

Cote du document: EC 2019/105/W.P.4
Point de l'ordre du jour: 6
Date: 22 mai 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable

Projet de document d'orientation

Note à l'intention des membres du Comité de l'évaluation

<u>Questions techniques:</u>	<u>Responsables:</u>	<u>Transmission des documents:</u>
Oscar A. Garcia Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA téléphone: +39 06 5459 2274 courriel: o.garcia@ifad.org		Deirdre McGrenra Cheffe de l'Unité des organes directeurs téléphone: +39 06 5459 2374 courriel: gb@ifad.org
K. Maximin Kodjo Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation téléphone: +39 06 5459 2249 courriel: k.kodjo@ifad.org		

Comité de l'évaluation — Cent cinquième session
Rome, 19 juin 2019

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Contexte et raison d’être	1
II. Cadre conceptuel	3
III. Expériences de l'appui du FIDA en matière d'innovation agricole	4
A. Principales étapes du programme d'innovation du FIDA	5
B. Instruments du FIDA destinés à promouvoir les innovations	6
C. Parties prenantes aux systèmes d'innovation appuyés par le FIDA	7
D. Autres questions	8
IV. Théorie du changement	9
V. Cadre d'évaluation	10
A. Objectif et portée	10
B. Questions d'évaluation	11
C. Collecte et analyse des données	12
VI. Processus d'évaluation	13
Annexes	
I. Définition des concepts et niveaux d'analyse de l'évaluation au niveau de l'institution	15
II. Étapes du programme d'innovation du FIDA	16
III. Matrice d'évaluation	17
IV. Extraits de la synthèse d'évaluation de 2019	22
V. Extraits de l'évaluation au niveau de l'institution de 2010	23
VI. Innovations dans le contexte d'autres institutions financières internationales	25
VII. Principales parties prenantes aux systèmes d'innovation appuyés par le FIDA	26
Appendice	
Bibliography	1

Sigles et acronymes

CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
IFI	Institution financière internationale
III	Initiative pour intégrer l'innovation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

Évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable – Projet de document d'orientation

I. Contexte et raison d'être

1. À sa cent vingt-cinquième session, tenue en décembre 2018, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé la nécessité de réaliser une évaluation au niveau de l'institution (ENI) portant sur le soutien qu'apporte le Fonds aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable¹. La présente ENI a pour objectif d'évaluer, d'une part, les résultats obtenus par le Fonds en matière de promotion des innovations en faveur du développement et de la transformation du monde rural (ci-après dénommées "innovations agricoles") et, d'autre part, les efforts entrepris par le FIDA pour aider les pays bénéficiaires à reproduire à plus grande échelle les innovations efficaces en faveur des pauvres, à l'aide de modèles de développement rural qui touchent un plus grand nombre de petits exploitants provenant de groupes divers.
2. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) souligne l'importance de telles innovations. L'objectif de développement durable (ODD) 2 – éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable – préconise en particulier des innovations agricoles. L'agriculture paysanne est en proie à de nombreux problèmes complexes et multiformes dans des domaines tels que la résilience économique, la sécurité alimentaire et la nutrition, la gestion durable des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques, et l'accès sûr aux ressources productives. Les innovations agricoles sont essentielles à la résolution des problèmes susmentionnés, toutefois ces innovations devraient être utiles et adaptées aux contextes social, économique et environnemental, dans lesquels elles sont mises en application. L'ODD 2 ne saurait être atteint en l'absence d'innovations agricoles².
3. Les innovations agricoles sont, par ailleurs, essentielles à l'exécution du mandat du FIDA. Le Fonds est une institution financière internationale (IFI) qui a été créée en 1977 afin de mobiliser des ressources pour les investir en faveur du développement des populations rurales pauvres. Il est clairement stipulé, dans l'Accord portant création du FIDA (article 2), que:

"L'objectif du Fonds est de mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières supplémentaires pour le développement agricole des États membres en développement. En vue de cet objectif, le Fonds fournit des moyens financiers, principalement pour des projets et programmes visant expressément à créer, développer ou améliorer des systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes dans le cadre des priorités et stratégies nationales, compte tenu de la nécessité d'accroître cette production dans les plus pauvres des pays à déficit alimentaire, du potentiel d'accroissement de la production alimentaire dans d'autres pays en développement et de l'importance d'améliorer le niveau nutritionnel et les conditions de vie des populations les plus pauvres des pays en développement."

¹ EB 2018/125/R.4, partie 2, par. 14.

² Les exemples des cibles de l'ODD 2 sont 2.2, 2.3 et 2.4 (voir: www.un.org/sustainabledevelopment/fr/hunger/).

Grâce à ses activités, le Fonds contribue explicitement à la réalisation des ODD 1, 2 et d'autres ODD³.

4. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 souligne le mandat du FIDA, à savoir investir dans les populations rurales pauvres et favoriser une transformation inclusive et durable des zones rurales, en particulier en soutenant le développement de l'agriculture paysanne. Selon le FIDA, les innovations sont indispensables pour le renforcement et l'amélioration de la qualité des programmes de pays. L'innovation et la reproduction à plus grande échelle font partie des grands principes d'action de l'organisation (outre le ciblage, l'autonomisation, l'égalité des sexes et l'apprentissage). Les innovations contribueront à ce que l'impact obtenu soit plus grand et à ce que le rôle du FIDA, qui est d'aider les pays à donner suite aux priorités établies au titre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, soit renforcé. Le FIDA est, à ce jour, la seule IFI à disposer d'une stratégie claire en matière d'innovation. Approuvée en 2007, la Stratégie du FIDA en matière d'innovation est toujours valable mais n'a pas encore été évaluée⁴.
5. L'importance des innovations agricoles pour le FIDA s'est traduite dans plusieurs évaluations effectuées depuis 2002⁵. La présente ENI sera menée à bien de la même manière que les évaluations précédentes, en conformité avec la Politique de l'évaluation au FIDA, en vue de tirer des conclusions et des enseignements susceptibles d'améliorer la performance du Fonds. Cette ENI vient compléter la synthèse d'évaluations de 2019, Technical Innovations for Rural Poverty Reduction (Innovations techniques au service de la réduction de la pauvreté en milieu rural) qui portait essentiellement sur les innovations techniques au service de l'accroissement de la productivité, et va plus loin en tenant compte de la diversité des innovations agricoles ayant bénéficié de l'appui du FIDA. Elle évalue les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie du FIDA en matière d'innovation de 2007, ainsi que les résultats obtenus et les explications sous-jacentes. Elle évalue, par ailleurs, la mesure dans laquelle les principaux domaines présentant des faiblesses (voir annexe V), mises en évidence par l'ENI de 2010, ont été pris en compte, notamment en ce qui concerne: i) les capacités et la culture du Fonds en matière de promotion de l'innovation; ii) l'état de préparation et la pertinence de son programme d'innovation; iii) les résultats obtenus⁶.

³ ODD 1 – éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde; ODD 2 – éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable; ODD 5 – égalité entre les sexes; ODD 8 – travail décent et croissance économique; ODD 10 – inégalités réduites; ODD 15 – vie terrestre.

⁴ Une ENI a été menée en 2009 (publiée en 2010) et a porté sur la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation. À cette époque, la Stratégie du FIDA en matière d'innovation n'avait que deux années d'existence et elle n'a donc été évaluée que pour les critères de pertinence.

⁵ Il s'agit (voir la liste complète des documents en appendice):

- évaluation de 2002; Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles – Résumé (non traduit intégralement en français) (EC 2002/30/W.P.3);
- 2004 Thematic Evaluation on Promotion of local knowledge on innovations in Asia and the Pacific region (Évaluation thématique: Promotion du savoir local et des innovations dans la région Asie et Pacifique) (non traduit en français);
- ENI 2010 – Évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle (EB 2010/99/R.7);
- ENI 2014 – Évaluation au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de dons (EB 2014/113/R.7);
- synthèse d'évaluations de 2017 – Rapport de synthèse d'évaluations sur l'appui du FIDA en matière de reproduction des résultats à plus grande échelle (EC 2017/96/W.P.6);
- synthèse d'évaluations de 2019 – Evaluation synthesis on Technical Innovations for Rural Poverty Reduction (Innovations techniques au service de la réduction de la pauvreté en milieu rural). En cours de finalisation (voir les conclusions à l'annexe IV).

⁶ Les discussions avec les parties prenantes internes au cours de l'atelier de lancement ont témoigné de l'intérêt manifeste pour ce sujet. Ces derniers souhaitent surtout mieux comprendre le degré de réussite de la promotion des innovations agricoles dans chaque région du FIDA et les raisons de cet état de fait.

II. Cadre conceptuel

6. Cette partie présente le cadre conceptuel de l'ENI, qui traite de l'innovation, des innovations inclusives, des systèmes d'innovation et de reproduction à plus grande échelle. Comme cela a été indiqué précédemment, il convient d'innover dans les opérations du FIDA, car ces dernières sont indispensables pour surmonter les multiples difficultés que rencontrent les populations rurales pauvres, en particulier celles qui sont démunies⁷. L'évaluation de 2002 a mis en lumière l'absence d'orientation stratégique claire et de définition de l'innovation au FIDA. En conséquence, le Fonds a mis en place, en 2003, l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) (EB 2003/80/INF.4), qui a été mise en œuvre au cours de la période 2004-2007. L'III a contribué à l'intégration de l'innovation comme thème central et transversal au sein du FIDA et dans ses opérations.
7. **Innovation selon le FIDA.** La Stratégie du FIDA en matière d'innovation a été élaborée en 2007, après l'III, afin de donner une orientation stratégique sur ce sujet. L'innovation y est définie "comme un processus qui permet de créer de la valeur ajoutée ou de résoudre un problème de façon originale"⁸. Cette définition intègre l'idée de nouveauté et englobe des éléments techniques, sociaux, institutionnels et politiques. Les conditions requises pour qu'une innovation soit reconnue (voir annexe I, encadré 1) et l'importance des partenariats visant à garantir le succès de l'appui du FIDA en matière d'innovation sont également précisées dans la stratégie.
8. **Aspects inclusifs et durables de l'innovation.** Selon le Rapport sur le développement rural 2016 du FIDA, les innovations inclusives peuvent être adoptées par un large éventail d'agriculteurs, hommes et femmes confondus, et dans différentes localités; elles ont un coût abordable et sont aisément accessibles, de préférence, via des marchés qui fonctionnent bien. Conformément à ce qui précède, les innovations inclusives et durables sont des innovations agricoles qui conviennent à divers agriculteurs (quel que soit leur sexe, leur groupe socioéconomique et leur zone géographique), tant sur le plan économique et social qu'environnemental. Ces innovations peuvent être facilement reproduites et transposées par les petits exploitants.
9. **Système d'innovation.** Selon le FIDA (Document de synthèse 2006 – voir note 7), l'approche organisationnelle en matière d'innovation devrait être conçue comme un système comprenant divers éléments en interaction au sein d'un processus dynamique, plutôt que dans un processus linéaire avec des entrées et des sorties. La Banque mondiale (2008) définit un système d'innovation comme un réseau d'organisations, d'entreprises et d'individus qui s'emploient à intégrer dans l'économie de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouvelles formes d'organisation, tout comme les institutions et les politiques qui ont une incidence sur leur action et leurs résultats⁹. Cette définition met l'accent sur: i) les acteurs du système; ii) les innovations conçues sous forme de produits et de processus; iii) les aspects politiques et institutionnels des innovations. Aux termes de la présente ENI, les innovations agricoles signifient de nouveaux produits, processus, formes d'organisation et aspects institutionnels connexes des innovations qui ont été introduites dans un contexte agricole (y compris dans les systèmes de chaîne de valeur et agroalimentaire) afin d'améliorer les résultats¹⁰. Ce caractère novateur peut varier selon le contexte (voir par. 28).

