Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la supervision, à l'appui à l'exécution et à l'évaluation des projets et aux rapports. La performance de chaque partenaire doit être évaluée individuellement à la lumière du rôle et des responsabilités qui lui incombent pendant toute la durée du projet.

^a Ces définitions sont tirées du *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* établi par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques ainsi que du Cadre méthodologique d'évaluation des projets convenus avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003.

^b Il est important de souligner que le nouveau manuel traite aussi de "l'absence d'intervention". Il se peut, en effet, qu'il n'ait pas été prévu, délibérément ou non, d'intervention spécifique touchant un ou plusieurs des cinq domaines d'impact. Néanmoins, si des changements – positifs et négatifs – sont détectés et peuvent être imputés en tout ou en partie au projet, il conviendra d'affecter une note à ce domaine spécifique. Si, en revanche, il n'est pas observé de changement et aucune intervention n'était prévue, il conviendra de ne pas affecter de note (ou bien de porter la mention "sans objet").

Rapport du Conseiller principal indépendant sur l'évaluation

Johannes F. Linn*

1. C'est avec grand plaisir que j'ai accompli la mission de Conseiller principal indépendant pour l'évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle. J'ai étudié et commenté les documents de référence et les projets de rapport final, et je les ai examinés très fructueusement avec les membres de l'excellente équipe d'évaluation ainsi qu'avec la direction du Bureau de l'évaluation. Parallèlement, j'ai dirigé l'examen de la démarche mise en œuvre par le FIDA pour appliquer à plus grande échelle les interventions réussies à l'appui de la réduction de la pauvreté rurale. Cet examen, financé par un petit don du FIDA, est exécuté par le Wolfensohn Center for Development de la Brookings Institution.

D. Vue d'ensemble du rapport

2. Cette évaluation porte sur un élément essentiel de la mission et de la stratégie institutionnelles du FIDA, et elle offrira au Conseil d'administration et à la direction du FIDA une base très utile pour tracer la voie à suivre en ces temps lourds de nouveaux défis.
3. L'évaluation présente de nombreux points forts:
 - Le rapport couvre les principales initiatives stratégiques étayant les efforts que déploie le FIDA pour faire de l'innovation et de l'application à plus grande échelle un élément de base, et peut-être même l'élément fondamental, de son action en faveur des populations rurales pauvres. Il s'agit du "Plan d'action", de l'"Initiative pour intégrer l'innovation (III)", du "Cadre stratégique 2007-2010", du "rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources" et de la "stratégie en matière d'innovation".
 - Le rapport traite avec juste raison non seulement l'innovation, mais aussi l'application à plus grande échelle des innovations réussies. Il reconnaît que l'application à plus grande échelle est un aspect fondamental d'une stratégie en matière d'innovation qui ne considère pas l'innovation comme une fin en soi mais comme un moyen de parvenir à des solutions efficaces à une échelle proportionnée à l'ampleur du problème de la pauvreté rurale. L'une des recommandations clés du rapport préconise fort judicieusement qu'une plus grande place soit faite à l'application à plus grande échelle.
 - La méthodologie utilisée pour l'évaluation est appropriée, complète et bien fondée. Elle associe des données quantitatives et des jugements qualitatifs, des informations nouvelles (obtenues par voie d'enquête auprès du personnel), des enquêtes internes et une étude comparative externe.
 - Elle relie l'évaluation actuelle à celles qui ont été exécutées dans le passé (en particulier celle de 2002) et fait efficacement appel aux résultats des évaluations de projets et de programmes de pays, aux rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, etc.
 - Les conclusions du rapport sont pertinentes: le FIDA suit depuis une décennie une trajectoire caractérisée par un effort institutionnel nettement axé sur l'innovation, et ses interventions à l'appui des populations rurales pauvres sont de plus en plus novatrices. Le rapport constate toutefois aussi que la démarche des "cent fleurs" mise en œuvre par le FIDA a abouti à une dispersion des

* Johannes F. Linn est directeur du Wolfensohn Center for Development de la Brookings Institution, à Washington, DC.

efforts; que le FIDA doit mieux mobiliser ses ressources pour remplir son engagement en faveur de l'innovation; et qu'il doit élaborer une démarche efficace pour contribuer à l'application à plus grande échelle des innovations réussies.

- Les recommandations sont également judicieuses: instituer une approche plus ciblée de l'innovation; accorder davantage d'attention aux innovations qui renforcent les possibilités économiques des populations rurales pauvres; planifier, organiser et gérer plus efficacement le déploiement des ressources institutionnelles; élaborer une approche systématique de l'application à plus grande échelle; et mesurer séparément l'efficacité de l'innovation et celle de l'application à plus grande échelle dans les opérations du FIDA.
4. Dans la suite de mes observations, je mets en relief certaines zones d'incertitude ou de tension, relevées dans le rapport et commente quelques questions qui méritent une analyse et une évaluation plus approfondies lorsqu'on envisage l'élaboration d'une approche institutionnelle efficace de l'innovation et de l'application à plus grande échelle au FIDA.
 5. Avant de poursuivre, je dois toutefois faire observer que le FIDA est unique parmi les organisations internationales donatrices par l'importance qu'il accorde à la triade "innovation, gestion des savoirs et application à plus grande échelle". À ma connaissance, aucune autre institution d'aide au développement n'a aussi explicitement formulé une vision stratégique articulée autour de ces trois aspects essentiels et étroitement liés de l'efficacité de l'aide. L'innovation est nécessaire pour apporter de nouvelles idées, approches et instruments visant à résoudre les difficultés du développement; la gestion des savoirs permettant un apprentissage efficace est nécessaire pour déterminer quelles sont les solutions qui donnent des résultats, pour en faciliter le transfert et l'adaptation et pour aider à créer la capacité nécessaire à une mise en œuvre efficace; et l'application à plus grande échelle, enfin, est nécessaire pour que l'innovation et les savoirs puissent porter leurs fruits à une échelle permettant d'apporter de vraies solutions à de vrais problèmes. Il faut rendre au FIDA tout l'hommage qu'il mérite pour cette vision et lui accorder un ferme soutien dans les efforts qu'il déploie pour la mettre en œuvre.

