



Investir dans les populations rurales

Département gestion des programmes



Cadre opérationnel du FIDA
pour la transposition des
résultats à plus grande échelle



Investir dans les populations rurales

Département gestion des programmes

Cadre opérationnel du FIDA pour la transposition des résultats à plus grande échelle

Table des matières

Approche du FIDA de la transposition à plus grande échelle des résultats	1
Introduction	1
La transposition à plus grande échelle dans les opérations du FIDA	2
Comment la transposition à plus grande échelle a-t-elle lieu?	3
Parcours de transposition à plus grande échelle	4
Éléments moteurs de la transposition à plus grande échelle	5
Espaces à ménager pour la transposition à plus grande échelle	6
Mobilisation et partenariats en faveur de la transposition à plus grande échelle	7
Définir des stratégies de pays pour la transposition à plus grande échelle par le biais des COSOP-AR et des notes de stratégie de pays (NSP)	12
Vision de l'échelle	12
Stratégie de transposition à plus grande échelle	14
Notes de stratégie de pays (NSP)	18
Examens de la qualité	18
La transposition à plus grande échelle dans la conception du projet	20
Définir une vision de l'échelle [<i>section I. A et B du modèle de RCP</i>]	21
Développer le parcours de transposition à plus grande échelle [<i>section II A du modèle de RCP</i>]	22
Gérer le processus	26
Examens de la qualité	27
Mise en œuvre des programmes et projets de pays pour la transposition à plus grande échelle	30
Supervision	30
Investissements et transfert de savoirs entre pays et Sud-Sud	32
Références	33
Annexe 1: analyse des risques liés à la transposition à plus grande échelle	35

Sigles

APD	Aide publique au développement
COSOP-AR	Programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats
NERCORMP	Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région Nord-Est
NSP	Note de stratégie de pays
PFR	Pays à faible revenu
PRI	Pays à revenu intermédiaire
4P	Partenariat public-privé-producteurs
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
S&E	Suivi-évaluation

Approche du FIDA de la transposition à plus grande échelle des résultats

Introduction

1. Compte tenu de 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 doit amplifier l'impact produit par chaque dollar qu'il investit dans l'agriculture et le développement rural. C'est pourquoi reproduire à plus grande échelle les résultats des initiatives de développement réussies constitue une priorité essentielle qui contribue directement à la réalisation de son mandat.
2. Pour répondre à cette priorité, les pratiques opérationnelles du FIDA continueront à évoluer vers une approche qui ne sera plus centrée sur la réalisation de projets, mais qui s'attachera à promouvoir les réformes souhaitées dans l'environnement institutionnel, stratégique et économique au sein duquel existe la pauvreté rurale. En d'autres termes, l'objectif des interventions du FIDA doit être 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 produits par les opérations du Fonds 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 (secteur 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).
3. Les efforts de transposition à plus grande échelle poursuivis par le FIDA depuis un certain nombre d'années ont porté leurs fruits dans plusieurs cas. Ce cadre opérationnel¹ fournit des orientations plus structurées et cohérentes aux équipes de pays du FIDA sur la façon d'intégrer systématiquement le processus de transposition à plus grande échelle dans les opérations du Fonds. Il donne au personnel une vue d'ensemble de la façon d'envisager la transposition à plus grande échelle dans différents contextes. L'innovation étant un des éléments de base de la transposition à plus grande échelle, ce cadre vise à guider et à stimuler les approches opérationnelles plutôt que d'être par trop prescriptif. Il est destiné à compléter les politiques opérationnelles du FIDA, et non à les remplacer. Il peut également fournir aux partenaires du FIDA des informations sur la manière dont, ensemble, il leur serait possible de renforcer l'impact sur le développement.

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

Le FIDA a adopté la définition suivante du concept de transposition à plus grande échelle: *“il s'agit d'amplifier, d'adapter et de soutenir des politiques, des programmes et des savoirs couronnés de succès, en vue de mobiliser des ressources et des partenaires qui produiront, de façon durable, des résultats à plus grande échelle au bénéfice d'un plus grand nombre de ruraux pauvres”.*

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

¹ Ce cadre opérationnel a bénéficié des contributions d'Alastair McKechnie de l'Overseas Development Institute (ODI). Il s'inspire de travaux antérieurs réalisés par Linn et al. (2010) et de plusieurs rapports du FIDA, en particulier FIDA (2014a). Ce cadre tient compte des observations formulées à la suite de l'examen par les pairs mené par Johannes Linn (Brookings Institution) et Marcus Manuel (ODI).

La transposition à plus grande échelle dans les opérations du FIDA

4. Pour mettre en œuvre son programme de transposition à plus grande échelle, le FIDA utilise le cadre conceptuel élaboré par la Brookings Institution, complété par certains éléments d'approches similaires conçues par d'autres institutions². Tout d'abord, il se penche sur les enseignements tirés des interventions passées et répond aux questions qu'est-ce qui fonctionne et que faut-il reproduire à plus grande échelle? Dans un second temps, il définit 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 financier, des politiques publiques et des savoirs, au-delà de l'horizon des projets.

Encadré 2: la transposition à plus grande échelle 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), l'un des premiers grands projets financés par une aide extérieure pour démontrer que les approches fondées sur l'initiative des communautés étaient efficaces pour mettre en place la planification et la gestion des activités de développement par les communautés et fournir les outils d'un développement durable et inclusif.

Le projet a promu le renforcement des capacités des groupes locaux de gestion des ressources naturelles dans chaque village, des groupes d'entraide et d'ONG prestataires de services. Il a aidé les communautés à établir des liens avec des banques et à accéder aux financements de convergence d'autres programmes gouvernementaux et a facilité le développement des entreprises et l'accès au marché. L'application d'une approche groupée a permis de réaliser des économies d'échelle dans la commercialisation des produits agricoles. Des techniques locales et des techniques de production agricole améliorées ont été mises en place.

Une dimension critique dans ce processus de transposition à grande échelle est le rôle joué par les institutions communautaires autonomisées et fédérées ayant atteint une échelle leur permettant d'accéder à des prêts bancaires et aux services publics, ainsi que d'attirer des investissements du secteur privé pour 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 nouveau financement du FIDA et du Gouvernement indien, au bénéfice de quelque 20 800 ménages supplémentaires. Une nouvelle extension géographique a démarré en 2011 avec un projet de la Banque mondiale d'un montant de 120 millions d'USD, qui a élargi les interventions du NERCORMP à quatre nouveaux États (Mizoram, Nagaland, Sikkim et Tripura). En 2014, deux nouveaux États (Arunachal Pradesh et Manipur) ont été inclus grâce à un programme du Gouvernement indien. Le nombre des bénéficiaires s'est donc accru de quelque 360 000 nouveaux ménages.

Le parcours du NERCORMP vers des résultats à plus grande échelle est un bon exemple d'une extension géographique et fonctionnelle de partenariats novateurs entre les donateurs, le secteur public et le secteur privé et de communautés mobilisant elles-mêmes des ressources supplémentaires.

L'un des aspects essentiels de l'approche du FIDA est le renforcement des capacités des parties prenantes locales, notamment les organisations de ruraux pauvres hommes et femmes, pour les aider à obtenir des résultats à plus grande échelle, ce qui leur permet d'attirer des ressources et des partenaires additionnels et de participer elles-mêmes à la concertation sur l'action à mener. Ici, l'importance du rôle du FIDA réside principalement dans son aptitude à repérer les

² Pour l'application au FIDA du modèle de la Brookings, voir Linn et al. (2010). Les approches complémentaires incluent le cadre de gestion mis au point par Management Systems International (Cooley et Linn, 2014), certains des principes de la théorie du changement (voir, par exemple, Stein et Valters, 2012 et Vogel, 2012) et la littérature consacrée à l'adaptation itérative en fonction des problèmes (Andrews, Pritchett et Woolcock, 2012).

innovations et les initiatives prometteuses, à identifier dans ses groupes cibles les institutions susceptibles de conduire le changement autour de ces innovations, à renforcer leurs capacités, puis à aider ces institutions à obtenir des résultats à plus grande échelle (encadré 2).