⁷ Voir GC 29/L.13, Document de synthèse: Les enjeux de l'innovation pour les ruraux pauvres (2006).

⁸ Voir EB 2007/91/R.3/Rev.1, Stratégie du FIDA en matière d'innovation p. iv, par. 2.

⁹ Banque mondiale, *Agricultural Innovation Systems: From Diagnostics toward Operational Practices*, Agriculture and Rural Development, Discussion Paper 38, 2008.

¹⁰ Cette définition sera affinée, en collaboration avec les parties prenantes, au cours de la phase d'autoévaluation (voir par. 46) afin de rationaliser les analyses.

10. Dans le document de synthèse de 2006, le FIDA distingue trois dimensions interdépendantes fondamentales pour le succès des systèmes d'innovation favorables aux pauvres: la dimension institutionnelle, de partenariat et d'organisation (autonomisation). De plus, ces systèmes peuvent être analysés à cinq niveaux: i) la transformation institutionnelle ou l'amélioration du statu quo; ii) le rôle des secteurs public et privé, et des organisations de la société civile; iii) les liens entre les niveaux local, national et international et les asymétries de ces liens; iv) le rôle des politiques dans la promotion des innovations; v) la responsabilisation, en particulier aux niveaux stratégique et politique.
11. **Transposition à plus grande échelle selon le FIDA.** Un autre concept étroitement associé à l'innovation au Fonds est la transposition à plus grande échelle. Ce concept a été évoqué pour la première fois dans le Cadre stratégique du FIDA 2002-2005. Dans le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, ce concept est devenu, tout comme l'innovation, l'un des principes fondamentaux de la stratégie du Fonds. Selon la Stratégie du FIDA en matière d'innovation, la transposition consiste à "appliquer ou à permettre l'application d'une pratique à plus grande échelle"¹¹. Cette application comprend la transposition à l'échelle du Fonds (ou une appropriation par les partenaires) ou la transposition d'une pratique particulière en politique générale (voir annexe I, encadré 2). La stratégie spécifie, en outre, qu'une transposition à plus grande échelle efficace est un indicateur clé de mesure du succès d'une innovation. En effet, une telle transposition peut favoriser la diffusion efficace et continue des innovations, même après l'arrêt de l'appui du FIDA.
12. Cette définition a évolué à la faveur de l'élaboration du Cadre opérationnel du FIDA pour la reproduction des résultats à plus grande échelle de 2015. Selon ce cadre, la transposition à plus grande échelle signifie: "amplifier, (...) adapter et (...) soutenir des politiques, des programmes et des savoirs couronnés de succès, en vue de mobiliser des ressources et des partenaires qui produiront, de façon plus durable, des résultats à plus grande échelle au bénéfice d'un plus grand nombre de ruraux pauvres". Ainsi, l'accent est mis sur reproduction à plus grande échelle des "résultats" plutôt que des "innovations"¹².
13. Les aspects présentés ci-dessus (c'est-à-dire l'approche systémique en matière d'innovation agricole, les dimensions et les niveaux agricoles dans le contexte des systèmes d'exploitation des petits agriculteurs) serviront à définir le cadre d'analyse de cette ENI.

III. Expériences de l'appui du FIDA en matière d'innovation agricole

14. La présente section décrit les principales étapes du programme du FIDA en matière de promotion des innovations agricoles, les instruments utilisés (prêts, dons et activités hors prêts) à cette fin, les parties prenantes du système d'innovation appuyé par le FIDA et d'autres questions relatives à cette évaluation (notamment le caractère novateur des innovations promues et les aspects institutionnels). Les expériences de l'appui d'autres IFI en matière d'innovation sont présentées à l'annexe VI¹³. en matière

¹¹ Voir EB 2007/91/R.3/Rev.1, par.12.

¹² La définition spécifie encore que "transposer des résultats à plus grande échelle ne signifie pas transformer de petits projets du FIDA pour en faire de vastes projets. Elle signifie que ses interventions s'attacheront avant tout à s'appuyer sur les initiatives locales réussies pour favoriser une évolution des politiques publiques, mobiliser des ressources supplémentaires et développer l'apprentissage et ce, de façon durable, afin d'obtenir des résultats à plus grande échelle" (p.1, encadré 1).

¹³ La synthèse d'évaluations de 2019 a présenté ces expériences de manière exhaustive. Les principales conclusions sont résumées à l'annexe IV.

Principales étapes du programme d'innovation du FIDA

15. Le tableau 2 de l'annexe II présente les étapes et les principaux jalons de l'évolution du programme du FIDA en matière de promotion des innovations agricoles. Le sujet est devenu une question particulièrement importante avec le rapport intérimaire sur FIDA V: Plan d'action (2000-2002)¹⁴ de la Cinquième reconstitution des ressources du FIDA, qui indiquait ce qui suit: "En tant qu'innovateur dans l'élaboration d'instruments efficaces d'éradication de la pauvreté rurale, de modèles et de savoir-faire à l'échelon local, le FIDA recherche des solutions nouvelles et sûres pour éliminer les contraintes auxquelles sont confrontés ses bénéficiaires dans divers contextes"¹⁵. Conformément à ce plan, le Cadre stratégique du FIDA 2002-2005 a mis en évidence la nécessité de recenser les innovations fructueuses et d'analyser les possibilités et les difficultés y afférentes, puis de diffuser les connaissances acquises ainsi que les enseignements tirés en vue de leur reproduction et de leur diffusion dans toutes les régions. L'III a suivi, comme cela est mentionné ci-dessus.
16. En 2005, une évaluation externe indépendante des opérations du FIDA s'est conclue ainsi: "L'innovation est la raison d'être du FIDA, mais les données révèlent d'importantes lacunes dans l'approche du Fonds. Il apparaît un manque de clarté dans la pratique opérationnelle, une tendance à la considérer comme une fin plutôt que comme un moyen et un manque d'attention, dans les objectifs des projets, pour l'innovation et pour la reproductibilité"¹⁶. En réponse aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation, la direction a décidé d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie visant à renforcer l'impact des projets et des programmes du FIDA. En conséquence, la Stratégie du FIDA en matière d'innovation de 2007 a été élaborée et approuvée. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 a également pris en compte cet aspect et, de ce fait, l'innovation est devenue l'un des principes d'action fondamentaux du Fonds (outre l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle). Depuis lors, cette tendance s'est poursuivie.
17. En 2010, deux publications sur l'innovation et la reproduction à plus grande échelle ont donné lieu à des changements importants: l'ENI de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), ainsi qu'un document de travail de la Brookings Institution, *Scaling up the fight against rural poverty – An institutional review of IFAD's approach*. Ces documents englobent l'examen de la reproduction à plus grande échelle, en tant que question distincte de l'innovation à poser au moment de la supervision et à l'achèvement des projets du FIDA (même si cet aspect n'a pas été noté séparément). En 2014, les recommandations formulées à l'issue de l'ENI sur la Politique du FIDA en matière de dons ont permis de renforcer le rôle stratégique de ce mode de financement dans la promotion de l'innovation et d'associer le secteur privé à ce processus. À la suite de la synthèse d'évaluations, réalisée en 2017, sur l'appui du FIDA à la reproduction à plus grande échelle des résultats, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle ont commencé à être notées séparément dans les évaluations faites par IOE.
18. Au cours de l'évolution du FIDA concernant l'accent mis sur l'innovation, les publications sur le sujet ont généré des savoirs et des enseignements dont certains serviront à rendre cette évaluation plus efficace. Ces savoirs et ces enseignements sont présentés dans les paragraphes ci-après.

¹⁴ Le Cadre stratégique 1998-2000 avait déjà défini les projets et les programmes – pilotes et novateurs – de développement agricole et rural (notamment la production agricole, le microcrédit, les infrastructures rurales, les groupes d'entraide et les régimes fonciers) comme étant "l'activité fondamentale du Fonds".

¹⁵ Voir GC 24/L.3, Rapport de la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA 2000-2002, par.12.

¹⁶ Document EB 2005/84/R.2/Rev.1, partie II, par. 58.

Instruments du FIDA destinés à promouvoir les innovations

19. Au FIDA, l'innovation est soutenue par les instruments dont il se sert pour exécuter son mandat – projets financés par des prêts, programmes de dons et activités hors prêts (évaluation de 2002). Les **projets financés par des prêts** conviennent à la promotion et à la reproduction des innovations déjà expérimentées et constituent un moyen sûr de minimiser les risques pour les pays emprunteurs et le Fonds. Ces projets peuvent également servir à l'expérimentation d'innovations, à titre pilote. Les **dons** sont appropriés pour expérimenter et adapter des solutions et des approches innovantes dans des contextes spécifiques (évaluation de 2002). Les **activités hors prêts** (notamment les partenariats, la concertation sur les politiques et la gestion des savoirs) jouent un rôle central dans le processus d'innovation et la création d'un environnement propice à la reproduction et transposition à plus grande échelle (voir ci-dessous).
20. Après l'examen fait par la direction, dans le cadre du processus d'élaboration de la Politique du FIDA en matière de dons, la conclusion tirée était notamment la suivante: "(...) les **dons** du FIDA ont permis de développer des partenariats stratégiques avec les instituts de recherche agricole, les organisations d'agriculteurs et les communautés autochtones, et de promouvoir des démarches et des technologies au profit des pauvres. Ces efforts ont servi la cause de l'agriculture paysanne et la lutte contre la pauvreté rurale. Cependant, la focalisation et la clarté de la finalité de ces dons se sont érodées avec le temps¹⁷." Néanmoins, les dons sont encore et toujours indispensables pour permettre au Fonds de développer des innovations agricoles grâce à la recherche et au développement, qui contribuent ainsi à relever les défis auxquels font face les petits exploitants.
21. L'ENI de 2010 a révélé que les **projets** du FIDA **financés par des prêts** étaient bien plus axés sur l'ingénierie sociale et les innovations institutionnelles que sur la mise au point de technologies agricoles novatrices à faible coût, compte tenu de l'importance du capital social, des institutions rurales et de l'autonomisation au FIDA. Ces technologies sont le plus souvent développées dans le cadre de projets financés par des dons. Il ressort de l'ENI de 2014 que "(...) la politique institutionnelle en matière de dons et le cadre opérationnel pourraient être davantage resserrés afin que les dons appuient mieux les objectifs des programmes de pays du FIDA, et qu'ils servent à l'établissement de partenariats stratégiques. Les enseignements tirés des activités financées par des dons peuvent être systématisés et utilisés plus régulièrement pour éclairer les projets et programmes financés par des prêts du FIDA ainsi que les efforts en matière de concertation sur les politiques¹⁸."
22. **Activités hors prêts.** Au FIDA, les partenariats, la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques sont fondamentaux pour l'efficacité des innovations et des stratégies de pays, et pour la reproduction à plus grande échelle des innovations fructueuses. En ce qui concerne les **partenariats**, on a pu constater dans l'évaluation de 2002 que le FIDA se trouvait dans une position complexe par rapport à la promotion des innovations agricoles, puisque son mandat et son modèle commercial n'intégraient pas la recherche et le développement. C'est la raison pour laquelle le FIDA doit compter sur ses partenaires.
23. Pour le FIDA, les partenariats sont donc essentiels pour recenser, promouvoir et reproduire progressivement à plus grande échelle des solutions innovantes en vue de résoudre la multitude de problèmes que rencontrent les petits exploitants. Parmi les partenaires du Fonds figurent diverses institutions et structures, allant des partenaires nationaux – organismes publics, donateurs bilatéraux, centres de