D. Questions pendantes et tensions irrésolues

Qu'entend le FIDA par "innovation et application à plus grande échelle"?

6. Le rapport indique au tableau 1 (page 8)³⁹ que "le FIDA a adopté une définition officielle de l'innovation et de ce qu'on entend généralement par "innovation" au FIDA". Cependant, à l'encadré 2 (page 16), le rapport demande au FIDA de "préciser la définition, le but et la mesure" de l'innovation, et en divers endroits, il met en relief un certain nombre de problèmes restant à résoudre tandis que le FIDA est aux prises avec la question de la définition appropriée à adopter. Cette question revêt le triple aspect suivant:
 - En différents endroits, le rapport laisse transparaître un certain scepticisme à propos de la définition de l'innovation adoptée par le FIDA. Il est dit au paragraphe 72 que "les documents de projet peuvent considérer presque toutes les initiatives comme "novatrices" d'une certaine façon ou à un certain niveau, et le justifier, car le FIDA donne une définition très large de l'innovation". Il n'est donc pas surprenant que l'évaluation constate aussi que dans les documents de projets du FIDA, "certains aspects des propositions sont décrits comme "novateurs" afin de remplir les conditions prévues dans le processus d'approbation" (paragraphe 27). La tension est ici entre l'adoption d'une définition étroite de l'innovation, restreignant celle-ci aux approches véritablement novatrices, ou son extension à une vaste gamme d'activités, dont le transfert des connaissances, l'adaptation de pratiques existantes et leur

³⁹ Les pages et les paragraphes mentionnés se rapportent au rapport principal de l'évaluation.

expérimentation. Personnellement, je préfère la deuxième formule, surtout si la préoccupation principale demeure celle des résultats obtenus en matière de développement, ce qui devrait être le cas, c'est-à-dire si la question que l'on se pose est "l'intervention aide-t-elle les populations rurales pauvres?" plutôt que "l'intervention est-elle novatrice?".

- Le paragraphe 72 soulève aussi une question voisine de la définition, celle de l'étalon qu'il convient d'adopter pour mesurer la faculté d'innovation. C'est une question qui intéresse non seulement le personnel opérationnel et la direction, mais aussi les évaluateurs. Il ne ressort pas clairement du rapport quel est l'étalon de mesure de la faculté d'innovation utilisé par le Bureau de l'évaluation du FIDA ni comment il est appliqué par les différents évaluateurs dans l'évaluation de tel ou tel projet ou programme. On ne peut que se féliciter du fait que le rapport recommande l'évaluation séparée de la performance de l'innovation et de celle de l'application à plus grande échelle.
 - Ensuite se pose la question de la définition de l'"application à plus grande échelle". Le rapport présente aux paragraphes 21, 95 et 96 une caractérisation de l'"application à plus grande échelle" et de la "reproduction", considérées comme autres moyens d'élargir l'impact des interventions. Je préférerais une définition faisant de l'"application à plus grande échelle" destinée à élargir l'impact le terme général qui se déclinerait en modalités spécifiques (reproduction, diffusion, adaptation, etc.) considérées comme des cas particuliers d'application à plus grande échelle. Cette solution serait cohérente avec l'approche classique (voir Hartmann and Linn, 2008) ainsi qu'avec la façon dont l'expression est utilisée dans le titre et dans la plus grande partie du rapport, où elle est généralement comprise dans un sens large.
7. Il n'y a pas de réponse unique à ces questions de définition, de conceptualisation et de mesure, mais il est important que l'approche du FIDA soit claire et explicite.

Tensions entre les démarches opérationnelles

8. Le rapport relève un certain nombre de tensions importantes entre les démarches opérationnelles mettant en jeu l'innovation et l'application à plus grande échelle qu'il est utile de mettre en lumière:
- **Innovations technologiques ou innovations d'ordre institutionnel et politique.** Le rapport constate une tendance à la baisse de la proportion des innovations technologiques intéressant la production agricole, tandis que la part des innovations d'ordre institutionnel et politique sont en augmentation (paragraphes 61 et 62). Le rapport aboutit à la conclusion que cette tendance concorde avec l'orientation stratégique du FIDA, mais exprime de l'inquiétude à ce sujet en raison de la persistance de difficultés liées à l'insécurité alimentaire, au changement climatique et à la dégradation des ressources naturelles. Dans ses recommandations, le rapport préconise que l'on accorde davantage d'attention au renforcement du potentiel économique des populations rurales pauvres (paragraphe 275).
 - **Démarches locales par le bas ou démarches externes par le haut en matière d'innovation et d'application à plus grande échelle.** Le rapport relève une tension entre l'engagement traditionnel du FIDA dans de petits projets locaux, dans lesquels l'innovation est adaptée aux besoins spécifiques (et initiée de l'intérieur) de communautés particulières, et l'introduction d'innovations venant de l'extérieur, la nécessité d'uniformiser et de simplifier lorsque l'application à plus grande échelle se fait dans de grands projets et l'engagement dans la concertation avec le gouvernement central (paragraphes 80, 81 et 218). Le rapport recommande que le FIDA concentre ses innovations dans quelques domaines présentant de "grands enjeux" au lieu de laisser, comme il l'a fait jusqu'ici, "cent fleurs" s'épanouir (paragraphes 271-275), tout en avertissant que "le Fonds doit aussi rester ouvert aux innovations au niveau

des pays/projets, répondant aux difficultés perçues dans l'agriculture et le développement rural, dans le contexte spécifique du pays concerné" (paragraphe 269). C'est un bon exemple de la tension qui existe entre la démarche par le haut et la démarche par le bas, et que le FIDA doit maintenant affronter très explicitement.

