

# Des services financiers ruraux accessibles à tous

## Note sur la transposition à plus grande échelle



©FIDA/Horst Wagner  
Maldives - Projet de crédit et de services bancaires pour le développement des atolls

## Reproduire à plus grande échelle les résultats pour des services financiers ruraux accessibles à tous

Fort de l'action menée en près de quarante ans dans plus de 70 pays et grâce aux fonds investis dans des initiatives de finance rurale, soit globalement plus de 1,1 milliard d'USD, le FIDA est riche d'une expérience aux multiples facettes et peut compter sur un réseau mondial de partenaires qui travaillent aux frontières de l'innovation et sur des centaines de prestataires de tout ordre prêts à répondre aux besoins financiers des ménages ruraux pauvres qui constituent leur clientèle. La plupart des trois milliards de personnes qui vivent en milieu rural subsistent encore aujourd'hui avec moins de deux dollars par jour. Les défis que représentent les chocs économiques, les pénuries alimentaires et le changement climatique pèsent sur les populations pauvres de manière disproportionnée. En règle générale, les ménages ruraux pauvres n'ont pas accès aux facilités offertes par le secteur financier officiel.

Il apparaît de plus en plus clairement qu'un meilleur accès à des services financiers ruraux ouverts à tous, encouragé de manière responsable, a des incidences positives aussi bien sur le plan microéconomique, en améliorant les conditions de vie des ménages et en favorisant les activités économiques locales, qu'au niveau macroéconomique en raison d'une corrélation positive entre le degré d'intermédiation financière et la croissance.

### Encadré 1: Les six principes directeurs des interventions du FIDA en matière de finance rurale

- Favoriser l'accès à des services financiers diversifiés
- Promouvoir une large gamme d'institutions financières, de modèles et de vecteurs
- Appuyer les démarches innovantes induites par la demande
- Encourager des approches fondées sur le marché
- Élaborer et appuyer des stratégies à long terme axées sur la durabilité et sur la réduction de la pauvreté
- Participer à la concertation sur les politiques

Sources: *Politique du FIDA en matière de finance rurale*, 2009; *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*, 2010.

Aussi l'une des priorités thématiques du FIDA est-elle de reproduire à plus grande échelle les résultats obtenus grâce aux investissements en matière de finance rurale, dont les populations pauvres sont les bénéficiaires. Les interventions du Fonds visant à promouvoir des services financiers ruraux accessibles à tous sont régies par la Politique du FIDA en matière de finance rurale de 2009. Cette politique est complétée par les Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale et par un certain nombre de notes techniques et de documents d'information portant sur des questions techniques plus spécifiques. Le débat sur la meilleure manière d'encourager l'innovation et de mettre au point de nouveaux modèles qui soient solides et viables à moyen et long termes, s'inscrit dans le cadre du programme de travail institutionnel du Fonds. Plus précisément, l'un des six principes directeurs de l'approche adoptée par le FIDA en vue de promouvoir des services financiers ruraux accessibles à tous veut que le Fonds s'attache à "élaborer et appuyer des stratégies à long terme axées sur la durabilité et sur l'action en direction de la pauvreté, en tenant compte du fait que les institutions financières rurales doivent être compétitives et rentables pour atteindre l'échelle voulue et desservir leurs clients de façon responsable" (encadré 1).

Le FIDA contribue au développement de la finance rurale par l'octroi de prêts et de dons aux gouvernements et de dons aux organisations à but non lucratif. Il mise sur ces deux instruments pour mettre en œuvre des projets et programmes portant sur des questions spécifiques et visant un marché donné. Il intervient aux trois niveaux des marchés financiers, à savoir:

- Au niveau microéconomique, le Fonds estime que son soutien est plus efficace lorsque la fourniture de produits et de services est induite par la demande, tout en reconnaissant le potentiel productif et économique des populations rurales pauvres et de leurs organisations.
- Au niveau mésoéconomique, les interventions du FIDA visent à mettre en place des infrastructures efficaces à l'appui du secteur financier en renforçant les capacités humaines et institutionnelles, notamment des bureaux de référence en matière de crédit, des registres des garanties, des plateformes de paiement mobiles et des institutions de formation et de certification à l'intention des prestataires de services financiers.
- Au niveau macroéconomique, les marchés financiers ruraux accessibles à tous ne sont pleinement efficaces que lorsque des politiques et des stratégies nationales incitatives sont en place, que les marchés fonctionnent et que les services non financiers complémentaires sont disponibles.

## Parcours de reproduction à plus grande échelle

Le modèle consistant à fournir un appui au système financier aux niveaux microéconomique, mésoéconomique et macroéconomique dépasse le cadre des ressources, des capacités et des compétences du FIDA. Compte tenu de ces limites, il est important: i) de déterminer le niveau de participation du gouvernement concerné à l'action visant à améliorer l'accès aux services financiers; ii) s'agissant de la mise en place de systèmes de finance rurale accessibles à tous, d'établir quel est l'avantage comparatif du FIDA, quels sont ceux des autres donateurs et quels sont leurs objectifs et leurs activités dans ce domaine; et iii) d'évaluer la capacité et la volonté du secteur privé de contribuer à l'établissement d'un marché financier accessible à tous.

En ce qui concerne le FIDA, les principales voies à suivre vers des résultats à plus grande échelle sont la participation à l'élaboration des politiques, le financement de projets et la production de savoirs et leur partage. Ces trois domaines d'action peuvent s'inscrire dans le cadre d'un programme de pays de manière à faciliter la reproduction des résultats positifs à plus grande échelle.

### Participation à l'élaboration des politiques

Pour promouvoir des systèmes financiers ruraux accessibles à tous et assurer une incidence maximale à ses interventions dans ce domaine, le FIDA doit encourager non seulement une participation active des pouvoirs publics, mais aussi une coordination efficace des donateurs et l'établissement de partenariats solides avec le secteur privé. Les partenaires privés peuvent être notamment des associations du secteur – mutuelles, fédérations ou associations de coopératives d'épargne et de crédit, par exemple – qui peuvent être jumelées avec leurs homologues dans d'autres pays pour mieux tirer parti de l'appui technique fourni. Bien entendu, il est important que cette participation, qui dépasse le cadre des interlocuteurs publics, soit en harmonie avec les mécanismes institutionnels existants afin qu'elle puisse contribuer à la mise en œuvre des stratégies gouvernementales (encadré 2).

