

Document: REPL. IX/3/R.3
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 12 octobre 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Coopération Sud-Sud dans le modèle opérationnel du FIDA

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Thomas Elhaut

Directeur de la Division Asie et Pacifique
téléphone: +39 06 5459 2491
courriel: t.elhaut@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

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

Consultation sur la neuvième reconstitution
des ressources du FIDA — Troisième session
Rome, 24-25 octobre 2011

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Introduction	1
II. Le modèle opérationnel du FIDA	1
III. Coopération Sud-Sud	2
IV. Conclusion et suites à donner	11
Annexes	
I. Appui du FIDA à la coopération du Sud-Sud	13
II. Collaboration Sud-Sud et échange de savoirs dans la région Amérique latine et Caraïbes: l'expérience du FIDA	23
III. Enseignements tirés de l'expérience du FIDA en matière de coopération Sud-Sud	25

Sigles et acronymes

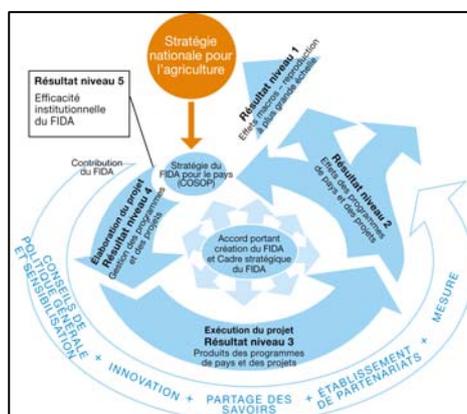
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IIRR	Institut international de recherches sur le riz
PFR	Pays à faible revenu
PRI	Pays à revenu intermédiaire
REAF	Commission de l'agriculture familiale
S&E	Suivi et évaluation
TIC	Technologies de l'information et des communications

I. Introduction

1. L'appui fourni par le FIDA en matière de réduction de la pauvreté privilégie l'efficacité de l'action de développement et joint les ressources financières aux idées – des idées neuves, la reproduction d'innovations ayant fait leurs preuves ou la transposition à plus grande échelle d'idées reproduites avec succès. Ces idées concernent les techniques de production et le savoir-faire en matière de productivité rurale, les approches et les méthodes de développement utiles aux pauvres, y compris les choix institutionnels et politiques, ainsi que les possibilités de partenariats stratégiques. Les idées inscrites dans les programmes d'investissement bénéficiant de l'appui du FIDA privilégient la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'efficacité des financements. De ce fait, la gestion des savoirs, c'est-à-dire la production de ces idées neuves, leur application à la réduction de la pauvreté, leur reproduction fondée sur des données probantes, leur transposition à plus grande échelle pour que les populations rurales pauvres en bénéficient en plus grand nombre plus rapidement et la diffusion des savoirs ainsi générés aux quatre coins du globe occupent depuis quelques années le devant de la scène.
2. Le vieux paradigme consistant à transférer les savoirs des pays développés vers les pays en développement reste valable, mais il est en passe d'être remplacé par des modèles de développement rural plus diversifiés produits par les pays en développement eux-mêmes¹. La coopération Sud-Sud, c'est-à-dire la collaboration directe entre les défenseurs du développement rural des pays du Sud et les acteurs de la lutte contre la pauvreté dans ces pays pour accélérer le rythme de la réduction durable de la pauvreté par le biais d'échanges directs et de la mise en pratique des connaissances, est considérée comme une approche utile pour améliorer la qualité du développement et les connaissances en la matière – car, ce faisant, on améliore également la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'efficacité de l'échange de savoirs lui-même.
3. Le FIDA a inclus la coopération Sud-Sud dans son modèle opérationnel, à savoir ses produits, ses processus et systèmes opérationnels, ses bases de ressources humaines et financières, ses règles et procédures, sa culture institutionnelle, sur la base d'hypothèses à fort rendement. Compte tenu des résultats obtenus, il renforce actuellement ce modèle en y ajoutant plus explicitement la coopération Sud-Sud, sous une forme plus structurée, mieux planifiée et plus coordonnée. **Le présent document a pour objet de décrire comment la coopération Sud-Sud devient actuellement une dimension intrinsèque du modèle opérationnel renforcé du FIDA.**

II. Le modèle opérationnel du FIDA

4. Le document REPL.IX/2/R.3 décrit le modèle opérationnel actuel du FIDA et la manière dont il va être renforcé au cours de la période de la neuvième reconstitution des ressources du Fonds. La figure ci-contre présente sous forme graphique les processus de ce modèle opérationnel. Les principaux concepts qui sous-tendent ce modèle (définis au paragraphe 4 dudit document) sont les suivants: pilotage par les pays et



¹ Document Repl.IX/2/R.3, Modèle opérationnel du FIDA pour la neuvième reconstitution des ressources, paragraphe 30.

planification à l'échelle nationale; présence du FIDA dans les pays; participation dynamique à la formulation des stratégies et des politiques par pays, à l'innovation, à la conception des programmes, à la supervision, au partage des savoirs et à l'élaboration des politiques; conception des programmes de grande qualité; partenariats avec tous les acteurs, y compris le secteur privé; enfin, suivi systématique et communication des résultats et des effets directs.

5. Le modèle opérationnel du FIDA est en cours de renforcement grâce à: la transposition systématique à plus grande échelle; la diversification et le renforcement des partenariats, en particulier avec le secteur privé et de nouveaux donateurs; la diversification des projets tout au long des filières agricoles; un engagement renforcé au niveau des grandes orientations et du renforcement des capacités locales; un développement des activités concernant l'environnement rural et le changement climatique; la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux; l'amélioration du suivi des résultats et de l'évaluation de l'impact; et l'amélioration de l'efficacité (paragraphe 5). Une autre amélioration du modèle opérationnel du FIDA a trait à "la promotion renforcée de la coopération Sud-Sud" (paragraphe 30).

III. Coopération Sud-Sud

Cadre général de l'aide publique au développement en faveur de la coopération Sud-Sud

6. L'aide au développement est depuis ses origines dominée par le paradigme de la coopération Nord-Sud. Depuis quelque temps, la coopération Sud-Sud (tant triangulaire² que trilatérale³) gagne du terrain comme modèle complémentaire de transfert des savoirs entre partenaires de développement – surtout depuis qu'il est manifeste que le premier Objectif du Millénaire pour le développement ne sera pas atteint par l'ensemble des pays en développement d'ici à 2015 et que la coopération Sud-Sud peut accélérer la transposition à plus grande échelle des approches de réduction de la pauvreté qui ont fait leurs preuves. En 2003, l'Assemblée générale des Nations Unies décrivait la coopération Sud-Sud comme étant le processus au moyen duquel deux ou plusieurs pays en développement lancent et mènent des actions de développement par un échange collaboratif de savoirs multidimensionnels, de ressources, de compétences et de savoir-faire technique en recourant à diverses modalités de collaboration. Pour le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la coopération Sud-Sud est un moyen de promouvoir un développement efficace par le biais de l'apprentissage et de la diffusion des meilleures pratiques, des ressources et du savoir-faire technique entre pays en développement, un groupe de travail sur le sujet ayant ajouté à cette définition le concept d'échanges de compétences entre gouvernements, organisations et ressortissants des nations en développement. Le FIDA souscrit à ces descriptions⁴. Dans la mesure où il soutient la coopération Sud-Sud en qualité de facilitateur ou de médiateur, son engagement à ce titre porte uniquement sur la coopération triangulaire.
7. La coopération Sud-Sud est une notion conçue par le Sud pour le Sud. Le premier grand engagement officiel à ce titre est sans doute l'appel lancé dans le communiqué publié à l'issue de la Conférence Asie-Afrique organisée en 1955 en

² Coopération Sud-Sud, dans laquelle une entité du Nord ou une institution multilatérale de développement assume le rôle de facilitateur ou de médiateur.

³ Coopération Sud-Sud, dans laquelle une entité du Nord ou une institution multilatérale de développement assume le rôle de partenaire à part entière.

⁴ "Le dialogue Sud-Sud est un processus bidirectionnel. Ce n'est qu'en assurant la fluidité des échanges d'idées, de technologies et de marchandises entre les régions que nous parviendrons à des résultats véritablement durables. Dans le même temps, il est essentiel de tirer parti de l'expérience de l'application de politiques propices au développement économique rural pour transférer avec succès le savoir-faire d'une région à l'autre." Déclaration de Mme Yukiko Omura, Vice-Présidente du FIDA, lors du Dialogue Brésil-Afrique sur la sécurité alimentaire, la lutte contre la faim et le développement rural, Brasilia (Brésil), mai 2010.

Indonésie (la Conférence de Bandung) en faveur de "l'encouragement des intérêts mutuels et la coopération" (neuvième des dix principe de Bandung). Depuis lors, la coopération Sud-Sud fait partie intégrante du cadre général des grandes orientations mondiales en faveur de la coopération pour le développement qui inclut notamment le Consensus de Monterrey sur le financement du développement (2002), la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005)⁵ et le Programme d'action d'Accra (2008), dont le paragraphe 19 dit ce qui suit: "Nous reconnaissons les contributions apportées par l'ensemble des acteurs du développement, et nous reconnaissons en particulier le rôle joué par les pays à revenu intermédiaire aussi bien en tant que pourvoyeurs qu'en tant que bénéficiaires d'aide. Nous sommes conscients de l'importance et des particularités de la coopération Sud-Sud et reconnaissons que nous pouvons tirer des leçons de l'expérience des pays en développement. Nous encourageons la poursuite du développement de la coopération triangulaire. (...) La coopération Sud-Sud dans le domaine du développement vise à garantir le principe de non ingérence dans les affaires intérieures des pays, l'égalité entre les partenaires au développement et le respect de leur indépendance, de la souveraineté nationale, la diversité des cultures, l'identité et le contenu local. Elle joue un rôle important dans la coopération internationale pour le développement et constitue un précieux complément à la coopération Nord-Sud."

8. Le rapport du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE) sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris⁶ et le résumé de juillet 2011 des coprésidents sur les principaux points faisant l'objet d'un consensus à l'issue des premières discussions sur le projet de document relatif aux résultats de la réunion de Busan⁷ signalent l'importance de la coopération Sud-Sud (notamment triangulaire) pour l'efficacité de l'aide et, en particulier, pour l'appropriation par les pays, la redevabilité mutuelle, l'apprentissage entre pairs dans le cadre de partenariats fondés sur l'égalité, la confiance et le respect mutuels. Les points sur lesquels existent une communauté de vues sont les suivants: a) l'importance de la coopération Sud-Sud conçue comme un ensemble de partenariats de plus en plus nombreux, importance que devrait souligner le document final de la réunion de Busan, et la pertinence des enseignements que l'on peut en tirer et expliciter davantage; et b) la nécessité de mentionner dans le document final de la réunion de Busan la nature de la coopération entre acteurs du Sud, en particulier la nécessité de moins privilégier la coopération financière que dans les travaux antérieurs sur l'efficacité de l'aide, en insistant davantage sur les savoirs, le développement des capacités et l'apprentissage mutuel. Les points sur lesquels les avis divergent et qui doivent faire l'objet de débats plus approfondis sont notamment les suivants: a) la question de savoir si les acteurs de la coopération Sud-Sud devraient formuler un ensemble de principes traduisant la singularité de cette forme de coopération ainsi que des règles et des engagements la régissant; et b) les questions se rapportant au suivi et à l'évaluation de la coopération Sud-Sud, y compris la création d'une base de données d'expérience dont d'autres pourraient se servir à des fins d'apprentissage.

Cadre général du FIDA en faveur de la coopération Sud-Sud

9. Les textes fondamentaux du FIDA énoncent les principes généraux du Fonds en matière de coopération Sud-Sud. L'Accord portant création du FIDA souligne "la nécessité de réaliser des transferts de technologie pour assurer le développement

⁵ Appropriation par les pays (au FIDA, pilotage par les pays), harmonisation et alignement des donateurs, recours aux institutions, politiques, stratégies et systèmes nationaux.

⁶ Paragraphe 35 du projet de document (le titre n'en est que provisoire) que prépare le groupe de travail de l'efficacité de l'aide de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) du CAD (référence DCD/DAC/EFF(2011)2, version du 23 juin 2011); et premier projet de document sur les résultats du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, Busan (Corée), 29 novembre au 1^{er} décembre 2011 (référence DCD/DAC/EFF(2011)5, version du 22 juin 2011).