- **Atténuer les risques ou accepter les échecs et en tirer des enseignements.** Le rapport laisse entendre que le FIDA ne fait pas assez d'efforts pour atténuer les risques plus élevés que comportent les projets novateurs (paragraphe 85). On peut aussi accepter le risque plus élevé et y faire face principalement non en cherchant à l'atténuer, mais en acceptant un certain pourcentage d'échecs et en en tirant des enseignements.
- **Tension entre l'innovation et l'application à plus grande échelle.** Les déclarations stratégiques du FIDA et le rapport de l'évaluation soulignent avec juste raison que l'innovation doit être conjuguée à l'application à plus grande échelle, mais jusqu'ici la démarche opérationnelle du FIDA a été de privilégier nettement l'innovation plutôt que de rechercher le juste équilibre entre l'innovation et l'application à plus grande échelle. Le rapport recommande judicieusement une démarche plus équilibrée, mais il importe de reconnaître l'existence d'une tension potentielle entre l'innovation et l'application à plus grande échelle, due au fait que les ressources institutionnelles que le FIDA peut y consacrer sont limitées.
- Telles sont les importantes questions et tensions que le FIDA doit affronter sans ambages et explicitement. C'est au Conseil d'administration et à la direction du FIDA qu'il incombe d'accomplir cette tâche, en faisant des choix transparents et en donnant les instructions voulues au personnel. En laisser entièrement le soin aux chargés de programme de pays (CPP) aurait probablement pour résultat une démarche institutionnelle sporadique, fragmentaire et non stratégique.
- **Apprentissage et gestion des connaissances.** Le rapport conclut que si le FIDA a accompli quelques progrès dans l'apprentissage et la gestion systématiques des savoirs, c'est un domaine où des améliorations demeurent néanmoins nécessaires (paragraphe 265). Une évaluation efficace des innovations relativement à leur impact et à leur reproductibilité ainsi qu'un suivi systématique des applications pilotes et un apprentissage mettant à profit les enseignements qui en sont tirés sont essentiels à une bonne application à plus grande échelle (voir aussi "lacunes" ci-dessous). Le rapport signale les faiblesses persistantes des pratiques de suivi et évaluation du FIDA et l'insuffisance des ressources consacrées plus généralement à la gestion des savoirs. On pourrait ajouter que l'un des problèmes fondamentaux tient à la façon dont le FIDA gère ses opérations: l'élaboration et la supervision des projets sont en grande partie exécutées en sous-traitance, les CPP sont surchargés et les compétences techniques centrales pourraient être mieux déployées à l'appui des CPP. Heureusement, la récente introduction de la supervision directe et de la présence dans les pays offrent d'excellentes possibilités d'amélioration de l'apprentissage opérationnel et de l'application sur le terrain. Enfin, l'absence de lien effectif entre la recherche financée par le FIDA et ses opérations est un autre exemple de piètre exploitation des savoirs (voir aussi "lacunes" ci-dessous). Dans l'avenir, l'efficacité du FIDA en matière de développement passera obligatoirement par une intégration plus efficace de l'innovation, de la gestion des savoirs et de l'application à plus grande échelle.

D. Questions méritant une analyse plus approfondie

9. Certaines questions importantes ne sont qu'effleurées. C'est chose compréhensible, vu le degré de détail et la longueur du rapport. Il convient cependant d'en prendre bonne note en vue des évaluations futures:

- **Rôle des processus d'amélioration et d'assurance de la qualité:** Bien qu'il mentionne à diverses reprises l'amélioration et l'assurance de la qualité, le rapport n'examine pas ces importants outils de gestion des opérations. Or, j'ai le sentiment que ces instruments ont joué un rôle important en appelant l'attention de la direction et du personnel sur l'innovation. Toutefois, comme le fait remarquer le rapport, la pratique et les processus opérationnels actuels ne comportent guère d'indications permettant au personnel opérationnel de suivre une démarche systématique en matière d'innovation et d'application à plus grande échelle. Le rôle spécifique à cet égard des processus d'amélioration et d'assurance de la qualité mérite une attention particulière.
- **Traitement du suivi et évaluation (S&E):** Le rapport de l'évaluation ne traite le S&E que de façon limitée (paragraphe 90-92). Or, un S&E efficace, comportant une évaluation approfondie de l'impact faisant appel à des groupes témoins, est essentiel à l'apprentissage et à l'application à plus grande échelle. Un examen plus systématique des activités de S&E et des recommandations spécifiques sur les améliorations à y apporter pour renforcer l'innovation et l'application à plus grande échelle serait par conséquent utile.
- **Exploitation de la recherche financée par le FIDA:** Le rapport mentionne à diverses reprises les activités financées par des dons du FIDA (en particulier aux paragraphes 87-88). S'il relève les difficultés de transmission des résultats de la recherche aux programmes d'investissement (par exemple au paragraphe 47), le rapport n'analyse cependant pas de façon approfondie l'important volume de recherches financées par le programme de dons du FIDA. Les entretiens que j'ai eus avec les directeurs et le personnel concernés m'ont confirmé que les unités opérationnelles n'exploitent guère les résultats issus de la recherche financée par le FIDA. Comme le note le rapport, le FIDA applique maintenant une nouvelle politique en matière de dons. Une fois que cette nouvelle politique sera bien en prise, il serait souhaitable de procéder à une évaluation approfondie de la façon dont la recherche financée par le FIDA est transmise, par la voie interne ou externe, aux programmes de développement agricole et rural.
- **Gestion des ressources humaines et budgétaires:** Tout en mentionnant l'importance des compétences (et de la formation) et la nécessité de disposer de ressources suffisantes, le rapport ne présente pas un examen détaillé des contraintes que les politiques institutionnelles correspondantes imposent à l'innovation et n'indique pas comment il conviendrait d'y remédier. Le problème clé est de déterminer quelle structure de gestion des ressources humaines et d'allocation des ressources budgétaires ou des dons pourrait être mise en place afin de créer des incitations efficaces à l'appui de l'innovation et de l'application à plus grande échelle.
- **Champ de l'enquête:** L'enquête menée auprès de la direction et du personnel du Département gestion des programmes apporte des éléments utiles à l'analyse de l'évaluation. Comme le note le rapport, la faiblesse des notes de l'auto-évaluation ne laisse pas d'être inquiétante et ne concorde pas entièrement avec les notes élevées attribuées aux projets relativement à la performance en matière d'innovation (100% ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2008). Il aurait été utile de mener également une enquête auprès des représentants des pays (bénéficiaires) et des institutions partenaires afin de recueillir leurs vues sur le rôle et la performance du FIDA en ce qui concerne sa vocation à innover et à appuyer l'application à plus grande échelle.