## Encadré 2: Principes directeurs des projets du FIDA en matière de finance rurale: participation à l'élaboration des politiques

- Élaborer des projets selon une stratégie de renforcement à long terme des systèmes financiers afin d'éviter toute distorsion du marché par des lignes de crédit bonifiées, des subventions proportionnelles généreuses pour corriger les facteurs externes, toute confusion entre les problèmes de financement à court et à moyen terme, des risques supplémentaires pour les prestataires de services financiers par des injections d'argent "froid" (sources de refinancement comme des prêts ou des dons extérieurs) de la part des pouvoirs publics et de bailleurs de fonds, ou la perception de ces prestataires comme n'étant que des instruments utiles à l'accomplissement d'autres objectifs de développement et non pas des institutions financières qui doivent être viables et sont appelées à gérer les risques.
- Contribuer à la protection des consommateurs et favoriser l'adoption des principes de protection des consommateurs du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres en microfinance, notamment par des mesures visant à promouvoir la transparence du coût des prêts et la tarification responsable, l'éducation des consommateurs, la prévention du surendettement et des mécanismes de recours pour les consommateurs, en travaillant de concert avec des initiatives analogues au niveau mésoéconomique.
- Utiliser les cadres stratégiques et les dispositifs de concertation en place (les réformes du secteur financier, par exemple) pour consolider la légitimité des systèmes financiers accessibles à tous et faciliter l'accès à ces systèmes dans les zones rurales.
- Plaider en faveur de l'accès aux services financiers auprès des organismes de réglementation afin de:
  - i) réduire les obstacles à l'entrée des prestataires de services financiers sur le marché, afin de stimuler la concurrence et, à long terme, d'améliorer la qualité des services offerts à la clientèle pauvre; ii) permettre aux établissements n'offrant que du crédit de mener leur activité sans agrément ni supervision prudentielle (mais en garantissant une protection adéquate de la clientèle) dans les cas où les institutions non bancaires, comme les ONG, ont besoin d'une autorisation légale explicite pour octroyer des prêts; iii) ne pas se lancer dans une course à la réglementation; et iv) réglementer uniquement ce qui peut être supervisé. Aider les gouvernements partenaires à ajuster les cadres de réglementation et de supervision pour les institutions mobilisant l'épargne (coopératives, caisses postales, etc.) sans pousser à l'adoption d'une législation prématurée ou restrictive. Avant de recommander une règle prudentielle, vérifier que celle-ci est absolument nécessaire pour assurer la protection de l'épargne, qu'il existe bien un nombre suffisant d'établissements de détail concernés par cette règle et qu'une capacité de supervision suffisante est déjà en place pour surveiller et faire appliquer la réglementation. Les politiques en matière de finance rurale doivent s'inscrire dans le cadre de stratégies de développement du secteur financier de plus grande envergure.
- Appuyer la libéralisation des taux d'intérêt en misant sur l'éducation et la sensibilisation, tant directement qu'en collaboration avec les réseaux de parties prenantes, tout en encourageant les prestataires de services financiers à travailler de manière plus efficace en réduisant les coûts de transaction et, de ce fait, les taux d'intérêt.
- Ne pas encourager la prestation directe de services financiers par les pouvoirs publics, les quotas imposés par l'État sur le portefeuille, le crédit dirigé, le cautionnement de prêts ni les subventions opérationnelles. Une exception peut être faite dans certains cas en fournissant des financements, subventions ou garanties à des institutions prestataires bien gérées, lorsque celles-ci ne sont pas en mesure d'obtenir des capitaux suffisants sur les marchés locaux.

La participation à l'élaboration des politiques et de façon générale les interventions au niveau macroéconomique exigent souvent des capacités de conseil et un engagement à plus long terme. La présence constante de prestataires de services techniques hautement qualifiés est elle aussi nécessaire. Pour les interventions menées au niveau macroéconomique, le soutien additionnel d'un promoteur privé ou public influent, chargé de piloter la réforme, est également important. Ces promoteurs peuvent émaner du ministère des finances, de la banque centrale ou d'un réseau national de microfinance. Ils doivent bien comprendre ce que la réforme réglementaire comportera, quels en seront les effets potentiels et si celle-ci permettra de mettre en place un cadre incitatif favorable aux pauvres pour le secteur de la finance rurale.

Au niveau des politiques, les interventions en matière de finance rurale susceptibles d'être soutenues par le FIDA sont les suivantes:

- participation à la concertation sur les politiques en vue de la création d'un environnement favorable à la finance rurale en s'attaquant aux défaillances du marché et aux principaux problèmes, tels que le cadre juridique applicable aux institutions financières locales réglementées, la réforme des banques d'État et des coopératives de crédit, la libéralisation des taux d'intérêt et la facilitation de la collecte de dépôts pour les clients sociétaires ou la clientèle publique;

- collaboration avec les gouvernements partenaires aux fins de l'élaboration de politiques et de stratégies qui soient conformes aux bonnes pratiques internationales en matière de finance rurale et aux principes soutenant la mise en place d'un système financier stable, et qui permettent d'établir des cadres juridiques, réglementaires et de contrôle propres à protéger les épargnants et à assurer des conditions équitables entre les institutions financières de dépôt; le FIDA peut également faire participer les membres du gouvernement et de la fonction publique à l'examen d'aspects importants de la finance rurale (la fixation du taux de recouvrement des coûts, par exemple) afin d'éclairer et d'influencer la prise de décision sur les politiques;
- renforcement des capacités des fonctionnaires occupant une position clé au sein du ministère des finances et de la banque centrale du pays concerné; les interventions soutenues par le FIDA peuvent également aider les gouvernements partenaires à mettre en place ou renforcer les capacités institutionnelles élargies nécessaires pour assurer les fonctions de réglementation, de supervision et de surveillance qui sont vitales pour le secteur de la finance rurale;
- contribution à des améliorations transparentes et exécutoires du cadre juridique régissant les exigences en matière de nantissement, la fiscalité et l'enregistrement des prestataires de services financiers en milieu rural; ces modifications importantes peuvent faciliter l'accès aux financements, en particulier pour les femmes; et
- collaboration avec le greffier des coopératives et d'autres acteurs clés afin d'assurer une supervision plus efficace des mutuelles de crédit et des coopératives d'épargne et de crédit; il pourra s'agir notamment d'améliorer la loi sur les coopératives afin de faciliter le respect de la réglementation applicable, la mise en place d'une supervision fondée sur les risques et une assistance technique d'experts aux fins de l'élaboration d'une politique en la matière et pour le suivi et la supervision des mutuelles de crédit sur le terrain.

Dans un certain nombre de pays, une bonne pratique consiste à mettre en place des plateformes de concertation sur les politiques étendues à l'ensemble du secteur financier, y compris les pouvoirs publics, les donateurs, le secteur privé et d'autres parties prenantes, afin de renforcer le dialogue et de favoriser l'accomplissement des objectifs communs (encadré 3).