⁷ Paris, 7 et 8 juillet 2011.

de l'alimentation et de l'agriculture, ainsi que la section V («alimentation et agriculture») de la résolution 3362 (S-VII) de l'Assemblée générale relative au développement et à la coopération économique internationale". Les Principes et critères du FIDA en matière de prêts préconisent d'"attacher une attention spéciale aux activités (...) qui favorisent le commerce intérieur et extérieur des produits alimentaires ou toute autre forme de coopération économique entre pays en développement dans le domaine de la production alimentaire" (paragraphe 26 d)) et invitent le FIDA à "encourager activement la coopération entre les pays en développement qui ont en puissance des excédents alimentaires et ceux qui sont déficitaires, ce qui aura pour résultat de fournir à la population de ces derniers des denrées alimentaires à des prix raisonnables" (paragraphe 28).

10. Le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (GC 32/L.5) indique (au paragraphe 47) que le FIDA devrait étudier des mesures supplémentaires en vue de "promouvoir plus activement la coopération Sud-Sud, notamment en soutenant les efforts que font les PRI pour encourager le partage des connaissances et l'innovation dans les pays à faible revenu. Certains PRI ont déjà acquis des capacités de pointe en matière de recherche agricole et mettent au point de nouvelles technologies qui se révéleront certainement essentielles pour les intérêts des pays les plus pauvres. En favorisant la coopération Sud-Sud, le FIDA renforcera son efficacité d'ensemble et la durabilité de ses activités."
11. Le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015⁸ reconnaît les perspectives qu'ouvre pour la coopération Sud-Sud l'apparition de plusieurs nouveaux acteurs de premier plan sur la scène économique mondiale, notamment le Brésil, la Chine et l'Inde. "L'appui apporté par ces pays offre de nouvelles possibilités aux économies rurales des pays en développement", qui reconnaissent que le transfert des savoirs en faveur d'"une transformation du monde rural diversifiée, ambitieuse et durable est fondamentale pour la coopération Sud-Sud". Le FIDA renforcera le rôle qu'il joue en tant que passeur de savoirs entre pays en favorisant la coopération Sud-Sud, notamment en tirant parti de l'expérience des pays à revenu intermédiaire (PRI) susceptible d'être applicable dans des pays à faible revenu (PFR). De plus, pour développer les partenariats et sa base de ressources, le FIDA cherchera, au nombre de ses principes d'action, des moyens d'appuyer et de susciter plus intensément la coopération Sud-Sud, l'objectif étant de l'intégrer progressivement aux activités du FIDA à l'avenir.
12. Le document sur l'engagement du FIDA aux côtés des pays à revenu intermédiaire⁹ indique expressément que la coopération Sud-Sud est pour le Fonds une modalité prometteuse d'appui au développement. Les recommandations en sont les suivantes:
 - a) "(...) étudier la possibilité de mettre en place (...) la coopération Sud-Sud. (...) Les PRI seraient probablement les premiers à y recourir, mais des PFR serait également intéressés;
 - b) (...) Le transfert de connaissances et le développement des capacités (y compris Sud-Sud) feraient partie intégrante du mandat du FIDA (...);
 - c) Préparer un COSOP [programme d'options stratégiques pour le pays] définissant les (...) services que fournira le FIDA, par exemple (...) Coopération Sud-Sud (...)."

⁸ Document EB 2011/102/R.2/Rev.1, paragraphe 5 du résumé, paragraphes 38,61 et 79 ainsi que note 39 du corps de texte.

⁹ Document EB 2011/102/R.3/Rev.1, paragraphe 23.

Appui du FIDA en faveur de la coopération Sud-Sud

13. La coopération Sud-Sud devient une partie intégrante du processus de programmation du FIDA dans les pays et un aspect essentiel de son modèle opérationnel et de ses activités de prêt d'investissement, de don au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette et de don en faveur de la recherche. En tant que partenaire d'une relation de coopération triangulaire, le FIDA favorise les relations Sud-Sud par le biais de sa stratégie de gestion des savoirs issus de ses programmes de pays car: a) il fait appel aux savoirs d'autres pays en développement et d'autres régions lors de la conception de ses programmes; b) il inclut des activités de développement des techniques locales susceptibles d'être aisément transférées et adoptées ailleurs; c) il prévoit des activités de renforcement des capacités englobant des possibilités d'apprentissage dans le contexte d'autres pays en développement; et d) il mobilise les compétences des pays en développement et poste des fonctionnaires nationaux dans ses bureaux de pays. Les activités directes d'échanges de savoirs, un autre aspect de la coopération Sud-Sud, sont également une composante intrinsèque des programmes de pays et des initiatives de coopération régionale mais ont plutôt la particularité d'activités spécifiques de coopération Sud-Sud au sens classique du terme. Elles ont été conçues sous forme de programmes autonomes, principalement financés par des dons, ou ont découlé d'activités de coopération Sud-Sud ayant donné des résultats satisfaisants dans le cadre de programmes d'investissement, en allant plus loin. Le nombre et l'ampleur de ces programmes spécifiques se sont considérablement accrus ces dernières années. On trouvera à l'annexe 1 des exemples de l'appui ainsi fourni en faveur de la coopération Sud-Sud.
14. C'est par le biais des processus stratégiques essentiels de planification et de sélection du FIDA que sont identifiées, conçues, instruites, approuvées, exécutées et supervisées les activités de coopération Sud-Sud, et qu'il en est rendu compte. En pleine conformité avec les textes fondamentaux, les stratégies, les politiques, les règles et les procédures du FIDA, les activités de coopération Sud-Sud sont étroitement liées aux programmes de pays du FIDA, financées au moyen des ressources ordinaires destinées aux prêts, aux dons et au budget administratif, et des ressources humaines leur sont directement allouées.
15. Les activités de coopération Sud-Sud qui s'inscrivent dans les processus de programmation du FIDA par pays font appel aux modalités ci-après:
 - a) Des responsables de projets dans un pays participent au processus d'élaboration des programmes de pays dans d'autres pays pour en tirer des enseignements et faire part de leur propre expérience. En Inde, par exemple, des responsables de projets expérimentés ont participé à certaines missions d'appui à l'exécution concernant des projets plus récents.
 - b) Le recrutement de plus en plus fréquent de spécialistes techniques provenant de pays en développement renforce l'apprentissage mutuel entre pays du Sud. Par exemple, des spécialistes d'organisations de la société civile indienne ont participé aux activités du programme de pays en Indonésie dans le but de transférer leur savoir-faire à des groupes d'entraide; des experts marocains des oasis ont fourni un appui technique à moyen terme à des cultivateurs oasiens mauritaniens.
 - c) Dans des pays où le secteur privé est peu développé, le FIDA a facilité l'intervention d'organismes privés au-delà des frontières. Ainsi, en République démocratique populaire lao, un projet bénéficiant de l'appui du FIDA, en collaboration avec l'assistance technique de l'Agence allemande de coopération internationale [Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit] (GIZ), a fait appel à une société thaïlandaise d'exportation, Swift Co. Ltd., pour transférer au secteur privé local le savoir-faire relatif à la commercialisation des légumes sur des marchés plus rentables.

- d) Des membres du personnel de projets et des participants ont visité des projets de réduction de la pauvreté dans d'autres pays pour s'informer et reproduire les approches ayant donné de bons résultats. Du personnel et des participants venant d'Ouganda ont par exemple visité un programme bénéficiant de l'appui du FIDA au Pérou et des représentants de projets de Bolivie, du Pérou, d'Afrique du Sud et du Swaziland ont fait part de leur expérience de la réduction de la pauvreté en recourant aux technologies de l'information et des communications (TIC).
 - e) Des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats, en particulier en faveur de PRI, indiquent expressément les domaines visés par l'échange de savoirs Sud-Sud (par exemple ceux du Brésil, de la Chine et de l'Inde).
 - f) De nombreux projets d'investissement comportent une composante formation qui permet au personnel chargé du suivi et de l'évaluation (S&E) de visiter d'autres programmes d'investissement pour communiquer son expérience du S&E (par exemple, l'atelier sur le S&E organisé en 2010 en Inde).
 - g) Lors des ateliers annuels sur les portefeuilles régionaux/de pays, des responsables de projet de toutes les régions se retrouvent pour partager leur expérience et en tirer des enseignements et pour rechercher des voies et moyens d'améliorer l'efficacité de leur portefeuille d'activités. Ces ateliers comprennent souvent une visite du site d'un projet performant en cours (par exemple, l'atelier annuel organisé en Chine en novembre 2010 pour l'Asie et le Pacifique).
 - h) Le travail analytique conduit par des économistes régionaux du FIDA rassemble les compétences d'un pays pour venir en aide aux experts d'un autre pays, un autre moyen de renforcer les capacités locales. Des experts indiens et vietnamiens ont par exemple fourni en avril et mai 2010 un soutien pour effectuer des analyses en République démocratique populaire lao, dans le but d'aider le gouvernement à définir les critères d'investissement public dans le secteur agricole.
 - i) Les réseaux électroniques régionaux (FIDAMERICA, IFADAsia [anciennement ENRAP], FIDAFRIQUE, KARIANET) permettent aux parties prenantes régionales de partager directement leurs savoirs sur les questions qui les préoccupent. Par exemple, quand des connaissances sur la gestion des pertes après récolte étaient requises au Timor Leste au début de 2010 pour aider à concevoir un programme d'investissement, les participants du réseau IFADAsia ont activement contribué à l'échange de renseignements.
16. Ce sont là quelques exemples importants de prise en compte de la coopération Sud-Sud dans le modèle opérationnel du FIDA; et, vu que l'accent est mis sur la promotion de cette coopération, de telles approches seront de plus en plus systématiques.

La valeur ajoutée de la coopération Sud-Sud

17. La coopération Sud-Sud met l'accent sur l'échange direct de savoirs, appuyé par des montants variables de fonds destinés au développement. Sa contribution à la coopération au service du développement a trait aux priorités établies en matière de savoirs (centralité des acteurs, contenu, lieu de l'apprentissage) et aux processus de recherche et de reproduction des innovations ainsi que de mise en pratique de l'apprentissage. La coopération Sud-Sud, en tant que dimension du modèle opérationnel du FIDA, donne un sens particulier au programme de gestion des savoirs inclus dans tout programme de pays bénéficiant de l'appui du FIDA en indiquant, en matière de gestion des savoirs et d'apprentissage, ce qu'il faut faire, qui le fait et comment. Les priorités de gestion des savoirs dans le cadre des programmes de pays du FIDA s'en trouvent ainsi renforcées. La responsabilité du

partage des savoirs et de l'apprentissage incombe alors à des parties prenantes clés grâce à l'échange direct de savoir-faire entre personnes. Les apprenants eux-mêmes définissent le contenu des savoirs, recensent les possibilités d'échanges de compétences et choisissent les itinéraires d'apprentissage. C'est souvent sur le terrain qu'ont lieu l'échange direct de savoirs et l'apprentissage, c'est-à-dire là où l'innovation a vu le jour, où l'expérience a été acquise et capitalisée. Les apprenants peuvent ainsi faire l'expérience d'un contexte différent et assumer un nouvel angle de vue. L'origine des savoirs partagés est ainsi plus adaptée et plus comparable au contexte dans lequel ils seront appliqués.