¹⁷ Voir EB 2015/114/R.2/Rev.1, annexe I, par. 1.

¹⁸ Voir EB 2014/113/R.7, Évaluation au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de dons, par. 41.

recherche nationaux, organisations paysannes, organisations non gouvernementales (ONG) et acteurs privés – aux organisations internationales – centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), réseaux d'organisations d'exploitants agricoles et d'organisations multilatérales, dont les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et d'autres IFI. Des partenariats peuvent également être établis dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire¹⁹.

24. Dans sa Stratégie en matière d'innovation (2007), le FIDA a considéré que la **gestion des savoirs** jouait un "rôle important dans l'innovation en alimentant le processus en idées" (par. 14). Dans cette optique, la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs (2007) a mis en évidence les liens qui existent entre gestion des savoirs et innovations, ainsi que la manière dont la gestion des savoirs contribue à: i) recenser les solutions innovantes (offre); ii) à reproduire et à transposer à plus grande échelle les innovations couronnées de succès (diffusion). Plusieurs rapports ont fait état des mauvais résultats obtenus par les projets et programmes appuyés par le FIDA en ce qui concerne la reproduction à plus grande échelle étant donné que les résultats sont le plus souvent obtenus dans le domaine de la reproduction (voir les ENI de 2010 et 2014, et la synthèse d'évaluations de 2019). Souvent, il n'y avait pas de distinction entre ces deux termes, bien qu'ils n'aient pas le même sens.
25. Il est nécessaire de participer à l'**élaboration des politiques** pour créer un environnement propice à la reproduction et à la transposition des innovations à plus grande échelle. Il convient d'instaurer une concertation sur les politiques pour susciter la participation d'autres partenaires de développement pouvant disposer des moyens et des capacités requises pour reproduire et transposer à plus grande échelle les innovations concluantes dans les opérations soutenues par le FIDA. Malheureusement, les conclusions des évaluations antérieures (ENI de 2002, de 2010 et de 2014; Brookings Institution working paper, 2010; et la synthèse d'évaluations de 2017) ont mis en évidence les résultats médiocres obtenus dans ce domaine par les projets appuyés par le Fonds, ce qui explique, par ailleurs, les mauvais résultats enregistrés relativement à la reproduction des innovations à plus grande échelle.

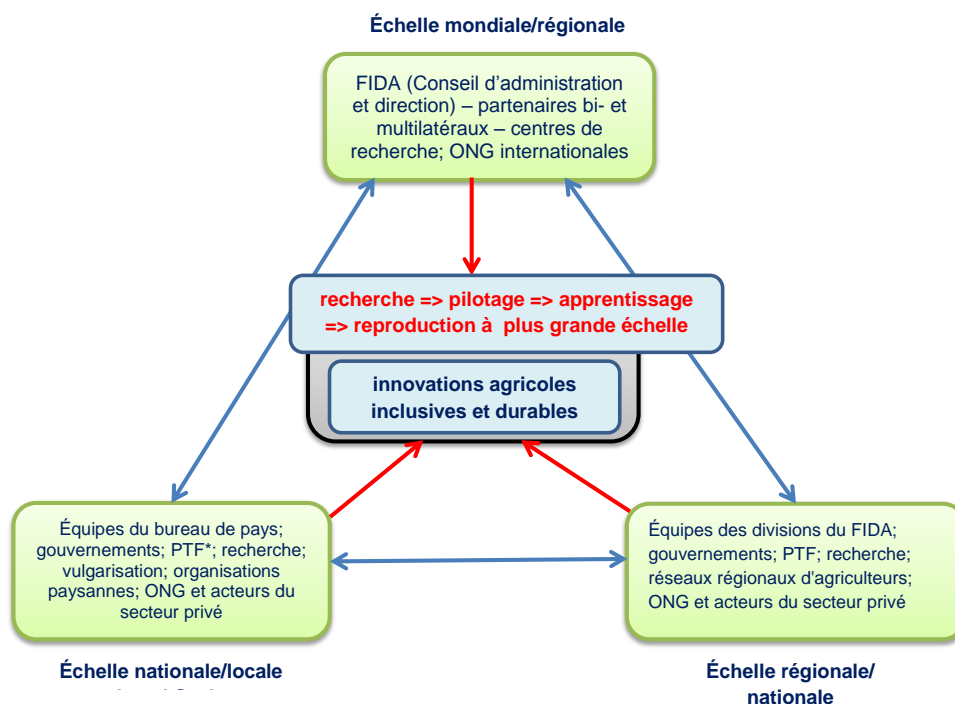
Parties prenantes aux systèmes d'innovation appuyés par le FIDA

26. Le FIDA œuvre à la promotion d'innovations agricoles avec le concours de divers partenaires. Les principales parties prenantes aux systèmes d'innovation soutenus par le Fonds sont présentées en figure 1 ci-après et décrites à l'annexe VII.

¹⁹ Voir EB 2016/119/R.6, Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

Figure 1

Parties prenantes à un système d'innovations agricoles appuyé par le FIDA



* PTF: partenaires techniques et financiers.

Source: IOE.

27. La figure 1 présente un système dans lequel chaque partie prenante est présente à deux niveaux, au moins – ce qui indique le rôle primordial joué par chacune d'elles pour assurer l'efficacité du système. Les parties prenantes s'évertuent à atteindre l'objectif commun qui est de promouvoir des innovations agricoles inclusives et durables. Selon l'ENI de 2010 (par. 14), le processus de promotion de l'innovation du FIDA comprend: "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 de l'application; iii) l'apprentissage et la documentation à partir de l'expérience; iv) l'application à plus grande échelle, lors de laquelle la concertation, la gestion des connaissances et l'établissement de partenariats sont essentiels".

Autres questions

28. Un autre aspect important de l'appui du FIDA aux innovations agricoles est le **degré de nouveauté** (caractère de nouveauté) des innovations promues. Selon le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2007, la plupart des innovations appuyées par le Fonds sont plutôt progressives que radicales, autrement dit, elles donnent généralement lieu à de légères améliorations (d'une pratique, d'une approche ou d'une stratégie), combinées à un risque limité (alors que des innovations radicales induisent des changements bien plus importants qui présentent un risque plus élevé). La synthèse d'évaluations de 2019 a, en outre, conclu que les projets du Fonds jouent le rôle de diffuseur-conseiller plutôt que celui d'adaptateur de résultats de la recherche (p. 61). Bien qu'elles ne soient pas tout à fait nouvelles, les innovations promues par les opérations appuyées par le FIDA peuvent être déterminantes aux niveaux technologique, institutionnel, organisationnel et social, ainsi qu'au niveau des partenariats, des stratégies et des politiques, de la finance rurale, du développement des chaînes de valeur et de l'environnement.

29. Enfin, il faut chercher à savoir dans quelle mesure les **outils institutionnels du FIDA** sont alignés sur les innovations agricoles dans la pratique; seule l'ENI de 2010 a été très instructive, à cet égard. Le rapport a confirmé que le thème de l'innovation est bien défini dans plusieurs documents institutionnels, mais il a conclu que l'insuffisance des ressources allouées et de l'attention accordée ne permettraient pas de traduire les déclarations de politique et de stratégie en actions concrètes (voir rapport principal, p. ix). Il importe donc de déterminer le moindre changement survenu au cours de ces 10 dernières années.