D. Une dernière chose: Faisons simple!

10. Le rapport adopte une approche très complète et parfois complexe de l'évaluation des activités d'innovation et d'application à plus grande échelle menées par le FIDA. Par exemple, l'analyse des capacités organisationnelles du FIDA à la section IV utilise un modèle très élaboré ne comportant pas moins de 56 éléments distincts. Si

cela peut avoir de l'utilité d'un point de vue analytique, il est toutefois important que la direction et le personnel du FIDA soient encouragés à appliquer des procédures aussi simples que possible dans l'approche opérationnelle de l'innovation et de l'application à plus grande échelle. La bureaucratie a tendance à alourdir les procédures et à les rendre plus complexes en réaction aux critiques et aux exhortations à faire plus et mieux⁴⁰. D'après mon expérience, le facteur le plus important pour réussir le changement institutionnel est de changer la mentalité du personnel de l'institution. Le FIDA a réussi à changer la mentalité du personnel opérationnel pour focaliser l'attention sur l'innovation. À présent, la tâche la plus importante est de faire de même en ce qui concerne la gestion des savoirs et l'application à plus grande échelle. L'amélioration des processus et des capacités est importante, mais elle ne doit pas se faire au prix de lourdeurs bureaucratiques accrues.

⁴⁰ Voir *Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done* de Ronald N. Ashkenas, Harvard Business Press, 2009.

Composition de l'équipe de consultants et de l'équipe d'évaluation

Équipe d'évaluation

<i>Responsabilité générale</i>	M. Luciano Lavizzari, Directeur, Bureau de l'évaluation (OE)
<i>Direction de l'évaluation</i>	M. Ashwani Muthoo, Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation, OE Mme Oanh Nguyen, Analyste de recherche en évaluation, OE
<i>Appui administratif</i>	Mme Kendra White, Adjointe à l'évaluation, OE Mme Lucy Ariano, Adjointe à l'évaluation, OE

Consultants

<i>Conseiller principal indépendant</i>	M. Johannes Linn, The Brookings Institution, Washington DC
<i>Chef d'équipe</i>	M. David Francis, Gestion des innovations Mme Mona Bishay, Spécialiste en méthodologie et méta-évaluation M. Howard Rush, Expert organisationnel en innovations M. Richard Gerster et Mme Sonja Beeli: Étude comparative: Comment promouvoir l'innovation dans la coopération au développement: enseignements tirés Mme Fiona Dennison, Analyse statistique pour l'enquête sur la capacité d'innovation du FIDA Mme Dorothy Lucks, Examen de l'innovation et de l'application à plus grande échelle dans les programmes de pays en cours du FIDA: caractéristiques de la conception; Étude de cas sur le Viet Nam; et Évaluation de l'III
<i>Membres de l'équipe</i>	M. Andrew Barnett, Évaluation de l'III Mme Josephine Egwuonwu, Étude de cas sur le Nigéria M. Osvaldo Feinstein, Étude de cas sur le Brésil M. Andrew MacPherson, Étude de cas sur la République-Unie de Tanzanie M. Mohamed Mahdi, Étude de cas sur le Maroc Mme Elisa Distefano, Analyste-recherche

Recommandations figurant dans l'accord conclusif de l'évaluation au niveau de l'institution sur l'innovation 2000-2001^a: état de la mise en œuvre

<i>Code</i>	<i>Recommandation</i>	<i>État de la mise en œuvre</i>
1	"Aboutir à une conception commune de la définition de l'innovation au FIDA"	Appliquée Le FIDA a adopté une définition de l'innovation, et l'innovation est généralement comprise.
2	"S'assurer de l'engagement stratégique [du FIDA] en faveur de l'innovation"	En cours d'application L'engagement stratégique est résolu, mais les priorités de l'innovation ne sont pas claires.
2 i)	Incorporer l'innovation dans le Cadre stratégique et veiller à sa mise en pratique	En cours d'application L'innovation figure parmi les principes d'action dans le Cadre stratégique, mais la capacité à la mettre en pratique est moins évidente.
2 ii)	Intégrer l'innovation dans les COSOP	Appliquée L'innovation est bien intégrée dans les récents COSOP.
2 iii)	Allouer des ressources sur la base des priorités de l'innovation	Inappliquée L'allocation des ressources n'est pas déterminée par un programme d'innovation précis fondé sur un ordre de priorité des thèmes d'innovation de l'organisation.
3	"Spécifier les stades du processus d'innovation et les intégrer dans les opérations courantes"	En cours d'application La conception des projets comporte des initiatives d'innovation, mais la compréhension des stades du processus y est limitée.
3 i)	Prospecter systématiquement les innovations et sélectionner celles à promouvoir	En cours d'application La prospection des idées n'est pas encore systématique, et le pilotage et la sélection ne sont pas développés.
3 ii)	Choisir des partenaires compétents en matière d'innovation	En cours d'application Les compétences des partenaires en matière d'évaluation ne font pas l'objet d'un examen systématique (elles ne font l'objet que d'un examen informel).
3 iii)	Entreprendre l'analyse systématique des risques	En cours d'application L'analyse des risques de l'innovation et leur atténuation a lieu, mais elle n'est pas systématique et manque souvent de rigueur.
3 iv)	Tester systématiquement les innovations avant de les appliquer à plus grande échelle	En cours d'application Un essai pilote n'est exécuté que dans des cas relativement rares.
3 v)	Exiger que la fonction S&E suive la performance en matière d'innovation	En cours d'application Le S&E ne suit pas systématiquement ou avec l'intensité requise la performance en matière d'innovation.
3 vi)	Planifier la reproduction et l'application à plus grande échelle	Inappliquée La planification systématique de la reproduction ou de l'application à plus grande échelle est rarement entreprise à un stade précoce.