18. En conséquence, des savoirs compatibles ou plus adaptés augmentent la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes de pays du FIDA et assurent par ailleurs des bases plus solides pour une transposition plus précoce et prévisible à une échelle supérieure. L'annexe 1 donne des exemples de cette approche. Il convient de se pencher tout spécialement sur la méthode des itinéraires d'apprentissage (connu sous le nom de *ruta*) du Programme régional de formation au développement rural (PROCASUR) lancé au Pérou avec l'appui du FIDA.
19. **Pertinence**¹⁰. Parce qu'il facilite les échanges directs de savoirs et de compétences entre peuples, grâce à la coopération Sud-Sud, le FIDA devient plus pertinent puisqu'il intègre des technologies, des approches et des institutions appropriées ayant fait leurs preuves dans la conception de ses programmes de pays: les approches testées avec succès dans un pays sont adaptées et transposées dans un autre pays en fonction de son contexte, de ses besoins et de ses politiques, avec l'assistance directe du pays d'origine. La coopération Sud-Sud rehausse la pertinence du FIDA dans des pays déjà performants en relançant le programme d'innovation, c'est-à-dire en intensifiant la recherche de solutions novatrices pour faire face aux anciens et aux nouveaux défis du développement rural inhérents à la conception des programmes du FIDA dans ces pays, en vue de les intégrer ensuite aussi dans son programme de coopération Sud-Sud.
20. **Efficacité**¹¹. L'échange direct de savoirs et de compétences, par le biais de la coopération Sud-Sud, accroît l'efficacité du FIDA en matière de développement en donnant le jour (par le biais du S&E, de la gestion commune de savoirs fondés sur des données probantes et d'un travail analytique conjoint) à des approches mises à l'essai et reproductibles. Il est ainsi plus probable que les programmes d'investissement atteindront leurs objectifs de développement sur une base durable (risque d'échec réduit). On assure ainsi également de meilleures bases en vue de la transposition plus rapide et prévisible à plus grande échelle – soit un renforcement de l'efficacité à un niveau supérieur et sur une base plus large¹². Mais en tout premier lieu, c'est l'autonomisation des personnes inhérente à la coopération Sud-Sud qui rend l'action de développement plus efficace.
21. **Efficience**¹³. La coopération Sud-Sud rend le FIDA plus efficace parce qu'elle permet de convertir de manière économique (rapport coût-efficacité) les ressources/apports (fonds, compétences, temps, etc.) en produits ou en résultats.

¹⁰ **Pertinence**: Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte. (Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD/OCDE).

¹¹ **Efficacité**: Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative (*ibid.*).

¹² D'après l'examen récemment effectué (30 juin 2010) de la transposition à plus grande échelle au FIDA par le Wolfensohn Center for Development de la Brookings Institution, qui recense en ce qui concerne l'application à plus grande échelle les facteurs nécessaires (des idées/modèles réalisables et des dirigeants créatifs), les espaces propices (le domaine des grandes orientations et des politiques, la structure institutionnelle, le contexte culturel et les arrangements de partenariat) ainsi que les instruments ou les modalités opérationnelles (investissement/coopération au niveau régional).

¹³ **Efficience**: Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique (*ibid.*).

Grâce à l'échange direct de savoirs et de compétences, elle rend également le FIDA et ses partenaires plus efficaces dans la mesure où la mise à disposition d'un savoir-faire abaisse les coûts d'élaboration et d'exécution des programmes, réduit les défaillances des processus et offre des modèles de développement déjà testés dont la structure des coûts est plus abordable et plus durable, d'où l'optimisation de l'utilisation des maigres ressources locales. La coopération Sud-Sud favorise l'innovation et permet de "brûler les étapes" en réduisant les coûts d'apprentissage et les risques inhérents à la généralisation d'idées innovantes dans la conception des programmes de pays.

22. **Engagement aux côtés des pouvoirs publics.** Le soutien fourni par le FIDA à la Commission de l'agriculture familiale (REAF)¹⁴, une instance de concertation du Marché commun du Sud (MERCOSUR) regroupant des pays qui en sont à des stades divers de la transformation de leurs zones rurales, du combat contre la pauvreté et du développement, donne une idée de la manière dont la coopération Sud-Sud permet au FIDA de s'engager dans l'élaboration des grandes orientations d'une manière efficace et efficiente. On en trouvera d'autres exemples à l'annexe 1.

Enseignements tirés de l'expérience

23. De nombreux partenaires de développement ont entrepris des examens institutionnels de leurs activités de coopération Sud-Sud, et les enseignements qui en ont été tirés par la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement (BASD) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont été pris en compte par le FIDA pour décider de la marche à suivre et ont été communiqués aux autres partenaires de développement. Les annexes 2 et 3 précisent les enseignements tirés par le FIDA de l'appui fourni à la coopération Sud-Sud, en les regroupant sous six rubriques:
- a) choisir avec soin les champions qui seront les agents du changement;
 - b) le contenu des savoirs est crucial et multidimensionnel et doit correspondre à la demande;
 - c) les critères relatifs à la conception des projets et aux partenariats doivent être bien connus et de grande qualité;
 - d) les institutions importent et il faut donc les choisir avec soin. Des institutions telles que le Centre international pour la réduction de la pauvreté en Chine, l'Entreprise brésilienne de recherche agricole (EMBRAPA), PROCASUR (avec une méthodologie développée par l'Unité régionale d'assistance technique) au Chili et l'Administration du développement rural (avec son projet de coopération agricole mondiale) en Corée sont des exemples marquants de ce que permet la coopération Sud-Sud;
 - e) un financement correctement structuré est crucial; et
 - f) une gestion de savoirs fondés sur des données probantes est essentielle pour assurer un apprentissage permanent et améliorer la coopération Sud-Sud.

Une approche différenciée

24. Conformément au Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 (paragraphe 67) et à son premier principe d'action, à savoir une "approche différenciée selon le pays", le soutien apporté par le FIDA en faveur de la coopération Sud-Sud tient compte des différences existant entre les pays du Sud et répond à leurs besoins, à leur demande et à leurs possibilités particulières, d'une part, et, de l'autre, respecte les notions d'avantage comparatif, de pertinence et de capacité.

¹⁴ Composé de l'Argentine, de la Bolivie (État plurinational de), du Brésil, du Chili, du Paraguay, de la République bolivarienne du Venezuela et de l'Uruguay.

25. Pour des raisons de ressources, de capacités et de résultats, c'était à l'origine en premier lieu les PRI dont le développement était le plus rapide qui assuraient la coopération Sud-Sud officielle. Les PFR, qui disposaient de moins de ressources, en étaient les bénéficiaires. Il convient toutefois de préciser que la coopération entre PRI a pris de l'ampleur, a gagné en efficacité et s'est intensifiée pour devenir une force majeure en ce qui concerne les biens publics mondiaux. Par ailleurs, les PFR peuvent échanger d'une manière productive avec les PRI et d'autres PFR, dans le cadre d'un échange de savoirs Sud-Sud bidirectionnel dans des domaines tels que l'agriculture paysanne ou familiale, l'agriculture durable, les cultures résistant à la sécheresse (racines et tubercules), l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ce dernier. Le clivage traditionnel entre prestataires et bénéficiaires a dans un tel cas moins de pertinence que le concept d'apprentissage mutuel, d'échanges réciproques de savoirs divers en fonction des besoins, des ressources et de l'avantage comparatif de chacun.
26. Le document relatif à l'Engagement du FIDA aux côtés des pays à revenu intermédiaire¹⁵ et le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015¹⁶ décrivent le rôle principal que joue le Fonds dans la coopération Sud-Sud à savoir, quand on le lui demande, de faciliter, de convoquer et de servir d'agent de transmission pour des manifestations/processus d'échanges directs de savoirs puis, ultérieurement, d'aider les parties à inscrire l'apprentissage dans leurs stratégies et programmes d'investissement nationaux. Ce rôle est tout à fait manifeste en ce qui concerne la plupart des PFR et la coopération entre eux. Dans le cas des PRI, et en particulier de la coopération entre PRI, la question du rôle du FIDA est plus nuancée. La difficulté particulière tient au fait que la coopération Sud-Sud en faveur des PRI relève de la politique étrangère de ces pays et de leurs priorités en matière de coopération bilatérale directe; elle entre dans le cadre de l'action nationale visant à nouer des partenariats nouveaux et renforcés dans le cadre de la gouvernance mondiale de la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. De ce fait, les PRI accueillent le FIDA comme partenaire-observateur de la coopération Sud-Sud, mais pas forcément comme médiateur. Dans bien des cas, des PRI ont accueilli avec satisfaction la possibilité de soutenir la coopération Sud-Sud dans un contexte multilatéral (sous l'égide, par exemple, du FIDA) en raison de la valeur ajoutée et des effets multiplicateurs associés à une action ne se limitant pas aux relations bilatérales. Ils se sont également félicités de l'appui fourni par le FIDA pour permettre aux PFR de s'engager dans la coopération Sud-Sud, notamment le renforcement de leurs capacités et le suivi ultérieur des investissements, sans oublier l'appui fourni pour améliorer leurs propres compétences en matière de coopération Sud-Sud, dans les cas où elles constituaient un frein.

Quels savoirs?

27. Le paragraphe 4 du document REPL.IX/2/R.3 sur le Modèle opérationnel du FIDA pour la neuvième reconstitution de ses ressources précise que "le FIDA circonscrit son appui dans son mandat et dans le cadre stratégique approuvé par sa structure de gouvernance". Bien que l'appui fourni à la coopération Sud-Sud soit essentiellement fourni en réponse à la demande, le FIDA met l'accent sur les objectifs et les thèmes prioritaires de sa stratégie institutionnelle dans la mesure où ce sont là les domaines dans lesquels il jouit d'un avantage comparatif. Le document relatif au modèle opérationnel (paragraphe 29) et le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 (paragraphe 63) énumèrent un certain nombre de thèmes ayant une pertinence directe au regard de la mission et de l'avantage comparatif qui sont ceux du FIDA. L'appui fourni par le FIDA à la coopération Sud-Sud mettra donc l'accent sur les aspects suivants:

¹⁵ Document EB 2011/102/R.3/Rev.1.

¹⁶ Document EB 2011/102/R.2/Rev.1.

- a) amélioration des techniques agricoles et efficacité des services de production;
 - b) production agricole;
 - c) filières agricoles dans leur intégralité, de la fourniture des intrants jusqu'à la commercialisation, la transformation et la vente au détail;
 - d) gestion des ressources naturelles – terre, eau, énergie et biodiversité;
 - e) adaptation au changement climatique et atténuation de ce dernier;
 - f) toute une gamme de services financiers non exclusifs;
 - g) développement de l'entreprise rurale, y compris des possibilités d'emploi hors de l'agriculture;
 - h) développement des compétences techniques et professionnelles, en particulier pour les jeunes agriculteurs et d'autres entrepreneurs ruraux;
 - i) appui aux organisations de producteurs ruraux; et, pour l'ensemble de ces thématiques,
 - j) problématique hommes-femmes.
28. De plus en plus fréquemment, des centres de coopération Sud-Sud travaillant sur l'amélioration de la rentabilité en milieu rural reconnaissent la conception du FIDA et son utilité dans les domaines de l'agriculture familiale et de l'agriculture paysanne en offrant des possibilités économiques aux jeunes agriculteurs et aux entrepreneurs ruraux (femmes et hommes).
29. Lors du choix des domaines de coopération Sud-Sud, c'est une approche déterminée par la demande qui a prévalu – c'est-à-dire que la partie intéressée indique ses objectifs en matière d'apprentissage et d'innovation dans les domaines des techniques (de production et de communication) durables, des modèles d'entreprise rurale rentables, des institutions non exclusives, des politiques favorables aux pauvres et des méthodes propices à la réduction de la pauvreté rurale. Les partenaires de cette coopération s'en approprient les priorités. Le rôle de facilitateur qu'a joué le FIDA a principalement consisté à rechercher les expériences et les compétences pertinentes, ayant fait leurs preuves et reproductibles, à repérer ceux qui innovent et à faire appel à des personnes expérimentées pour animer les échanges de savoirs ainsi qu'à appuyer (par des ressources humaines et financières) le programme de coopération Sud-Sud, en collaboration étroite avec le prestataire.

Gestion de l'appui du FIDA en faveur de la coopération Sud-Sud

30. En septembre 2010, la direction du FIDA a fait part (dans un exposé sur la coopération Sud-Sud présenté au Conseil d'administration) de sa décision d'adopter une approche décentralisée de la coopération Sud-Sud (voir le paragraphe 14 ci-dessus). Cela permettra de garantir la souplesse et la diversité des activités de coopération Sud-Sud et, comme cela a été démontré, d'obtenir des résultats créatifs et novateurs ainsi que d'améliorer l'impact (au niveau des personnes, des communautés, des gouvernements, des pays et de l'efficacité de l'action de développement du FIDA). Toutefois, en réponse à la demande des États membres et conformément aux engagements pris dans les divers documents de politique générale susmentionnés, il a en outre été décidé:
- a) d'inclure plus systématiquement la coopération Sud-Sud en l'intégrant au modèle opérationnel du FIDA, tout en prenant en compte les enseignements tirés de l'expérience pour rendre plus efficace l'appui fourni en la matière; et
 - b) d'intensifier l'appui fourni par le FIDA à la coopération Sud-Sud, un moyen de contribuer directement à la transposition à plus grande échelle des expériences concluantes de réduction de la pauvreté.