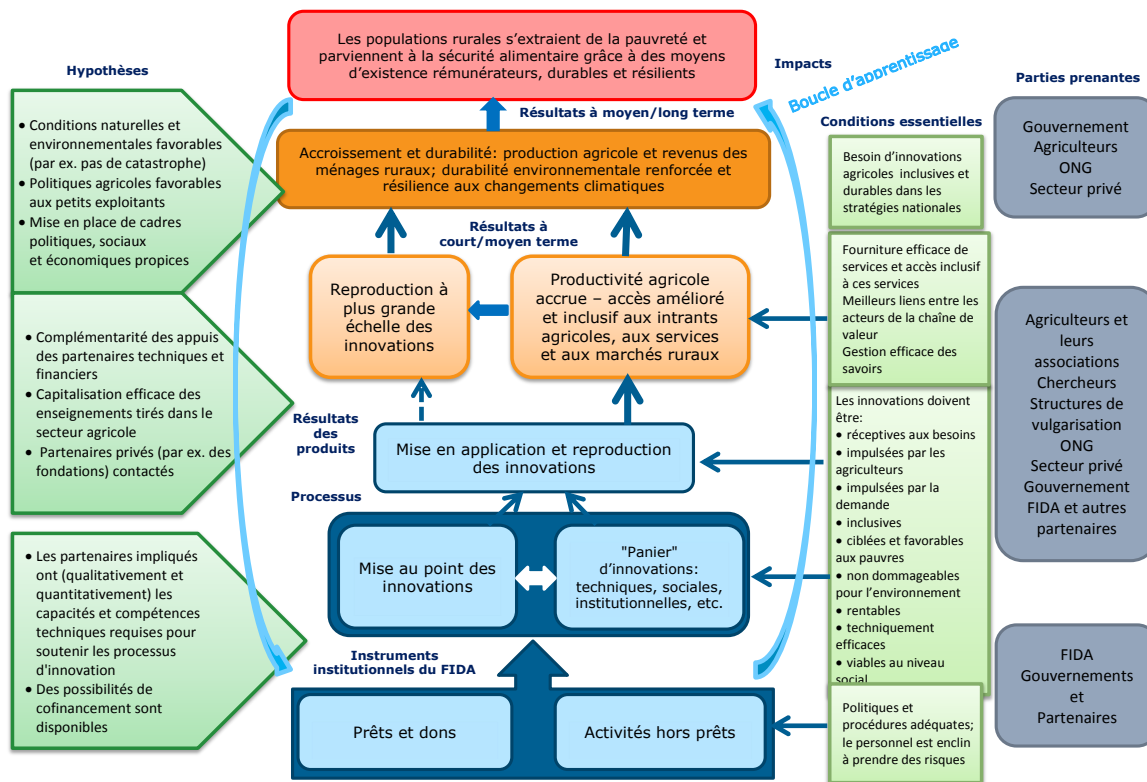
IV. Théorie du changement

30. Compte tenu de la vaste portée de l'ENI actuelle, une théorie du changement a été élaborée (voir figure 2), en tenant compte des analyses et des résultats antérieurs issus des discussions et des interactions avec les parties prenantes internes.
31. Cette théorie du changement prend en compte les parties prenantes, les processus et les résultats des systèmes d'innovation appuyés par le FIDA. En bas de la figure se trouvent **les outils et les instruments institutionnels du FIDA** visant à promouvoir les innovations agricoles, notamment les projets et les programmes financés grâce à des prêts et dons, et les activités hors prêts. Ces outils, qui sont mis en œuvre en collaboration avec les parties prenantes concernées (à droite, dans la figure illustrant la théorie du changement), influent directement sur l'efficacité du système d'innovation.
32. **Processus et résultats.** Les innovations sont mises à disposition soit dans un "panier" au moyen d'un processus de conception (pour les innovations issues de la recherche-développement avec les partenaires du FIDA) soit directement par le truchement des parties prenantes au sein du système. À ce stade, il est possible d'évaluer le degré de nouveauté²⁰ des innovations promues ou appuyées et les capacités des parties prenantes. Ces questions devraient faire l'objet d'une analyse plus poussée au cours de l'ENI.
33. Une fois qu'une innovation est diffusée, elle peut passer à la phase de **mise en œuvre**, qui est pilotée par des agriculteurs ou d'autres acteurs, de manière à provoquer une amélioration. Certaines conditions (présentées dans la théorie du changement) doivent être réunies pour réussir à ce stade. Le résultat peut être une utilisation, une reproduction ou une transposition à plus grande échelle, en continu. La théorie du changement montre qu'une fois que les innovations atteignent le stade de la mise en œuvre, elles peuvent donner des résultats à court terme, tels qu'un meilleur accès aux intrants, aux services et aux marchés, et accroître la productivité agricole. Ces facteurs peuvent, à leur tour, permettre d'atteindre des résultats à plus long terme, par exemple des augmentations durables de la production agricole et des revenus des ménages ruraux; le renforcement de la viabilité environnementale et de la résilience aux changements climatiques et, en définitive, un impact à long terme sur le développement²¹.

²⁰ L'ENI de 2014 a fait la distinction entre le transfert d'une innovation existante, l'adaptation d'une innovation existante et la création à proprement parler d'une innovation récente.

²¹ Les résultats et les impacts à moyen et à long terme sont conformes aux objectifs stratégiques du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.

Figure 2
La théorie du changement reconstituée



Source: IOE.

34. Des parties prenantes pourraient également **reproduire à plus grande échelle** certaines innovations, une fois que leur succès aura été prouvé grâce à de meilleurs résultats au niveau de l'exploitation agricole et de la communauté, avec à la clé des résultats et des effets encore plus importants à long terme. Ce cas de figure doit être évalué par l'ENI. Toutefois, des analyses approfondies des voies à suivre pour parvenir à des résultats sont normalement faites aux niveaux inférieur et moyen de la théorie du changement, en fonction de l'importance (nombre et influence) des différentes questions stratégiques. La figure 2 montre également une boucle d'apprentissage qui met en évidence le suivi-évaluation systématique des résultats à chaque étape afin qu'un retour d'information aux parties prenantes puisse être communiqué et que des leçons soient tirées pour améliorer les approches du FIDA en matière d'innovation agricole. C'est une question importante à étudier dans le cadre de la présente ENI.
35. Les **conditions indispensables** qu'il faut remplir dans le cadre des opérations du FIDA sont également présentées dans la théorie du changement. Il est primordial de remplir les conditions permettant de garantir le succès du système d'innovation. Enfin, la théorie du changement émet des **hypothèses** clés, c'est-à-dire des facteurs externes ne relevant pas du cadre des opérations du FIDA qui peuvent influencer sur la promotion des innovations agricoles par le Fonds.

V. Cadre d'évaluation

A. Objectif et portée

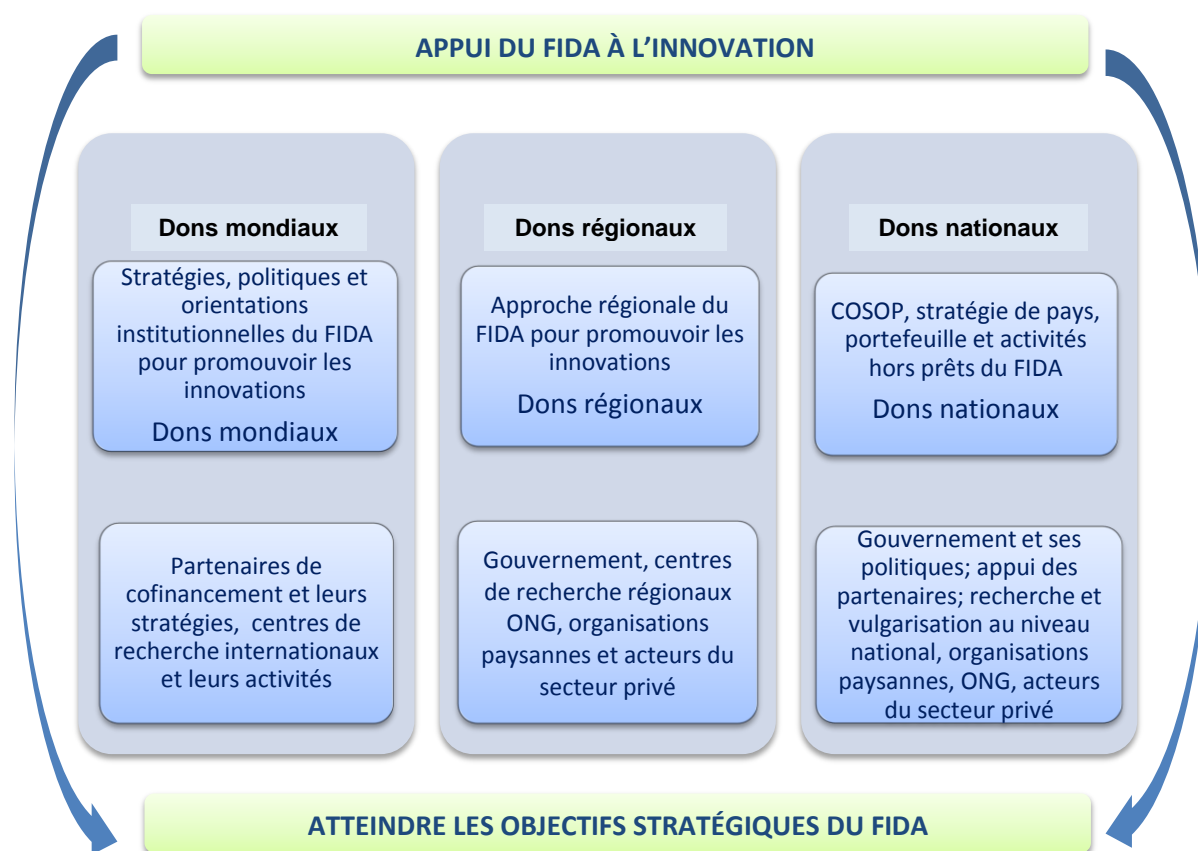
36. Conformément au Manuel de l'évaluation du FIDA (2015), les objectifs de l'ENI sont les suivants: i) évaluer l'efficacité de l'appui du Fonds à l'innovation; ii) répertorier les principaux enseignements et recommandations permettant d'améliorer l'approche et la performance du FIDA dans ce domaine. Ces objectifs sont conçus de manière à renforcer les cadres de responsabilisation et

d'apprentissage du FIDA en vue d'un développement inclusif et durable de l'agriculture paysanne.

37. L'ENI de 2010 a fourni une analyse des stratégies et des politiques du FIDA au cours de la période allant de 2002 à 2008. En conséquence, l'actuelle ENI utilise la Stratégie du FIDA en matière d'innovation de 2007 comme document de référence et examine les opérations du Fonds pour la période 2009-2018 (10 ans), en évaluant son cadre organisationnel, ses outils, ses conditions et sa culture de l'appui des innovations et de leur promotion. Conformément à l'analyse des parties prenantes (figure 1) et à la théorie du changement (figure 2), la figure 3 fait la distinction entre les trois niveaux d'évaluation décrits dans l'encadré 3 de l'annexe I.

Figure 3

Niveaux d'analyse de l'évaluation au niveau de l'institution



Source: IOE.

B. Questions d'évaluation

38. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, la présente évaluation traitera des problèmes institutionnels majeurs et couvrira les principaux critères d'évaluation – pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité – énoncés dans le Manuel de l'évaluation du FIDA (2015). Étant donné que les innovations sont cruciales pour la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds, les thèmes supplémentaires de reproduction à plus grande échelle, d'inclusion, d'environnement et de changements climatiques seront également évalués²².

²² Ces évaluations s'appuient principalement sur des données provenant d'évaluations antérieures. Selon le Manuel de l'évaluation, il est recommandé d'appliquer une telle approche aux ENI. Les données extraites d'études d'impact menées au cours de FIDA10 peuvent également être utilisées, si nécessaire.

39. Les principales questions de l'ENI sont les suivantes:
- a) Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les opérations du FIDA ont-elles promu des innovations agricoles qui: i) ont répondu aux besoins et à la demande des petits exploitants; ii) étaient ciblées et inclusives; iii) ont été diffusées et reproduites à plus grande échelle; iv) ont donné de bons résultats?
 - b) Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les instruments, les outils et les approches au niveau institutionnel ont-ils permis de créer avec succès des systèmes d'innovation durables dans des pays qui ont mis au point et diffusé des innovations pour un développement de l'agriculture paysanne durable et résilient face au climat?
40. Les questions et sous-questions clés figurent dans la matrice d'évaluation à l'annexe III.