5. Cette approche exige également que le FIDA intègre les activités en marge de ses projets – **participation à l'élaboration des politiques, gestion des savoirs et partenariats** dans ses investissements dans les projets comme un moyen de tirer parti du pouvoir de mobilisation du Fonds et de sa capacité à attirer des sources publiques et privées de financement du développement. Elle exige du FIDA qu'il s'attache moins à reproduire à plus grande échelle les activités des projets et qu'il s'efforce davantage de porter à l'échelle du pays les résultats obtenus en matière de développement. De cette façon, les projets deviennent des vecteurs d'innovation, d'apprentissage et de déclenchement de changements systémiques durables.

6. Dès le départ et pendant tout le cycle du projet, les opérations du FIDA exploreront les parcours potentiels de transposition à plus grande échelle grâce auxquels un projet réussi n'est pas simplement une intervention isolée, mais le tremplin (qui n'est pas nécessairement la première étape) vers un impact élargi et durable sur la pauvreté (encadré 3). Certaines interventions peuvent être réussies au regard des résultats obtenus, mais peuvent s'avérer peu viables si les fonds des donateurs ne peuvent être couverts par les ressources budgétaires et financières nécessaires à la poursuite des activités une fois le projet terminé.

Encadré 3. Durabilité et transposition à plus grande échelle

Les principes de transposition 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 transposition 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.

Comment la transposition à plus grande échelle a-t-elle lieu?

Transposer des résultats à plus grande échelle s'inscrit dans un processus dynamique plus large associant l'innovation, l'apprentissage et la programmation, la participation des parties prenantes et la transposition à plus grande échelle (figure 1). En règle générale, une idée nouvelle est mise à l'essai dans le cadre d'un projet pilote, qui est ensuite pleinement évalué. Les savoirs acquis grâce à cette expérience constituent la base d'un modèle de transposition à plus grande échelle passant par l'adaptation, l'expansion et la transposition, à l'aide des outils opérationnels du FIDA (projets, concertation sur les politiques et savoirs). La logique sous-jacente est que les résultats fondés sur des données factuelles 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 pourront susciter une réforme des politiques publiques et de multiples impacts durables. L'expérience tirée de la transposition à plus grande échelle déclenche de nouvelles idées et des apprentissages. La figure 1 illustre la nature dynamique de la transposition à plus grande échelle.

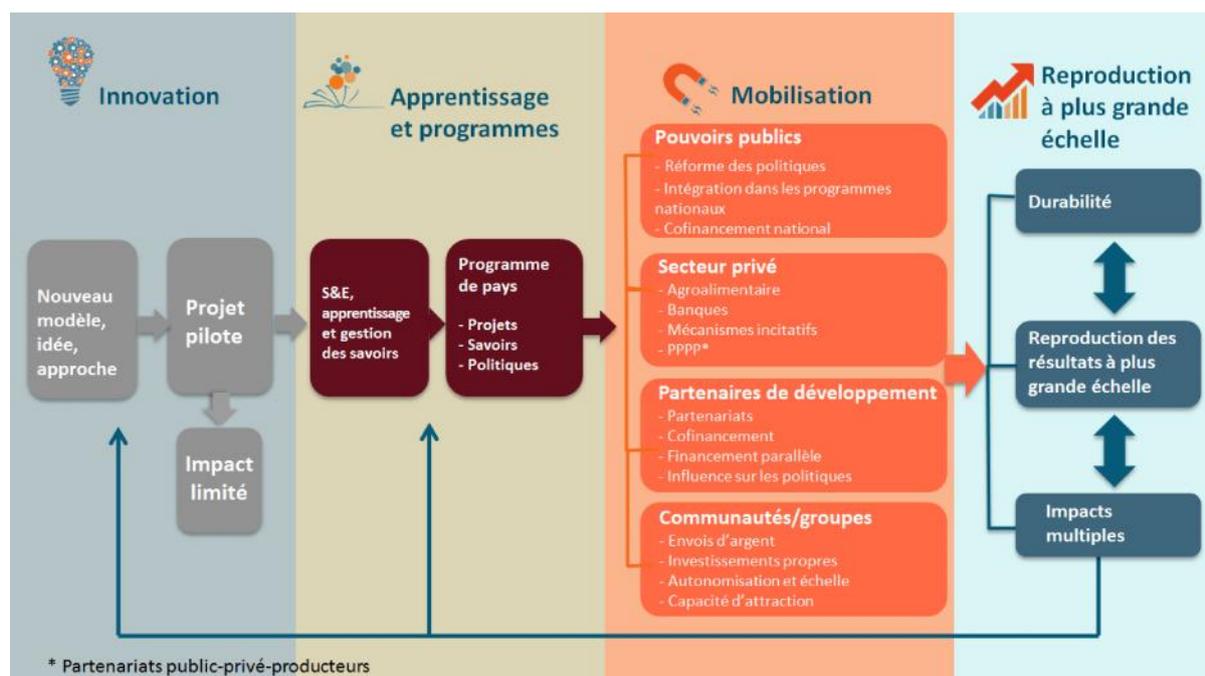


Figure 1. Les phases de la transposition à plus grande échelle

Parcours de transposition à plus grande échelle

- La transposition à plus grande échelle des résultats du développement rural 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 indique que les parcours de transposition à plus grande échelle constituent un processus long, composé de nombreuses étapes et faisant appel à de multiples parties prenantes.

*Un **parcours** est la séquence des étapes qui doivent être suivies à l'aide des trois principaux instruments d'assistance du FIDA (projets, concertation sur les politiques et savoirs), afin qu'une intervention couronnée de succès puisse passer aux stades suivants et atteindre ainsi l'échelle jugée appropriée et durable.*

- La transposition à plus grande échelle commence généralement par une vision de l'échelle et des savoirs et idées sur la façon dont les interventions appuyées par le FIDA peuvent transformer la vie des populations rurales pauvres. Si les interventions initiales peuvent être à petite échelle et de nature progressive, il s'agit d'étapes bien conçues permettant d'atteindre des objectifs et une vision de plus grande ampleur.
- Il convient d'expliquer clairement pourquoi et comment l'action mise en œuvre par le FIDA dans le pays, combinée aux efforts déployés par le pays et de ses autres partenaires, facilitera une importante réduction de la pauvreté. Le modèle qui sous-tend le parcours doit s'interroger sur le pourquoi, le quoi, le qui, le quand et le comment reliant chaque élément à l'intervention dans son ensemble. Le parcours de transposition à plus grande échelle doit préciser le contexte et les priorités du pays, quels changements à long terme on doit rechercher, qui en bénéficiera et quelle est la séquence des actions requises pour que des changements se produisent. Il doit être réaliste en ce qui concerne les hypothèses sous-jacentes, les risques et les contraintes. Il doit aussi définir les résultats intermédiaires et finaux et un système pour les suivre et les évaluer, en vue de fournir des informations qui permettront au modèle sous-jacent et à ses hypothèses d'être testés et ajustés.
- Le choix de dimensions appropriées est fondamental dans la conception d'un parcours de transposition à plus grande échelle particulier. Le parcours peut se concentrer simplement sur l'expansion des services à un plus grand nombre de clients dans un espace géographique

donné, ou il peut concerner la transposition horizontale, d'une région géographique à une autre. Les autres dimensions de la transposition à plus grande échelle incluent: l'expansion fonctionnelle, en ajoutant d'autres rôles ou domaines d'engagement pour l'organisation d'un projet; et la reproduction verticale, en passant d'une intervention locale ou provinciale à une intervention à l'échelle nationale. Participer à l'élaboration des politiques peut être nécessaire afin de créer les conditions générales et institutionnelles nécessaires pour réussir la transposition à plus grande échelle au niveau national ou pour attirer les investissements du secteur privé ou d'autres partenaires.