### Encadré 3: Un secteur financier plus accessible au Ghana

Depuis 2010, le FIDA apporte son appui au Programme de financement rural et agricole (RAFIP) du Ghana. Les deux composantes techniques du programme s'inscrivent dans le cadre d'une approche plus globale, avec des interventions menées aux niveaux microéconomique, mésoéconomique et macroéconomique. De ce fait, les changements ont été significatifs: 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 bénéficie d'une autonomie accrue; iv) le deuxième Plan stratégique pour le secteur financier du Ghana apporte un solide appui à l'accès des ménages à faible revenu et des microentreprises aux services financiers; v) le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) a été actualisé afin de renforcer la concertation sur les politiques dans le but plus élevé d'atteindre les objectifs (stratégiques), d'assurer un meilleur impact et d'obtenir des résultats durables; vi) les relations au sein des filières, y compris le financement, ont été institutionnalisées; et vii) un certain nombre de donateurs ont apporté leur soutien au FIDA pour la mise en œuvre du programme.

Le deuxième Plan stratégique pour le secteur financier du Ghana a été élaboré pour servir de modèle aux réformes du secteur financier national en 2012-2016, période pendant laquelle s'est concentrée la participation du FIDA à l'élaboration des politiques, en partenariat avec d'autres intervenants. Le RAFiP a permis de recenser les carences du système financier qui freinent la croissance économique du Ghana et de s'attaquer à ces défaillances dans le cadre de dix domaines d'action prioritaires. Afin de développer le parcours de concertation sur les politiques vers des résultats à plus grande échelle, le RAFiP contribue activement à l'élaboration de la Stratégie nationale pour l'inclusion financière, notamment en faisant en sorte que les principes de bonnes 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 d'initiatives, de projets et de programmes futurs.

En participant à l'examen conjoint du secteur agricole mené en 2013 et au processus de concertation sur l'élaboration du Plan d'investissement à moyen terme pour le secteur agricole du Ghana, le FIDA a formulé des orientations et des principes pour mobiliser l'investissement du secteur privé et favoriser l'accès des filières agricoles aux financements, et a contribué à l'établissement des budgets correspondants de façon à démultiplier les principaux résultats du RAFiP.

Source: FIDA. 2014. *Examen à mi-parcours du Programme de financement rural et agricole*. Rome

Outre l'approche visant à inscrire l'enjeu de la reproduction à plus grande échelle dans le modèle opérationnel du FIDA, un certain nombre de faits récents ont également influé sur la capacité du Fonds à recenser les modèles susceptibles d'être reproduits à plus grande échelle et à assumer un rôle de premier plan dans cette action.

En premier lieu, il faut signaler la libéralisation des secteurs financiers et le désengagement de l'État de toute participation majoritaire et gestion des institutions financières, ainsi que le renoncement à l'octroi de crédits subventionnés par l'intermédiaire de banques d'État. De ce fait, l'inclusion financière et les institutions et services financiers en faveur des pauvres sont devenus le principal axe stratégique de l'action à l'appui de la finance rurale. Plus de 90 pays, représentant 75% de la population "non bancarisée" de la planète, ont adhéré à la Déclaration de Maya – la première série d'engagements mondiaux et mesurables pris par les gouvernements de pays émergents et en développement pour exploiter le potentiel économique et social que constituent ces 2,5 milliards de personnes non bancarisées grâce à un meilleur accès aux services financiers.

Deuxièmement, une grande partie des institutions prestataires de services financiers mises en place dans les années 1990 se sont désormais développées ou ont abandonné les marchés ruraux. Le sous-secteur de la microfinance plus développé se caractérise par des modèles de gestion solides, une meilleure intégration dans le secteur financier (et non plus en parallèle) et une meilleure maîtrise des commissions de service et des risques liés au crédit. Le FIDA encourage ces prestataires en évolution à étendre leur rayon d'action et leur clientèle aux marchés ruraux, afin que les populations rurales pauvres puissent bénéficier de leurs services au lieu de les voir abandonner les marchés ruraux.

Troisièmement, les associations d'organismes de développement qui œuvrent en faveur de l'inclusion financière ont pris une nouvelle importance dans les vingt dernières années. Au nombre de ces associations on peut indiquer les centres d'excellence au service du bien public et les partenaires du FIDA tels que le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, le Partenariat pour l'amélioration des capacités en financements ruraux (CABFIN), le Partenariat pour la finance au service de l'Afrique (MFW4A) et le groupement *Alliance for Financial Inclusion* (AFI). Ces réseaux sont utilisés pour diffuser les bonnes pratiques qui se font jour et pour obtenir des idées de nouvelles pratiques innovantes auprès d'autres organismes de développement.

Quatrièmement, compte tenu de la sophistication croissante des principaux acteurs et de la nouvelle priorité qui est donnée aux partenariats et à l'action coordonnée, aujourd'hui les modèles et les processus prometteurs et solides pour des résultats à plus grande échelle sont généralement recensés en partenariat avec les divers prestataires de services financiers et fournisseurs d'assistance technique.

Cinquièmement, le FIDA a acquis des connaissances et une vaste expérience dans la participation à l'élaboration des politiques dans des domaines nouveaux et émergents liés au renforcement des systèmes financiers. Ces acquis lui permettent de mettre au point de nouveaux produits tels que l'assurance fondée sur des indices ou encore d'élargir les services d'envoi de fonds (FIDA, 2013; FIDA et PAM, 2010).

Enfin, le paysage du soutien à la finance rurale dans les pays émergents et en développement est en évolution et offre un éventail de possibilités à saisir et de défis à relever grâce à de nouvelles formes de partenariat entre les investisseurs publics, sociaux et privés. Ainsi, aujourd'hui, les modèles de la finance islamique qui misent sur les participations de préférence à des opérations de type classique fondées sur la recherche d'un profit maximal, font l'objet d'une demande accrue dans certains des pays les plus peuplés d'Asie et d'Afrique subsaharienne (Zander, 2012).