C. Collecte et analyse des données

41. La collecte de données se fera selon les étapes suivantes (et pas de manière strictement séquentielle).
42. Des **études documentaires** seront menées aux fins suivantes:
- a) Recensement des documents pertinents relatifs à la stratégie, aux politiques et aux directives opérationnelles et analyse de l'information; recensement des projets et programmes financés au moyen de prêts et de dons en rapport avec le sujet; évaluation des informations qualitatives contenues dans les rapports;
 - b) Évaluation des données quantitatives (par exemple, approbation, entrée en vigueur, coût total, décaissements, coût final, dates d'achèvement initiales et effectives, date de clôture, etc.) pour des projets et programmes financés au moyen de prêts et de dons préalablement répertoriés; autoévaluation à l'aide du système de projets d'investissement et de dons;
 - c) Échantillonnage non aléatoire de projets et de programmes pertinents, financés par des prêts ou des dons, figurant sur la liste établie antérieurement, pour des analyses approfondies (dont une étude documentaire des rapports de conception de projet, d'évaluation, à mi-parcours, d'achèvement et d'évaluation). L'équipe chargée de l'ENI collaborera avec le Département de la gestion des programmes et d'autres divisions du FIDA pour peaufiner cet échantillonnage.
43. **Entretiens avec des informateurs clés.** L'ENI comprendra des entretiens semi-structurés avec des membres du personnel du FIDA à différents niveaux et en différents lieux, y compris des membres de la direction et des membres du personnel dans les départements concernés et les bureaux décentralisés. Ces entretiens auront lieu sous forme de face-à-face, de discussions sur Skype ou par téléphone. Des représentants d'organisations mondiales et régionales, participant à l'appui du Fonds aux systèmes d'innovation, seront aussi interrogés. Enfin, l'équipe chargée de l'ENI s'entretiendra avec les représentants au Conseil d'administration, en temps opportun.
44. **Autoévaluation de la direction.** Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA de 2015 et de l'expérience antérieure, la direction du FIDA préparera une autoévaluation à partir des questions préparées par IOE. L'autoévaluation sera présentée et débattue au cours d'un atelier qui se tiendra en juin 2019. Il s'agira d'un document interne qui n'est pas destiné à être publié.
45. **Études de cas.** L'équipe chargée de l'ENI élaborera des études de cas menées sur le terrain et axées sur les projets et programmes figurant dans l'échantillon, financés par des prêts et des dons. Le but de ces études de cas sera: i) (au stade

initial) d'étudier minutieusement les hypothèses et de valider les outils de collecte de données; ii) (au stade intermédiaire) de regrouper des données détaillées et de rechercher des preuves, afin de concevoir les questions d'évaluation et de valider les hypothèses; iii) de présenter des cas d'innovation probants ou ceux qui sont moins aboutis. Les résultats de ces études de cas permettront de répondre aux questions d'évaluation à partir de l'analyse²³.

46. Compte tenu des ressources disponibles et du temps imparti, des visites seront effectuées dans 12 ou 15 pays²⁴, c'est-à-dire que tous les projets figurant dans l'échantillon ne feront pas l'objet de visites sur le terrain. La priorité sera donnée aux pays où plus d'un projet a été retenu afin que l'efficacité des ressources en termes de temps et de budget soit optimisée, et que l'on puisse mieux comparer les projets entre eux. Les études de cas porteront, en outre, sur les partenaires du FIDA spécialisés dans la promotion des innovations agricoles, en vue de recueillir leurs points de vue et des données secondaires. Ces partenaires sont, entre autres, des centres du CGIAR, des ONG internationales (comme Heifer International et le Centre Songhai), des fondations et d'autres prestataires de services.
47. **Enquête électronique.** Une enquête en ligne sera élaborée pour recueillir les connaissances, les points de vue et les expériences des responsables et du personnel du FIDA, ainsi que des experts techniques d'agences gouvernementales, des responsables de projets financés par le Fonds et des partenaires, comme des centres de recherche, des ONG, des acteurs du secteur privé et des organisations paysannes. Des questions seront posées à chaque groupe de parties prenantes. L'enquête sera anonyme et il ne sera pas possible de remonter aux différents répondants.

VI. Processus d'évaluation

48. **Étapes.** L'ENI se déroulera en six phases: i) le démarrage, au cours duquel les questions et la méthode de l'évaluation proposée dans ce document d'orientation seront encore affinées et des instruments spécifiques de collecte des données seront mis au point; ii) le recueil de l'information au siège, par un examen de la documentation pertinente et des entretiens avec des représentants au Conseil d'administration, la direction et des membres du personnel; iii) la conception et la réalisation par voie électronique et l'analyse des données; iv) les études de cas testées et appliquées dans des pays choisis; v) un examen à mi-parcours pour préparer l'analyse des données et organiser la rédaction du rapport; vi) le compte rendu pour communiquer à la direction les conclusions émergentes et parachever le rapport, la réponse de la direction et la diffusion des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation.
49. **Résultats attendus.** Les principaux produits attendus sont les suivants: le document d'orientation, le rapport final d'évaluation et un profil d'évaluation. Le Comité de l'évaluation examinera le projet de document d'orientation et formulera des observations qui seront prises en compte dans la conception et la réalisation de l'évaluation. La direction sera invitée à faire par écrit des observations sur les projets de document d'orientation et de rapport final. IOE préparera une piste d'audit, qui illustrera la manière dont les observations de la direction seront prises en compte dans les versions définitives des deux documents.

²³ Un examen préalable minutieux sera effectué avant les visites dans les pays.

²⁴ Des données seront également collectées dans les six ou huit pays sélectionnés en 2019 pour des évaluations de la performance de projets et des évaluations de la stratégie et du programme de pays. Un questionnaire sera élaboré à l'intention de toutes les équipes d'évaluation.

50. **Équipe d'évaluation.** L'ENI sera dirigée par Maximin Kodjo, Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation à IOE, sous la supervision stratégique d'Oscar A. Garcia, Directeur d'IOE, et de Fabrizio Felloni, Directeur adjoint. L'équipe sera composée également de trois experts principaux en évaluation: un expert en développement rural, spécialisé dans les processus d'innovation agricole; un économiste spécialisé dans l'efficacité et l'impact des innovations agricoles; une sociologue rurale spécialisée dans les analyses institutionnelles et les questions d'égalité des sexes. De plus, deux analystes d'évaluation, basés à Rome, se chargeront de la compilation et de l'examen des documents pour les études de cas, ainsi que du portefeuille de programmes et de l'analyse des dons. Conformément à l'usage établi, un expert principal international en évaluation, ayant une grande expérience dans les domaines de l'innovation et de la productivité dans les petites exploitations agricoles, fera office de conseiller indépendant, en formulant des observations sur les rapports provisoire et final, et en apportant un appui technique supplémentaire, le cas échéant.
51. **Calendrier.** L'évaluation sera conduite en 2019 et achevée au premier semestre de 2020. Le calendrier provisoire figure au tableau 1 ci-après.

Tableau 1
Calendrier indicatif d'évaluation

Activité	Date
Atelier de lancement	Février 2019
Examen par les pairs du document d'orientation	15 mars 2019
Document d'orientation soumis à la direction du FIDA	4 avril 2019
Commentaires de la direction du FIDA sur le document d'orientation	18 avril 2019
Document d'orientation envoyé au Bureau du Secrétaire	30 avril 2019
Première mission exploratoire	Juin 2019
Discussion avec le Comité de l'évaluation du FIDA sur le document d'orientation	19 juin 2019
Atelier d'autoévaluation avec la direction	26 juin 2019
Étude documentaire	Janvier à juin 2019
Missions sur le terrain, collecte et analyse des données	Juin à septembre 2019
Examen à mi-parcours de l'état d'avancement	Première semaine d'octobre 2019
Rédaction du projet de rapport	Octobre à décembre 2019
Examen par les pairs d'IOE du rapport principal	Février 2020
Rapport transmis à la direction	Mars 2020
Commentaires de la direction	Avril 2020
Rapport finalisé	Mai 2020
Examen par le Comité de l'évaluation	Septembre 2020
Examen par le Conseil d'administration	Décembre 2020

Définition des concepts et niveaux d'analyse de l'évaluation au niveau de l'institution

Encadré 1

Innovation selon le FIDA

Pour être considéré comme novateur, un processus doit être:

- i) 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) utile et économique par rapport à un objectif. Une innovation doit avoir une valeur positive pour ses utilisateurs. Au FIDA, elle doit donner aux populations rurales pauvres les moyens d'action pour mieux vaincre la pauvreté et de manière plus économique et efficace que les approches précédentes;
- iii) capable de perdurer après avoir fait l'objet d'essais à titre pilote. Une innovation est un produit, une idée ou une technique susceptible d'être largement adoptée et dont le potentiel a été démontré au moyen d'essais pilotes.

On distingue trois niveaux d'intensité dans les processus d'innovation. Le premier, 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. L'adaptation est également courante au FIDA: elle intervient lorsqu'une pratique est utile, mais n'est pas totalement adaptée à un contexte donné et doit faire l'objet d'une certaine refonte. Le type d'innovation le moins fréquent, mais le plus poussé est l'élaboration de nouvelles pratiques ou idées. Ce processus est le fruit d'actes de création ou de nouvelles combinaisons d'idées existantes. Il survient à la faveur d'actes créatifs fortuits ou de nouvelles combinaisons d'idées existantes.

Source: Stratégie du FIDA en matière d'innovation, 2007.

Encadré 2

Définition de la transposition à plus grande échelle par le FIDA

La transposition à plus grande échelle consiste à reproduire ou à permettre la reproduction d'une pratique à plus grande échelle. Au FIDA, elle peut signifier:

- i) La transposition à plus grande échelle de l'organisation: 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) L'appropriation par les partenaires: une pratique ou une technologie mise en œuvre dans le cadre d'un programme du FIDA est adoptée et mise au point à plus grande échelle par des partenaires, y compris d'autres donateurs, le secteur privé ou les gouvernements.
- iii) La transposition à plus grande échelle en passant d'une pratique particulière à une politique: une pratique devient, pour des gouvernements, des organismes donateurs et d'autres intervenants, une base pour l'élaboration de programmes et d'initiatives de portée générale.

Les principaux éléments d'une transposition à plus grande échelle durable sont les suivants: une gestion efficace des savoirs, l'établissement de partenariats stratégiques, une concertation sur les politiques solide axée sur des difficultés et les possibilités en matière d'innovation spécifiques, ainsi que des initiatives de cofinancement.

Source: Stratégie du FIDA en matière d'innovation, 2007.