Éléments moteurs de la transposition à plus grande échelle

11. Sans élément moteur pour remettre en question le statu quo, une organisation ayant un modèle de transposition à plus grande échelle ne verra peut-être pas l'impact recherché. Hartmann et Linn mentionnent quelques-uns des éléments moteurs qui motivent la transposition à plus grande échelle:

Les éléments moteurs sont les forces qui induisent le processus de transposition à plus grande échelle. Il peut s'agir de chefs de file ou de champions locaux, de catalyseurs externes, ou de la demande et des incitations émanant des marchés et des communautés de bénéficiaires.

- a) Les *idées*, qui trouvent souvent leur source dans la recherche, et que les praticiens traduisent en concepts d'action, qui commencent souvent par des projets pilotes permettant de vérifier la validité de l'idée.
- b) Les *pilotes prototypes* qui sont conçus dès le départ dans l'optique d'une reproduction à plus grande échelle. Ceux-ci diffèrent d'autres petits projets "de niche" dont les coûts unitaires sont élevés et qui exigent des apports de gestion et de compétences à des niveaux incapables de passer à une plus grande échelle.
- c) Une *équipe dirigeante* qui croit dans le potentiel d'une idée et dans le modèle de l'intervention, qui s'est engagée en faveur de la transposition à plus grande échelle, qui respecte le programme et qui est capable de convaincre d'autres parties prenantes de suivre son exemple.
- d) Des *catalyseurs externes*, comme la fin d'un conflit, une catastrophe naturelle, des troubles civils ou un choc économique, qui précipitent le changement et créent les conditions favorables à la transposition à plus grande échelle. Les engagements réciproques entre un pays et ses partenaires internationaux peuvent également conduire à la transposition à plus grande échelle des activités de développement, en particulier lorsqu'ils sont accompagnés de financements extérieurs.
- e) Des *incitations* et la *responsabilisation* qui soutiennent une conviction partagée de l'importance de la reproduction à plus grande échelle et de l'engagement dans la durée. Les organisations relevant du secteur public commencent souvent avec des incitations qui freinent la transposition à plus grande échelle, par exemple "pour passer d'une idée nouvelle à une autre, d'un projet à un autre, d'un travail à un autre"³. La responsabilisation, les incitations et des valeurs institutionnelles communes sont nécessaires dans les organisations comme le FIDA qui appuient la transposition à plus grande échelle, tout comme dans les organisations qu'elles cherchent à aider⁴. La responsabilisation des gouvernements et des donateurs est ascendante à l'égard des responsables politiques et latérale à l'égard des donateurs plutôt que descendante à l'égard des bénéficiaires⁵.

³ Hartmann et Linn (2008), p. 19.

⁴ Johannes Linn présente cet argument au chapitre 5 de Chandy et al. (2013).

⁵ Banque mondiale (2005) et Banque mondiale (2011).

Espaces à ménager pour la transposition à plus grande échelle

12. La transposition à plus grande échelle se déroule dans un environnement plus large qui peut lui être propice ou la faire échouer. S'il n'existe pas dans cet environnement d'espace où puissent être développés idées et pilotes, la transposition à plus grande échelle peut ne pas se produire. Hartmann et Linn identifient huit espaces qui doivent être débarrassés des contraintes freinant la transposition à plus grande échelle:

Les espaces sont les conditions favorables qui peuvent être mises en place, ou les obstacles potentiels à lever, pour que les interventions aient des perspectives de croissance.

- a) *Espace budgétaire et financier.* Reproduire des programmes à plus grande échelle exigent généralement davantage de ressources financières, sans lesquelles ils ne peuvent se développer même lorsque des économies d'échelle sont réalisées. Les concepteurs de programmes transposés à plus grande échelle doivent tenir compte de leur viabilité financière et chercher des moyens de réaliser des économies et des ressources provenant de frais et de taxes, ainsi que de nouveaux financements; un programme qui dépend de donateurs pour son financement à long terme risque de ne pas réussir.
- b) *Espace politique.* Des ressources financières durables exigent un appui politique et le contournement des oppositions par le dialogue politique, la constitution de coalitions et un plaidoyer axé sur une démarche préventive. La transposition à plus grande échelle implique des processus politiques, ainsi qu'une organisation et des connaissances techniques.
- c) *Espace de concertation* créé par le cadre politique, juridique et réglementaire. La levée des contraintes fondamentales entravant la transposition à plus grande échelle peut être difficile si elle remet en cause la répartition des rentes économiques profitant à de puissants intérêts. D'un autre côté, la réforme des politiques est facilitée lorsqu'elle supprime les obstacles susceptibles d'empêcher un programme potentiellement populaire de passer à une plus grande échelle, plutôt que de promouvoir des ajustements des politiques en termes abstraits.
- d) *Espace institutionnel* créé par les institutions apportant les changements et renforçant les capacités nécessaires pour que la transposition à plus grande échelle ait lieu. Les institutions autonomes liées à des projets particuliers, encore courantes dans un certain nombre de projets du FIDA, ne sont pas des structures institutionnelles appropriées pour la transposition à plus grande échelle, à moins que ces structures d'exécution ne puissent être intégrées. L'un des principaux défis consiste à concevoir dès le départ des institutions qui soient suffisamment incorporées dans des structures intégrées et qui disposent d'une source de financement durable, afin qu'elles puissent également opérer à grande échelle. Par exemple, les mécanismes d'octroi de dons attachés aux unités d'exécution du projet et financés dans le cadre de projets du FIDA ne sauraient être reproduits à plus grande échelle à moins d'être transférés dans des institutions traditionnelles disposant de ressources plus diversifiées.
- e) *Espace culturel* garantissant que le programme tient compte des contraintes sociales entravant la mise en œuvre du projet ou de la réticence des bénéficiaires à y participer. Par exemple, réussir à utiliser les approches du développement à l'initiative des communautés pour la transposition à plus grande échelle impose de comprendre dans quelle mesure les élites locales agiront en faveur du développement ou affecteront les ressources à d'autres fins.
- f) *Espace de partenariat* mobilisant l'appui des partenaires locaux ou nationaux pour permettre au programme de passer à une plus grande échelle. Ces partenaires peuvent être des ONG, des institutions des Nations Unies ou des donateurs officiels ou venir du secteur privé.

- g) *Espace d'apprentissage* appuyant l'intégration des enseignements tirés à mesure que les programmes progressent, en adaptant leur conception, en acceptant le changement et en tirant les enseignements des échecs. Le retour d'information basé sur le suivi-évaluation (M&E) des résultats au cours de l'exécution, plutôt qu'une fois le programme achevé, permet de corriger le programme à mi-parcours et d'accélérer une éventuelle transposition à plus grande échelle des résultats obtenus.
 - h) *Espace environnemental* garantissant que les ressources naturelles nécessaires (terres, sol, eau) sont disponibles pour la reproduction à plus grande échelle avec la baisse des coûts.
13. En sa qualité d'institution financière internationale, le FIDA a un rôle évident à jouer dans la création de l'espace financier permettant la reproduction à plus grande échelle. En plus de déployer ses propres instruments financiers, de gestion des savoirs et de participation à l'élaboration des politiques, le FIDA peut jouer un rôle mobilisateur important en attirant les ressources d'autres organisations de développement et d'acteurs privés, en plus des ressources budgétaires de l'État, et les ressources des communautés rurales pauvres pour les populations rurales pauvres. Le FIDA peut également apporter une valeur ajoutée en créant d'autres espaces, par exemple en aidant à mobiliser les paysans pauvres (espace de partenariat) pour faire entendre leur voix dans les débats nationaux (espace politique) afin d'éviter les monopoles d'importation ou l'application de contrats mal négociés (espace de concertation). Appuyer les organisations des pauvres (espace communautaire) est l'un des moyens par lequel le FIDA inscrit son action dans un espace politique et de concertation qui est conforme à son mandat.