31. Il a également été décidé d'établir une fonction de coordination au niveau institutionnel qui inspire, complète et soutienne la programmation d'activités décentralisées en cours. Cette fonction de coordination sera une structure légère favorisant la souplesse et la créativité des activités de coopération Sud-Sud menées à des fins spécifiques, et servira de catalyseur de l'innovation. Les innovations verront le jour au sein d'un cadre institutionnel propice à la programmation des activités de coopération Sud-Sud, appuyé par une coordination "allégée". À cette fin, le Responsable principal des stratégies de développement, avec l'appui du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs, a été nommé coordonnateur de la coopération Sud-Sud au FIDA, doté de certaines fonctions qui permettent également d'assurer la liaison avec sa fonction de champion de l'innovation et de la gestion des savoirs. Une telle coordination, outre qu'elle renforcera la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités ponctuelles de coopération Sud-Sud actuellement menées, aura aussi les avantages suivants: institutionnalisation de la politique générale et de la stratégie de coopération Sud-Sud; recherche des possibilités d'accélérer et d'intensifier les échanges directs de savoirs; volonté d'éviter la prolifération de nombreuses activités de faible envergure; meilleurs choix stratégiques et alignement sur la philosophie institutionnelle; amélioration de la coordination; économies d'échelle; efficience de la gestion¹⁷; renforcement du rôle catalytique des activités en cours; développement des effets multiplicateurs; amélioration de la gestion des savoirs¹⁸; orientation plus claire sur les résultats; visibilité accrue; et augmentation de l'impact sur les grandes orientations¹⁹.

IV. Conclusion et suites à donner

32. En conclusion, la coopération Sud-Sud au FIDA est un processus bidirectionnel qui permet un échange fluide et direct d'idées, de techniques et de biens entre personnes, à l'échelle régionale et interrégionale. Elle accélère le partage mutuel de l'expérience de la réduction de la pauvreté rurale accumulée au cours d'un combat de longue date contre la pauvreté dans les pays en développement.
33. La coopération Sud-Sud est un élément structurel constant des processus de programmation par pays au FIDA et une dimension de son modèle opérationnel fondamental. Le FIDA soutient cette coopération au moyen d'activités d'échanges directs de savoirs qui font partie intégrante de ses programmes de pays et de ses initiatives de coopération régionale, mais qui ont plutôt la particularité d'activités spécifiques de coopération Sud-Sud au sens classique du terme. Ces dernières années, le nombre et l'ampleur de ces activités spécifiques se sont considérablement accrus.
34. Grâce à la coopération Sud-Sud, l'échange de savoirs compatibles ou adaptés augmente la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes de pays du FIDA.

¹⁷ Il s'agit notamment d'un renforcement des contrôles financiers, à l'aide d'un système institutionnel de surveillance (un tableur) permettant de suivre globalement le montant des ressources escomptées, affectées et dépensées au titre des activités de coopération Sud-Sud. Ce faisant, on donnera à la gamme très diversifiée des activités de coopération Sud-Sud les caractéristiques du financement institutionnel, ce qui permettra de mieux maîtriser les coûts et d'améliorer l'impact des activités appuyées par le FIDA dans ce domaine. Ce tableur permettra aussi de suivre les montants du cofinancement extérieur et des contributions en nature (exprimées en termes monétaires) de façon à mesurer l'effet de levier des activités de coopération Sud-Sud bénéficiant de l'appui du FIDA. Et ce, dans une volonté de rationaliser le financement de ces activités pour en garantir l'adéquation et l'efficience sur le plan financier.

¹⁸ Efficacité de la gestion des savoirs issus de la coopération Sud-Sud pour orienter l'appui fourni par le FIDA en la matière, en accroître l'impact et définir les limites de l'engagement du FIDA dans cette coopération. Des forums périodiques sur la gestion des savoirs pourraient notamment être organisés pour fournir un appui en continu au programme de coopération Sud-Sud, constituant presque un réseau de partenaires de la coopération Sud-Sud englobant les pays hôtes, les organisations de la société civile (organisations paysannes) et le secteur privé. Ces forums pourraient bénéficier d'un appui via les plateformes informatiques mentionnées plus haut et le portail du FIDA sur la pauvreté, ce qui permettrait l'appropriation et la participation directe de parties prenantes authentifiées.

¹⁹ Dans une large mesure, par le biais d'une participation stratégique aux forums mondiaux sur la coopération Sud-Sud, aux dispositifs multilatéraux établis de coordination de la coopération Sud-Sud, aux manifestations, groupes de travail et processus de partage des savoirs – y compris à la concertation mondiale sur la coopération Sud-Sud, en commençant par les manifestations qui vont se tenir sous peu à Busan (CAD, novembre 2011) et à Rome (FAO, décembre 2011).

Cette coopération assure également de meilleures bases en vue de la transposition plus rapide et prévisible à plus grande échelle – soit un renforcement de l'efficacité à un niveau supérieur et sur une base plus large.

35. Le FIDA a tiré plusieurs enseignements de son expérience et les a partagés avec d'autres partenaires de développement engagés dans la coopération Sud-Sud. La prise en compte de ces enseignements lors de la conception des programmes renforcerait l'efficacité des activités de coopération Sud-Sud et aurait plus d'impact sur la gestion des savoirs et l'efficacité des programmes de pays.
36. Étant donné que la demande d'activités de coopération Sud-Sud progresse, vu l'impact que ces activités peuvent avoir (sur les populations, les communautés, les gouvernements, les pays et l'efficacité de l'action de développement du FIDA), compte tenu des enseignements mentionnés ci-dessus, en réponse à la demande des États membres et conformément aux engagements pris dans les politiques du Fonds, la direction du FIDA a décidé de:
 - a) maintenir l'approche décentralisée, souple et diversifiée actuellement suivie en matière de coopération Sud-Sud;
 - b) promouvoir plus systématiquement la coopération Sud-Sud, en l'intégrant dans le modèle opérationnel du FIDA, y compris les enseignements qui en ont été tirés;
 - c) intensifier l'appui du FIDA à la coopération Sud-Sud, ce qui contribuera directement à la reproduction à plus grande échelle des expériences concluantes de réduction de la pauvreté; et
 - d) soutenir cette intensification de la coopération Sud-Sud en confiant au Bureau du Responsable principal des stratégies de développement/Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs la fonction de coordination à l'échelle de l'institution pour qu'il inspire, complète et appuie la programmation d'activités décentralisées en cours.

Appui du FIDA à la coopération Sud-Sud

1. Il existe maints exemples d'appui fourni par le FIDA à la coopération Sud-Sud, dans le cadre d'activités d'échanges directs de savoirs qui sont également une composante intrinsèque des programmes de pays et des initiatives de coopération régionale, mais qui ont plutôt la particularité d'activités spécifiques de coopération Sud-Sud au sens classique du terme. Ces activités ont été conçues de manière à constituer des programmes autonomes, principalement financés sous forme de dons, ou ont découlé des activités de coopération Sud-Sud prévues dans les programmes d'investissement. Elles sont de plus en plus nombreuses et très diverses:
 - a) Les approches suivies en matière de coopération Sud-Sud par le FIDA ont généralement des objectifs techniques ou opérationnels: il s'agit de tirer des enseignements des technologies, institutions, politiques et approches utilisées ailleurs avec succès. Elles consistent en des déclinaisons diverses de toute une gamme d'activités, notamment la recherche, la recherche-action, l'activité sur le terrain, les visites d'immersion ou les itinéraires d'apprentissage, la gestion des savoirs et le travail analytique, l'apprentissage formel, la visite sur site, les conférences, le suivi-évaluation (S&E) de l'activité et les activités de suivi.
 - b) Certaines activités réunissent des décideurs ou des représentants d'organismes techniques gouvernementaux et des responsables de projet; d'autres encouragent les échanges directs de savoirs entre agriculteurs. D'autres encore rassemblent des organisations de la société civile (par exemple, les organisations paysannes) ou des entreprises privées. De plus en plus souvent, la coopération Sud-Sud est bidirectionnelle, estompant les rôles simplifiés de prestataires/bénéficiaires, en particulier dans les cas d'échanges interpersonnels, qui valorisent le respect mutuel de l'expérience et du savoir de l'autre, en dehors de tout rapport hiérarchique.
 - c) Dans certains cas, la coopération Sud-Sud est intrarégionale bien que, plus récemment, la coopération interrégionale ou mondiale la devance; elle peut être aussi bien bilatérale que multilatérale.
 - d) Les systèmes d'encouragement proposés aux prestataires ont évolué. De plus en plus souvent, le financement du FIDA est associé à des fonds provenant d'autres sources (gouvernements, autres donateurs, participants). Les coûts et les avantages (difficiles à quantifier) ont également beaucoup changé.

Quelques exemples de l'appui fourni par le FIDA à la coopération Sud-Sud

<i>Projet</i>	<i>Nature de l'activité</i>	<i>Date</i>	<i>Contribution du FIDA (en USD)</i>
TIC Afrique-Amérique latine	Financé par un don	2005	150 000
Coopération avec les sociétés civiles d'Iraq et de République islamique d'Iran	Financé par un don	2006	200 000
Itinéraire d'apprentissage Palenque	Financé par un don	2006	60 000
Appui à la formulation de politiques favorables aux pauvres avec la FAO	Financé par un don	2007	1 500 000
Amélioration de la compétitivité dans la sous-région du Grand Mékong	Financé par un don	2007	609 000
Itinéraire d'apprentissage Équateur-Pérou, accès aux marchés	Financé par un don	2007	900 000
Cambodge-Chine	Dans le cadre d'un projet	2008	200 000
Coopération avec des organisations paysannes	Financé par un don	2008	1 420 000
Première rencontre régionale en Asie de femmes pratiquant l'élevage	Financé par un don	2009	200 000
Terra Madre, Inde et Brésil	Financé par un don	2009	200 000
Formation extérieure (montant total), MIDPCR, LGED ^a	Dans le cadre d'un projet	2009	45 000
Conférence de New Delhi	Financé par un don	2010	200 000
Marché Afrique-Brésil des innovations agricoles	Financé par un don	2010	500 000
Partenariats autochtones	Financé par un don	2010	100 000
Partage des savoirs, microfinance et sécurité sociale	Financé par un don	2010	60 000
Promotion de la coopération Sud-Sud avec la Chine, partage des savoirs	Financé par un don	2010	200 000
Total			6 544 000

^a MIDPCR = Projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands; LGED = Département d'ingénierie des collectivités locales (Bangladesh).

- Le nombre et l'ampleur des programmes spécifiques sont en progression depuis quelques années. Le tableau ci-dessus présente une liste d'exemples dont certains sont décrits de manière plus détaillée dans le reste de la présente section, avec des résumés en encadré.
- Le **marché Afrique-Brésil des innovations agricoles** (encadré 1) est une activité interrégionale d'appui au développement agricole en Afrique, conforme aux stratégies de l'Union africaine, du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique. Ce programme est un élément des politiques concernant le partenariat institutionnel avec l'Afrique ainsi que de la politique extérieure du Brésil et des pays africains, outre qu'il est conduit par les décideurs. Il tire parti des partenariats entre scientifiques et spécialistes de l'agriculture en Afrique et au Brésil. La Société de recherche agricole brésilienne, le Forum pour la recherche agricole en Afrique, le Ministère du développement international du Royaume-Uni et la Banque mondiale en sont également des partenaires. Les "invités" (récipiendaires) sont notamment des ONG, fondations, universités et acteurs du secteur privé d'Afrique.
- Ce programme cible les systèmes de production des petits exploitants, les ménages ruraux (généralement dirigés par une femme) et les familles dont les revenus sont faibles. Il a pour objectif spécifique de promouvoir l'innovation technique (fixation

Encadré 1: Le marché Afrique-Brésil des innovations agricoles

Ce projet interrégional encourage le développement de techniques innovantes en faveur des petits exploitants (en particulier les femmes et les familles dont les revenus sont faibles).