Encadré 3

Description des niveaux d'analyse de l'évaluation au niveau de l'institution

Niveau 1. Le premier niveau d'évaluation est l'échelon international. À ce niveau, les stratégies institutionnelles du FIDA (y compris la Stratégie en matière d'innovation), les politiques, les capacités et l'allocation de ressources seront examinées afin de vérifier si elles sont suffisamment adéquates et efficaces pour appuyer et promouvoir les innovations en vue d'un développement inclusif et durable de l'agriculture paysanne. Il en va de même pour les stratégies des partenaires de cofinancement et les centres de recherche qui mettent en œuvre les dons mondiaux du FIDA.

Niveau 2. Le deuxième niveau d'analyse est l'échelon régional. Le FIDA intervient dans cinq régions qui, toutes, font face à des problèmes différents dans le domaine de la petite agriculture. Cela signifie que les opérations du FIDA visant à promouvoir les innovations agricoles, ainsi que les types d'innovations promues, doivent être différentes d'une région à l'autre. Les approches régionales visant à promouvoir les innovations par des prêts ou des dons régionaux appuyés par le FIDA seront examinées afin de déterminer les différents types d'innovation. Au nombre des aspects qu'il convient d'analyser figurent les acteurs, leur rôle et leurs interactions, les types d'innovation ainsi que leur adéquation et leur portée, les contraintes économiques, sociales et environnementales que rencontrent les petits agriculteurs, et les facteurs qui contribuent aux succès ou aux échecs, en vue de mettre en lumière des enseignements.

Niveau 3. Le troisième niveau d'analyse est l'échelon national. À cet échelon, les programmes d'options stratégiques pour le pays du FIDA, les portefeuilles et les activités hors prêts du Fonds seront évalués par rapport à leurs résultats en matière d'appui aux innovations en faveur de la petite agriculture durable et inclusive, à l'échelon national. En outre, les systèmes agricoles nationaux appuyés par des prêts ou des dons du FIDA seront examinés par rapport à leur efficacité (capacités et résultats) en matière d'identification, de mise à l'essai, d'expérimentation à titre pilote, de reproduction et de transposition à plus grande échelle des innovations et de la prise en compte des leçons apprises. Une analyse plus approfondie portera sur les aspects suivants: i) le rôle des parties prenantes, telles que les gouvernements, les services de recherche et de vulgarisation, les agriculteurs, leurs organisations et communautés, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé dans le cadre du développement de la chaîne de valeur agricole, en utilisant des approches innovantes, dont la finance rurale; ii) l'application de stratégies; iii) le cadre institutionnel et politique favorable; iv) la disponibilité, l'accessibilité et le caractère abordable des innovations pour une agriculture paysanne inclusive et durable.

Source: IOE.

Étapes du programme d'innovation du FIDA

Période	Caractéristiques des étapes
2000-2002	FIDA V: Plan d'action (2000-2002)
2001	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles
2002-2005	Cadre stratégique du FIDA 2002-2005 <i>"[Le FIDA] doit maintenant être plus méthodique dans l'identification, la validation et la reproduction des innovations à plus grande échelle."</i> (EB 2001/74/R.36 par.32)
2003	Politique en matière de dons contribuant à l'innovation et au renforcement des capacités L'innovation et la reproduction à plus grande échelle ont commencé à être notées ensemble
2004	Initiative pour intégrer l'innovation Évaluation thématique: Promotion du savoir local et des innovations dans la région Asie et Pacifique
2005	Évaluation externe indépendante
2007-2010	Cadre stratégique 2007-2010. Le triptyque innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle est devenu un principe qui régit l'engagement du FIDA <i>"Tous les éléments constitutifs des programmes de pays du FIDA devront en principe résulter d'une démarche originale. Cependant, l'innovation ne peut pas en soi servir à grand-chose si elle ne fait pas l'objet d'une diffusion, d'où la mise en place, dans toutes les interventions du FIDA, de dispositifs internes d'apprentissage ainsi que de mécanismes permettant de faire remonter vers les niveaux supérieurs, c'est-à-dire généralement à l'échelon national, les enseignements tirés de l'expérience."</i> (Résumé, par. 12)
2007	Stratégie du FIDA en matière d'innovation
2009	Révision de la Politique du FIDA en matière de dons
2010	ENI: Capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle Brookings Institution, working paper 43: Scaling up the fight against rural poverty. An institutional review of IFAD's approach.
2011	Cadre stratégique du FIDA 2011-2015: l'innovation, l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle conservés dans les principes d'action <i>"Pour faire face à l'évolution de l'environnement – et aux nouvelles difficultés liées à la dégradation de l'environnement, au changement climatique et à la transformation des marchés, ainsi qu'au passage de plus en plus fréquent des populations rurales pauvres de l'agriculture à des secteurs non agricoles –, il faudra être capable d'innover et d'apprendre"</i> . (Résumé, par. 8) La coopération Sud-Sud est devenue une dimension propre au modèle opérationnel amélioré du FIDA
2014	ENI: Politique du FIDA en matière de dons
2016	Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 <i>"L'action du FIDA devra se conformer systématiquement aux cinq principes – ciblage; autonomisation; égalité des sexes; innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle; et partenariats"</i> . (p. 6) Une approche plus volontariste est adoptée dans les domaines de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.
2017	Synthèse d'évaluations: appui du FIDA à la reproduction à plus grande échelle des résultats La reproduction à plus grande échelle a commencé à être notée séparément de l'innovation.
2019	Synthèse d'évaluations: Technical innovations for rural poverty reduction (Innovations techniques au service de la réduction de la pauvreté en milieu rural)

Source: IOE.

Matrice d'évaluation

Critère d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources de données
	<p>Questions fondamentales</p> <p>A. Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les opérations du FIDA ont-elles promu des innovations agricoles qui: i) répondent aux besoins et aux demandes des petits exploitants agricoles; ii) étaient ciblées et inclusives; iii) ont été diffusées et reproduites à plus grande échelle; iv) ont donné des résultats positifs?</p> <p>B. Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les mécanismes institutionnels mis en place et les approches adoptées par le FIDA ont-ils permis de créer, dans les pays, des systèmes d'innovation durables qui génèrent et diffusent les innovations nécessaires au développement inclusif, durable et résilient au climat de l'agriculture paysanne?</p>	
<p>1. Pertinence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la pertinence des stratégies, des politiques, des procédures et des directives du FIDA en matière de promotion des innovations pour une agriculture paysanne inclusive et durable? <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la pertinence de la politique, des orientations et des approches du FIDA en matière d'innovation pour le Cadre stratégique du FIDA et les objectifs de développement durable (ODD)? - Le concept d'innovation est-il clair au sein du FIDA et a-t-il été traduit dans la conception des programmes? - Quelle est la valeur ajoutée du FIDA en ce qui concerne l'innovation? - Le modèle opérationnel et la culture du FIDA conviennent-ils à la promotion de l'innovation (sont-ils adaptés à l'objectif)? - Quelle est la pertinence des procédures opérationnelles, des manuels, des lignes directrices et des processus d'assurance qualité pour la mise en œuvre efficace de la politique du FIDA en matière d'innovation? - Y a-t-il suffisamment de ressources? Le personnel du FIDA est-il suffisamment motivé et soutenu pour prendre des risques en matière de développement d'innovations? - Dans quelle mesure l'appui du FIDA aux innovations est-il conforme aux politiques et stratégies des gouvernements? • Dans quelle mesure le contexte, les besoins ou les difficultés des petits exploitants (en particulier, des groupes défavorisés) ont-ils été pris en compte dans les innovations promues au moyen des opérations appuyées par le FIDA? <ul style="list-style-type: none"> - De quelle façon les différents défis à relever dans les régions sont-ils pris en compte dans les types d'innovations développées ou lancées? - Les stratégies et les approches de pays du FIDA sont-elles pertinentes pour promouvoir des innovations qui répondent aux besoins des petits exploitants agricoles, en particulier des groupes pauvres et défavorisés? - Les innovations répondent-elles aux besoins des petits producteurs (découlent-elles de besoins clairs ou sont-elles imputables à l'offre?) - Le portefeuille et les activités hors prêts (y compris les dons) permettent-ils de répondre aux besoins des petits exploitants agricoles, en particulier des groupes pauvres et défavorisés? 	<p>Cadres stratégiques et politiques du FIDA</p> <p>Politiques des gouvernements dans les pays où des études de cas ont été réalisées</p> <p>Documents du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour l'étude de cas retenue</p> <p>Directives et documents d'orientation (pour les dons, les prêts, la gestion des savoirs, la formulation des COSOP, etc.)</p> <p>Documents relatifs à l'évaluation de la qualité</p> <p>Rapports d'évaluation et d'études antérieurs</p> <p>Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA</p> <p>Enquêtes en ligne</p> <p>Études de cas</p> <p>Entretiens avec les acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées</p> <p>Produits du savoir du FIDA</p> <p>Cadres stratégiques et politiques du FIDA</p> <p>Politiques des gouvernements dans les pays où des études de cas ont été réalisées</p> <p>Documents du COSOP pour les études de cas retenues</p> <p>Directives et documents d'orientation pertinents (pour les dons, les prêts, la gestion des savoirs, la formulation des COSOP, etc.)</p> <p>Documents relatifs à l'évaluation de la qualité</p> <p>Rapports d'évaluation et d'études antérieurs</p> <p>Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA</p> <p>Enquêtes en ligne</p> <p>Études de cas</p> <p>Entretiens avec les acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées</p> <p>Produits du savoir du FIDA</p>

Critère d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources de données
2. Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les instruments, outils et approches ont-ils permis aux opérations du FIDA de promouvoir une approche systémique en matière d'innovations agricoles (en termes de succès et d'échecs), comme indiqué dans la théorie du changement? <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré d'efficacité de l'approche systémique en matière d'appui aux innovations agricoles? - Y a-t-il des liens et des complémentarités entre les prêts et les dons? 	<p>Documents du COSOP (pour les études de cas retenues) Documents de stratégie nationale (pour les études de cas retenues) Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports d'évaluation de la qualité au point de départ Rapports d'évaluation et d'études antérieures Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées Produits du savoir du FIDA Observations et témoignages directs Données relatives au suivi Bases de données de l'évaluation d'impact (lorsqu'elles sont disponibles)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les opérations du FIDA qui soutiennent les innovations agricoles ont-elles été efficaces en ce qui concerne: <ol style="list-style-type: none"> i) la satisfaction des besoins et des demandes des petits exploitants agricoles; ii) l'inclusivité; iii) la vulgarisation; iv) l'atteinte de résultats? <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les systèmes d'innovation ont-ils permis de répondre aux besoins (axés sur la demande) et de résoudre les problèmes des petits exploitants agricoles? - Quel est le degré d'efficacité des innovations en ce qui concerne l'inclusivité, le ciblage et la vulgarisation (diffusion)? - Dans quelle mesure les innovations ont-elles permis d'obtenir des résultats? - Le degré de nouveauté et le type d'innovation sont-ils des déterminants importants du succès ou de l'échec? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les activités hors prêts permettent-elles de garantir l'efficacité du système d'innovation? <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré d'efficacité des partenariats du FIDA? - Quel est le degré d'efficacité des systèmes de gestion du savoir du FIDA? - Quel est le degré d'efficacité de la participation du FIDA à l'élaboration des politiques? - Dans quelle mesure les enseignements tirés des expériences en matière de promotion de l'innovation éclairent-ils la conception de nouveaux projets et programmes? 	
3. Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les innovations agricoles promues grâce aux opérations bénéficiant de l'appui du FIDA sont-elles rentables sur le plan des coûts en ce qui concerne l'obtention de leurs résultats (en particulier dans le contexte de la petite agriculture)? • Quel est le degré d'efficience des instruments financiers et non financiers du FIDA? <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la structure organisationnelle, la disponibilité des ressources humaines qualifiées et l'affectation du budget ont-elles été efficaces au fil du temps? - Quel est le degré d'efficience des partenariats du FIDA en matière de développement des innovations? • Y a-t-il des liens éventuels entre le degré de nouveauté des innovations promues et le degré d'efficience? 	<p>Base de données du Système de projets d'investissement et de dons Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports financiers Rapports d'évaluation de la qualité au point d'entrée Rapports d'évaluation et d'études antérieures Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées Bases de données sur l'affectation et l'exécution du budget Données sur la gestion financière du projet</p>