Mobilisation et partenariats en faveur de la transposition à plus grande échelle

14. Compte tenu des besoins du développement et des ressources limitées de l'APD, il est difficile pour les activités appuyées par des donateurs de passer à une plus grande échelle à moins de s'assurer l'appui d'autres parties prenantes, principalement les pouvoirs publics, le secteur privé, d'autres partenaires de développement, les communautés et leurs organisations.

Pouvoirs publics

15. La durabilité de la transposition à plus grande échelle dépend souvent de la capacité des pouvoirs publics à prendre la relève et à fournir un financement par le biais de leurs propres ressources budgétaires, ou de leur volonté de laisser une place suffisante aux autres acteurs – en particulier les communautés et le secteur privé – pour qu'ils jouent un rôle plus important. Les activités appuyées par le FIDA exigent **des pouvoirs publics qu'ils fassent la démonstration de leur engagement et de leur appropriation**.
16. Les pouvoirs publics peuvent être le principal moteur de la transposition à plus grande échelle en créant l'espace dans lequel elle pourra avoir lieu, en particulier dans les domaines du budget, du dialogue politique, de l'élaboration des politiques, de l'organisation et de l'apprentissage. Il arrive parfois que certains acteurs gouvernementaux dressent des obstacles sur le parcours qui a été choisi pour la transposition à plus grande échelle; la réalisation de l'objectif dépendra alors de la capacité des partenaires gouvernementaux à contourner ou surmonter ces obstacles.
17. Plusieurs questions se posent lorsqu'on examine dans quelle mesure un partenaire gouvernemental potentiel pourra conduire une reproduction à plus grande échelle s'inscrivant dans la durée, notamment:
- a) Les responsables du ministère ou de l'organisme gouvernemental partenaire adhèrent-ils au projet et sont-ils désireux et capables de créer les espaces nécessaires pour la transposition à plus grande échelle?

- b) À quel point le projet de mise en place d'une organisation, d'un ministère ou d'un service gouvernemental permanent est-il réaliste pour la durée de la transposition à plus grande échelle, en particulier au-delà de la période couverte par le projet, au vu des capacités existantes?
 - c) L'environnement réglementaire est-il propice à la transposition à plus grande échelle dans le contexte d'une intervention de projet spécifique?
 - d) La reproduction à plus grande échelle du programme ou projet figurera-t-elle au budget, autrement dit, sera-t-elle approuvée par le biais des processus budgétaires habituels?
 - e) Des fonds suffisants pour reproduire le programme ou le projet à plus grande échelle seront-ils disponibles dans le budget actuel et les futurs budgets?
18. Les partenaires gouvernementaux incluent le gouvernement central et ses organismes, les entités publiques infranationales et autres organisations publiques tels que les instituts de recherche. Le rôle des partenaires gouvernementaux et leur capacité à passer à plus grande échelle sont fondamentaux dans le choix des parcours de transposition à plus grande échelle et dans la façon dont le FIDA s'engage sur les problèmes connexes au plan des politiques.

Secteur privé

19. L'accès au potentiel de financement du secteur privé pour la reproduction à plus grande échelle requiert une approche des partenariats qui est différente de celle utilisée avec le secteur public. La transposition à plus grande échelle faisant intervenir le secteur privé est particulièrement importante lorsque le projet vise à fournir aux bénéficiaires l'accès aux marchés et au financement des filières. Dans ce cas, les interventions du FIDA doivent démontrer la viabilité commerciale aux entreprises et aider les agriculteurs pauvres à répondre aux normes de qualité et de livraison exigées par le marché. Autrement dit, le secteur privé finance la transposition à plus grande échelle et est compensé en fonction de sa part de la valeur créée par l'initiative. Lorsqu'il conclut un partenariat avec le secteur privé, le FIDA doit veiller à ce qu'une part équitable de la valeur du projet soit distribuée à ses principaux clients: les populations rurales pauvres⁶.
20. La mesure dans laquelle la collaboration avec le secteur privé se traduira par une reproduction à plus grande échelle et une productivité et une croissance accrues dépendra de plusieurs facteurs, notamment l'environnement des entreprises en général, la qualité des infrastructures, la capacité des entreprises locales, les partenariats entre les acteurs privés locaux et étrangers et la compétitivité des marchés de facteurs et de produits.
21. Les partenariats public-privé-producteurs (4P)⁷ au sein des filières agricoles peuvent être un outil puissant pour attirer les investissements privés dans le secteur de la petite agriculture, ainsi que dans des segments de marché qui ne serait pas rentables pour des entreprises privées sans le soutien public ou les financements des donateurs à des conditions favorables⁸.
22. L'intervention publique sur les marchés est généralement justifiée, parce que certaines contraintes empêchent la réalisation d'un résultat par des méthodes "efficaces". Les contraintes s'exercent sur les marchés en raison de dysfonctionnements du marché, tels que: l'absence de marché du crédit ou des intrants; les obstacles institutionnels— par exemple l'insuffisance des normes d'application des contrats; et les faiblesses systémiques dans les échanges commerciaux, y compris l'incapacité des agents à apprendre à mieux se connaître, à identifier les domaines de complémentarité et à bâtir et conserver la confiance⁹.

⁶ Voir la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: http://www.ifad.org/pub/policy/private/2012_f.pdf.

⁷ Le FIDA utilise fréquemment le terme "4P" pour désigner les partenariats entre le secteur public, le secteur privé et les organisations de producteurs.

⁸ Voir FIDA/IDS (2015).

⁹ Voir Spielman, Hartwich et von Grebmer (2010).

23. Des fonds publics ou de donateurs peuvent être utilisés par le biais d'un mécanisme incitatif pour financer les plans d'activité soumis conjointement par des sociétés privées et des organisations d'agriculteurs, dans lesquels elles proposent de conclure un accord de partenariat où les deux parties prennent les risques, investissent et partagent les bénéfices. L'utilisation de ressources publiques est justifiée si l'on fait valoir que l'objectif des fonds investis par le biais du mécanisme 4P est de résoudre un "dysfonctionnement du marché", d'où provient le sentiment que le fait de travailler avec des petits producteurs comporte des risques et des coûts de transaction élevés empêche les entreprises privées de forger des relations de marché avec eux.
24. Le rôle du FIDA¹⁰ dans le mécanisme 4P est d'utiliser une combinaison de ses instruments, financiers et non financiers, pour différents clients à chaque niveau de la pyramide, en misant sur l'innovation financière et les mécanismes incitatifs pour transposer les résultats à plus grande échelle. L'encadré 7 illustre le fonctionnement du mécanisme 4P comme instrument de transposition à plus grande échelle.
25. Face au nombre de problèmes qui limitent la productivité du secteur privé et exigent en fin de compte que l'État intervienne pour ouvrir des espaces de concertation, le personnel du FIDA devra s'engager activement sur les principales contraintes entravant la participation du secteur privé dans la transposition à plus grande échelle. Il est également possible que le FIDA ait besoin de s'assurer de la participation d'autres partenaires du gouvernement (p. Ex. d'autres donateurs, les organisations de la société civile) se spécialisant dans ces domaines. Toutefois, la participation du secteur privé peut prêter à controverse, par exemple, en raison des intérêts particuliers des entreprises en place et leurs alliés au sein du secteur public. Dans ce cas, le FIDA et ses partenaires devront démontrer les avantages du changement grâce à l'analyse et faciliter le dialogue pour résoudre les problèmes.

