

Vers des résultats à plus grande échelle



©FIDA/GMB Akash
Bangladesh - Projet de microfinance pour les agriculteurs marginaux et les petits exploitants

Pourquoi la reproduction des résultats à plus grande échelle est-elle un facteur critique pour l'accomplissement de la mission du FIDA?

À l'instar de nombre de ses partenaires de développement, le FIDA a constaté que les projets novateurs et autonomes n'étaient pas en eux-mêmes un vecteur efficace d'éradication généralisée de la pauvreté; pour ce faire, ils doivent s'inscrire dans un processus à plus long terme qui soutienne l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle.

Face à l'ampleur du problème que le FIDA a pour mandat de résoudre – la réduction de la pauvreté rurale –, et au volume limité de l'aide publique au développement (APD), le Fonds se voit contraint d'amplifier l'impact produit par chaque dollar qu'il investit dans l'agriculture et le développement rural. C'est la raison pour laquelle la reproduction à plus grande échelle des résultats des initiatives de développement couronnées de succès n'est pas juste une nouvelle tendance, mais une priorité essentielle qui contribue directement à la réalisation du mandat du FIDA.

Pour répondre à cette priorité, les pratiques opérationnelles du FIDA doivent s'efforcer de soutenir tous les acteurs et institutions concernés – y compris les ruraux pauvres, hommes et femmes, et leurs organisations – afin d'obtenir un impact à grande échelle. Il faudra pour cela modifier l'approche institutionnelle centrée sur la réalisation de projets mais s'attacher à susciter les changements systémiques souhaités dans l'environnement institutionnel, stratégique et économique au sein duquel la pauvreté rurale existe et se perpétue. En d'autres termes, l'objectif des interventions du FIDA sera non seulement de donner à la population rurale les moyens de se libérer de la pauvreté dans le cadre spatialement et temporellement limité d'un projet donné, mais aussi de tirer parti des résultats positifs obtenus pour inspirer d'autres actions, pour faire naître des politiques publiques, des savoirs et un capital social et politique, et pour mobiliser des ressources supplémentaires auprès d'autres acteurs endogènes (secteurs privé et public ainsi que les communautés bénéficiaires elles-mêmes), afin que ces résultats se déploient à plus grande échelle de façon durable (encadré 1).

Encadré 1: Qu'entend-on par la reproduction des résultats à plus grande échelle?

Selon la définition adoptée par le FIDA, reproduire à plus grande échelle consiste à: "amplifier, adapter et soutenir des politiques, des programmes et des savoirs couronnés de succès, en vue de mobiliser des ressources et des partenaires qui produiront, de façon plus durable, des résultats à plus grande échelle au bénéfice d'un plus grand nombre de ruraux pauvres".

Transposer des résultats à plus grande échelle ne signifie pas transformer de petits projets du FIDA pour en faire de vastes projets. Cela signifie que les interventions du FIDA s'attacheront avant tout à s'appuyer sur les initiatives locales réussies pour déclencher une évolution des politiques publiques, mobiliser des ressources supplémentaires et développer l'apprentissage, et ce de façon durable, afin d'obtenir des résultats à grande échelle.

Contexte

Depuis 2009, le FIDA élabore une approche institutionnelle de la reproduction à plus grande échelle. Dans un premier temps, le Fonds a lancé une étude institutionnelle sur la reproduction à plus grande échelle, dans le cadre de laquelle la Brookings Institution a élaboré un cadre conceptuel et mené une analyse sur dossier des approches du FIDA en matière d'innovation et de reproduction à plus grande échelle¹. Cette étude s'est notamment intéressée à des exemples réussis de reproduction à grande échelle dans divers pays, dont l'Éthiopie, le Ghana (encadré 2), le Pérou, les Philippines et le Viet Nam, ainsi qu'à l'intégration de thèmes transversaux dans les politiques et opérations du FIDA. Par exemple, la démarche suivie par le FIDA pour intégrer la problématique des peuples autochtones (au travers de sa Politique relative à l'engagement aux côtés des peuples autochtones, du Forum des peuples autochtones, du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones et de son portefeuille) est devenue un modèle à suivre pour d'autres organisations des Nations Unies, reconnue en tant que telle aussi bien par le système des Nations Unies que par les peuples autochtones. De même, les premiers travaux novateurs du FIDA sur le développement à l'initiative des communautés, ont par la suite été repris et développés par des programmes plus vastes financés par des gouvernements ou d'autres donateurs.

¹ "La lutte contre la pauvreté rurale à plus grande échelle: Examen au niveau de l'institution de l'approche du FIDA". Document de travail 43, Économie mondiale et développement, Brookings Institution, octobre 2010.