## **Financement de projets**

Une évaluation de la Politique du FIDA en matière de finance rurale de 2000 a été réalisée en 2007. Elle a révélé que les projets qui poursuivent de multiples objectifs de développement tendent à disperser les ressources allouées et à ne pas accorder toute l'attention voulue, ni toutes les capacités nécessaires, à la mise en place de systèmes de finance rurale durables. L'équipe d'évaluation a donc recommandé une approche plus efficace consistant à tabler sur des programmes centrés sur la finance rurale, au lieu d'incorporer une composante finance rurale dans des programmes de plus grande envergure visant à atteindre un autre objectif de développement. Ainsi, par exemple, si le groupe cible d'un projet sur les technologies agricoles, soutenu par le FIDA, doit faire appel au crédit pour l'achat d'intrants agricoles, il sera alors plus efficace et plus viable de le rattacher à un prestataire de services financiers déjà en place que d'ajouter une composante finance rurale aux activités du projet, ce qui ne permettrait pas d'assurer l'octroi de crédit au-delà de la durée du projet. Dans l'exemple fourni, si aucun prestataire compétent ne dessert le groupe cible ou si l'instrument de crédit approprié n'est pas disponible, il serait alors plus judicieux d'inscrire les activités dans le cadre d'un projet indépendant mis en œuvre dans le pays, ou encore de faire en sorte qu'une composante finance rurale vise à renforcer les services existants de manière à assurer une meilleure diffusion et/ou à fournir des produits plus adaptés. Une composante finance rurale peut être efficace si elle est bien conçue et mise en œuvre de manière appropriée – surtout en l'absence de tout autre projet de finance rurale et/ou si les services et les produits adaptés au groupe cible font défaut.

Comme il est indiqué dans l'introduction à la présente note, pour être durables les interventions doivent être menées à tous les niveaux du système financier: micro, méso et macro. S'agissant du FIDA, l'engagement au niveau macroéconomique ou mésoéconomique doit être fonction de l'importance de l'intervention aux fins de l'expansion des services financiers destinés aux particuliers. Par exemple, afin que les initiatives menées au niveau microéconomique soient efficaces, il est souvent nécessaire que des changements soient apportés à l'environnement porteur de manière à en maximiser l'incidence et la durabilité à long terme, ou bien pour réorganiser et/ou renforcer les capacités au niveau mésoéconomique. Toutefois, dans le cas des projets de finance rurale soutenus par le FIDA, l'erreur qui peut être commise est de se concentrer uniquement sur une action au niveau microéconomique ou, à l'opposé, de s'efforcer d'accorder toute l'attention voulue et les ressources nécessaires à l'ensemble du secteur. Pour relever ce défi, les projets du FIDA peuvent mobiliser d'autres acteurs du secteur financier, afin que les ressources du projet puissent être investies dans les domaines où le Fonds détient un avantage comparatif. Par exemple, les prestataires de services financiers - institutions financières multilatérales, banques, compagnies d'assurance, etc. - qui participent à des projets financés par le FIDA, peuvent être appelés à servir de leviers en destinant des fonds à une innovation, un produit ou une modalité déjà mis à l'essai dans le cadre d'un projet. Si cela n'est pas possible, il faudra alors assurer une étroite coordination entre les donateurs aux divers niveaux du système financier (encadré 4) et nouer des partenariats avec les associations nationales de microfinance pour un plaidoyer plus efficace au niveau macroéconomique. En matière de microfinancement, les vecteurs spéciaux tels que les agents de transfert de fonds (envois de fonds) et les déposants, doivent également être considérés comme faisant partie intégrante de l'action menée, afin que l'inclusion financière puisse être reproduite à plus grande échelle, une fois le projet achevé.

### Création et partage de savoirs

La gestion des savoirs et l'apprentissage systématiques (y compris par l'intermédiaire de portails web) constituent des parcours de reproduction à plus grande échelle fondamentaux. S'agissant d'obtenir des résultats

#### Encadré 4: Le Programme d'intermédiation financière rurale de l'Éthiopie

En Éthiopie, l'accès aux services financiers constitue un obstacle majeur au développement des campagnes et représente l'un des facteurs critiques auxquels le gouvernement s'attaque dans le cadre de son Plan de croissance et de transformation. Le FIDA a apporté son appui au Programme d'intermédiation financière rurale (RUFIP), le programme phare du gouvernement lancé en 2003 et actuellement dans sa deuxième phase (2012-2019). Le programme a pour objectif d'assurer un accès plus durable à un ensemble de services financiers destinés aux ménages de paysans pauvres, en milieu rural, grâce au renforcement des capacités des prestataires de services financiers accessibles à tous. Ces institutions sont appelées à jouer un rôle essentiel en améliorant l'accès aux services financiers pour les populations rurales qui en sont exclues et en mobilisant le flux considérable d'épargne nécessaire pour financer les investissements et concrétiser les objectifs stratégiques du Plan de croissance et de transformation. L'objectif est de passer du niveau de référence, soit environ 3,3 millions de ménages ruraux pauvres recensés à la fin de la première phase du RUFIP, à 6,9 millions de ménages d'ici à la fin de la deuxième phase du programme. Il est devenu évident que l'action en faveur de l'inclusion financière exige des ressources bien supérieures à celles dont on dispose pour la deuxième phase du RUFIP.

Face à ce défi, le gouvernement et le FIDA ont noué des partenariats élargis avec d'autres organismes des Nations Unies, à savoir l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), et ont élaboré un projet destiné à compléter la deuxième phase du RUFIP. Ils estiment que les capacités et les ressources techniques de ces nouveaux partenaires seront nécessaires aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de certains des éléments qui apporteront une contribution directe à l'accomplissement des objectifs stratégiques du RUFIP et à la mise en œuvre efficace du programme. Parallèlement au projet complémentaire mené en collaboration avec l'OIT et le FENU, tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies qui s'emploient à favoriser l'inclusion financière et sont prêts à apporter une contribution technique et financière au programme sont considérés comme des partenaires actifs dans la mise au point de nouveaux produits (micro-assurance, crédit-bail, etc.), de nouveaux vecteurs (services bancaires à distance, par agent, mobiles, etc.), de programmes axés sur la clientèle (autonomisation économique des femmes, éducation financière, etc.), de modèles de filières intégrées (rattachant les institutions financières multilatérales et les coopératives d'épargne et de crédit à des plateformes informatiques et aux services bancaires transactionnels) et d'instruments de gestion (diagnostics concernant l'accès aux services financiers, technologies de l'information et des communications, systèmes de communication de données financières pour les institutions financières multilatérales et les coopératives d'épargne et de crédit, etc.). Aux côtés des organismes gouvernementaux et des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, d'autres entités contribuent également à la reproduction à plus grande échelle des résultats de la deuxième phase du RUFIP et d'autres innovations à l'appui de l'action nationale en faveur de l'inclusion financière: le Mandataire spécial du Secrétaire général de l'ONU pour la promotion de services financiers accessibles à tous qui favorisent le développement, les trois organismes ayant leur siège à Rome dans le cadre de leur coopération en faveur de l'initiative sur la sécurité alimentaire, ainsi qu'un certain nombre de partenaires de développement, d'entreprises privées (Rabobank, par exemple), d'ONG (Terrafina Microfinance) et de partenaires du secteur (jumelage), tels que l'Irish League of Credit Unions Foundation.