Partenaires de développement

26. Le partenariat en faveur de la transposition à plus grande échelle avec des organismes bilatéraux et multilatéraux de développement est souvent recherché pour catalyser la complémentarité des interventions et les ressources supplémentaires par le cofinancement du projet. La recherche de partenaires appropriés menée par le FIDA s'étendra des organismes ayant leur siège à Rome aux institutions financières internationales, en passant par les institutions multilatérales et bilatérales et les fondations. Dans un certain nombre de cas, le FIDA a conduit l'effet de démonstration initial par l'innovation et l'expérimentation que d'autres donateurs ont finalement repris dans leurs programmes et reproduit à plus grande échelle.
27. Des possibilités considérables de transposition à plus grande échelle sont également réunies à travers les nombreux réseaux de prestataires de services professionnels, les plates-formes d'organisations à but non lucratif, les réseaux de finance rurale, les institutions faïtières ou fédérations de parties prenantes, le Forum des peuples autochtones, le Forum paysan et leurs organisations régionales, etc., qui sont tous appuyés par le FIDA, certains par le biais de son programme de dons. Le FIDA collabore également avec un certain nombre de plates-formes et de centres de recherche et d'innovation, notamment le CGIAR et le Forum mondial sur la recherche agricole, qui offrent de précieux outils pour renforcer l'impact de notre programme sur le développement.
28. L'APD est inférieure aux recettes fiscales dans les pays à faible revenu (PFR) et dans les pays à revenu intermédiaire (PRI) – dans le cas des PRI, elle est nettement moins élevée. Les flux d'investissements privés surpassent également l'APD dans les PRI. S'il est vrai que l'APD continuera à jouer un rôle important dans le financement de la transposition à plus grande échelle, en particulier dans les pays en situation de fragilité ou touchés par un conflit, où la mobilisation des fonds privés et des recettes fiscales est plus difficile que dans les PRI ou certains PFR¹¹, il est fort probable qu'elle sera insuffisante pour reproduire un programme à plus

¹⁰ Voir la note 6.

¹¹ En 2010, les flux d'investissements privés nets vers les PRI ont été 12 fois plus élevés que l'APD et les envois de fonds des travailleurs migrants 5,8 fois plus élevés; mais dans les PFR, l'investissement étranger direct n'a représenté que 32% de l'APD et les envois de fonds 60%.

grande échelle. Le FIDA pourrait jouer un rôle d'intermédiaire important sur une sorte de "courroie de transmission" de la transposition à plus grande échelle, en encourageant l'innovation et en lançant le processus de reproduction à plus grande échelle, puis en collaborant avec d'autres grands donateurs (en particulier les institutions multilatérales comme la Banque mondiale) et l'État afin de poursuivre la transposition à plus grande échelle.

29. Les sources privées de financement philanthropique peuvent également contribuer à la reproduction à plus grande échelle par le biais des fondations, des fonds verticaux et des activités de responsabilité sociale des entreprises. Il est probable que ces organismes de développement quasi privés attendent que le projet soit rentable et durable. Outre les financements qu'ils apportent, ils peuvent aussi être des sources d'idées, d'innovations et d'activités pilotes que le FIDA, avec les liens qu'il entretient avec les gouvernements, peut aider à porter à plus grande échelle.

La communauté de pratique de la reproduction à plus grande échelle

30. Le FIDA est un membre actif d'une communauté de pratique intersectorielle regroupant un large éventail de donateurs, de fondations, de groupes de réflexion et d'experts indépendants de la transposition à plus grande échelle, qui échangent des idées concernant les approches novatrices et la transposition à plus grande échelle de l'impact sur le développement. Le groupe de travail associé sur la transposition à plus grande échelle dans les domaines de l'agriculture et du développement rural¹² que conduit le FIDA sert de plate-forme mondiale pour la mise en relation professionnelle, le partage des savoirs et l'apprentissage en lien avec la transposition à plus grande échelle pour un impact accru. Le FIDA et les autres membres de la communauté utiliseront également cette plate-forme pour diffuser les exemples concrets de pratiques réussies en matière de reproduction à plus grande échelle.
31. Les domaines d'intérêt pour la communauté de pratique incluent l'intégration des considérations d'échelle dans les organismes donateurs, l'utilisation plus stratégique des partenariats public-privé pour la reproduction à plus grande échelle, le renforcement du rôle du S&E dans la transposition à plus grande échelle, la transposition à plus grande échelle dans les pays en situation de fragilité et la transposition à plus grande échelle des innovations.

Communautés et organisations de bénéficiaires

32. L'un des défis majeurs consiste à identifier les institutions qui sont à même de mener et de soutenir la transposition des résultats à plus grande échelle, qui jouissent d'une bonne cohésion sociale et sont bien intégrées dans le contexte national, et qui peuvent donc opérer à grande échelle. 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 (celles que les pauvres s'approprient, et pas seulement celles qui s'occupent d'eux) peuvent devenir les principaux éléments moteurs de la transposition des résultats à plus grande échelle. Si ces institutions atteignent une plus grande échelle, avec l'appui du FIDA, elles peuvent jouer un rôle moteur pour définir les objectifs, trouver des ressources, attirer le secteur privé, exercer un pouvoir de mobilisation, 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.
33. Le processus débute quand des agriculteurs ou des entrepreneurs individuels ayant des intérêts communs forment des organisations locales, qui accèdent ensuite au rang de coopératives ou d'associations faitières tournées vers le marché. Quand des organisations faitières prennent suffisamment d'ampleur et deviennent assez solides, elles peuvent fournir des services à leurs membres/actionnaires directement ou bien établir des liens durables avec des fournisseurs

¹² Les principales institutions membres en sont: la Brookings Institution, Heifer International, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Management Systems International, l'Institut Results for Development (R4D), TechnoServe-US, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et la Banque mondiale, ainsi que le FIDA. Plate-forme communautaire en ligne: <http://www.agriscale4dev.com/>

d'intrants, des acheteurs de produits, des prestataires de services agro-technologiques spécialisés, des institutions de microfinance ou des banques. Elles sont également en mesure de faire entendre leur voix dans les processus d'élaboration des politiques. Les organisations de petits agriculteurs deviennent ainsi les principaux vecteurs de la reproduction à plus grande échelle, la stratégie du FIDA étant de faciliter leurs efforts pour développer leurs propres activités. Le FIDA continuera d'exploiter son avantage comparatif en investissant dans les populations rurales en reproduisant à plus grande échelle les résultats obtenus, grâce à l'action collective et au capital social. On créera ainsi une communauté de citoyens organisés et un groupe de parties prenantes qui seront plus susceptibles d'obtenir auprès des gouvernements un certain degré de responsabilité, tout en atteignant une échelle nécessaire pour établir des liens avec les entreprises privées.