Les autres études menées par la Brookings Institution concluent que, si le FIDA a obtenu, dans un certain nombre de cas, de bons résultats en matière de reproduction à plus grande échelle, cet objectif mérite une attention accrue et plus systématique dans le travail opérationnel du FIDA².

Encadré 2: Au Ghana, un secteur financier plus ouvert

Depuis 2010, le FIDA apporte son appui au Programme de financement rural et agricole (RAFiP) du Ghana. Des changements significatifs sont intervenus dans le contexte dans lequel opère le RAFiP, notamment: i) la banque centrale a renforcé son rôle réglementaire à l'égard des institutions de microfinance rurale; ii) le gouvernement a souscrit à la Déclaration de Maya pour l'inclusion financière; iii) l'institution faitière des banques rurales et communautaires a atteint un seuil de viabilité; iv) le deuxième Plan stratégique pour le secteur financier du Ghana soutient activement l'accès des ménages à faibles revenus et des microentreprises aux services financiers; v) le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) a été actualisé sur la base des changements précités et obtient des résultats durables; vi) les relations au sein des filières, y compris le financement, font l'objet d'un degré plus poussé de formalisation; et vii) certains donateurs ont offert au FIDA leur soutien pour ce programme.

En vue de développer le parcours de concertation sur les politiques aux fins de la reproduction à plus grande échelle, le RAFiP devra contribuer activement à la préparation de la Stratégie nationale pour l'inclusion financière, afin de s'assurer que les principes relatifs aux meilleures pratiques en matière de microfinance – y compris l'éducation et la protection des consommateurs, et l'application innovante des technologies à l'appui de la diffusion en milieu rural – soient correctement intégrés et mis en œuvre, pour commencer à transposer à plus grande échelle les méthodes ayant fait leurs preuves dans le cadre de futurs projets, initiatives et programmes.

En participant à l'Examen conjoint du secteur agricole mené en 2013 et au processus de dialogue sur l'élaboration du Plan d'investissement à moyen terme pour le secteur agricole du Ghana, le FIDA a été en mesure de formuler des orientations et des principes pour mobiliser l'investissement du secteur privé et favoriser l'accès des filières agricoles aux financements, et de contribuer à la préparation des budgets de façon à démultiplier les principaux résultats du RAFiP.

Approche du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle

Pour concrétiser le programme de reproduction des résultats à plus grande échelle, l'approche du FIDA consiste principalement à continuer à utiliser le cadre conceptuel élaboré en collaboration avec la Brookings Institution. L'approche en deux temps se penche tout d'abord sur les enseignements tirés des interventions passées et répond aux questions: "qu'est-ce qui fonctionne et que faut-il transposer à plus grande échelle?"; elle définit dans un second temps les parcours et les éléments moteurs qui permettront, à l'avenir, d'obtenir des résultats à plus grande échelle grâce aux services fournis par le FIDA sur le plan des finances, des politiques publiques et des savoirs.

Cette approche requiert d'utiliser simultanément et efficacement trois types d'instruments – le financement de projets, la participation à l'élaboration des politiques et la gestion des savoirs – afin de tirer profit du pouvoir de rassemblement du FIDA ainsi que de sa capacité à mobiliser des fonds publics et privés en faveur du développement. Il convient pour cela d'accorder moins d'attention à la transposition à grande échelle des activités des projets et de mettre davantage l'accent sur la reproduction à l'échelle du pays des résultats obtenus en matière de développement. Les projets deviennent ainsi des vecteurs d'innovation et d'apprentissage, en mesure de susciter des changements systémiques et durables. Cette approche repose également sur le renforcement des capacités des

² "Reproduction à plus grande échelle des programmes destinés aux ruraux pauvres (phase 2)", Économie mondiale et développement, Brookings Institution, janvier 2013.

parties prenantes locales – notamment les organisations de ruraux pauvres, femmes et hommes – en vue d'obtenir des résultats à grande échelle et de leur permettre de mobiliser de nouveaux partenaires et des ressources supplémentaires, mais aussi de participer à la concertation sur les politiques. Dans cette perspective, le rôle du FIDA est essentiellement déterminé par sa capacité à repérer des innovations et des initiatives prometteuses, à identifier, parmi ses groupes cibles, les institutions en mesure de susciter le changement en s'appuyant sur ces innovations, à renforcer leurs capacités et à les aider à obtenir des résultats à plus grande échelle (encadré 3).