<i>Code</i>	<i>Recommandation</i>	<i>État de la mise en œuvre</i>
3 vii)	Diffuser avec efficacité les enseignements tirés	En cours d'application Les systèmes de gestion des savoirs se sont améliorés en matière de diffusion des enseignements tirés de l'innovation, mais des progrès sont encore possibles.
4	"Aligner les processus de l'organisation et la promotion de l'innovation"	En cours d'application Certains processus organisationnels soutiennent l'innovation, mais ce n'est pas généralisé à l'ensemble du FIDA.
4 i)	Donner la priorité à l'innovation dans l'examen des propositions de prêts et de dons	Appliquée Les objectifs relatifs à l'innovation sont considérés comme essentiels dans toutes les propositions de prêt.
4 ii)	Synchroniser les instruments du FIDA afin de disposer en permanence d'une réserve d'innovations	Inappliquée Le FIDA ne dispose pas en permanence d'une réserve d'innovations fondée sur des priorités institutionnelles bien définies.
4 iii)	Reconfigurer les partenariats afin de soutenir le processus d'innovation du FIDA	En cours d'application Encore largement informel, mais les partenariats pour l'innovation deviennent progressivement une caractéristique importante des opérations du FIDA.
4 iv)	Développer les compétences commerciales afin de promouvoir l'application à plus grande échelle	Inappliquée Le FIDA ne possède pas de compétences particulières pour la commercialisation des innovations.
4 v)	Renforcer la gestion des savoirs axée sur l'innovation	En cours d'application Une stratégie relative à la gestion des savoirs a été élaborée et l'échange interne des savoirs concernant les innovations s'est amélioré, mais il est possible d'acquérir plus largement des savoirs auprès de sources extérieures.
4 vi)	Établir des groupes de travail chargés d'enquêter sur les nouveaux instruments de promotion de l'innovation	En cours d'application Des groupes de travail ont mené des enquêtes sur les nouveaux instruments mais sans grand résultat.
4 vii)	Insister sur l'innovation dans le travail d'OE	Appliquée Le manuel d'OE fait de l'évaluation une obligation, mais sa notation est combinée à celle de l'application à plus grande échelle.
5	"Renforcer les compétences du personnel/de la direction et [orienter] la culture du FIDA [vers] la promotion des innovations"	En cours d'application La culture du FIDA est devenue plus favorable, mais le développement des compétences n'a pas été systématique.

^a Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires: accord conclusif et résumé, novembre 2002, rapport n° 1325.

Traçabilité de l'innovation dans les documents institutionnels

<i>Documents de stratégie/politique</i>	<i>Documents opérationnels</i>	<i>Rapports d'évaluation</i>
2001		
Cinquième reconstitution, février	-	-
Cadre stratégique du FIDA 2002-2006, décembre	-	-
2002		
-	-	Évaluation de la capacité du FIDA en matière de promotion d'innovations reproductibles, en coopération avec d'autres partenaires: accord conclusif et résumé, novembre
2003		
Sixième reconstitution, février	-	RARI, septembre
Politique en matière de dons, décembre	-	-
2004		
III, décembre	-	RARI, septembre
2005		
Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, décembre	-	RARI, décembre
-	-	EEl, avril
-	-	Évaluation du programme pilote relatif à la supervision directe, novembre
2006		
Septième reconstitution, février	Directives relatives à l'achèvement des projets, juin	RARI, décembre
Politique concernant le ciblage, novembre	Rapport sur la performance du portefeuille, décembre	-
Politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution, décembre	Directives relatives à la préparation et à la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats, décembre	-
Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, décembre	-	-
2007		
Stratégie en matière de gestion des savoirs, avril	Rapport sur la performance du portefeuille, décembre	Évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, juillet
Stratégie en matière d'innovation, septembre	Directives relatives à la conception des projets, décembre	RARI, décembre
-	Amélioration de la qualité dans la conception des projets: Directives pour un examen interne des projets, décembre	-
2008		
-	Rapport sur la performance du portefeuille, décembre	RARI, décembre
2009		
Huitième reconstitution, février	-	-
Politique révisée en matière de dons, décembre	-	-

Résultats de l'enquête sur les capacités organisationnelles du FIDA en matière d'innovation

Points examinés dans les six domaines définis

- i) **Direction:** a) dans quelle mesure les hauts responsables promeuvent l'innovation; b) l'innovation est-elle un élément clé des plans stratégiques?; et c) la direction est-elle disposée à réviser le modèle d'entreprise de l'organisation et à abandonner les anciennes méthodes de travail.
- ii) **Compétence:** a) dans quelle mesure l'organisation emploie des individus créatifs et les encourage; b) dans quelle mesure les nouvelles initiatives sont pourvues de ressources suffisantes; et c) capacité d'exécution des initiatives d'innovation.
- iii) **Culture:** a) dans quelle mesure les personnes capables sont autonomisées; b) dans quelle mesure il est entendu que l'innovation fera partie du travail; et c) les entreprises nouvelles bénéficient-elles d'un soutien général dans l'ensemble de l'organisation.
- iv) **Apprentissage:** a) dans quelle mesure l'organisation facilite l'apprentissage tourné vers l'extérieur; b) dans quelle mesure les sources extérieures d'innovation sont exploitées; et c) des points de vue multiples sur les problèmes, les opportunités et les solutions sont-ils recherchés.
- v) **Structures and processus:** a) dans quelle mesure l'organisation est agile; b) dans quelle mesure un soutien est apporté à ceux qui militent pour les idées nouvelles; et c) des disciplines efficaces sont-elles en place pour gérer les initiatives d'innovation multiples.
- vi) **Prise de décision:** a) dans quelle mesure l'organisation a adopté des principes de changement évolutifs alignant les initiatives d'innovation; b) la prise de décision est-elle rapide et audacieuse mais prudente; et c) les responsables sont-ils persévérants dans leur engagement à soutenir les initiatives d'innovation.