34. La transposition à plus grande échelle doit également être examinée du point de vue des bénéficiaires, car les communautés et les agriculteurs sont les principaux investisseurs dans leurs propres exploitations et les principales parties prenantes dans les efforts de développement durable. En outre, avec 40% du total des envois de fonds dans le monde retournant vers les zones rurales, cette source de revenus et d'épargne représente déjà près de quatre fois le niveau des ressources de l'APD. Mobiliser les envois d'argent au service d'une plus grande inclusion financière, que ce soit par le biais du secteur bancaire officiel, des transactions financières mobiles, d'une mobilisation de l'épargne ou de la promotion de l'investissement, permettrait de progresser à grands pas vers le renforcement du programme de transposition à plus grande échelle et de l'impact sur le développement



Figure 2: Processus de transposition à plus grande échelle pour les organisations locales

Définir des stratégies de pays pour la transposition à plus grande échelle par le biais des COSOP-AR et des notes de stratégie de pays (NSP)

35. Les exigences de la méthodologie pour la transposition à plus grande échelle en ce qui a trait à la programmation stratégique pour les pays sont incorporées dans les directives du programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats (COSOP-AR) du FIDA.
36. Concevoir des programmes de pays pour la reproduction à plus grande échelle n'est pas radicalement différent des bonnes pratiques mises en œuvre actuellement, les principes de base étant l'engagement et l'appropriation démontrés des gouvernements, une bonne compréhension du contexte national et les enseignements tirés des dernières interventions du FIDA ou des partenaires de développement.
37. Une fois que le gouvernement et le FIDA se sont mis d'accord sur les objectifs stratégiques du COSOP-AR, le "prisme" de la transposition à plus grande échelle permet d'identifier:
 - a) **La vision de l'échelle:** d'où l'échelle va-t-elle venir?
 - b) **La stratégie de transposition à plus grande échelle:** la séquence des étapes (parcours) qui doivent être suivies dans le programme (intégrant les projets, la participation à l'élaboration des politiques, l'établissement de partenariats et les savoirs) pour garantir que les interventions ont l'impact maximal sur la pauvreté rurale suivant un calendrier adapté à la situation dans le pays.
 - c) **Le plan de gestion du processus de transposition à plus grande échelle:** moyens par lesquels le programme utilisera les savoirs, suivra les progrès réalisés et gèrera les risques.
38. Les approches doivent être adaptées aux circonstances de différents pays (PRI, PFR, situations de fragilité). Au cours de l'année 2015, le FIDA a développé dix notes de pays illustrant des approches de reproduction à plus grande échelle adaptées à différents contextes¹³.

Vision de l'échelle

Déterminer le contexte de la transposition à plus grande échelle dans le pays [section I du COSOP-AR]

39. Compte tenu du mandat du FIDA, un COSOP-AR de transposition à plus grande échelle commence par une bonne compréhension de la pauvreté rurale dans le pays; on doit aussi bien comprendre qui sont les bénéficiaires du programme du FIDA au départ et comment le groupe cible évoluera au fil du temps. Pour cela, on s'appuiera souvent sur une analyse de référence de la pauvreté ou sur des documents établis par le gouvernement comme un document de stratégie de réduction de la pauvreté ou d'autres documents de planification axés sur la pauvreté. D'autres analyses peuvent être tirées du travail des partenaires, des établissements de recherche et des universités ou bien d'études commandées par le FIDA. S'il est essentiel de se faire une idée exacte de l'ampleur de la pauvreté rurale, il est également nécessaire de comprendre les raisons pour lesquelles la pauvreté persiste dans le pays.

Évaluer la capacité institutionnelle [dossier clé 2 du COSOP-AR]

40. S'il est vrai qu'en principe, le FIDA répond aux demandes et affecte les fonds aux grandes priorités du développement, **ce que les organismes gouvernementaux et les partenaires locaux peuvent effectivement mettre en œuvre constitue probablement un meilleur guide pour une éventuelle transposition des résultats à plus grande échelle.** La qualité des

¹³ Voir les notes de pays sur la transposition à plus grande échelle: http://www.ifad.org/knotes/scaling_up/index.htm.

capacités institutionnelles et de la direction des organisations¹⁴ qui seraient responsables des activités dans le cadre du COSOP-AR est fondamentale pour décider où concentrer les ressources du FIDA. Cela nécessite une évaluation franche des modalités d'organisation dans le pays qui mettrait en œuvre les projets dans le cadre du COSOP-AR. Dans les PRI et certains PFR, il sera souvent possible de juger à partir des performances passées. Dans les pays en situation de fragilité et de nombreux PFR, l'état actuel des institutions peut ne pas être le meilleur moyen de prévision des performances futures, surtout si les projets ont réussi à soutenir le développement institutionnel ou, dans le cas des pays en situation de fragilité, des arrangements temporaires ont été pris pendant la mise en place des organisations permanentes.

41. Évaluer les fonctions de direction dans le cadre des capacités institutionnelles susceptibles d'être mises en place pour exécuter un programme ou un projet est essentiel pour le choix du lieu de la reproduction à plus grande échelle. Dans l'idéal, la direction est assurée par une équipe plutôt que par une personne seule. Une direction efficace communique une vision du développement, a les compétences nécessaires pour créer des institutions capables de reproduire un programme à plus grande échelle, forme des coalitions, contourne les oppositions et conduit la mise en œuvre. Les dirigeants peuvent avoir des liens avec les élites ou mobiliser des appuis à partir de la base; dans un cas comme dans l'autre, ils recherchent l'espace organisationnel, politique et de concertation nécessaire pour la reproduction à plus grande échelle. Si les dirigeants et les "champions" sont la clé du changement institutionnel et du développement, il conviendra plutôt d'avoir des équipes performantes, qui soient adaptées au contexte local et qui aient l'espace nécessaire pour innover, au lieu de dépendre uniquement des qualités de telle ou telle personne.

Évaluer les expériences acquises [section II du COSOP-AR]

42. Sans une vision de l'échelle, une grande idée ou une description du but que la reproduction à plus grande échelle est censé atteindre, on risque la mise en œuvre de projets supplémentaires manquant de pertinence pour la réduction de la pauvreté à grande échelle. Un COSOP-AR de transposition à plus grande échelle doit **commencer par définir clairement le problème qu'il vise à résoudre** dans la zone cible. Le COSOP-AR doit contenir une description de la façon dont le programme du FIDA, ainsi que les programmes du gouvernement et de ses autres partenaires, s'emploiera à résoudre le problème.
43. La préparation du COSOP-AR exige de tirer les leçons des activités antérieures dans le pays, menées non seulement par le FIDA, mais aussi par les autres partenaires et par le

Encadré 4 : Adopter une approche axée sur la résolution des problèmes pour faciliter la réforme des politiques et des institutions

Un dialogue avec le pays autour des problèmes prioritaires que le FIDA pourrait aider à résoudre peut servir de base pour intégrer les activités hors projet dans un programme d'investissement. Les priorités concernant les activités hors prêts pourraient être définies sur la base d'un parcours réalisable pour résoudre ces problèmes afin de favoriser aussi bien la cohérence que l'appropriation par le pays. Certains changements tout à fait souhaitables peuvent ne pas être possibles pour des raisons politiques, on pourrait en prendre note et les remettre à une date ultérieure ou en laisser le soin aux autres partenaires du gouvernement. La conséquence pourrait en être un rythme plus lent de réduction de la pauvreté que ce qui est techniquement possible, mais il s'agit d'élaborer des politiques dans le monde réel.

Utiliser une approche axée sur la résolution des problèmes pour la participation à l'élaboration des politiques au niveau national aide à définir des points d'entrée pour le FIDA. C'est aussi un moyen d'encourager la participation à l'élaboration des politiques dans les pays qui sont moins désireux de débattre de questions de politique avec le FIDA. Toutefois, cela exige qu'il y ait dans le pays un personnel qualifié capable de faciliter les propres processus de résolution des problèmes du pays.

¹⁴ Pour plus d'informations sur la façon d'évaluer les capacités institutionnelles et les fonctions de direction, voir FIDA, 2014c, pp. 23-39.

gouvernement. Une telle analyse pourrait conduire à une meilleure coordination des résultats de tous les programmes ayant un impact sur la pauvreté rurale. Le gouvernement et ses partenaires devront évaluer et mettre en commun les résultats probables des différents programmes et définir des mesures complémentaires et les obstacles à surmonter pour les atteindre. Si l'objectif général est la réduction de la pauvreté rurale dans une région pauvre du pays, le COSOP-AR doit évaluer comment chaque élément du programme du FIDA et les mesures pertinentes prises par le gouvernement et d'autres parties prenantes y contribueraient et suivant quel calendrier.