Critère d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources de données
	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles innovations (types ou catégories) étaient les plus efficaces et pourquoi? <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des liens potentiels entre le degré d'efficacité et l'adoption des innovations? - Quels sont les liens entre l'efficacité et les objectifs atteints du fait des innovations promues? 	
4. Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les innovations agricoles promues grâce aux opérations appuyées par le FIDA ont-elles eu des effets positifs sur les petits exploitants, en prenant en considération les zones d'impact du Fonds? <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les revenus et les biens des ménages? - Quels sont les niveaux de productivité et de sécurité alimentaire? - Quelles sont les capacités des paysans participants, des organisations auxquelles ils appartiennent et des autres parties prenantes (capital humain et social)? - Quelles sont les institutions et les politiques en place ? • Dans quelle mesure les effets positifs sont-ils imputables à un environnement favorable ou à des facteurs externes, par exemple, le climat ou les marchés? • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) le type et la nature (degré de nouveauté) des innovations déterminent-ils les résultats et les effets obtenus? • Y a-t-il eu des effets négatifs ou inattendus quelconques? • Dans quelle mesure les gains de productivité, les objectifs sociaux et environnementaux ont-ils été atteints de manière complémentaire, et quelles sortes de compromis (impacts négatifs) ont été faits? 	<p>Documents du COSOP (pour les études de cas retenues) Documents de stratégie nationale (pour les études de cas retenues) Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports d'évaluation de la qualité au point de départ Rapports d'évaluation et d'études antérieures Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées Produits du savoir du FIDA Observations et témoignages directs Données relatives au suivi Bases de données de l'évaluation d'impact (lorsqu'elles sont disponibles)</p>
5. Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les innovations promues avec l'appui du FIDA ont-elles été maintenues après la clôture du projet ou du programme? <ul style="list-style-type: none"> - La viabilité des innovations a-t-elle été soutenue (sur les plans économique, technique, environnemental et social)? - Les innovations, lancées à l'initiative des paysans, ont-elles été plus durables? 	<p>Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports d'évaluation et d'études antérieures Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées Observations et témoignages directs (pour les études de cas retenues) Données relatives au suivi et base de données de l'évaluation d'impact (lorsqu'elles sont disponibles)</p>
6. Reproduction à plus grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les innovations promues par les opérations du FIDA ont-elles été reproduites à plus grande échelle? <ul style="list-style-type: none"> - Les innovations ont-elles contribué à la reproduction des résultats à plus grande échelle? - Quels étaient les facteurs déterminants? - Les partenaires (pouvoirs publics, donateurs, etc.) ont-ils été associés? - Quels étaient les liens entre le type d'innovation et les résultats de la reproduction à plus grande échelle? 	<p>Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports d'évaluation et d'études antérieures Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées</p>

Critère d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources de données
	<ul style="list-style-type: none"> - Y avait-il d'autres facteurs qui expliquaient la reproduction à plus grande échelle – ses succès et ses échecs? - Dans quelle mesure peut-on attribuer les bons résultats de la reproduction à plus grande échelle au contexte favorable ou aux facteurs externes (par exemple, le climat ou les marchés)? • Y avait-il une stratégie précise pour la reproduction à plus grande échelle de l'innovation, prenant en compte le financement, les partenaires et les cibles? - Quels types de données concrètes ont été collectés pour justifier et appuyer la reproduction à plus grande échelle des innovations fructueuses et comment ces cas ont-ils été documentés? • Dans quelle mesure le FIDA s'est-il engagé de manière proactive dans l'établissement de partenariats ou dans la concertation sur les politiques permettant de faciliter le développement, l'adoption et la reproduction à plus grande échelle des innovations fructueuses? 	<p>Observations et témoignages directs (pour les études de cas retenues) Données relatives au suivi et base de données de l'évaluation d'impact (lorsqu'elles sont disponibles)</p>
<p>7. Égalité des sexes et autonomisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les innovations promues par les opérations du FIDA ont-elles été socialement acceptables et ont-elles contribué à l'équité entre les bénéficiaires, en mettant l'accent sur l'égalité des sexes, l'autonomisation, la représentation des femmes et leur charge de travail? - Quels types d'innovation ont permis d'améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes? - Les femmes, les hommes, les communautés et les organisations féminines ont-ils tous été consultés dans le cadre de la planification et du suivi? - Combien de technologies nouvelles et adaptées et de stratégies de gestion ont été adoptées par les femmes comparativement aux hommes, et combien l'ont été par les petits exploitants comparativement aux plus grands exploitants agricoles? - Les activités d'innovation du FIDA ont-elles eu des incidences négatives imprévues sur les décideuses ou les bénéficiaires de sexe féminin? - Le FIDA a-t-il engagé une concertation sur les politiques avec ses partenaires afin d'améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (pour intégrer davantage de femmes dans les systèmes d'innovation)? • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les innovations promues par les opérations du FIDA ont-elles été socialement acceptables et ont-elles contribué à améliorer les conditions et les possibilités offertes aux jeunes? - Les approches du FIDA en matière d'intervention ont-elles permis de renforcer les capacités des jeunes et d'autres groupes marginalisés? 	<p>Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports d'évaluation et d'études antérieurs Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées Observations et témoignages directs (pour les études de cas retenues) Données relatives au suivi et base de données de l'évaluation d'impact (lorsqu'elles sont disponibles)</p>
<p>8. Environnement et gestion des ressources naturelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les innovations appuyées par le FIDA se sont-elles traduites par de meilleurs résultats dans le domaine de l'environnement et des améliorations en matière de gestion des ressources naturelles? - Quelle a été l'incidence des résultats environnementaux négatifs, et dans quels types de situation ces résultats ont-ils été enregistrés et pourquoi? - Quelle a été l'incidence des résultats "gagnant-gagnant" portant à la fois sur 	<p>Documents de projet: conception, approbation, supervision, examen à mi-parcours et rapport d'achèvement (pour les études de cas retenues) Rapports d'évaluation et d'études antérieurs Entretiens avec la direction, le personnel et les partenaires du FIDA Enquêtes en ligne.</p>

<i>Critère d'évaluation</i>	<i>Questions d'évaluation</i>	<i>Sources de données</i>
	les gains de productivité et sur les objectifs environnementaux et dans quels types de situation ces résultats ont-ils été obtenus?	Entretiens avec des acteurs nationaux dans les pays où des études de cas ont été réalisées
9. Adaptation aux changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure (comment et pourquoi) les innovations promues par le FIDA ont-elles permis d'améliorer la capacité des petits exploitants agricoles à s'adapter aux changements climatiques ou à appuyer la réduction des risques de catastrophe? <ul style="list-style-type: none"> - Les systèmes d'innovation appuyés par le FIDA ont-ils permis de régler les problèmes liés aux changements climatiques? - Les innovations promues par le FIDA ont-elles renforcé les capacités d'adaptation des petits exploitants agricoles? 	Observations et témoignages directs (pour les études de cas retenues) Données relatives au suivi et base de données de l'évaluation d'impact (lorsqu'elles sont disponibles)

Extraits de la synthèse d'évaluations de 2019, Technical Innovations for Rural Poverty Reduction (Innovations techniques au service de la réduction de la pauvreté rurale)

Extraits des conclusions de la synthèse d'évaluations

- L'innovation est au cœur de l'approche du FIDA mais elle manque d'orientation claire. Les activités financées grâce aux dons jouent un rôle majeur qui consiste à combler les lacunes et à assurer une multitude de fonctions liées au développement technique, au pilotage, à la diffusion et à la gestion des savoirs. Le resserrement des liens avec les projets financés par des prêts permettrait d'améliorer cette contribution, même si les dons régionaux, largement utilisés, sont souvent octroyés à plusieurs pays sans établir un lien direct avec les projets financés par des prêts.
- Il existe au FIDA un très large éventail d'innovations techniques qui donnent une idée de l'ampleur de sa collaboration sur le plan technique. Malgré leur diversité, peu d'innovations techniques spécifiques sont reproduites dans de nombreuses localités en dépit de l'existence d'une approche largement acceptée.
- Les innovations, pour la plupart, consistent en des améliorations à faible technologie de la productivité. À l'exception des innovations dans le domaine de la pêche (qui sont assez spécialisées), de l'énergie et du petit nombre d'outils agricoles, la plupart des innovations sont considérées comme rudimentaires sur le plan technique et sont conçues pour apporter non pas de profondes modifications, mais plutôt des modifications mineures à la productivité.
- Certaines innovations permettent d'accroître les revenus, mais la plupart d'entre elles améliorent la productivité et la sécurité alimentaire. L'impact provient généralement d'un train de mesures et non pas d'un élément isolé.
- Certaines innovations peuvent, à long terme, avoir des effets négatifs imprévus sur l'environnement et sur la gestion des ressources naturelles.
- Une minorité d'innovations sont reproduites à plus grande échelle et de plusieurs manières. La démarche la plus courante est la reproduction dans un projet de suivi ou ultérieur, à laquelle succède l'appropriation par les partenaires.

Source: Extraits de la synthèse d'évaluations de 2019 (à paraître, en anglais) p. 62 à 63.

Extraits de l'évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle (2010) (rapport principal)

Extraits des conclusions et recommandations du rapport de l'ENI de 2010

Conclusions

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.

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 Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2002 indiquait que 60% seulement des projets évalués par OE [IOE] 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 chargés de programme de pays, qui agissent sans incitations concrètes et sans être obligés de rendre compte.

La présente évaluation a estimé que l'objectif sur le changement de culture et des 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.