Notes des éléments

<i>Élément</i>	<i>2001</i>	<i>2009</i>	<i>élevée/faible</i>
Les responsables impulsent l'innovation	2,4	2,81	-
La stratégie incorpore l'innovation	2,04	2,73	F
Les actifs défectueux sont détruits	2,78	2,93	-
Des personnes talentueuses sont employées	2,48	3,07	E
Les ressources nécessaires peuvent être obtenues	2,32	2,86	-
Les idées sont appliquées avec efficacité	2,03	3,17	E
Des personnes capables sont employées	2,65	3,29	E
Chacun est censé contribuer	2,24	2,73	F
Les initiatives d'innovation sont soutenues	2,41	2,91	-
L'apprentissage alimente le développement d'idées	2,05	2,77	F
De multiples points de vue sont recherchés	2,44	3,01	E
Des liens externes féconds sont créés	2,78	3,22	-
Les structures sont évolutives	2,32	2,81	-
Ceux qui promeuvent les idées sont soutenus	2,42	2,94	-
Les processus assurent la discipline	2,68	3,36	E
Les trajectoires de développement sont explicites	2,59	3,03	E
Des engagements décisifs sont pris	2,43	2,75	F
La direction soutient la dynamique	2,98	2,52	F

Quels ont été les changements entre 2001 et 2009?

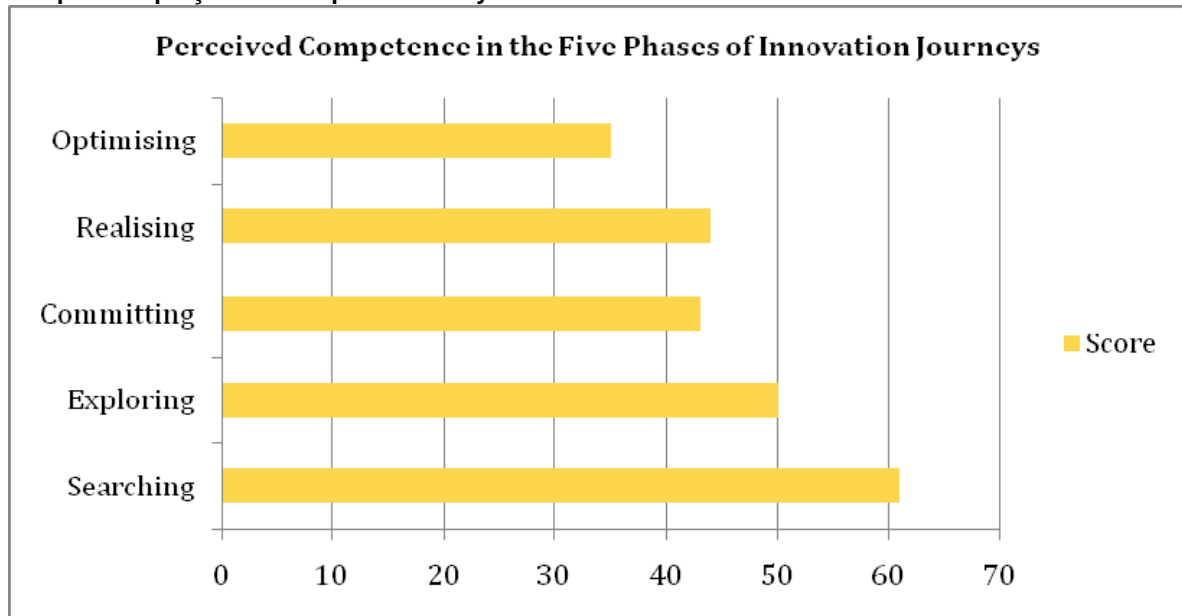
<i>Éléments ayant progressé de 25% ou plus en 2009</i>	<i>Éléments ayant reculé de 25% ou plus en 2009</i>
<ul style="list-style-type: none"> Le personnel du FIDA réunit toutes les compétences nécessaires pour former des équipes très performantes. Les programmes de travail sont bien gérés au FIDA (leur exécution est très efficace). Les personnes qui impulsent le changement et surmontent les difficultés sont très respectées au FIDA. Une fois adoptées, les idées nouvelles sont rapidement appliquées dans l'ensemble du FIDA. Des conseillers externes sont invités à mettre en question la façon dont nous travaillons au FIDA. Le personnel du FIDA sait clairement la tâche qu'il doit accomplir pour aider le Fonds à tenir ses engagements en matière de promotion de l'innovation. Les membres de la haute direction s'intéressent directement aux initiatives d'innovation. Le FIDA recherche des personnes très créatives pour remplir des fonctions clés (tant au sein du Fonds lui-même que dans les équipes d'exécution des projets). On se réunit souvent au FIDA pour examiner ensemble les idées nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Les responsables s'attaquent vigoureusement à tout ce qui peut entraver le changement au FIDA. Nous appliquons le principe que de nombreuses petites idées, prises ensemble, offrent un bon moyen d'aider le FIDA à se développer. L'importance stratégique accordée à l'innovation au FIDA m'a amené à changer l'ordre de priorité de ce que je considère comme important dans mon travail. Les responsables s'enquièrent fréquemment des idées de leurs subordonnés. Au FIDA, les personnes qui ont de bonnes idées peuvent obtenir les ressources voulues pour mettre en œuvre leurs propositions. Les populations rurales pauvres font fortement entendre leur voix dans l'élaboration des initiatives nouvelles. Le FIDA peut adopter une idée et la transformer rapidement en initiative qui apportera des avantages substantiels à la population rurale pauvre. Les responsables recueillent systématiquement auprès de tous les suggestions susceptibles de conduire à une amélioration de la capacité du FIDA à promouvoir des idées nouvelles pour la réduction de la pauvreté. La décision de lancer une idée ou initiative nouvelle n'est prise qu'après mûre réflexion.