Stratégie de transposition à plus grande échelle

44. Élaborer une stratégie décrivant comment la transposition à plus grande échelle aura lieu dans un pays consiste à justifier les objectifs du programme de pays et à identifier les organisations nationales et partenaires qui reproduiront le programme à plus grande échelle, le calendrier qui devra être suivi et les interdépendances entre les acteurs et les éléments du programme. Cela exige également de bien préciser les hypothèses qui sont formulées, par exemple comment un changement au niveau des politiques affectera un résultat et l'identification des risques internes et externes.

Établir les dimensions sur la base desquelles aura lieu la transposition à plus grande échelle [section IV du COSOP-AR]

45. Un COSOP-AR doit choisir une approche de transposition à plus grande échelle qui tienne compte des caractéristiques du pays. Une transposition à plus grande échelle durable implique différentes combinaisons d'investissement, de réforme des institutions et d'apprentissage sur la base d'au moins une des quatre dimensions¹⁵:
 - a) *La transposition à plus grande échelle quantitative*, lorsqu'un programme se développe par la reproduction dans différents endroits ou en augmentant le nombre de ses bénéficiaires dans un endroit donné, nécessitera probablement un engagement direct auprès des bureaux locaux du gouvernement central ou infranational.
 - b) *La transposition à plus grande échelle fonctionnelle*, lorsque la portée d'une activité est étendue pour fournir des services supplémentaires, peut avoir des implications pour le mandat légal et l'organisation interne d'un partenaire gouvernemental, par exemple une autorité chargée de l'irrigation fournissant des services de vulgarisation à des agriculteurs en plus de l'approvisionnement en eau.
 - c) *La transposition à plus grande échelle politique* requiert la participation active du gouvernement, par exemple en renforçant l'influence des idées et des efforts par le biais de processus politiques élargissant l'impact des programmes, contournant les opposants politiques et créant un espace politique et institutionnel propice à la reproduction à plus grande échelle, c'est-à-dire introduisant des changements dans les accords de commercialisation des produits agricoles qui transforment les incitations pour l'agriculture paysanne.
 - d) *La transposition à plus grande échelle organisationnelle* qui peut nécessiter l'expansion de l'organisme d'exécution, la participation d'autres institutions ou la création d'une nouvelle organisation. Cette expansion peut être horizontale grâce à la reproduction d'institutions similaires ou bien verticale par la participation accrue d'institutions de plus haut niveau. On peut par exemple créer une organisation faîtière pour étendre les activités de microfinance.

¹⁵ Voir Hartmann et Linn (2008), qui attribuent ces quatre dimensions à Uvin (1995).

46. La capacité du FIDA à influencer sur le changement à grande échelle dépendra des situations nationales:
- a) Dans les PRI, où il est probable que les ressources du FIDA seront relativement modestes, le rôle du FIDA dans la transposition à plus grande échelle consistera probablement à favoriser l'innovation, le partage des savoirs et la réforme des politiques. Ces activités peuvent avoir davantage d'impact que les seuls financements du FIDA, pourvu qu'elles favorisent la transposition et l'intégration dans les programmes gouvernementaux, et qu'elles puissent mobiliser des cofinanceurs et la participation du secteur privé.
 - b) Dans les PFR, la reproduction à plus grande échelle se concentrera probablement davantage sur l'expansion de précédents projets pilotes couronnés de succès, le développement institutionnel et le renforcement des capacités pour permettre aux partenaires et aux acteurs nationaux de poursuivre les efforts, le moment venu. Le FIDA peut financer en partie la reproduction des projets à plus grande échelle, mais recherchera activement des partenariats public-privé-producteurs¹⁶ et des cofinancements pour favoriser l'appropriation au niveau des communautés.
 - c) Dans *les pays en situation fragile*, l'avantage comparatif du FIDA peut être de se concentrer sur le développement institutionnel et le renforcement des capacités au niveau local et communautaire, créant ainsi un groupe d'intérêt ayant une plus grande capacité de résistance, en facilitant l'accès au marché et au financement et en s'appuyant sur les propres capacités de la communauté à conduire le processus de transposition à plus grande échelle.
47. En réalité, la distinction entre les approches en fonction du type de pays peut être moins tranchée que ce qui est décrit ici, mais une certaine différenciation est probable, dans la mesure où les niveaux de développement institutionnel varient d'un pays à l'autre.

Évaluer les principaux éléments moteurs et espaces influant sur le parcours de transposition à plus grande échelle

[section IV du COSOP-AR]

48. La programmation par pays consiste essentiellement à choisir des priorités. Un COSOP de transposition à plus grande échelle doit déterminer quelles possibilités, dans la limite des objectifs stratégiques convenus entre un gouvernement et le FIDA, sont susceptibles d'avoir le plus d'impact sur la pauvreté rurale sur un laps de temps approprié à la situation dans le pays, et comment cet objectif de transposition à plus grande échelle peut être atteint (quels parcours choisir).
49. Une fois que le COSOP-AR a identifié les domaines politiques et institutionnels clés à soutenir pour atteindre une plus grande échelle, il importe de désigner les acteurs influents qui faciliteront le processus de croissance. 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 et réclamer des engagements budgétaires appropriés. 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.
50. Peu de pays ont la capacité de mettre en œuvre des programmes complets de réformes politiques et institutionnelles intégrées. Le plus souvent, les progrès accomplis dans l'élimination de la pauvreté rurale seront graduels, en réduisant la pauvreté d'abord dans ses aspects les plus faciles à traiter, ou en choisissant le moment des réformes quand les conditions politiques sont

¹⁶ Voir la note 7 et l'encadré 7.

favorables. Cela peut parfaitement cadrer avec une approche de la reproduction à plus grande échelle commençant par un projet pilote, qui peut être agrandi pour former un programme pluriannuel à mesure que les conditions de mise en œuvre et la durabilité s'améliorent. Les directives du COSOP-AR du FIDA mettent l'accent sur l'appropriation par le pays. Cependant, si l'appropriation des projets d'investissement peut être relativement facile à obtenir, assurer l'appropriation et la légitimité de la réforme des politiques et des institutions peut être plus difficile, même si cette réforme est essentielle à la mise en œuvre et la durabilité des investissements. Dans la plupart des pays, la réforme des politiques voit le jour progressivement plutôt que d'être concrétisée par des plans révolutionnaires. Dans les pays en situation fragile, développer une capacité institutionnelle minimale peut prendre entre vingt et quarante ans.

51. L'espace budgétaire et financier peut constituer une contrainte majeure à la transposition à plus grande échelle. L'équipe de gestion du programme de pays devra non seulement examiner l'allocation du programme de pays du FIDA (SAFP), mais elle devra aussi évaluer au plus tôt les possibilités de financement du programme par les recettes publiques, les bénéficiaires, le secteur privé et d'autres partenaires. Les paramètres budgétaires et financiers probables joueront sur la faisabilité, l'échelle et le calendrier pour l'obtention des résultats associés au COSOP-AR.
52. Sur les quatre dimensions de la transposition à plus grande échelle décrites plus haut, trois (transposition à plus grande échelle fonctionnelle, politique et organisationnelle) sont liées au développement des politiques et des institutions. La transposition à plus grande échelle verticale implique des liens étroits entre les services de prêts et hors prêts qui créent un espace pour la transposition à plus grande échelle et maximise l'impact des moteurs du changement. **Le COSOP-AR doit énoncer clairement les liens entre la participation à l'élaboration des politiques, l'apprentissage, les partenariats, le financement du projet et les dons.** On analysera d'emblée les principales contraintes relatives aux politiques et aux institutions pesant sur la réalisation des objectifs du programme, en déterminant auxquels le gouvernement sera en mesure de répondre, et on classera par ordre de priorité les activités hors projet suivant leur impact potentiel.
53. La nouvelle Politique du FIDA en matière de dons reconnaît que "les **dons à des pays spécifiques** sont destinés à remédier au problème de la faible performance du gouvernement et d'autres partenaires nationaux en renforçant leurs capacités institutionnelles, opérationnelles et politiques, notamment dans les pays en situation fragile; et en innovant dans des domaines thématiques ou en utilisant des approches et des méthodes susceptibles d'être reproduites ensuite à plus grande échelle par le biais du programme de pays du FIDA. Les dons à des pays spécifiques doivent être étroitement liés au COSOP-AR de chaque pays ou aux objectifs stratégiques du FIDA dans le pays considéré." Les dons au titre du guichet mondial/régional peuvent être utilisés pour promouvoir et renforcer l'appui au programme de transposition à plus grande échelle, par exemple en soutenant la production des savoirs, en améliorant les systèmes de S&E défaillants et en promouvant la coopération Sud-Sud.