à plus grande échelle en matière de finance rurale, le partage des connaissances et la gestion des savoirs peuvent avoir des finalités diverses, par exemple, à l'échelle du secteur financier mondial, en permettant l'établissement de normes de déclaration d'informations financières et sociales, en étayant une action de sensibilisation en faveur de la protection de la clientèle et/ou en contribuant au développement de nouveaux produits à travers l'expérimentation de pratiques innovantes ou la conduite de travaux de recherche appliquée. Au fil des ans, le FIDA a investi en permanence dans des partenariats pour le savoir en mobilisant ses instruments de financement (dons), en encourageant l'innovation et en contribuant à la création de nouvelles connaissances et solutions pour la mise en place de systèmes financiers ruraux responsables et accessibles à tous. Les partenariats établis aux niveaux régional et mondial ont permis de créer un réseau global de gestion des savoirs. Aujourd'hui, les principaux partenaires du Fonds sont le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, l'organisme Développement international Desjardins (DID), l'initiative Microfinance Information Exchange (MIX), le Groupe de microfinance participative pour l'Afrique (PAMIGA), le Partenariat pour la finance au service de l'Afrique (MFW4A), le partenariat CABFIN, le Centre de microfinance pour l'Europe centrale et orientale et les nouveaux États indépendants (MFC), l'Association de crédit agricole et rural pour l'Asie et le Pacifique (APRACA) et l'Association africaine du crédit rural et agricole (AFRACA). Grâce à ces partenariats, le FIDA s'efforce d'assurer la reproduction à plus grande échelle de services financiers ruraux accessibles à tous dans le cadre de son programme de gestion des savoirs et d'intégrer ses interventions dans les programmes nationaux d'inclusion financière.

Il va sans dire que l'échange de connaissances sur les meilleures pratiques et les enseignements à tirer des interventions menées par le FIDA aux niveaux national et régional et dans le cadre de la coopération Sud-Sud joue aussi un rôle essentiel pour des résultats à plus grande échelle, en influant sur les décisions des responsables politiques et en fournissant des modèles à reproduire. Cependant, bien souvent en matière de finance rurale, la reproduction pure et simple d'un pays ou d'une région à la zone du projet ne fonctionne pas. Une attention particulière doit être portée aux facteurs d'ordre géographique et autre qui limitent l'application d'un modèle, d'un produit ou d'un service et sont donc susceptibles de constituer des obstacles sérieux. Par exemple, il est possible qu'un modèle ne soit pas applicable aux marchés et ne corresponde pas aux exigences des bénéficiaires dans la zone du projet; qu'il ne soit pas efficace pour les flux de revenus nets dans le contexte du projet; ou qu'il ne soit pas conforme à la réglementation du pays.

## **Vers des résultats à plus grande échelle: éléments moteurs et espaces clés**

À terme, la plupart des interventions concluantes du FIDA en matière de finance rurale devront être pilotées par le secteur privé. Dans les pays partenaires du Fonds, l'accès amélioré aux services financiers continue de réduire l'exclusion, non seulement économique mais aussi sociale, dont sont victimes des millions de ménages ruraux à faible revenu. Qu'il s'agisse d'un pays en développement, à revenu intermédiaire, sortant d'une crise ou à l'économie fragile, en donnant accès à un éventail croissant de services financiers, le secteur de la finance devient ainsi un important moteur pour le développement économique rural, la promotion de l'emploi, la création de revenus, la réduction de la vulnérabilité et le renforcement durable des moyens d'existence. Lorsque les marchés financiers ruraux sont dynamiques, le secteur de la microfinance peut permettre une vaste diffusion, viable en termes financiers et sur le plan opérationnel, des produits et des services offerts par les banques, les institutions financières multilatérales, les compagnies d'assurance (micro-assurance, y compris les produits d'assurance indexés), les agents de transfert de fonds (envois de fonds), les sociétés de téléphonie mobile (services financiers numériques et services bancaires mobiles) et les sociétés de crédit-bail et d'investissement. Les donateurs et les agents publics ne peuvent piloter le processus que jusqu'à un certain point, mais ils peuvent encourager le secteur privé à prendre le relais et à jouer un rôle moteur en créant un environnement favorable, en mettant en place les infrastructures de soutien dont le secteur financier a besoin et en s'occupant des biens publics pour aider à développer les marchés et à les faire progresser. S'agissant des services financiers ruraux accessibles à tous, la reproduction à plus grande échelle ne sera possible que si les institutions financières privées entrent en jeu. À mesure que les interventions soutenues par le FIDA arrivent à terme et sont évaluées, des enseignements en seront tirés, qui permettront d'établir à quel moment doit avoir lieu le passage d'un développement facilité par le Fonds à un développement piloté par le secteur privé. Pour pouvoir mettre en application les résultats obtenus dans le cadre des projets de développement de services financiers ruraux accessibles à tous, et les transposer à plus grande échelle, il faudra que les conditions favorables soient en place ou soient créées et que les possibilités soient saisies et les obstacles levés. Compte tenu de l'expérience acquise à l'échelle du FIDA, les principaux éléments à prendre en compte ont été recensés et sont indiqués dans les paragraphes suivants.

Chaque parcours de reproduction à plus grande échelle doit développer et entretenir des "espaces", qui sont présentés ci-après.

**Espace des marchés.** Il est particulièrement important de veiller à ce que les marchés continuent de fonctionner et d'évoluer à mesure que le programme de développement de la finance rurale va de l'avant. Comme on l'a vu au paragraphe précédent, les marchés financiers dynamiques favorisent la mise en place d'un ensemble d'institutions prestataires de services financiers ruraux axées sur le marché, ce qui peut apporter une importante contribution au développement rural. En revanche, toute concentration excessive des marchés peut mener à une saturation et favoriser le surendettement. Les parcours de reproduction à plus grande échelle doivent suivre l'évolution de ce risque, de façon à pouvoir mener les interventions de politique générale nécessaires ou à encourager une diversification des marchés s'il y a lieu.