Encadré 3: Reproduction à plus grande échelle du développement à l'initiative des communautés dans le nord-est de l'Inde

En 2000, le FIDA a financé le Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est (NERCORMP), le premier grand projet financé par une aide extérieure dans la région, qui visait à démontrer l'efficacité des approches communautaires pour mettre en place des processus de planification et de gestion des activités de développement pilotés par les communautés et de mettre en avant les outils d'un développement durable et sans exclusive.

Le projet a favorisé le renforcement des capacités des groupes de gestion des ressources naturelles dans tous les villages, ainsi que des groupes d'entraide et des ONG prestataires de services. Il a aidé les communautés à établir des liens avec des banques, à accéder aux financements de convergence d'autres programmes gouvernementaux, et à tirer parti du développement des activités et des liaisons avec les marchés. L'application d'une approche par groupes a permis de réaliser des économies d'échelle dans la commercialisation des produits agricoles. Le projet a également favorisé l'adoption de techniques locales et de techniques de production agricole améliorées.

Le rôle des institutions communautaires a été d'une importance primordiale dans ce processus, en vue d'atteindre une échelle suffisante permettant d'accéder à des prêts bancaires et aux services offerts par le gouvernement, et d'attirer des investissements du secteur privé afin d'améliorer la durabilité.

À la suite de la réussite de la première phase du NERCORMP (2000-2008), une deuxième phase a été lancée en 2010 avec un financement supplémentaire du FIDA et du Gouvernement indien au bénéfice de 20 800 ménages supplémentaires. Une opportunité d'expansion géographique supplémentaire s'est présentée en 2011 dans le cadre d'un projet financé par la Banque mondiale à hauteur de 120 millions d'USD, qui a élargi les interventions du projet NERCORMP à quatre nouveaux États (Mizoram, Nagaland, Sikkim et Tripura). En 2014, deux nouveaux États (Arunachal Pradesh et Manipur) ont été inclus dans le cadre d'un programme du Gouvernement indien. Quelque 360 000 foyers supplémentaires ont ainsi pu bénéficier des avantages du projet.

Le parcours du NERCORMP vers des résultats à plus grande échelle est un bon exemple d'amplification géographique et fonctionnelle de partenariats entre le secteur public, les bailleurs de fonds et le secteur privé, ainsi que de mobilisation de ressources supplémentaires.

Les opérations du FIDA examineront dès le départ et pendant tout le cycle du projet, les parcours potentiels de reproduction à plus grande échelle grâce auxquels un projet réussi n'est pas simplement une occurrence unique, mais le tremplin (qui n'est pas nécessairement la première étape) vers un impact plus large et plus durable sur la pauvreté (encadré 4). Certaines interventions peuvent être couronnées de succès sur le plan des résultats atteints, mais s'avérer non durables si les ressources des donateurs ne s'accompagnent pas de la création des espaces financiers ou budgétaires requis pour soutenir les activités après l'achèvement du projet.

Durant la phase initiale, il importera de démontrer qu'une idée ou un modèle particulier fonctionne et est financièrement viable tandis que les phases successives de la reproduction à plus grande échelle devront mettre au point des processus d'exécution et créer des conditions, sur le plan des institutions, de l'apprentissage et des politiques, permettant de consolider les typologies de projets, assorties de méthodologies spécifiques de reproduction à plus grande échelle. Cela étant, des modalités spéciales de reproduction à plus grande échelle devront s'appliquer en fonction des conditions prévalant dans les pays (États fragiles, sortant d'un conflit ou à revenu intermédiaire).

Cette démarche de reproduction à plus grande échelle sera intégrée aux opérations du FIDA grâce à la préparation d'un certain nombre d'outils:

- Des notes thématiques portant sur les institutions paysannes, la finance rurale, les filières agricoles, les régimes fonciers, l'irrigation, l'élevage, la nutrition, l'égalité des sexes et le changement climatique et illustrant comment les approches en matière de reproduction à plus grande échelle doivent être adaptées selon les secteurs d'activités;
- Des notes portant sur des pays et décrivant diverses approches en matière de reproduction à plus grande échelle, adaptées à différents contextes, tels que les pays à revenu intermédiaire, les pays à faible revenu et les États fragiles.

Un nouveau cadre opérationnel³ définira les processus opérationnels, les procédures, les formats, les indicateurs et les instruments financiers que le FIDA devrait mettre en place pour accorder une priorité plus élevée à l'objectif de reproduction des résultats à plus grande échelle dans ses opérations et dans la concertation sur les politiques.

Encadré 4: Durabilité et reproduction à plus grande échelle

Les principes de reproduction à plus grande échelle et de durabilité sont étroitement liés et se renforcent mutuellement. Ils imposent d'évaluer clairement les principaux espaces et les acteurs institutionnels qui assureront la continuité d'une initiative locale en l'absence de financement par des donateurs.