Décideurs, scientifiques et spécialistes venant d'ONG, d'organisations, de fondations, d'universités et du secteur privé africains. Concertation sur les grandes orientations entre décideurs et organisations s'occupant de recherche-développement.

Lancement du projet de marché Afrique-Brésil: développement de la technologie, gestion des ressources naturelles, renforcement des institutions et des marchés, gestion des savoirs.

Don du FIDA: 500 000 USD; autres contributions: 1,5 million d'USD.

biologique de l'azote, améliorations génétiques, gestion de la biodiversité, agroforesterie pour combattre le changement climatique) à l'appui des systèmes de production paysanne. Il pourrait entraîner un accroissement de la production agricole (par exemple des légumineuses, des céréales, des arbres fruitiers) et la production d'aliments d'un prix plus abordable en Afrique. Ce programme s'appuie sur trois piliers: a) la concertation directe sur les grandes orientations (par exemple gestion des savoirs et de l'information, TIC au service du développement, stratégies de communication, échanges commerciaux); b) un forum (l'événement spécifique) de lancement de ce marché; et c) des projets Afrique-Brésil visant à développer la technologie, à améliorer la gestion des ressources naturelles et à promouvoir les politiques, la formalisation du marché foncier et la gestion des savoirs.

5. Cette initiative est liée au **dialogue Afrique-Brésil sur la sécurité alimentaire, la lutte contre la faim et le développement rural**, une action de collaboration interrégionale Sud-Sud distincte et de plus grande ampleur lancée par le Gouvernement brésilien, qui regroupe des organisations régionales et sous-régionales africaines, des acteurs de la société civile et des institutions internationales telles que le FIDA, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme alimentaire mondial et la Banque africaine de développement. Inauguré en mai 2010 à Brasilia, le processus s'est poursuivi au siège de la FAO en juillet avec une première réunion de suivi. Le Brésil étudie les possibilités de coopération technique, mais également de coordination "politique" plus poussée dans le cadre des instances internationales. Un comité commun, le Comité conjoint Afrique-Brésil sur la sécurité alimentaire, suivra la progression des divers projets et initiatives. La création d'un fonds fiduciaire pour la coopération Sud-Sud est également envisagée. Les questions se rapportant aux principes de la coopération Sud-Sud et à la nécessité de la participation des organisations régionales et sous-régionales africaines ainsi que de la coordination pour éviter le double emploi et la confusion sont également abordées.
6. Le but est de transposer les résultats concluants obtenus par le Brésil sur le front de la réduction de la pauvreté et de la faim au regard du premier Objectif du Millénaire pour le développement, et en matière de stabilité économique (maîtrise de l'inflation, forte croissance, faible taux de chômage). Les questions abordées dans le cadre de cette concertation portent notamment sur les politiques et programmes axés sur l'agriculture familiale, à savoir: le développement durable de l'agriculture, de la pêche, de l'aquaculture et de l'agroforesterie et la gestion des ressources hydriques; l'amélioration de l'infrastructure rurale, de l'accès aux marchés et de la commercialisation des produits; l'appui en faveur de l'agriculture familiale, afin d'accroître la production et d'assurer la sécurité alimentaire; l'éducation, la formation, la recherche-développement et la diffusion des technologies agricoles (par exemple, l'utilisation de la bioénergie); le renforcement des capacités en matière de sécurité alimentaire; l'élaboration de politiques publiques cadres; l'assistance technique; le renforcement des capacités en matière sanitaire et phytosanitaire (lutte contre les maladies, quarantaine, ravageurs agricoles, etc.); et la mise au point de nouveaux outils pour faciliter l'accès à la terre et le développement de la microfinance. Ce dialogue porte également sur l'examen de certains programmes de développement social du Gouvernement brésilien (notamment la Bolsa Familia, ou système d'allocations familiales).

7. Une série de **séminaires annuels sur la coopération Sud-Sud entre la Chine et des programmes bénéficiant de l'appui du FIDA en Asie et en Afrique**

(encadré 2) ont été un aspect important de la coopération Sud-Sud en 2009, 2010 et 2011 dans le cadre du programme et de la politique de coopération Sud-Sud de la Chine. Ces séminaires, accompagnés de visites sur le terrain, ont réuni des participants de Madagascar, du Rwanda, de Sierra Leone, de Zambie, d'Éthiopie, du Pakistan, du Bangladesh, du Viet Nam et d'autres pays.

Encadré 2: Séminaire Chine-Asie-Afrique sur la coopération Sud-Sud

Ces séminaires ont spécifiquement abordé:

- le changement climatique et ses répercussions sur l'agriculture et l'environnement;
- la qualité et la sécurité sanitaire de la production alimentaire;
- les techniques de développement rural (par exemple, irrigation, cultures en terrasse, appui au microcrédit) et le développement récent des biotechnologies;
- la participation communautaire;
- l'importance des investissements multisectoriels, coordonnés et accessibles à tous; et
- l'approche de la planification de la stratégie de réduction de la pauvreté adoptée par la Chine (à savoir une transition harmonieuse entre projets de petite et de grande envergure) et sa transformation politique (processus consistant à proposer, à expérimenter et à appliquer des mesures sur une période raisonnable et acceptable).

8. Ils ont été l'occasion d'exposer aux participants: le modèle de développement de la Chine et son contexte, les résultats de son développement agricole et ses réalisations et son expérience en matière de réduction de la pauvreté (le nombre de Chinois vivant dans une extrême pauvreté est tombé en 30 ans de 260 à 14 millions); le programme du FIDA dans le pays (conception et exécution des projets); et l'évolution des politiques et des approches adoptées pour résoudre les problèmes persistants et relever les nouveaux défis. Les participants ont reconnu que les éléments fondamentaux du succès en matière de réduction de la pauvreté étaient notamment: une croissance équitable; une politique et une stratégie fortement axées sur les pauvres; un encadrement approprié, la stabilité politique et une solide gouvernance; ainsi que la bonne volonté et la motivation de la population et le respect de la discipline. Les visites sur le terrain ont permis aux participants de se faire une idée concrète du développement rural, leur donnant une possibilité de contact plus direct et d'apprentissage, ainsi que d'acquérir des connaissances techniques et opérationnelles (par exemple, en matière de production agricole, de petites machines agricoles et de commercialisation). Les participants ont été particulièrement impressionnés par les réalisations dans les domaines du développement de l'infrastructure, des petites industries rurales et de l'introduction de la technologie dans les ménages pauvres. Ils espéraient vivement approfondir l'échange de connaissances et développer les possibilités de coopération.

9. Le **programme conjoint FIDA/FAO en faveur de la formulation de politiques favorables aux pauvres, de la concertation et de l'exécution au niveau des pays** a pour objet de renforcer les capacités des décideurs agricoles dans huit pays d'Asie (Cambodge, Chine, Inde, Indonésie, Népal, Pakistan, Sri Lanka et Viet Nam) en ce qui concerne la définition et l'application d'options politiques favorables aux pauvres. Les activités de ce programme sont notamment les suivantes: identification des partenaires nationaux et des options générales; renforcement des capacités institutionnelles d'analyse, de formulation et de mise en œuvre de politiques de développement agricole et rural favorables aux pauvres; analyse et formulation de mesures utiles aux pauvres; concertation sur les grandes orientations; diffusion des résultats et partage de l'expérience; appui à la mise en œuvre de certaines politiques. Au-delà du renforcement des capacités des principales institutions de l'État en matière de conception et d'exécution de politiques favorables aux pauvres, le programme encourage le partage entre les participants de l'expérience et des enseignements tirés de l'action moyennant la création d'un réseau de savoirs; et une participation accrue de la société civile et du secteur privé à la concertation et à la défense des politiques favorables aux pauvres. Le programme a instauré un réseau de participants et lancé un site web à l'appui du processus (encadré 3).

Encadré 3: Site web sur les politiques favorables aux pauvres

www.propoorpolicy.org

10. La **Commission de l'agriculture familiale (REAF)**, dont sept pays sont membres (Argentine, Bolivie [État plurinational de], Brésil, Chili, Paraguay, République bolivarienne du Venezuela et Uruguay), résulte d'une initiative lancée par le Brésil pour favoriser l'intégration régionale (commerciale, économique, environnementale, sociale et culturelle) et stimuler le développement des pays à faible revenu et de leurs populations les plus pauvres. Le programme se concentre sur cinq domaines: accès au foncier; facilitation des échanges; problématique hommes-femmes; assurance agricole; et jeunesse rurale.
11. La REAF envisage l'intégration sous l'angle du renforcement des politiques publiques qui visent à faciliter les échanges commerciaux, à atténuer les disparités et à encourager le développement foncier, sans pour autant négliger les valeurs telles que la solidarité et la complémentarité. Le développement durable et l'engagement de la société civile sont des aspects importants de sa philosophie. La REAF entend instaurer les conditions qui permettront l'accès aux marchés, le développement du commerce et l'accroissement de la production agricole tout en s'efforçant également d'atténuer les effets indésirables du libre-échange. Elle se concentre sur l'agriculture, un secteur à fort potentiel susceptible d'atténuer les disparités entre régions et entre pays en développement et de promouvoir la stabilité politique. La REAF, dont le but global est de permettre à tous les groupes cibles d'améliorer leur qualité de vie, envisage plus largement le Marché commun du Sud, en prenant en compte ses aspects sociaux et géographiques. Elle conçoit l'intégration comme étant l'égalité des chances et la participation sociale (et donc un renforcement de la démocratie), et le commerce comme un moyen et non comme une fin.
12. Dans le cadre de la **Conférence de New Delhi sur la transformation rurale dans les pays émergents** (avril 2010), lancée à l'initiative du Brésil et conjointement organisée par le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Afrique du Sud, les décideurs ont joué un rôle central (encadré 4). La Déclaration de New Delhi qui en est issue annonce la mise en place d'une collaboration régulière et systématique en matière d'apprentissage Sud-Sud, grâce à une double approche: au niveau interministériel, avec des événements périodiques organisés autour des réunions du G20 pour éclairer les priorités mondiales sur les questions de la transformation rurale; et à celui de forums périodiques ouverts, informels et opérationnels – les deux niveaux interagissent l'un avec l'autre et s'appuient mutuellement. Il est prévu d'élargir ce processus et de l'ouvrir à d'autres pays en développement intéressés par la coopération Sud-Sud, le but étant de relever plus efficacement les défis mondiaux et locaux que pose la transformation rurale. Le FIDA a affecté des ressources aux activités menées pour donner suite à la conférence, notamment la préparation par l'Afrique du Sud de son livre blanc sur le développement rural, en particulier en ce qui concerne la création d'emplois ruraux (en tirant parti de la loi nationale indienne sur la garantie de l'emploi rural et de la Bolsa Familia brésilienne) et les énergies renouvelables en milieu rural.
13. La Déclaration de New Delhi prône: l'augmentation des investissements prioritaires dans le développement rural inclusif et durable; des systèmes de gouvernance transparents et efficaces; l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé des politiques et programmes publics; et le renforcement des fonctions de S&E et des systèmes d'apprentissage ainsi que de la recherche sur le développement rural. Les politiques considérées comme essentielles sont celles qui: assurent la sécurité

Encadré 4: Conférence de New Delhi sur la transformation rurale

Brésil, Chine, Inde, Afrique du Sud.
Approche double: processus interministériel; forum informel ouvert.
Prône un développement durable et inclusif, une gouvernance efficace, l'efficacité et l'efficacé des politiques et programmes publics.
Importance de la coordination entre les divers échelons de l'État, les marchés, la société civile; renforcement des partenariats public-privé; problématique hommes-femmes; développement de la production paysanne; autosuffisance économique; gestion des migrations rurales; services publics; réforme agraire; services financiers; développement des technologies de l'information et des communications (TIC); et affectation efficace des ressources.
Décision d'ouvrir la conférence à d'autres pays en développement à l'avenir.
Contribution du FIDA: 200 000 USD; autres contributions: 560 000 USD.

alimentaire en développant l'agriculture paysanne et familiale; créent des emplois et favorisent l'autosuffisance économique des zones rurales; développent les marchés ruraux; utilisent de manière efficiente les maigres ressources naturelles et privilégient les ressources renouvelables; stimulent la croissance des bourgs et des villes de taille moyenne en milieu rural; luttent contre l'exode rural; garantissent l'accès aux services publics essentiels; soutiennent les réformes agraires; offrent des services financiers efficaces; favorisent l'implantation des TIC; encouragent l'innovation, la recherche-développement axées sur les "acteurs" ruraux; et garantissent la dignité humaine fondamentale en s'occupant des régions et des groupes les plus défavorisés et en s'intéressant de très près au sort des femmes (pensions, subsides pour les plus vulnérables, garantie de l'emploi). La déclaration prône également la coordination entre les divers échelons de l'État, secteurs, marchés, États et acteurs de la société civile; le renforcement des partenariats privé-public; l'obligation pour les collectivités locales de rendre des comptes; et la responsabilisation de la société civile.