En vertu du mandat du FIDA, il est important que le marché cible d'une intervention en matière de finance rurale soit clairement défini. Ce ciblage peut être effectué sur la base des données du marché et doit être compatible avec la finalité du projet et son objectif de développement. Il faut également que des éléments probants attestent que le projet a une envergure suffisante pour obtenir des résultats durables. Toutefois, sachant que les ressources et les capacités disponibles sont limitées, le Fonds doit aussi veiller à ne pas étendre excessivement l'échelle de l'intervention. La définition de l'échelle et de la portée de toute intervention – nationale, régionale ou locale – est une étape importante pour déterminer la viabilité potentielle du projet. Les projets soutenus par le FIDA sont généralement circonscrits à certains districts ou régions. Toutefois, les interventions qui requièrent une masse critique pour être durables sur les plans opérationnel et financier visent souvent des cibles trop spécifiques pour pouvoir mettre en place des services financiers durables; les opérations des prestataires de services financiers ne peuvent pas être rentables avec d'aussi faibles volumes et des coûts si élevés. Le problème de l'échelle des interventions s'est posé tout particulièrement pour les projets multisectoriels dans lesquels les lignes de crédit sont un instrument pour l'accomplissement d'autres objectifs de développement agricole. La demande de la clientèle doit être suffisamment importante pour qu'un prestataire soit désireux d'offrir ses services sur une base durable. Une programmation intelligente est donc essentielle dans les zones rurales, qui sont généralement difficiles à atteindre et où les populations sont dispersées. Le FIDA doit garder à l'esprit que les prestataires de services financiers viables desservent généralement une clientèle diversifiée, dans différents secteurs, et offrent une large gamme de produits. De ce fait, le défi à relever consiste plus souvent à encourager les institutions plus solides à étendre leurs activités en aval et à miser sur des vecteurs innovants, sur de nouveaux moyens de financement des filières et sur la conception de produits induite par la demande, plutôt que d'assurer artificiellement un accès à des services qui ne seront pas viables une fois le projet achevé.

La nature et l'ampleur de la demande du marché sont souvent déterminées par la géographie de la région visée ou par les activités agricoles prédominantes. Ces deux considérations influenceront fortement sur l'intérêt d'un prestataire à desservir le marché et sur sa capacité à le faire de manière durable. Ainsi, par exemple, si le marché est trop restreint ou si la densité de population est trop faible pour donner lieu à des coûts de transaction peu élevés, les prestataires ne seront peut-être pas en mesure d'offrir des services de manière rentable, et donc durable. Si dans une région donnée les risques liés au climat ou aux principaux marchés de produits sont élevés, les prêteurs peuvent hésiter à desservir les ménages de petits exploitants sur ces marchés.

**Espace institutionnel.** En matière de finance rurale, l'appui des donateurs est particulièrement important pour renforcer les capacités d'exécution des prestataires de services financiers dans les zones rurales et pour assurer la mise à niveau des institutions non structurées sur le plan juridique, s'il y a lieu. Les activités telles que la fourniture de services de formation et de conseil, l'amélioration des normes professionnelles et l'achat d'actifs opérationnels constituent toutes une forme de subvention. Le FIDA apporte son soutien à une vaste gamme d'activités visant à renforcer les capacités des institutions financières rurales, mais il est important que ses interventions ne contribuent pas à accentuer la dépendance de l'établissement partenaire vis-à-vis de l'aide, mais au contraire qu'elles en favorisent l'autonomie. Le Fonds n'est pas tenu de mettre en place l'ensemble de l'espace institutionnel à lui seul. À cet égard il doit plutôt concentrer ses efforts dans les domaines où il dispose de compétences clés et d'avantages comparatifs concrets par rapport aux autres partenaires. L'appui aux organismes financiers à assise communautaire – en particulier les systèmes de microfinance villageois décentralisés, les coopératives de crédit et leurs associations et les banques rurales et leurs institutions faîtières – est un domaine dans lequel le FIDA a une longue expérience. Aux fins du renforcement des institutions, de nombreux domaines d'action nouveaux sont couverts par les projets en cours visant à répondre à une demande de services plus diversifiés et de mécanismes d'exécution innovants. Le FIDA et ses partenaires sont encouragés à être plus sélectifs et à travailler en partenariat afin d'éviter toute redondance. Un nouveau domaine d'action prioritaire pour les partenaires est l'établissement de systèmes de suivi et d'information sur les performances financières et sociales des interventions. Le renforcement des institutions est nécessaire pour mettre en place ces capacités.

**Espace financier.** Le FIDA possède une vaste expérience dans l'aide aux petits producteurs, aux transformateurs de produits agricoles et à d'autres petites et microentreprises du secteur non agricole pour un meilleur accès aux financements. Le renforcement de l'espace financier est presque toujours l'une des priorités des projets de renforcement des moyens d'existence ruraux, en particulier de ceux qui tablent sur le développement des filières. Pour atteindre les plus démunis, le Fonds intervient par l'intermédiaire de divers types de prestataires de services financiers, de produits d'épargne et de crédit et de vecteurs. Une grande partie de ces programmes rencontrent des problèmes lorsqu'ils sont mis en œuvre à plus grande échelle – et cela principalement dans la mesure où une surveillance adéquate et les connaissances financières nécessaires font défaut – mais le FIDA est néanmoins bien placé pour travailler en collaboration avec les pouvoirs publics et d'autres partenaires à la réforme et au renforcement du système. L'accès des petits exploitants agricoles aux financements est essentiel pour que ceux-ci puissent jouer un rôle efficace au sein des filières. Les nouvelles technologies de production, les infrastructures (irrigation, etc.) et les investissements dans des installations spéciales (entrepôts, etc.) sont souvent nécessaires pour passer des filières peu structurées à des dispositifs plus rigoureux et de longue durée. Cependant, dans de nombreux pays, les finances publiques et la marge budgétaire ne permettent pas l'octroi de dons sans contrepartie, ni de subventions proportionnelles (dons conjugués à des fonds propres ou prêts), au-delà du cycle de vie du projet. Le FIDA accorde maintenant la priorité au renforcement des instruments de financement des filières. Plus récemment, le programme de récépissés d'entrepôt est devenu un exemple notable d'espace financier efficace pour la reproduction à plus grande échelle de plusieurs projets en cours.

**Espace social.** Il est particulièrement important de créer l'espace social nécessaire. Assurer l'inclusion des populations rurales pauvres constitue une priorité, en particulier pour ce qui est des femmes et des jeunes, ainsi que des ménages qui parviennent à accéder aux services financiers structurés et à nouer des relations de longue durée avec les banques. Les femmes risquent tout particulièrement d'être exclues du parcours de reproduction à plus grande échelle. L'inclusion des femmes est un enjeu complexe, car celles-ci ont rarement accès à des garanties acceptables par les banques, ni à des actifs certifiés, ni même, parfois, à une éducation formelle. Souvent, lorsque des possibilités de gain se présentent, les hommes prennent le relais, surtout dans le secteur de l'agriculture contractuelle et dans les filières restreintes. L'exclusion des femmes des services financiers ruraux peut porter préjudice à la sécurité alimentaire et à la nutrition des ménages, surtout lorsque celles-ci n'ont accès qu'aux services de prêteurs ou qu'elles ne sont pas en mesure d'aller au-delà des groupes d'entraide informels pour leur épargne et le crédit. Dans la mesure où les femmes – et souvent aussi les jeunes – constituent un groupe cible clé, le FIDA devrait normalement donner la priorité à ces questions; or, dans plusieurs évaluations de programmes de pays, il a été vivement reproché au Fonds de porter une attention insuffisante aux femmes et aux jeunes dans le cadre de ses projets visant à améliorer l'accès à des services financiers ruraux durables.