La démarche du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle sera centrée sur le concept selon lequel les programmes de pays emploieront leur capacité de mobilisation pour pérenniser l'impact du projet au-delà de son achèvement, et elle veillera à ce qu'un cadre d'action publique ainsi que des ressources financières ou budgétaires soient disponibles pour obtenir des résultats à plus grande échelle d'une manière durable.

³ Qui devait être complété mi-2015.

La reproduction des résultats à plus grande échelle fait partie d'un processus plus large associant l'innovation, l'apprentissage, la participation des parties prenantes et l'obtention de résultats à plus grande échelle (voir figure 1). Une idée nouvelle est généralement mise à l'essai dans le cadre d'un projet pilote qui doit ensuite être pleinement évalué. Sur la base de cette expérience, un savoir est créé et diffusé. Celui-ci constitue la base d'un modèle de reproduction à plus grande échelle passant par

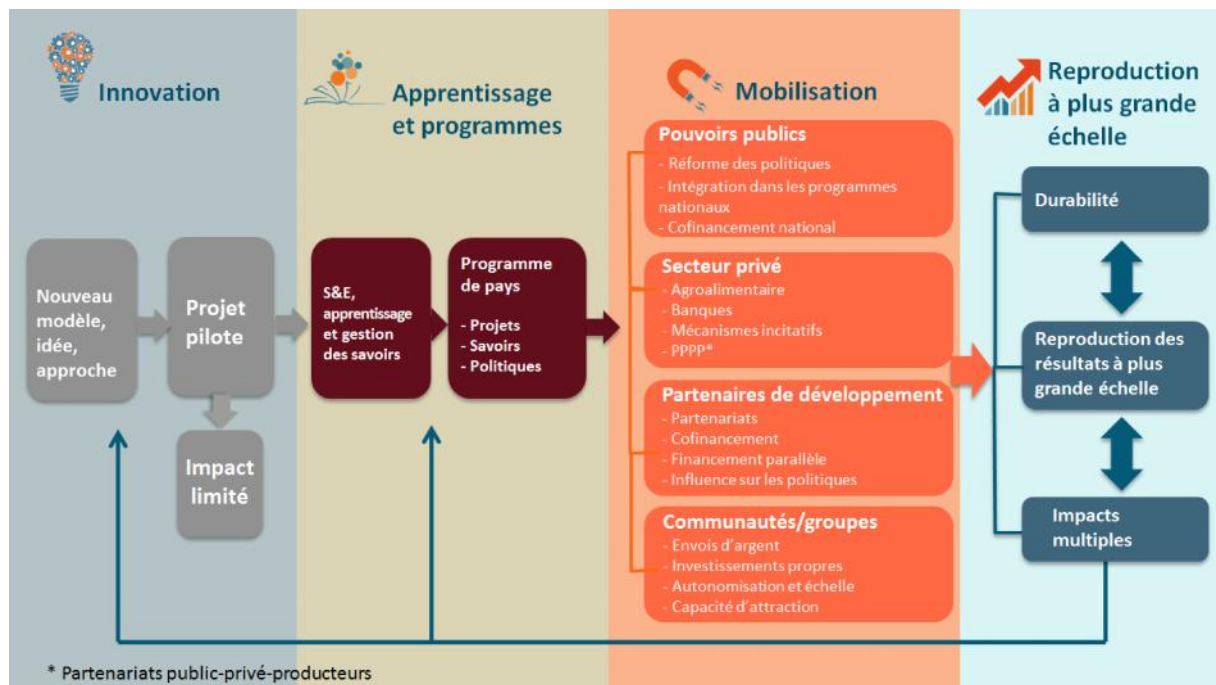


Figure 1. L'approche de la reproduction des résultats à grande échelle

l'adaptation, l'élargissement et la reproduction, à l'aide des outils opérationnels du FIDA (projets, concertation sur les politiques et savoirs). La logique sous-jacente est que les résultats mis en évidence permettront de mobiliser des ressources supplémentaires auprès des États, du secteur privé, des partenaires de développement et des communautés rurales elles-mêmes, ou de donner naissance à des alliances et partenariats plus larges qui peuvent susciter une évolution des politiques publiques et obtenir des effets multiples et durables. L'expérience tirée de la reproduction à plus grande échelle déclenche à son tour de nouvelles idées et permet de nouveaux apprentissages.