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.

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.

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 de 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.

Deux 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. 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.

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.

Recommandations

- a) **un programme d'innovation pour le FIDA.** 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.
- b) **Traiter l'application à plus grande échelle comme un facteur critique.** 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. 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. 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.
- c) **Renforcer les capacités et la culture de l'organisation.** Le FIDA devrait 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.

Source: Extraits du Rapport de l'évaluation au niveau de l'institution de 2010 (EB 2010/99/R.7, p. 30 à 37).

Innovations dans le contexte d'autres institutions financières internationales

Concepts

- Dans le document *Agricultural Innovation Systems*, de la Banque mondiale (2012), l'innovation est le processus par lequel des personnes ou des organisations maîtrisent et exécutent la conception et la production de biens et de services qui sont nouveaux pour elles, même s'ils ne le sont pas pour leurs concurrents, leur pays, ou le monde.
- Un système d'innovation est un réseau d'organisations, d'entreprises et de personnes s'efforçant d'intégrer dans l'activité économique de nouveaux produits, de nouveaux processus et de nouvelles formes d'organisation, ainsi que les institutions et les politiques qui ont un impact sur leur comportement et leurs résultats.
- Les principes directeurs de la Stratégie 2030 de la Banque asiatique de développement (BAsD) mettent l'accent sur la promotion de technologies innovantes et considèrent que l'adoption de technologies de pointe fait partie intégrante de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire.
- Le document *Nourrir l'Afrique: Stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique pour la période 2016-2025* de la Banque africaine de développement (BAfD) reconnaît l'importance des technologies adaptées au contexte, mais considère toutefois le défi technologique comme étant la diffusion plutôt que l'innovation.

Données empiriques

- L'étude *World Bank Group Support for Innovation and Entrepreneurship: An Independent Evaluation*, réalisée, en 2013, par le Groupe indépendant de l'évaluation de la Banque mondiale a notamment porté sur la comparaison entre les projets novateurs jugés réussis ou non. Il ressort de cette étude que les principaux facteurs déterminants de l'échec étaient une conception trop complexe, une évaluation des risques inadéquate, une mauvaise supervision et une performance insuffisante de l'emprunteur.
- Les enseignements tirés d'une étude réalisée en 2012 par la BAsD sur l'appui au développement de chaînes de valeur agricoles ont montré que les chaînes de valeur ont continuellement besoin d'intrants pour l'innovation et la technologie afin d'accroître la productivité, de réduire les coûts et de rester compétitives. S'agissant des chaînes de valeur, l'étude fait la distinction entre, d'une part, l'innovation en tant que processus continu pouvant associer les parties prenantes à n'importe quelle partie de la chaîne de valeur, de façon à améliorer la production, la qualité des produits et les processus de commercialisation et, d'autre part, la technologie, qui est soit importée sous forme de progiciel clé en main, soit le fruit de la recherche-développement. Cette distinction peut être importante à la lumière de la stratégie du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur les nouvelles technologies et souligne les désaccords, au niveau international, sur les interprétations des relations qui existent entre les changements techniques, sociaux et institutionnels. L'étude a également recommandé l'intégration de la recherche dans la conception du projet au lieu d'en faire un objectif à part.
- Une analyse thématique de la BAsD visant à appuyer les petites et moyennes entreprises a montré qu'un meilleur accès au financement est insuffisant sans recourir au renforcement des capacités, entre autres pour un usage plus large de la technologie et de l'innovation.

Données de référence – politique et stratégie

- La Stratégie de la BAfD pour la transformation de l'agriculture en Afrique pour la période 2016-2025 fait référence à des modèles de financement et de vulgarisation innovants, soulignant le lien avec l'égalité des sexes et d'autres questions transversales (p. 29). La stratégie insiste sur le développement de technologies agricoles adaptées au contexte et leur diffusion (p. 7). Elle considère que le problème, c'est la technologie et fait très peu référence à l'innovation.
- Le Plan opérationnel 2009 de la BAsD pour la sécurité alimentaire durable en Asie et dans le Pacifique fait référence à l'importance de l'innovation: i) en tant qu'indicateur de produits permettant de renforcer les connaissances et les technologies; ii) dans le cadre du soutien à la recherche agricole; iii) pour renforcer les compétences du personnel; iv) en tant que composante de la vision de sa Stratégie 2030. Selon la stratégie sur la Promotion du développement rural et de la sécurité alimentaire, la BAsD soutiendra les efforts déployés pour améliorer la connectivité des marchés et les liens entre les chaînes de valeur agricoles. Elle aidera les pays membres en développement à accroître la productivité agricole et la sécurité alimentaire en augmentant les revenus agricoles et non agricoles, en encourageant l'adoption de technologies de pointe et de pratiques agricoles intelligentes face aux changements climatiques, et en soutenant l'amélioration des normes de gestion des ressources naturelles. Cela permettra par ailleurs aux pays membres en développement de renforcer la sécurité alimentaire (p. vi, par. v).

Source: Rapport de synthèse d'évaluations 2019, *Technical Innovations for Rural Poverty Reduction* (innovations techniques au service de la réduction de la pauvreté rurale).

Principales parties prenantes aux systèmes d'innovation appuyés par le FIDA

Les principales parties prenantes aux systèmes d'innovation appuyés par le FIDA sont, entre autres:

Au niveau mondial: le FIDA, avec son Conseil d'administration et sa direction (pour l'élaboration et l'approbation des politiques, des stratégies et des directives opérationnelles de l'organisation); les partenaires bilatéraux et multilatéraux (pour le cofinancement et les partenariats stratégiques); les centres de recherche, notamment ceux soutenus par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) pour la recherche-développement à l'échelle interrégionale; et les ONG internationales (également pour la recherche-développement à l'échelle interrégionale).

Au niveau régional: les divisions du FIDA, y compris le Département de la gestion des programmes et le Département de la stratégie et des savoirs (pour recenser les innovations et les expérimenter à titre pilote dans toutes les régions, et pour adapter les outils institutionnels aux contextes régionaux afin de promouvoir avec succès les innovations agricoles); les gouvernements (pour l'adoption et la mise en œuvre d'approches régionales); les partenaires techniques et financiers (pour financer des initiatives régionales liées à l'innovation agricole); les centres de recherche et de vulgarisation (pour les actions de recherche-développement à l'échelle régionale); les ONG et les organisations d'agriculteurs (pour les initiatives régionales et la recherche-développement, afin de s'assurer de la pertinence des innovations); les acteurs privés (qui influencent les systèmes agroalimentaires régionaux).

Au niveau national: les gouvernements (pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de stratégies nationales visant à promouvoir une agriculture paysanne inclusive et durable); les bureaux de pays du FIDA (chargés de superviser les projets du FIDA et de mettre en œuvre des activités hors prêts destinées à appuyer les systèmes d'innovation agricole); les centres de recherche et les services de vulgarisation (pour la recherche-développement à l'échelle nationale); les ONG et les organisations paysannes (pour la recherche-développement à l'échelle nationale et locale) et les acteurs privés (qui influencent les systèmes agroalimentaires à l'échelle nationale et locale).

Source: Équipe chargée de l'évaluation au niveau de l'institution – d'après les échanges avec les parties prenantes internes.

Bibliography

- Berdegúe J.A. 2005. Pro-poor innovation systems. IFAD background paper.
- Brookings. 2010. Scaling up the fight against rural poverty. An institutional review of IFAD's approach. Global economy & development working paper 43.
- Gatzweiler F. W. and von Braun J., 2016, eds. Technological and institutional innovations for marginalized smallholders in agricultural development. Springer Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London.
- IFAD. 1997. Strategic Framework 1998-2000
- _____. 2001a. Progress report on the IFAD V, Plan of Action (2000-2002). Document EB 2003/80/INF.4
- _____. 2001b. Rural Poverty Report 2001. The challenge of ending rural poverty.
- _____. 2001c. Strategic Framework for IFAD 2002-2005. Document EB 2001/74/R.36
- _____. 2002. Evaluation of IFAD's capacity as a promoter of replicable innovations in cooperation with other partners. Understanding at completion point and executive summary.
- _____. 2003. Initiative for mainstreaming innovation (IMI). Document EB 2003/80/INF.4
- _____. 2004. Promotion of local knowledge on innovations in Asia and the Pacific region. Thematic evaluation.
- _____. 2005. Innovations challenges for the rural poor. Issues paper to the General Council, twenty-ninth Session.
- _____. 2006a. Innovations challenges for the rural poor. Issue paper for the Governing Council, twenty-ninth Session.
- _____. 2006b. Strategic Framework 2007-2010. Enabling the rural poor to overcome poverty.
- _____. 2007a. ARRI 2007 issues note: Innovation
- _____. 2007b. Innovation Strategy 2007
- _____. 2011a. Rural poverty report 2011. New realities, new challenges, new opportunities for tomorrow's generation.
- _____. 2011b. IFAD Strategic Framework 2011-2015. Enabling poor rural people to improve their food security and nutrition, raise their incomes and strengthen their resilience. Document EB 2011/102/R.2/Rev.1
- _____. 2015a. Policy for Grants Financing. Document: EB2015/114/R.2/Rev.1
- _____. 2015b. Revised Evaluation Policy. Document EB/2011/102/R.7/Rev.3
- _____. 2016a. Rural Development Report 2016. Fostering inclusive rural transformation.
- _____. 2016b. Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation.
- _____. 2017. Report on IFAD's Development Effectiveness
- _____. 2018a. Results-based programme of work and regular and capital budgets, the IOE results-based work programme and budget for 2019 and indicative plan for 2020-2021.
- _____. 2018b. Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD's Resources. Leaving no one behind: IFAD's role in the 2030 Agenda. Document GC 41/L.3/Rev.1.
- IOE, IFAD. 2010. Corporate-level evaluation on IFAD's capacity to promote innovations and scaling up.
- _____. 2013. IFAD's institutional efficiency and efficiency of IFAD-funded operations
- _____. 2014. Corporate-level evaluation on IFAD policy for grant financing.
- _____. 2015. Evaluation manual, second edition.
- _____. 2017. Evaluation synthesis of IFAD's support to scaling up of results.
- _____. 2018. Evaluation synthesis: Building partnerships for enhanced development effectiveness – a review of country-level experiences and results.
- _____. 2019a. Evaluation synthesis: Technical innovations for rural poverty reduction. Forthcoming
- _____. 2019b. IFAD's engagement in pro-poor value chain development. Corporate-level evaluation. Forthcoming.
- Lopez-Avila D., Husain S., Bhatia R., Nath R., Vinaygyam R. M. 2017. Agricultural innovations, an evidence gap map. EGM Report 12.
- United Nations. 2015. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development A/RES/70/1 (sustainabledevelopment.un.org).
- World Bank. 2012. Agricultural innovation systems: An investment sourcebook. The World Bank.