Éléments les mieux notés

<i>15 éléments les mieux notés</i>	<i>Moyenne 2009</i>
Ceux qui élaborent des initiatives nouvelles sont des individus créatifs et fortement motivés.	3,89
Nous avons des contacts fréquents avec des interlocuteurs extérieurs au FIDA, par exemple autres institutions, organisations favorables aux pauvres, universités, consultants, etc.	3,55
Une forte coopération entre les équipes contribue à l'application efficace des idées nouvelles.	3,47
Le personnel du FIDA ou celui des projets du FIDA est encouragé à prendre des initiatives individuelles, à condition de se conformer aux directives.	3,45
Les programmes de travail sont bien gérés au FIDA (leur exécution est très efficace).	3,39
On consacre beaucoup de temps à l'étude de la façon dont le FIDA doit changer à l'avenir.	3,34
Le personnel du FIDA a une connaissance approfondie des voies retenues par le Fonds pour aider les populations rurales pauvres à réussir leur développement économique et social.	3,31
Je peux parler ouvertement à tous les responsables du FIDA des initiatives nouvelles qui pourraient être prises, même si mes idées "sortent des sentiers battus".	3,29
Des conseillers extérieurs au FIDA sont invités à mettre en question la façon dont nous travaillons.	3,29
Un esprit volontariste règne au FIDA (les gens se sentent capables d'accomplir leur tâche).	3,24
Le FIDA dispose de nombreuses personnes talentueuses qui promeuvent activement les idées nouvelles.	3,18
Le personnel du FIDA est encouragé à avoir confiance en soi (à faire ce qu'il juge être la chose à faire).	3,17
Les personnes qui impulsent les changements et surmontent les difficultés sont très respectées au FIDA.	3,17
Les personnes possédant des connaissances et des compétences à jour sont très estimées au FIDA.	3,16
Le personnel du FIDA réunit toutes les compétences nécessaires pour former des équipes très performantes.	3,13

Éléments les moins bien notés

<i>15 éléments les moins bien notés</i>	<i>Moyenne 2009</i>
Au FIDA, ceux qui ont de bonnes idées peuvent obtenir les ressources voulues pour mettre en œuvre leurs propositions.	2,66
Au FIDA, les membres du personnel sont évalués sur l'application réussie des idées nouvelles.	2,63
Tous les responsables motivent tous ceux qui travaillent au FIDA ou pour le FIDA et les encouragent à être créatifs.	2,63
Une étude détaillée a récemment examiné si le FIDA utilisait au mieux les nouvelles techniques sociales à caractère scientifique (développement communautaire, techniques agricoles, moyens de communication électroniques, démarches de développement rural, etc.).	2,61
Au FIDA, les responsables s'enquêtent fréquemment des idées de leurs subordonnés.	2,57
Une planification efficace a lieu avant l'introduction de changements (de sorte que les idées nouvelles puissent être appliquées avec efficacité).	2,53
Les responsables recueillent systématiquement auprès de tous les suggestions susceptibles de conduire à l'amélioration de la capacité du FIDA à promouvoir des idées nouvelles pour la réduction de la pauvreté.	2,53
La stratégie du FIDA en matière d'innovation oriente les efforts du personnel vers les domaines où des idées nouvelles sont nécessaires.	2,53
Nous appliquons le principe que de nombreuses petites idées, prises ensemble, offrent un bon moyen d'aider le FIDA à se développer.	2,51
Au FIDA on consacre beaucoup de temps au développement des connaissances et des compétences de chacun, de façon que tout le monde soit à jour.	2,46
Les systèmes de gestion de l'information et des savoirs du FIDA permettent de décider efficacement quelles sont les innovations à retenir pour une reproduction ou une application à plus grande échelle.	2,42
La stratégie du FIDA en matière d'innovation m'a amené à changer l'ordre de priorité de ce que je considère comme important dans mon travail.	2,35
La conception de la structure organisationnelle du FIDA facilite – n'entrave pas – la collecte et l'application d'idées nouvelles.	2,33
Les responsables du FIDA s'attaquent vigoureusement à tout ce qui peut faire obstacle au changement.	2,32
Lorsqu'il faut qu'une chose soit faite, le personnel du FIDA peut obtenir toute la formation nécessaire pour être rapidement à la hauteur.	2,24

Compétence perçue aux cinq stades du cycle de l'innovation

Résultats financiers de l'III

(Au 31 décembre 2008)

	<i>USD</i>	<i>%</i>
Total des fonds reçus du DFID*	11 262 065	100
Total des fonds alloués	8 708 346	77
Total des décaissements	6 201 876	55
Solde disponible	2 553 710	23

Allocations détaillées

Phase préparatoire	837 223	10
Appel d'offres	5 761 930	66
Établissement de partenariats	527 133	6
Apprentissage et partage	815 000	9
Changement culturel et organisationnel	731 900	8
Frais de sélection	15 210	-
Mécanisme de décaissement rapide	19 950	-
Total des fonds alloués	8 708 346	100

* Lors de l'approbation de l'III, le DFID s'est engagé à fournir des fonds supplémentaires en GBP d'un montant équivalant à 10 millions d'USD. Cela explique la différence dans le montant total des fonds reçus du DFID.