Défis et opportunités

Traditionnellement, le concept de reproduction à plus grande échelle désigne le fait que des projets financés par l'APD peuvent être transposés à une échelle supérieure de façon à atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires. Or, une telle approche se heurte à des limites, étant donné que les donateurs allouent souvent à un pays donné un montant fixe (et parfois décroissant) d'APD. Par conséquent, dès lors qu'une stratégie de reproduction à plus grande échelle n'est définie et mesurée que par les résultats qu'un donateur peut obtenir avec ses ressources, elle peut certes améliorer l'efficacité des projets mais elle restera limitée par l'enveloppe fixe de ressources allouées à un pays donné pour ce qui est d'obtenir des résultats à plus grande échelle.

Au-delà de sa propre efficacité dans le processus de reproduction à plus grande échelle, le FIDA doit également réfléchir aux moyens de renforcer la capacité des parties prenantes locales à mobiliser, en toute indépendance, des ressources supplémentaires sur la base des bons résultats des initiatives qu'il appuie. Le rôle du FIDA dans l'obtention de résultats à plus grande échelle est essentiellement déterminé par sa capacité à repérer des initiatives prometteuses sur le plan de l'innovation et du

développement, à identifier les institutions appropriées au sein de ses groupes cibles, à renforcer leurs capacités et à les aider à obtenir des résultats à plus grande échelle – au lieu de remplir lui-même ces fonctions.

Pour concrétiser la reproduction à plus grande échelle, le défi sera d'envisager, non plus seulement ce que le Fonds peut faire avec ses ressources, mais au-delà, les énergies que ses ressources peuvent mobiliser. Cette approche peut avoir des conséquences importantes pour le processus de conception des projets, et en particulier pour les dispositions régissant le suivi et la gestion des résultats.

Un modèle défini ne devrait être lancé sur un parcours de reproduction à plus grande échelle qu'après collecte et mesure des preuves de son impact et de sa durabilité. De plus, il sera utile de recenser les composantes qui seront probablement faciles à reproduire et celles qui peuvent être spécifiques à un site précis. Au cas où l'on suppose que des activités et leurs résultats sont spécifiques à un site, une phase supplémentaire de mise à l'essai sera nécessaire avant d'envisager leur reproduction à plus grande échelle. Toutes les initiatives appuyées par le FIDA ne doivent pas nécessairement être reproduites à plus grande échelle: dans chaque cas, une décision réfléchie devra être prise quant à l'opportunité de cette éventuelle reproduction.

Pour la plupart des modèles de développement rural, la reproduction à plus grande échelle ne se produit pas spontanément. Elle nécessite des parcours clairs et soigneusement planifiés, assortis d'objectifs intermédiaires permettant de vérifier que des progrès sont accomplis dans la bonne direction. L'expérience du FIDA montre que les parcours de reproduction à plus grande échelle constituent un processus long, composé de nombreuses étapes et faisant appel à de multiples parties prenantes. Les principaux rôles du FIDA dans ce processus, sont d'une part, de définir, de consolider et d'affiner des modèles de développement en faveur des pauvres et de renforcer la capacité des communautés rurales à défendre elles-mêmes leurs intérêts; et, d'autre part, de transmettre aux gouvernements partenaires les enseignements tirés de son expérience opérationnelle et de les aider à reproduire à plus grande échelle les approches et activités couronnées de succès au travers des pratiques, des politiques et des programmes nationaux.

Parcours de reproduction à plus grande échelle

Pour le FIDA, le parcours vers des résultats à plus grande échelle nécessite l'intégration des trois principaux instruments – projets, concertation sur les politiques et savoirs – sur lesquels il va s'appuyer pour mobiliser les ressources d'autres partenaires (gouvernements nationaux, secteur privé, banques, autres donateurs, etc.) ou pour susciter une évolution des politiques publiques.

Projets

Les ressources que le FIDA peut mobiliser auprès d'autres sources dépassent de loin celles qu'il peut fournir lui-même. Par conséquent, au lieu d'envisager les projets sous l'angle de ce qu'ils peuvent produire par eux-mêmes ou à travers une succession de phases, le FIDA devrait considérer que ses projets exercent un effet de levier pour mobiliser des fonds supplémentaires, nouer des partenariats et susciter une évolution des politiques publiques, dans la mesure où les résultats obtenus constituent une incitation à investir davantage, notamment pour le secteur privé (agroalimentaire, banques, assurances, envois de fonds des travailleurs expatriés) et pour le cofinancement (étrangers ou nationaux). Les projets du FIDA devront en outre envisager la reproduction à grande échelle du point de vue des bénéficiaires, de façon à déterminer les éléments nécessaires pour mobiliser des ressources et capacités supplémentaires afin qu'une initiative devienne résiliente et durable – en l'absence de ressources du FIDA et au-delà de la durée de vie du projet. Le potentiel de reproduction à plus grande échelle sera évalué tout au long du processus de préparation du COSOP et pendant les phases de conception et d'exécution des projets. Lors de la conception des projets, il conviendra d'accorder une attention particulière à la durabilité financière et budgétaire des interventions.