14. Les agriculteurs et leurs associations, les organisations rurales, les techniciens et les représentants du secteur privé sont au centre de plusieurs **itinéraires d'apprentissage en Amérique latine et dans les Caraïbes et au-delà** (par exemple, au Rwanda). Un itinéraire d'apprentissage est un processus d'apprentissage sur le terrain qui valorise les meilleures expériences des institutions, communautés et familles rurales, organisé thématiquement autour de différentes études de cas et bonnes pratiques de développement rural. L'échange de savoirs revêt concrètement la forme d'un plan en faveur de l'innovation, qui recense les enseignements tirés de l'itinéraire et en appuie la reproduction ultérieure sur le terrain et la mise en œuvre par les participants et leurs communautés. Les itinéraires d'apprentissage sont des processus systématiques planifiés avec soin (encadré 5) afin: a) de

Encadré 5: Caractéristiques principales du processus de l'itinéraire d'apprentissage

Processus souple et adaptable pouvant être mis en place en quatre à six mois.

Mis en place en réponse à une demande.

Appuyé par des ressources humaines qualifiées à différents niveaux et dans différentes zones géographiques.

Mobilise des groupes multidisciplinaires de partenaires du développement rural venant de différentes régions.

Organisé autour des expériences, études de cas et meilleures pratiques sur le développement rural innovant.

Visites thématiques dans des communautés confrontées à des problèmes de développement.

Échanges directs de savoirs entre participants.

Les acteurs locaux deviennent des formateurs rémunérés développant ainsi davantage leurs propres capacités:

processus enrichissant à la fois les visiteurs et les hôtes.

Élaboration d'un plan en faveur de l'innovation, en tant que stratégie englobant l'ensemble de la communauté, sans exclusion, avec trois composantes: production, commerce et organisation.

Plateforme en ligne pour l'ensemble des partenaires permettant de demander/offrir une assistance technique et une formation.

Les participants transmettent les connaissances qu'ils ont acquises à leur communauté.

Coût unitaire relativement élevé, mais effets multiplicateurs et efficacité considérables de cette approche.

b) de faciliter la conception de plans "personnalisés" en faveur de l'innovation; et c) de créer des plateformes en ligne au service des projets de développement rural et de leurs bénéficiaires, qui répondent à leurs questions et leur offrent une assistance technique et une formation. Ils servent essentiellement à motiver la population à travailler en équipe et à améliorer collectivement sa qualité de vie.

15. Les itinéraires d'apprentissage sont des éléments phares de la coopération Sud-Sud. Ils ajoutent de la valeur aux programmes de pays du FIDA dans la mesure où les enseignements qui en sont tirés ne "figurent" pas simplement dans un rapport mais "atteignent" directement les populations concernées et leurs associations. Quand les participants rentrent chez eux, ils organisent des manifestations pour diffuser et communiquer les résultats à l'aide de photos, de témoignages et de documents. C'est ainsi que des plans en faveur de l'innovation ont pu être considérés comme une stratégie s'adressant sans exclusion à toute une communauté, et pas seulement à ceux qui avaient pris part au voyage.

16. Dans l'itinéraire en faveur du "Partage des connaissances sur l'accès aux marchés en Équateur et au Pérou", les principaux thèmes d'apprentissage concernaient les approches commerciales, les modèles de gestion d'entreprise, la microfinance rurale et les microentreprises, la technologie et l'innovation, l'écotourisme, l'organisation et l'encadrement ainsi que le développement local.
17. L'itinéraire concernant les "Microentreprises rurales colombiennes ayant obtenu des résultats probants", organisé par la Société de formation régionale au développement rural (PROCASUR), par le Programme de développement des microentreprises rurales et par le Ministère colombien de l'agriculture et du développement rural, avait pour objectifs de renforcer la gestion et l'administration des entreprises des participants, d'accroître leurs ventes et leurs revenus, d'améliorer les processus de production pour répondre au plus près à la demande de leurs clients et de leur permettre de subvenir à leurs besoins sur des marchés compétitifs et dynamiques.
18. L'itinéraire concernant "L'amélioration de la qualité de vie de la communauté de Palenque" était animé par une association de producteurs de canne à sucre, ASOPRODUCE, qui a créé – et fait reconnaître juridiquement – une organisation communautaire de représentants de diverses activités économiques et productives. Moins de neuf mois après la création de cet itinéraire, les participants avaient, en mettant en œuvre leur plan en faveur de l'innovation, accru leurs revenus mensuels grâce à l'augmentation de leurs ventes sur divers marchés et à une nouvelle approche fondée sur le territoire et le label. Des fournisseurs de sucreries ont par exemple augmenté leurs revenus dans une proportion de 30%, améliorant ainsi considérablement leur qualité de vie.
19. L'itinéraire "Jeunes talents en milieu rural: tirer parti de leur expérience en matière d'accès à la terre, aux services financiers et aux services aux entreprises" (Colombie) s'adresse aux organisations rurales de jeunes, aux dirigeants, aux représentants et aux équipes techniques des projets de développement rural, des secteurs public ou privé, qui s'occupent des problèmes des jeunes. Il a été conçu afin de définir des approches visant à encourager la participation de la jeunesse rurale aux activités économiques et civiques. Il mettra l'accent sur le développement du capital social, l'aide à l'accès à la terre et à la gestion de celle-ci pour les jeunes producteurs de café et l'appui à la Fédération nationale des planteurs de café. Il favorisera également le recours aux services financiers spécialisés, à la formation et aux services d'assistance technique en faveur d'entreprises productives, en donnant aux jeunes des moyens de gérer directement les ressources pour pouvoir faire appel à l'assistance technique et à la formation dont leurs entreprises ont besoin.
20. Pour tirer parti des diverses expériences menées en Amérique latine et dans les Caraïbes, un **forum Asie-Pacifique d'examen des portefeuilles d'activités**, tenu en Chine, a sélectionné des innovations et des champions régionaux, dessiné l'ébauche d'itinéraires d'apprentissage possibles pour l'Asie et le Pacifique, et créé pour la région une "autoroute de l'apprentissage" axée sur les résultats, en collaboration avec d'autres pays du Sud.

21. La première **rencontre régionale de femmes pratiquant l'élevage** (encadré 6) a été organisée par des organisations de la société civile travaillant avec les femmes pratiquant l'élevage dans plusieurs pays d'Asie, du Proche-Orient et du Moyen-Orient. L'objectif en était d'autonomiser les femmes pratiquant l'élevage d'un point de vue social, économique, organisationnel et politique et de promouvoir leur participation sur un pied d'égalité à la prise des décisions au sein de leur communauté et des collectivités locales.

Encadré 6: Rencontre régionale de femmes pratiquant l'élevage

Regroupement de femmes pratiquant l'élevage en Asie, au Proche-Orient et au Moyen-Orient. Participation sur un pied d'égalité à la prise des décisions.

Ateliers sur le partage des savoirs et le renforcement des capacités.

Partage des expériences: accès aux marchés, diversification des produits, propriété foncière, amélioration des équipements, accès aux ressources naturelles.

Création d'une plateforme régionale de concertation et de partage des savoirs.

À l'issue du processus, les femmes auront acquis des compétences en matière d'encadrement et d'organisation qui leur permettront d'influer sur les politiques locales et nationales.

Don du FIDA: 200 000 USD; autres contributions: 142 000 USD.

22. À cette fin, les participantes à cette rencontre ont: estimé les besoins des femmes pratiquant l'élevage; mis l'accent sur l'élaboration des politiques et le développement des institutions; encouragé les échanges de savoirs; recensé les principales difficultés qui font obstacle à la participation des femmes à la prise des décisions (au sein de leur communauté et des collectivités locales) ainsi que les moyens de renforcer leurs capacités en matière d'organisation, de représentativité et d'encadrement; analysé les droits des femmes pratiquant l'élevage (et identifié les organisations qui les défendent); et encouragé les alliances nationales de femmes pratiquant l'élevage. Elles ont également partagé leur expérience concernant l'accès aux marchés ruraux et discuté des possibilités de diversification des produits, de régime foncier, d'amélioration des équipements et d'accès aux ressources naturelles. Elles vont partager ces informations et ces savoirs avec leur communauté. L'un des résultats attendus de cette rencontre est la création d'une plateforme régionale de concertation et de partage des savoirs. À la fin du processus, ces femmes auront acquis des responsabilités en matière d'encadrement et seront à même d'influer sur les politiques locales et nationales, un moyen de sensibiliser les institutions locales et les dirigeants communautaires quant à leur rôle crucial.
23. Les agriculteurs et leurs organisations sont à l'origine du **Développement de Terra Madre au Brésil et en Inde** (encadré 7), un projet dont le but est de promouvoir une alimentation bonne, saine et équitable, en créant un réseau d'entrepreneurs ruraux participant à des filières alimentaires durables et à la préservation de la biodiversité agricole, et en développant les échanges de savoirs. Les ateliers et séminaires de Terra Madre sur la réduction de la pauvreté abordent également les politiques agricoles; la gestion des ressources naturelles; l'amélioration de l'accès des petits paysans aux marchés; les réformes institutionnelles en vue d'améliorer la représentation des petits agriculteurs au sein d'organisations structurées, efficaces et influentes; et la problématique hommes-femmes. Le projet encourage la coopération Sud-Sud entre l'Inde et le Brésil en mobilisant également des agriculteurs d'autres pays (Équateur, Pérou, Bangladesh et Népal). Des partenariats vont être créés avec Slow Food International, des organisations paysannes et des organisations gouvernementales, des ONG et le FIDA.

Encadré 7: Terra Madre au Brésil et en Inde

Entrepreneurs ruraux, agriculteurs, producteurs vivriers, cuisiniers et éducateurs venant de différents pays: Inde, Brésil ainsi qu'Équateur, Pérou, Bangladesh et Népal. Ateliers et séminaires.

Création d'un réseau: filière alimentaire durable; préservation de la biodiversité agricole; accès aux marchés; représentation des petits paysans par le biais d'organisations structurées; étude de nouvelles politiques agricoles et amélioration de la gestion des ressources naturelles; problématique hommes-femmes; promotion des réformes institutionnelles.

Don du FIDA: 200 000 USD.