**Espace culturel.** Un autre aspect souvent négligé est celui des spécificités sociologiques, en vertu desquelles un modèle d'espace culturel pourra être transposable à plus grande échelle dans une région donnée d'un pays, mais avec des possibilités de réussite inférieures là où la structure sociologique de la population n'est pas la même. À cet égard, l'exemple le plus souvent cité est celui du Nigéria, pays caractérisé à la fois par des structures sociales villageoises musulmanes traditionnelles (le "purdah"), strictes et hiérarchisées, et d'autres plus progressistes et fortement segmentées dans lesquelles la méritocratie et les contributions à la communauté régissent le statut et les fonctions des villageois. Du fait de cette grande diversité, il peut arriver que des projets encouragent les groupes à mener des activités internes d'épargne et de prêt là où les traditions culturelles interdisent les taux d'intérêt et les transactions financières. Il est possible aussi que la participation des femmes à des réunions de groupe soit prévue, alors que le purdah leur impose de ne pas s'éloigner de leur logis. Leur participation à un groupe fermé aux hommes est une autre condition qu'il n'est pas toujours facile de faire respecter dans toutes les régions d'un pays (Zander, 2012).

## Suivi-évaluation (S&E)

Le processus de suivi-évaluation mené dans le cadre des projets n'a pas encore permis de réduire les risques ni de produire des savoirs sur la base des défaillances recensées.

La promotion d'un cadre d'apprentissage doit être effectuée en amont par l'ensemble des parties prenantes. Cette action consiste à mettre en place des bases de référence utiles, à comprendre quels sont les principaux résultats attendus et à mettre en œuvre un système de suivi-évaluation des projets à l'appui d'une gestion axée sur les résultats. Dans le cadre des opérations du FIDA, différentes modalités ont été adoptées pour promouvoir l'apprentissage et faciliter le recensement de modèles transposables à plus grande échelle. En Chine, le système de suivi-évaluation appliqué aux projets du Fonds a été systématiquement mis à jour. En Afrique

subsaharienne, le Partenariat pour la gestion des connaissances en finance rurale, un programme de dons financé par le FIDA (voir: <http://www.ruralfinancenetwork.org/>), conjugue le renforcement des capacités, la gestion des connaissances et la recherche, en tirant parti de l'expérience acquise par le Fonds, dans la région, en matière de services financiers ruraux accessibles à tous.

Pour être efficaces, les projets visant à mettre en place des services financiers ruraux accessibles à tous miseront sur des systèmes de suivi-évaluation éprouvés, permettant de suivre les résultats obtenus par les prestataires de services financiers et de recenser les domaines exigeant une attention supplémentaire. Le FIDA évalue les résultats en tenant compte de la mesure dans laquelle les prestataires ou les mécanismes de prestation de services réussissent à atteindre leurs marchés cibles (profondeur), du nombre de clients qu'ils desservent (échelle) et du caractère équitable et durable de leur action. Le processus d'élaboration du cadre pour le suivi des résultats obtenus et le suivi-évaluation comporte plusieurs étapes:

- définir la finalité et le champ d'application du système de suivi-évaluation, les informations à recueillir et les résultats à obtenir;
- donner une description générale des principaux groupes de parties prenantes (l'unité de gestion du projet, le Siège du FIDA, par exemple) et des différents types d'information sur les résultats que chacun s'attend à recevoir, lorsque ces informations sont nécessaires, en indiquant la façon dont celles-ci doivent être présentées et qui est chargé de les recueillir;
- définir les indicateurs de performance à recueillir et à analyser pour chaque groupe d'intervenants;
- définir les conditions et les capacités requises pour la gestion du système de suivi-évaluation, en particulier le nombre de personnes chargées du suivi-évaluation, leurs responsabilités respectives et leurs liens avec d'autres activités de gestion, ainsi que les mesures d'incitation prévues;
- établir un budget pour les activités de suivi-évaluation; et
- définir les mesures à prendre si un prestataire de services financiers participant au programme ne parvient pas à satisfaire aux critères de performance établis sur une période donnée; le FIDA doit pouvoir cesser tout appui aux partenaires d'exécution qui ne répondent aux attentes en matière de résultats (conformément à un contrat axé sur une obligation de résultats) (FIDA, 2014).

Une fois le projet du FIDA achevé, la reproduction à plus grande échelle devient plus difficile à gérer. En Indonésie, l'existence d'un cadre juridique et de surveillance souple en matière de microfinance a offert de nombreuses possibilités d'expérimentation; mais, dans le cadre du Projet générateur de revenus pour les agriculteurs marginaux et les paysans sans terre en Indonésie (projet P4K), soutenu par le Fonds, la gestion adéquate de la reproduction à plus grande échelle a constitué un véritable défi (Zander, 2012).

## Messages clés

Pour assurer de manière efficace la reproduction à plus grande échelle de ses stratégies en matière de finance rurale, le FIDA gagnerait à utiliser des instruments plus souples pour mettre à profit les enseignements et les recommandations contenus dans la présente note.

- Dans leur analyse du FIDA, Linn et al. ont indiqué que le Fonds devait envisager d'élargir l'éventail relativement restreint des instruments que prévoit son mode opératoire actuel, et d'étudier les éléments d'un nouveau modèle d'activité misant sur la reproduction à plus grande échelle et contribuant à la concrétisation de ces priorités. À cette fin, il conviendrait d'étudier les procédures opératoires, les instruments disponibles et le positionnement sur le marché vis-à-vis des autres instances concernées: organismes publics, nouvelles entités du secteur privé et institutions philanthropiques. Il s'agit d'élargir la perspective des projets en mettant l'accent sur les parcours de développement des stratégies couronnées de succès, une fois que celles-ci ont été recensées et qu'elles sont suffisamment solides pour pouvoir être reproduites à plus grande échelle.
- Le fait que le FIDA n'ait pas accès à un ensemble d'instruments plus diversifiés a également freiné la promotion des innovations en matière de services financiers ruraux accessibles à tous. Jusqu'à présent, même les prêts et les dons n'ont pas été adaptés aux exigences d'un