Participation à l'élaboration des politiques

L'importance des enjeux liés aux politiques publiques varie largement en fonction des interventions et des thématiques. L'existence de politiques propices à l'obtention de résultats à plus grande échelle est cruciale; elles exigent une attention particulière, car leur absence peut constituer un obstacle majeur à la performance des projets et à l'obtention de résultats à plus grande échelle. À titre d'exemple, les politiques financières, les réglementations du secteur bancaire et les interventions sur les prix et les marchés représentent souvent un frein majeur à la reproduction à plus grande échelle au sein des filières et du secteur de la finance rurale. Les projets appuyés par le FIDA peuvent offrir l'occasion de détecter des goulets d'étranglement dans l'action des pouvoirs publics et de mettre leur impact en évidence. De façon plus générale, cependant, ils peuvent constituer des exemples d'approches fructueuses de la réduction de la pauvreté rurale et favoriser le dialogue avec les responsables politiques et d'autres parties prenantes, en vue d'intégrer ces approches dans les politiques, les institutions et les stratégies nationales. Ils peuvent aussi permettre de renforcer l'orientation en faveur des pauvres dans les politiques publiques de développement rural et leur mise en œuvre, ainsi qu'au sein des institutions responsables, et d'améliorer la capacité des parties prenantes nationales à participer efficacement au processus de formulation des politiques publiques.

Savoirs

Dans certains cas, l'argent peut être une considération mineure lorsqu'il s'agit de démontrer qu'une innovation fonctionne et peut être reproduite à plus grande échelle par les pouvoirs publics ou d'autres donateurs. Les savoirs jouent un rôle particulièrement important dans un contexte de diminution des ressources publiques consacrées au développement, car ils peuvent susciter des changements en encourageant les meilleures pratiques, l'exploitation de l'expérience acquise ainsi que la coopération Sud-Sud. Ainsi, la diffusion des bonnes idées d'un pays à l'autre peut avoir des conséquences très positives pour le développement⁴. C'est en jouant son rôle de relais des savoirs (y compris au travers de son programme de dons) que le FIDA apportera sa contribution à l'obtention de résultats à plus grande échelle. S'appuyer sur la gestion des savoirs pour obtenir des résultats à plus grande échelle est particulièrement pertinent dans les pays à revenu intermédiaire où, bien souvent, les ressources des donateurs ne constituent pas le déterminant principal d'une stratégie de reproduction. Dans de tels cas, l'innovation, les savoirs et l'apprentissage peuvent constituer la meilleure manière d'intégrer les interventions du FIDA dans les programmes nationaux. La connaissance du contexte national est, elle aussi, importante, car la reproduction à plus grande échelle fondée sur le transfert des meilleures pratiques et d'une bonne gouvernance ne fonctionne pas toujours, en particulier si l'on tente de transférer un modèle institutionnel étranger dans un contexte fragile ou à faibles capacités.

Éléments moteurs de la reproduction à plus grande échelle

Les projets du FIDA devront identifier et appuyer les principales politiques et institutions à développer pour atteindre une plus grande échelle, ainsi que les éléments dynamiques et les chefs de file qui peuvent jouer un rôle moteur dans ce processus. Pour devenir des éléments moteurs efficaces, les groupes d'intérêt favorables au changement devront être soutenus afin qu'ils puissent, par exemple, susciter des changements dans le système réglementaire, animer des systèmes participatifs, militer en faveur de la réforme du système de finance rurale, diffuser et adapter de nouvelles technologies, réclamer des engagements budgétaires appropriés, etc. Les éléments moteurs résident généralement dans la demande du marché et des communautés, les incitations et les responsabilités, les groupes d'intérêt politiques, du secteur privé ou de producteurs, ainsi que dans les organisations de la société civile ayant une vision et un intérêt pour le changement.

⁴ L'Afghanistan offre deux exemples de reproduction fondée sur des savoirs venus d'autres pays: le Programme national de solidarité pour le développement rural, inspiré d'une approche similaire appliquée en Indonésie, et le Programme national pour les soins de santé primaires, qui a repris une démarche mise à l'essai au Cambodge.

Espaces à ménager

Des espaces doivent être ménagés pour qu'une initiative puisse se développer et atteindre, de manière durable, l'échelle souhaitée. Les espaces les plus importants se situent dans le domaine budgétaire et financier, au niveau des institutions et organisations, dans la sphère politique, en termes de partenariats et sur le plan culturel. En fonction du type d'intervention, le FIDA appuiera la création des espaces requis.