24. Le programme régional "**Amélioration de la compétitivité agricole des ménages ruraux de la sous-région du Grand Mékong**", financé conjointement avec la FAO (encadré 8), entend améliorer les moyens de subsistance, les revenus et la compétitivité agricole au Cambodge, en Chine (dans la province du Yunnan), en République démocratique populaire lao, au Myanmar, en Thaïlande et au Viet Nam. Les parties prenantes en sont des représentants des secteurs de l'agriculture, de la pêche et des ressources naturelles: des techniciens membres de chambres de commerce et d'associations sectorielles, ainsi que des décideurs et représentants d'organismes de réglementation du secteur du commerce. Le programme introduit de nouvelles techniques améliorées de production, de manutention et de transformation de produits agricoles importants; renforce l'intégration des filières-produits en les rendant plus rémunératrices pour les producteurs pauvres, en favorisant des partenariats équilibrés entre acheteurs et producteurs; et développe les échanges commerciaux entre les petits producteurs et les pays avoisinants de la sous-région du Grand Mékong en étudiant de nouveaux moyens d'évaluer la demande et de surmonter les obstacles au commerce. Le programme offre des dispositifs efficaces et efficients de documentation et de diffusion de l'expérience qui permettent de démontrer à d'autres praticiens, aux services-conseil publics, aux associations sectorielles, aux organismes chargés de la réglementation et aux décideurs comment, en améliorant les technologies, en développant la coopération au sein de chaque filière et en favorisant des stratégies de commercialisation plus efficaces, on peut concrètement transformer les moyens de subsistance des producteurs pauvres.
- Encadré 8: Améliorer la compétitivité agricole dans la sous-région du Grand Mékong**

Six pays: Cambodge, Chine (Yunnan), République démocratique populaire lao, Myanmar, Thaïlande et Viet Nam. Introduction de nouvelles techniques de production, de manutention et de transformation; simplification des filières-produits pour les producteurs les plus vulnérables; développement du commerce pour les petits producteurs, avec de nouveaux moyens d'évaluer la demande et de surmonter les obstacles au commerce. Démonstration de la façon dont le recours à la technologie, la coopération au sein des filières et des stratégies de commercialisation efficaces peuvent concrètement transformer les moyens de subsistance des petits producteurs. Don du FIDA: 609 000 USD; autres contributions: 130 000 USD.
25. Le **Projet de développement des technologies de l'information au service de la réduction de la pauvreté et du développement durable** (encadré 9), qui s'adresse aux paysans de l'État plurinational de Bolivie, du Pérou, d'Afrique du Sud et du Swaziland, est axé sur les TIC. Ces quatre pays partagent sur un pied d'égalité leur expérience de l'introduction des TIC en milieu rural, en échangeant leurs meilleures pratiques et les connaissances acquises dans le cadre de leurs activités spécifiques respectives. Le FIDA a appuyé un processus d'apprentissage interrégional, y compris des visites d'échanges entre les quatre pays, en vue de partager les enseignements et d'instaurer de nouveaux partenariats avec le secteur privé. L'échange d'expériences entre l'Afrique et l'Amérique latine dans le domaine des TIC a permis de comparer la situation sur deux continents, dans deux environnements et pour deux technologies (centres informatisés et TIC en réseau dans l'État plurinational de Bolivie et au Pérou; téléphonie mobile en Afrique du Sud).
- Encadré 9: Coopération Sud-Sud Afrique-Amérique latine sur les TIC en milieu rural**

Échanges de savoirs sur les TIC en milieu rural entre État plurinational de Bolivie, Pérou, Afrique du Sud et Swaziland pour appuyer le développement rural. Au Pérou, le recours à Internet a abaissé les coûts d'information des collectivités locales, amélioré l'accès à l'information commerciale, permis de trouver de nouveaux débouchés et amélioré l'accès aux ressources pédagogiques. En Afrique du Sud, Nokia a soutenu des programmes de développement de l'agriculture. Au Swaziland, les TIC contribuent à la fourniture de services financiers ruraux. Coût total: 150 000 USD.
26. Le programme en faveur de **Partenariats autochtones: création d'une communauté d'entraide régionale des populations autochtones d'Asie** va organiser une manifestation de partage des savoirs en Malaisie sur les radios communautaires en Asie pour soutenir le développement des peuples autochtones;

et sur les politiques favorables aux radios communautaires en Asie du Sud-Est pour atténuer la vulnérabilité résultant de l'exclusion sociale et diminuer le risque de marginalisation économique.

27. La **foire des savoirs sur les TIC au service du développement rural** réunira des participants de divers projets en Asie pour partager leur expérience et leurs savoirs, et un "village de l'innovation" servira de pépinière d'applications novatrices de TIC et de sources d'énergie renouvelable pour aider les communautés à devenir autonomes.
28. **L'initiative de coopération Sud-Sud entre le Ministère de l'agriculture du Cambodge et l'Académie des sciences agronomiques du Yunnan (YAAS) en Chine** développera les savoirs des organismes chargés de l'exécution de projets dans la région nord-est du Cambodge, au niveau national et provincial, en ce qui concerne les systèmes de production basés sur le riz d'altitude qui se pratiquent avec succès dans le Yunnan. Elle étudiera en particulier les possibilités de production et de commercialisation de variétés locales de riz au Cambodge. La YAAS mettra à disposition des variétés jugées adaptées en altitude, à l'aide de protocoles techniques détaillés, et fournira: les spécialistes pour aider à développer les technologies; une formation destinée aux techniciens et aux agriculteurs; et des modèles de production pour les différentes zones géographiques. L'Académie organisera également des journées de démonstration sur le terrain et des ateliers pour s'assurer que le travail sera de bonne qualité. Les experts de l'Académie se sont rendus dans les trois provinces cambodgiennes concernées pour étudier l'écosystème d'altitude du pays et aider à concevoir des systèmes de culture en altitude adaptés au contexte cambodgien.
29. À l'instar de nombreux programmes de recherche relevant du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) bénéficiant de l'appui du FIDA, le **Consortium de recherche sur la riziculture en environnement défavorable (CURE)**, qui relève de l'Institut international de recherches sur le riz (IIRR), est un bon exemple de coopération Sud-Sud. Le CURE est une plateforme regroupant 10 pays du sud et du sud-est de l'Asie qui permet aux systèmes nationaux de recherche et de vulgarisation agricoles (NARES) et aux chercheurs de l'IIRR de travailler en partenariat avec les producteurs et les vulgarisateurs pour résoudre leurs problèmes essentiels sur des sites représentatifs des divers écosystèmes rizicoles – c'est-à-dire des environnements exposés à la sécheresse, à la submersion, à la salinité et en altitude. La stratégie du CURE consiste à mener une recherche participative sur site qui associe les scientifiques des NARES, de l'IIRR et d'autres instituts de recherche de pointe en recourant à une approche multidisciplinaire pour développer les techniques, les valider et les diffuser. C'est l'occasion d'un renforcement des capacités à large échelle, par le biais de visites d'échanges, de la formation structurée ou informelle, de la collaboration, de l'échange d'informations d'un pays à l'autre ainsi que de l'apprentissage mutuel entre les diverses parties prenantes concernées.

Collaboration Sud-Sud et échange de savoirs dans la région Amérique latine et Caraïbes: l'expérience du FIDA

1. La Division Amérique latine et Caraïbes travaille et investit depuis longtemps en faveur de la collaboration et de l'échange de savoirs au-delà des frontières, principalement au sein de la région, mais également au-delà. Sa première expérience, le réseau FIDAMERICA (qui sert à documenter et à partager des pratiques de développement novatrices), est à l'origine d'initiatives similaires dans d'autres régions, notamment: ProGénero (ProGender); le Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (pour accroître la capacité de S&E); la REAF (sur les mesures en faveur de l'agriculture familiale); et les itinéraires d'apprentissage de la PROCASUR. Au total, la Division investit 1 million d'USD par an depuis 15 ans pour promouvoir la collaboration internationale et l'échange de savoirs tirés de l'expérience concrète du développement acquise par le FIDA.
2. Les objectifs de la Division en matière de collaboration Sud-Sud et d'échanges de savoirs sont les suivants: a) accroître l'efficacité et l'efficacité des programmes de pays et des opérations dans la région en leur permettant d'accéder en temps opportun aux bonnes pratiques pertinentes et à des connaissances clairement documentées et testées sur le terrain; et b) y ajouter de la valeur grâce à l'innovation et à l'effet catalytique qui permettent la multiplication et la reproduction à plus large échelle¹.
3. Une réflexion critique sur cette expérience porte à croire que l'action future du FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et de l'échange de savoirs devrait satisfaire aux cinq critères suivants:
 - **Elle devrait répondre à une demande**, au sens réel de ces termes, c'est-à-dire qu'aucune action ne sera engagée si quelqu'un n'a pas effectivement exprimé une demande d'apprentissage ou de soutien par ses pairs d'un autre pays. Les solutions ou les bonnes pratiques ne sauraient être imposées. Les chargés de programme de pays et leurs équipes ont bien sûr la responsabilité de travailler avec les clients du FIDA pour transformer leurs besoins en demande; il ne s'agit donc pas non plus d'attendre passivement qu'une demande s'exprime.
 - **Elle devrait être fondée sur des connaissances et une expérience concrètes ayant fait leurs preuves.** Les savoirs et l'expérience qui peuvent être communiqués se limitent à ce que fait effectivement le FIDA dans le cadre de ses opérations. En d'autres termes, le FIDA devrait se contenter d'intervenir dans les domaines dans lesquels des activités qu'il a exécutées dans le cadre d'un pays ou d'un projet ont été à l'origine de savoirs et d'une expérience spécifiques susceptibles d'être partagés avec d'autres. Le FIDA ne devrait donc s'engager dans la coopération Sud-Sud que dans les secteurs où il jouit d'un solide avantage comparatif – c'est-à-dire sur toute une gamme de questions pouvant aller d'une technique concrète de collecte de l'eau de pluie dans les régions semi-arides, en passant par les méthodes et approches de prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les projets de développement, jusqu'aux politiques nationales d'appui à l'agriculture familiale, pour autant qu'il s'agisse d'une activité développée et soutenue dans le cadre d'au moins une des opérations du FIDA. Le FIDA ne devrait pas se contenter de jouer un rôle de triangulation ou d'intermédiation: il doit "joindre l'acte à la parole".

¹ Basé sur Linn *et al.*, 2010, *Scaling up the Fight against Rural Poverty, an Institutional Review of IFAD's Approach*, Working Paper 43, Global Economy and Development, Brookings Institution, Washington, D.C.

- **Elle devrait être systématique et ne pas être simplement la somme d'activités ponctuelles.** Autrement dit, en dehors du contenu (c'est-à-dire l'expérience et les savoirs issus des opérations susceptibles d'être partagés), le FIDA devrait élaborer les instruments appropriés (par exemple, les programmes qu'il finance) dont chacun devrait prévoir des stratégies et approches, des objectifs, des partenariats, des méthodes et outils, la gestion des budgets et des rapports, sans oublier l'évaluation. Le point le plus important est que le FIDA devrait envisager la coopération Sud-Sud dans les cas où, dès le tout début d'une intervention, il existe des arguments de poids en faveur de son application à plus grande échelle.
 - **Elle devrait être intégrée aux programmes de pays du FIDA** et aux activités ordinaires financées au moyen de prêts ou de dons. En d'autres termes, elle devrait être engagée et conduite par ceux qui participent directement aux projets et programmes financés par le FIDA, à commencer par les responsables de projet, les chargés de programme de pays et leurs équipes. On devrait donner la priorité aux activités entre pairs et éviter le plus possible les schémas faisant appel à une intermédiation coûteuse.
 - **Les priorités devraient en être arrêtées par ceux qui en bénéficieront et y participeront directement.** Autrement dit, cette action devrait être financée au moyen des ressources ordinaires destinées aux prêts et aux dons pour garantir qu'elle répond à une demande effective des équipes de pays du FIDA et de leurs partenaires et qu'elle est jugée assez importante pour être prioritaire par rapport à d'autres utilisations possibles de ces ressources.
4. Les objectifs et critères ci-dessus devraient suffire à guider la planification et l'exécution des activités futures de coopération Sud-Sud et d'échanges de savoirs du FIDA.

Enseignements tirés de l'expérience du FIDA en matière de coopération Sud-Sud

1. Plusieurs partenaires de développement ont entrepris des examens de leurs activités de coopération Sud-Sud. L'examen réalisé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a permis de dégager des enseignements essentiels (encadré 1). Malgré les différences évidentes d'identité, de mission et de structure des ressources des deux institutions, nombre des enseignements tirés de l'évaluation des activités de coopération Sud-Sud du PNUD confirment l'expérience qui est celle du FIDA. Les enseignements tirés par la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement (BASD) et la FAO sont également intégrés à ceux qu'a dégagés le FIDA de son action, tels que présentés ci-après.

Encadré 1: Enseignements tirés par le PNUD

Le PNUD est bien placé d'un point de vue structurel pour promouvoir la coopération Sud-Sud. Il en a une expérience considérable, qu'il n'a guère communiquée.

La coopération Sud-Sud est une priorité institutionnelle mais ne bénéficie pas d'un appui suffisant.

Il existe de nombreuses initiatives individuelles en la matière, mais guère d'orientation institutionnelle.

Les stratégies sont clairement définies, mais l'approche essentiellement axée sur l'offre est inefficace.

L'approche axée sur les résultats est peu utilisée. La stratégie d'exécution est essentiellement fondée sur les aspects techniques, au détriment des dimensions sociales.

Les stratégies visant à intégrer la coopération Sud-Sud à tous les niveaux n'ont pas donné de résultats satisfaisants.

La base de données à l'appui de la coopération Sud-Sud a été peu utilisée.