programme d'innovation. Dans son portefeuille de prêts, le Fonds ne dispose d'aucun des instruments propres à promouvoir l'innovation qu'utilisent les autres institutions financières internationales (comme, par exemple, les petits prêts de la Banque mondiale en faveur de l'innovation). Pour promouvoir les innovations, le FIDA utilise les moyens dont il dispose pour s'acquitter de son mandat (prêts, dons, suivi-évaluation, partenariats, concertation sur les politiques, etc.). Chacun de ces instruments présente des points forts et des potentialités à cet égard, mais aussi des faiblesses auxquelles il convient de remédier. Sans aucune stratégie précise pour promouvoir l'innovation ou assurer une internalisation adéquate de ce processus, les prêts du FIDA n'ont contribué à cette démarche que de manière sporadique et au cas par cas. Les dons d'assistance technique permettent de recenser les innovations et de les mettre à l'essai en vue de leur adaptation et de leur promotion dans le cadre des projets, mais ce rôle doit encore être pleinement développé. Par ailleurs, à l'échelle de l'ensemble du portefeuille de projets, le FIDA joue un rôle important dans le développement de biens publics innovants susceptibles d'être repris par le secteur financier dans son ensemble, ainsi que dans le cadre des interventions du Fonds (assurance agricole et envois de fonds, par exemple). Jusqu'à présent, les fonds octroyés par le FIDA sous forme de prêts ont été strictement liés à des activités basées sur le cycle des projets. La capacité de financer des activités de prospection ou d'appui en dehors du cycle des projets faciliterait le processus de reproduction à plus grande échelle. Cet appui pourrait être fondé sur un examen des modèles lancés à l'initiative du Fonds qui ont ensuite été reproduits à plus grande échelle par les pouvoirs publics ou par d'autres organismes de développement. Les bénéficiaires du FIDA pourraient également être des organismes du secteur privé, de préférence ceux qui représentent la clientèle cible du Fonds au niveau local (fédérations de producteurs, organisations faïtières de coopératives, organisations faïtières nationales d'institutions financières communautaires). Compte tenu de la nature à plus long terme des activités de reproduction et des initiatives correspondantes de renforcement des institutions, il conviendra peut-être d'allonger la durée des prêts types du FIDA et, donc, celle des programmes et projets financés par le Fonds. Les dons destinés à financer la mise en œuvre des projets, qui constituent un élément important de la gamme d'instruments dont disposent d'autres institutions financières internationales, ont été peu utilisés dans le cadre des opérations du FIDA. Le recours à des dons plus consistants pour financer les activités d'appui au programme de reproduction à plus grande échelle ne s'est accéléré que récemment.

- La reproduction à plus grande échelle des activités de promotion de services financiers ruraux accessibles à tous pourrait être favorisée à l'aide d'un ensemble d'instruments plus diversifiés. La nature spécifique de ces instruments (investissements dans le secteur privé ou partenariats avec des organismes privés, par exemple) doit relever d'une stratégie précise et le Fonds est appelé à atteindre des objectifs concrets au plus haut niveau de sa gouvernance. Le FIDA devrait mettre à disposition des instruments de financement en fonds propres – à titre autonome ou par l'intermédiaire d'un fonds d'investissement structuré ou d'un consortium – dans la mesure où la présence de bureaux de pays permet de procéder à une prospection rapide sur le terrain et d'assurer la représentation au Conseil d'administration et le suivi nécessaire. Les prêts en faveur du secteur privé devraient inclure une option pour les crédits consortiaux, à l'appui des activités nouvelles et inhabituelles qui ne sont pas intéressantes sur le plan financier pour les organismes de développement et les circuits commerciaux. Dans l'environnement international dynamique des donateurs et compte tenu d'une concurrence en évolution du côté de l'offre et de la diversification des exigences des pays bénéficiaires, l'éventail des instruments disponibles doit être élargi et le modèle opératoire du FIDA ajusté afin de créer des conditions plus propices à l'expérimentation initiale et à l'innovation, à un apprentissage structuré et, par la suite, à une reproduction à plus grande échelle.
- S'agissant des interventions en matière de finance rurale soutenues par le FIDA, une stratégie de désengagement doit être clairement définie au stade de la conception du projet: cette stratégie est un plan permettant de reproduire le projet dans d'autres contextes, de le reproduire à plus grande échelle dans la zone du projet ou de désengager le Fonds vis-à-vis des institutions partenaires d'exécution, en veillant à ce qu'elles soient en mesure de poursuivre les activités de manière viable sans autres contributions des donateurs. Au stade de la mise en œuvre, les programmes de renforcement des institutions doivent prévoir des mesures d'incitation afin de renforcer les capacités internes et de réduire la dépendance, tandis que les coûts relatifs à la formation et à l'assistance technique sont progressivement intégrés au budget de l'institution concernée.

## Références

- P. Hazell, J. Anderson, N. Balzer, A. Hastrup Clemmensen, U. Hess et F. Rispoli. 2010. *L'assurance basée sur un indice climatique: potentiel d'expansion et de durabilité pour l'agriculture et les moyens de subsistance en milieu rural*. Rome: FIDA et PAM.
- FIDA. 2009. *Politique du FIDA en matière de finance rurale*. Rome.
- FIDA. 2010. *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*. Rome.
- FIDA. 2013. *Le Bulletin du MFEF: Le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds a cinq ans: rétrospective et perspective*. Rome.
- FIDA. 2014. *How to do: Key performance indicators and performance-based agreements in rural finance* (en anglais seulement). Rome.
- Linn, J., A. Hartmann, H. Kharas, R. Kohl et B. Massler. 2010. *La lutte contre la pauvreté rurale à plus grande échelle: Examen au niveau de l'institution de l'approche du FIDA*. Document de travail n°39, Brookings Institution, Washington.
- Zander, R. 2012. *Rural Finance Systems for Enhanced Country Programme Impact – Thematic Stocktaking of IFAD's Experience and Emerging Approaches to Scaling up* (ébauche non publiée, en anglais seulement). Rome.



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](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org)  
[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)  
 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)  
 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)  
 [instagram.com/ifadnews](http://instagram.com/ifadnews)  
 [www.twitter.com/ifadnews](http://www.twitter.com/ifadnews)  
 [www.youtube.com/user/ifadTV](http://www.youtube.com/user/ifadTV)

### Auteur

#### Michael Hamp

Spécialiste technique principal  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel: [m.hamp@ifad.org](mailto:m.hamp@ifad.org)

### Contact

#### Maria Elena Mangiafico

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

Juin 2016