Espace financier ou budgétaire

Certains parcours de reproduction des résultats à plus grande échelle dépendent davantage du maintien de financements (privés, publics ou les deux). À cet égard, il sera important d'évaluer les éléments qui doivent être pris en compte pendant la conception du projet afin que le modèle de reproduction à grande échelle soit financièrement durable. Si la durabilité dépend principalement de sources publiques, le modèle doit explorer les pistes permettant d'intégrer les activités du projet au sein des programmes publics de développement (surtout dans le cas des pays à revenu intermédiaire) ou de veiller à ce que les approches des différents donateurs soient plus coordonnées et efficaces. Si la pérennité du financement dépend surtout de sources privées, le modèle devra examiner les éléments nécessaires pour que des incitations appropriées suscitent des investissements du secteur privé. Enfin, si le maintien du financement repose sur des partenariats public-privé-producteurs, ceux-ci devront être envisagés comme un élément moteur de la reproduction à plus grande échelle. La création d'espaces financiers ou budgétaires repose en partie sur la limitation ou l'abaissement des coûts et sur l'augmentation du recouvrement interne des coûts au sein des programmes, de manière à réduire le besoin de ressources financières extérieures.

Espace institutionnel et organisationnel

L'un des premiers défis majeurs consiste à identifier les institutions qui sont à même de mener et de soutenir la reproduction des résultats à plus grande échelle, qui font preuve de cohésion sociale et sont bien intégrées dans le contexte national, et qui peuvent donc opérer à grande échelle. Des outils d'analyse institutionnels ont été élaborés au FIDA pour mieux comprendre le rôle des différentes institutions au niveau national, régional ou local, ainsi que le rôle des unités d'exécution des projets et leur capacité à poursuivre leur travail après l'achèvement des projets. Pour une institution comme le FIDA, dont le travail est centré sur la collaboration avec les institutions de base, il est important d'examiner dans quelle mesure les institutions locales (non seulement celles en faveur des pauvres mais également celles qu'ils se sont appropriées) peuvent devenir les principaux éléments moteurs de la reproduction des résultats à plus grande échelle.

En changeant d'échelle, ces institutions, avec l'appui du FIDA, peuvent jouer un rôle moteur pour définir les objectifs, mobiliser des ressources, attirer le secteur privé, exercer un pouvoir de rassemblement, créer un consensus en faveur du changement et du passage à une plus grande échelle, et influencer les réformes des politiques publiques. Elles peuvent aussi devenir des institutions capables de fournir des services à grande échelle.

Espace politique

Donner aux ruraux pauvres et à leurs institutions les moyens de réduire leur pauvreté est susceptible d'avoir des conséquences politiques dans de nombreux pays, du fait que les relations de pouvoir et la répartition des richesses et des revenus au sein du pays s'en trouveront modifiées. Le FIDA devra communiquer avec les parties prenantes clés, qu'elles soient pour ou contre l'intervention, afin d'assurer un appui politique en faveur d'une opération à plus grande échelle.

De même, le FIDA peut être amené à créer un élan politique en faveur du changement en aidant les groupes d'intérêt traditionnels du FIDA à participer à la concertation sur les politiques et aux processus de consultation. L'élan en faveur du changement peut également apparaître si l'action de coalitions, réseaux et partenariats mondiaux confère suffisamment de légitimité à une réforme des politiques publiques.

Espace d'ouverture aux partenariats

Dans pratiquement tous les domaines thématiques, un espace devra être ouvert aux partenariats. Les partenaires traditionnels du FIDA sont les gouvernements, les institutions nationales, les donateurs, les fondations, les groupes de réflexion, le monde universitaire et les centres de recherche-développement. L'intérêt premier des partenariats ne réside pas dans les ressources qu'ils permettent de mobiliser, mais dans l'accès qu'ils offrent aux savoirs et dans la mobilisation des capacités, des influences et du pouvoir de diffusion qu'ils représentent. À cet égard, les partenariats avec le secteur privé, les entreprises agroalimentaires, les institutions de microfinancement et les banques, les compagnies de (micro)assurance, le secteur des technologies de l'information et des communications [TIC], les promoteurs d'innovations et de technologies (tels que le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale [GCRAI], les systèmes nationaux de recherche agricole, les universités, les réseaux de savoirs, etc.) doivent être considérés comme un moyen de multiplier les opportunités d'amplification des résultats dans le secteur agricole. Enfin, le rôle des médias ne doit pas être négligé, car ils constituent un moyen très efficace et rentable de sensibiliser le public et de constituer des groupes d'intérêt en faveur du changement.