Des instruments de programmation (divers modèles de coopération Sud-Sud, y compris la coopération triangulaire) ont été mis au point, mais les bureaux de pays ne sont pas au courant. Des instruments de contrôle ont été partiellement élaborés mais n'ont pas été utilisés.

Aucun outil de S&E n'a été mis au point.

Il n'existe pas d'instrument de formation ni de matériel promotionnel.

Le système des Nations Unies n'est pas suffisamment mobilisé pour promouvoir la coopération Sud-Sud, et la collaboration interne est insuffisante.

Des ressources non essentielles ont été fortement mobilisées, mais les besoins sont plus importants pour couvrir toute la gamme d'activités.

Le rôle du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire reste à définir.

Les liens entre régions sont insuffisants pour développer la coopération Sud-Sud au niveau interrégional.

2. Le FIDA partage certes ces enseignements avec d'autres partenaires engagés dans la coopération Sud-Sud, mais le fait de les intégrer à la conception des programmes augmenterait l'efficacité des activités de coopération Sud-Sud et en accroîtrait l'impact sur la gestion des savoirs dans le cadre des programmes de pays.

3. Les enseignements tirés par le FIDA peuvent relever de six catégories.

Premier enseignement: choisir avec soin et appuyer des champions qui seront les agents du changement

4. Le succès d'une activité de coopération Sud-Sud dépend beaucoup de la qualité de l'hôte de l'échange – une personne au talent et aux réalisations reconnus en matière d'innovation et d'encadrement, dans les domaines des techniques (de production et de communication) durables, des modèles d'entreprises rurales rentables, des institutions non exclusives, des politiques favorables aux pauvres et des approches favorisant la réduction de la pauvreté rurale. Il importe de comprendre les motivations de cet hôte et de veiller à ce qu'elle/il tire parti de son investissement dans l'échange de savoirs, par exemple qu'il acquière des savoirs en retour et/ou une confirmation de la pertinence et de la qualité de l'innovation qu'elle/il fait connaître, et qu'il ait envie de continuer à innover. La coopération Sud-Sud donne de meilleurs résultats quand il s'agit d'un processus bidirectionnel.

5. Les compétences de ceux qui assurent la coopération Sud-Sud (hôtes) sont variables et doivent souvent être renforcées, notamment en ce qui concerne la gestion des savoirs et l'analyse, la communication et le comportement. Le FIDA doit inscrire le renforcement des capacités de coopération Sud-Sud dans ses stratégies par pays.

6. Le fait d'assumer des activités au sein de groupes homogènes d'agriculteurs, de techniciens de l'État ou de décideurs aide par exemple à mieux gérer l'échange de

savoirs et à le rendre plus directement utile. Par ailleurs, avoir des activités diversifiées permet d'aborder globalement les multiples dimensions du changement, en en tirant le meilleur parti.

Deuxième enseignement: le contenu est crucial et doit répondre à la demande

7. Les activités de coopération Sud-Sud se concentrent souvent au départ, c'est-à-dire au stade de la conception, sur le transfert d'une technologie donnée, à la demande de l'invité. Au stade de l'exécution, elles portent toutefois plutôt sur les questions institutionnelles, les politiques et les approches en rapport avec le transfert de technologie. La conception des programmes doit inclure cet aspect plus global du transfert de technologie ou avoir la souplesse requise pour que les hôtes répondent à de telles demandes des apprenants, c'est-à-dire les invités.

Encadré 2: Le contenu est crucial pour la Banque mondiale.

L'Institut de la Banque mondiale:
a renforcé la capacité des parlements latino-américains en matière de contrôle financier et de lutte contre la corruption; et
a créé un programme d'apprentissage Sud-Sud qui soutient l'innovation au service de la compétitivité de l'agriculture africaine.

8. Pour une coopération Sud-Sud efficace, il est indispensable pour commencer de préciser la demande (contenu, programme d'apprentissage) concernant l'échange de savoirs et de prévoir les processus de consultation qui donnent les moyens de prendre les choses en main, ainsi qu'un investissement préalable.
9. Par le biais de la coopération Sud-Sud, on transfère un savoir-faire donné (contenu) mais, chose plus importante encore, on élargit les perspectives, le cadre de référence, la vision de celui à qui l'on s'adresse et on augmente ainsi sa capacité d'innovation. L'analyse coût-avantages de la coopération Sud-Sud doit prendre en compte ces effets multiplicateurs intangibles.

Troisième enseignement: respecter des règles de conception des projets de grande qualité généralement admises

10. Les activités de coopération Sud-Sud guidées par les grands cadres d'action (par exemple, le Programme d'action d'Accra, la Déclaration de New Delhi) ont généralement une orientation stratégique plus précise, de meilleurs résultats et une plus large envergure.
11. Les principes de l'appropriation par le pays, de l'harmonisation, du recours aux systèmes nationaux, de la transparence et de l'obligation de se rendre mutuellement des comptes sont appliqués de manière inégale; en particulier, l'idée de l'existence d'un lien avec des intérêts commerciaux peut constituer un frein réel. Le Programme d'action d'Accra invite les acteurs de la coopération Sud-Sud à adhérer aux principes de la Déclaration de Paris ainsi qu'à celui de la non-ingérence dans les affaires intérieures des autres pays. C'est là un moyen d'exécuter plus efficacement les activités de coopération Sud-Sud et d'en tirer des avantages plus durables.
12. Toutes les activités de coopération Sud-Sud n'incluent pas un suivi sur le terrain, et les avantages en sont donc généralement circonscrits aux participants directs et se limitent à l'activité visée elle-même. Des ressources doivent être affectées pour passer à l'action.
13. La quête de résultats gagnant-gagnant (-gagnant) (c'est-à-dire dont bénéficient l'invité, l'hôte et l'intermédiaire) ne fait pas expressément partie du processus de préparation; outre que les invités ont des moyens limités pour rendre la pareille. Les activités de coopération Sud-Sud gagneraient à soutenir également, à titre de suivi, de telles activités réciproques.

14. Rares sont les activités de coopération Sud-Sud qui ont leur propre cadre de résultats s'inscrivant vraiment dans un système de gestion axée sur les résultats. De ce fait, les apports n'ont guère été reliés aux résultats à long terme.
15. La pérennité des itinéraires de coopération Sud-Sud est sporadique mais, là où des réseaux ont pu être instaurés, les effets en ont été plus larges, s'amplifient et sont plus durables.
16. Souvent, la planification des activités de coopération Sud-Sud ne précise pas les flux d'avantages escomptés, ce qui diminue les possibilités de diffusion, de transposition et de reproduction à plus grande échelle.
17. Peu d'activités de coopération Sud-Sud se penchent sur les possibilités de reproduction à plus grande échelle. Il est donc souvent nécessaire de répéter les mêmes manifestations au lieu de compter sur leurs effets multiplicateurs intrinsèques. Des liens directs plus étroits avec les programmes d'investissement augmenteraient la probabilité de la reproductibilité.

Quatrième enseignement: les institutions importent, il faut donc les choisir avec soin

18. Les institutions (selon l'analyse de Douglas North) définissent les règles du jeu, délimitent les "frontières de production", c'est-à-dire les possibilités d'action, et réduisent les coûts de transaction. Quand un échange direct de savoirs a lieu dans un contexte institutionnel porteur, les invités et les hôtes travaillent dans un cadre favorable, le processus de planification crucial pour la coopération Sud-Sud devient plus fiable et les résultats plus prévisibles, l'exécution plus efficace, la conclusion plus judicieuse et la communication, le partage et l'adoption du suivi meilleurs.
19. Le choix du cadre institutionnel propice est un facteur crucial du succès. Les institutions qui ont adopté une approche économiquement rationnelle et scientifique de la coopération Sud-Sud, à savoir une méthodologie, des processus, des outils de travail, des moyens analytiques et des compétences en matière d'apprentissage, et qui ont la capacité d'adopter de nouvelles idées, une orientation sur les résultats, un plan de suivi et un bon rapport coût-efficacité, sont généralement les intermédiaires les plus performants. Il serait également utile pour ces institutions de passer de projets ayant une finalité spécifique à des programmes à plus long terme.

Encadré 3: Sélection des agents du changement à la Banque mondiale

L'Institut de la Banque mondiale, qui est le principal prestataire d'activités d'apprentissage de la Banque mondiale, associe des organisations de la société civile et des acteurs du secteur privé à ses activités. Il a également renforcé les capacités des parlements latino-américains.

Cinquième enseignement: un financement bien structuré est crucial

20. L'efficacité de la coopération Sud-Sud dépend de l'adéquation, de la prévisibilité et de la continuité de l'activité, et par conséquent de son financement. Un financement ponctuel d'une activité unique aboutira aux résultats attendus que sont une bonne conception et une exécution efficace de l'activité, mais ne s'adressera qu'à quelques participants seulement et sera souvent d'un coût unitaire relativement élevé. Une approche de nature plus programmatique, un effort systémique d'intégration de la coopération Sud-Sud et un financement structuré correspondant offriront des chances égales à tous, avec des effets multiplicateurs et des économies d'échelle, dans la mesure où l'application à plus grande échelle y sera intégrée. Là encore, il serait utile de passer de projets ponctuels à des programmes à plus long terme dont la durabilité est plus probable.

Encadré 4: Financement de la coopération Sud-Sud à la Banque mondiale

En réponse à une demande croissante, la Banque mondiale investit dans la coopération Sud-Sud et a créé le Fonds fiduciaire pour l'échange d'expériences Sud-Sud pour promouvoir des échanges concrets de savoirs et d'expérience entre praticiens du développement.

21. Les politiques gouvernementales relatives au financement de la coopération Sud-Sud tendent à en restreindre le financement aux contributions en nature et aux dépenses locales, une modalité qui limite la flexibilité et les choix et réduit l'impact de l'activité.

Sixième enseignement: une gestion des savoirs fondés sur des données probantes est essentielle pour assurer la continuité de l'apprentissage et améliorer sans cesse la coopération Sud-Sud

22. La coopération Sud-Sud est, de par sa nature même, une activité de gestion des savoirs; or la conception des programmes oublie souvent de prévoir l'apprentissage de l'échange direct de savoirs. En conséquence, des concepts programmatiques intéressants ont besoin d'une période d'essai et d'erreur avant de parvenir à maturité et de pouvoir être reproduits et appliqués à plus grande échelle. Les activités d'échanges de savoirs ont besoin de systèmes efficaces d'apprentissage pour être utiles dans des délais plus brefs. La construction de sites web comme plateformes d'appui à l'apprentissage permanent par les acteurs de la coopération Sud-Sud s'est révélée utile.
23. Le FIDA lui-même ne s'est pas efforcé d'assurer la gestion des savoirs issus de ses activités de coopération Sud-Sud. Il en résulte un chevauchement des activités, une utilisation des ressources loin d'être optimale, une limitation de l'impact et de l'envergure de l'action et une déperdition des compétences. Résoudre ces difficultés et participer à la communauté de ceux qui œuvrent à la coopération Sud-Sud auront un effet mobilisateur, amélioreront l'impact et la visibilité des programmes et accéléreront l'apprentissage et le partage au sein du FIDA.

Encadré 5: La coopération Sud-Sud et la gestion des savoirs à la Banque mondiale, à la FAO et à la BAsD

L'Institut de la Banque mondiale travaille sur de nombreuses thématiques (changement climatique, gouvernance, partenariat public-privé) en recourant à diverses approches, dont l'une est l'apprentissage Sud-Sud. Il contribue également au débat Sud-Sud grâce à un réseau de praticiens (www.southsouth.info), qui constitue un "laboratoire" intéressant et original.

La FAO dispose également d'un site web spécifique pour étudier et passer en revue la participation à l'action de développement. Le but est de tirer mutuellement parti de l'expérience de l'autre, de mettre en évidence les applications ayant donné des résultats satisfaisants et de faire passer l'information concernant les difficultés et les obstacles rencontrés, en essayant d'éviter de répéter les erreurs et en mettant à profit les meilleures pratiques connues.

Les "centres de savoirs" sont des centres d'excellence de la BAsD conçus pour générer ou capter de nouveaux savoirs et les adapter aux besoins locaux. Ces centres favorisent l'échange de connaissances et d'informations au sein de la région et soutiennent la création d'un réservoir de spécialistes dans des domaines pertinents pour les opérations de la Banque.