Perception du programme III par le personnel du FIDA

<i>Question clé</i>	<i>Peu ou pas d'accord</i>	<i>Accord dans une faible mesure</i>	<i>Accord moyen</i>	<i>Accord dans une large mesure</i>	<i>Accord dans une très large mesure</i>	
(% de réponses)						
Q60 N=37	L'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation (III) a beaucoup renforcé l'apprentissage en matière d'innovation.	2,7	32,4	27,0	21,6	16,2
Q61 N=38	L'III a contribué à l'application de l'innovation dans le cadre des programmes de pays du FIDA.	2,6	36,8	34,2	13,2	13,2
Q62 N=38	Sous l'effet de l'III, la culture et les pratiques de l'organisation sont devenues plus propices à l'innovation.	13,2	28,9	34,2	15,8	7,9
Q63 N=37	L'III a contribué à institutionnaliser un système approprié d'incitations et de récompenses pour encourager le personnel à soutenir l'innovation.	21,6	32,4	21,6	8,1	16,2
Q64 N=38	Les activités de formation et les discussions organisées par l'III ont contribué à introduire au FIDA des idées et des démarches nouvelles, ainsi que l'échange des savoirs à travers les cloisons organisationnelles.	7,9	28,9	31,6	26,3	5,3
Q65 N=33	Les dons approuvés par l'III ont financé des projets pilotes novateurs qui sont appliqués à plus grande échelle dans les programmes de pays du FIDA et/ou par d'autres acteurs.	12,1	30,3	33,3	18,2	6,1
Q66 N=36	Le processus de sélection des projets pilotes à financer par l'III est efficace et objectif.	13,9	25,0	27,8	25,0	8,3

Évaluation de la stratégie du FIDA en matière d'innovation

	<i>Critère d'évaluation</i>	<i>Observations sur la stratégie du FIDA en matière d'innovation</i>
1	Indiquer pourquoi cette compétence est nécessaire	Réalisé. Des déclarations indiquent clairement comment l'innovation apportera une contribution essentielle à la réduction future de la pauvreté.
2	Fournir des scénarios réalistes sur la façon dont cette compétence sera déployée dans la pratique	En partie réalisé. Traité dans les exemples annexés à la stratégie, mais absence de synthèse dégagant des trajectoires claires.
3	Indiquer le niveau de développement de la compétence ambitionné	Non réalisé. En particulier, la question de l'application à plus grande échelle n'est pas abordée.
4	Préciser qui est responsable du développement de la compétence	En partie réalisé. Précisé mais pas appliqué, (aucun membre de la haute direction n'a assumé le rôle de "champion").
5	Donner une évaluation du niveau actuel de la compétence	En partie réalisé. Abordé dans les exemples donnés dans l'annexe de la stratégie, mais incomplètement analysé.
6	Indiquer de quelle façon l'engagement stratégique de développer la compétence aura des répercussions à d'autres niveaux de l'organisation: structure, systèmes, qualifications, style, personnel et valeurs partagées	Non réalisé. Les modalités d'exécution n'ont pas été élaborées et aucun programme de travail n'est établi pour mettre en œuvre la stratégie.
7	Donner une évaluation de la performance de l'organisation en ce qui concerne la maîtrise et le déploiement de la compétence dans le système institutionnel de gestion de l'information	En partie réalisé. Le seul critère de succès de l'innovation indiqué dans le rapport est celui du nombre de projets notés 4 ou plus pour des indicateurs pertinents, ce qui est insuffisant.

Perception de la stratégie du FIDA en matière d'innovation par le personnel du FIDA

	<i>Question</i>	<i>Moyenne</i>
Q67	La stratégie du FIDA en matière d'innovation mène à une amélioration de la capacité institutionnelle à travailler avec des partenaires et à promouvoir de nouveaux et meilleurs moyens permettant aux populations rurales pauvres de se libérer de la pauvreté.	2,73
Q68	La stratégie du FIDA en matière d'innovation contribue au renforcement de la capacité de l'institution à reconnaître et comprendre les défis exigeant des solutions novatrices.	2,76
Q69	La stratégie du FIDA en matière d'innovation a amélioré le contenu novateur et la qualité des COSOP et des projets de réduction de la pauvreté.	2,69
Q70	La stratégie du FIDA en matière d'innovation a permis de multiplier les partenariats au niveau des pays à l'appui de l'innovation et des réseaux d'innovation.	2,62
Q71	Du fait de la stratégie du FIDA en matière d'innovation, la planification et la mise en œuvre de l'application à plus grande échelle des innovations font l'objet d'une attention accrue dans les programmes de pays du FIDA.	3,00

Bibliographie

- Brown, K. S., C. W. Marean, et al. (2009). "Fire As an Engineering Tool of Early Modern Humans". *Science* 325: 859-862.
- IFAD (2002). Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations in Cooperation with other Partners: Understanding at Completion Point and Executive Summary. Rapport No. 1325. Rome, FIDA.
- IFAD (2007). Stratégie du FIDA en matière d'innovation. Rome, FIDA: 32.
- IFAD (2008). IFAD's Capacity to Promote Replicable Innovations: Draft Approach Paper. Rome, Bureau de l'évaluation, FIDA: 18.
- Lafley, A. G. and R. Charan (2008). *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York, Random House.
- OE (2009). Evaluation Manual: Methodology and Process. Rome, FIDA: 82.
- Banque mondiale (2007). Rapport sur le développement dans le monde: l'agriculture au service du développement, Banque mondiale.
- Allard, C. K. (2004). *Business as War: Battling for Competitive Advantage*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Francis, D. (1992). *Step-by-Step Competitive Strategy*. London, Routledge.
- IFAD (2007). Cadre stratégique du FIDA 2007-2010. Rome.
- Hartmann, A. and J. Linn (2008). Scaling-Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice, Wolfensohn Center for Development.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York, The Free Press.