Espace culturel

Il convient de recenser les éventuels obstacles et mécanismes de soutien culturels, et d'adapter les programmes en conséquence, pour permettre une reproduction des résultats à plus grande échelle dans un environnement multiculturel. Dans certaines circonstances, lorsque l'intervention cible les femmes ou des groupes spécifiques (tels que des peuples autochtones ou des minorités ethniques), il est essentiel de comprendre le contexte culturel dans lequel s'insèrent les interventions du FIDA afin d'appréhender les facteurs critiques qui peuvent entraver ou favoriser les processus de développement. En effet, les barrières culturelles peuvent constituer un obstacle majeur à la reproduction des résultats à plus grande échelle si elles ne sont pas correctement identifiées au cours de la conception du projet ou de la concertation sur les politiques.

Suivi et évaluation (S&E)

Le suivi d'un parcours de reproduction des résultats à plus grande échelle diffère du suivi d'un projet traditionnel du FIDA. Le système de suivi doit en effet surveiller avant tout les objectifs intermédiaires du parcours, plutôt que les produits et effets définis pour le projet du FIDA. En particulier, le suivi doit s'assurer de la création des espaces clés (institutionnels, politiques, budgétaires, etc.) permettant d'avancer, comme prévu, sur le parcours de reproduction à plus grande échelle. En principe, il est possible d'intégrer le suivi des projets du FIDA au sein du suivi des parcours. L'efficacité du S&E est une composante critique de l'efficacité d'un parcours de reproduction à plus grande échelle. Dans le cadre des travaux d'actualisation de son système de suivi des projets, le FIDA veillera à ce que des indicateurs appropriés soient utilisés pour évaluer la performance des projets.

Mesure des résultats

Pendant FIDA9, les indicateurs du cadre de mesure des résultats ont porté une attention accrue aux objectifs du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle en suivant de plus près la qualité initiale des projets. Une série de paramètres sont ainsi suivis systématiquement et font l'objet d'un compte rendu détaillé dans le système institutionnel de gestion des résultats: i) la reproduction de l'intervention à plus grande échelle ou son élargissement par rapport aux interventions précédentes; ii) le repérage, dans la conception du projet, des modèles ou interventions spécifiques à transposer à plus grande échelle; iii) les données indiquant que, dans la conception du projet, les modèles ou interventions mis à l'essai sont efficaces et efficaces; iv) les indications, dans la conception du projet, de l'échelle à atteindre; et v) les précisions apportées, dans la conception du projet, sur la manière d'obtenir des résultats à plus grande échelle, par le recensement des critères institutionnels, budgétaires, financiers et d'action des pouvoirs publics (c'est-à-dire les espaces à ménager) qui doivent être remplis pour ce faire.

La rigueur constatée est moindre lorsqu'il s'agit d'évaluer la reproduction à grande échelle durant les phases d'exécution et d'achèvement, et le système institutionnel de gestion des résultats ne lui attribue aucune note. L'innovation et l'application à plus grande échelle sont évaluées par le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), qui juge dans quelle mesure les interventions du FIDA ont introduit des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale, et dans quelle mesure ces interventions ont été (ou seront vraisemblablement) reproduites à plus grande échelle par les pouvoirs publics, les donateurs, le secteur privé et d'autres organisations.

Le cadre opérationnel en cours d'élaboration devrait déterminer s'il convient d'instaurer une évaluation plus approfondie de la reproduction à plus grande échelle dans les évaluations et autoévaluations (rapports sur l'état d'avancement des projets et rapports d'achèvement de projet), ainsi que les obligations de comptes rendus en la matière.

Voie à suivre

Le FIDA va continuer à institutionnaliser une approche systématique de la reproduction des résultats à plus grande échelle. Pour ce faire, il fera appel à une série d'outils, de notes d'orientation et d'actions de formation, et il élaborera un nouveau cadre opérationnel visant à définir les processus opérationnels, les instruments financiers, les incitations et les procédures à mettre en place pour avancer vers l'obtention de résultats à plus grande échelle, tout en s'assurant qu'il dispose, pour ce faire, des capacités et des ressources nécessaires. La majeure partie de ces préparatifs se déroulera en 2015, afin que le programme de reproduction des résultats à plus grande échelle puisse être mis en œuvre durant la période couverte par FIDA10.



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org
 ifad-un.blogspot.com
 www.facebook.com/ifad
 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)
 www.twitter.com/ifadnews
 www.youtube.com/user/ifadTV

Auteurs

Adolfo Brizzi

Directeur, Division des politiques et du conseil technique
Courriel: a.brizzi@ifad.org

Maria Elena Mangiafico

Responsable de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: PTAKMmailbox@ifad.org

Juin 2016