Gérer le processus de transposition à plus grande échelle

[section V du COSOP-AR]

54. La **gestion des savoirs** revêt une importance cruciale dans le processus de transposition à plus grande échelle. La conception du COSOP-AR doit inclure un plan adéquat pour documenter les progrès réalisés, les enseignements tirés et l'impact de l'effort de transposition à plus grande échelle (aussi bien les programmes d'investissement que les activités hors projet). Il doit également garantir que cette information est communiquée aux parties prenantes et au grand public et utilisée pour effectuer les corrections de trajectoire nécessaires.
55. **Suivi-évaluation.** Il est important que le programme produise des résultats intermédiaires sur le parcours de transposition à plus grande échelle. Ce point est nécessaire pour que l'approche puisse être testée et, si nécessaire, adaptée. Cela contribuera également à assurer l'appropriation par la communauté, le gouvernement et d'autres intervenants. L'examen annuel du COSOP-AR, entrepris dans le cadre de l'examen annuel du portefeuille au niveau du pays,

utilisera la fiche analytique de programme de pays (FAPP) comme schéma général pour le suivi de la performance du FIDA dans le pays. Le COSOP-AR sera donc une évaluation conjointe par le gouvernement et le FIDA du programme d'investissement et des activités hors projet. Cette évaluation sera l'occasion d'un débat sur: i) les enseignements tirés; ii) les questions en suspens; et iii) les sujets pour approfondir le dialogue sur les politiques et les partenariats pour la reproduction à plus grande échelle. Ce sera l'occasion de suivre les progrès réalisés vers la transposition à plus grande échelle et d'en revoir/affiner les approches.

56. Un lien clair doit être mis en évidence entre la transposition à plus grande échelle et la matrice des résultats du COSOP-AR: les objectifs de la transposition à plus grande échelle doivent être connectés aux objectifs et aux indicateurs de mesure des résultats énoncés dans la matrice. Par exemple, si certains objectifs pour la réduction de la pauvreté rurale, l'augmentation de la production agricole ou la conservation des ressources naturelles sont inclus dans la matrice des résultats, alors les parcours de la transposition à plus grande échelle doivent être décrits de façon à montrer comment les objectifs indiqués peuvent être réalisés par la transposition à plus grande échelle, même s'il n'est pas prévu d'atteindre l'échelle définitive pendant le cycle de vie du COSOP-AR en question. Autrement dit, les espaces requis "s'ouvrent-ils" comme prévu, et les éléments moteurs sont-ils engagés et en mesure de faire évoluer l'expansion dans la direction voulue? La conception des projets spécifiques devra donc démontrer qu'ils contribueront à la réalisation des objectifs énoncés dans la matrice des résultats du COSOP-AR dans le cadre d'un parcours de transposition à plus grande échelle spécifié.
57. **Gestion des contraintes et risques liés à la transposition à plus grande échelle.** Le FIDA devra gérer les risques liés à la transposition à plus grande échelle. L'appui au développement visant des résultats à plus grande échelle peut exposer le FIDA à un risque accru d'échec du programme et mettre sa réputation en danger si la transposition à plus grande échelle n'a pas lieu. Les risques associés à la transposition à plus grande échelle sont présentés en détail à l'annexe 1¹⁷. Une plus grande sélectivité permettra de limiter ces risques en concentrant les ressources sur les programmes fondés sur des données factuelles prédictives de la réussite. Réduire la fragmentation dans les programmes de pays peut détourner les efforts du FIDA des activités présentant un risque élevé d'échec ou de mauvais usage des fonds du programme. Les résultats d'une transposition à plus grande échelle réussie peuvent ainsi réduire les risques programmatiques et contextuels de ne pas atteindre les objectifs de développement ou d'autres objectifs¹⁸. Cependant, reproduire à plus grande échelle ce qui ne fonctionne pas peut exposer le FIDA à des risques plus élevés et plus visibles, et les lacunes dans le pays risquent de nuire à la réputation dont jouit en général le FIDA. Un bon plan de transposition à plus grande échelle doit identifier les risques sur le parcours (par exemple absence d'espaces ouverts, inefficacité des éléments moteurs) et prévoir des mesures pour transformer ces défaillances en étapes d'apprentissage. Ces défaillances peuvent, à leur tour, devenir le moyen d'ouvrir ou d'exploiter de nouvelles possibilités de progrès sur les parcours de transposition à plus grande échelle.
58. Plusieurs options se présentent pour atténuer les risques liés à la transposition à plus grande échelle, comme investir dans la compréhension du contexte social, politique et de consolidation de la paix; évaluer de manière rigoureuse les enseignements tirés et ce qui a fonctionné dans le passé; choisir avec soin les organismes partenaires dans le pays; concevoir des programmes disposant de la souplesse nécessaire pour transférer des ressources entre différentes priorités stratégiques comme moyen non seulement gérer le risque, mais aussi pour tirer parti des possibilités; continuer à donner la priorité au développement des capacités dans la transposition à plus grande échelle des opérations; et susciter auprès du gouvernement et des acteurs locaux un fort sentiment d'appropriation à l'égard de la vision et de la stratégie de transposition à plus grande échelle.

¹⁷ Pour en savoir plus sur la gestion des risques, voir McKechnie et Davies (2013).

¹⁸ Voir Chandy et Linn (2013).

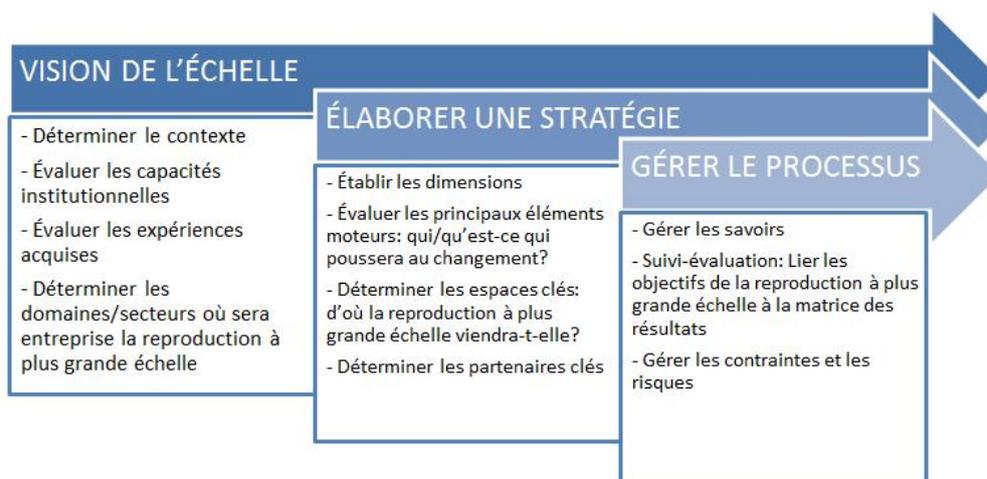


Figure 3: Réfléchir à la transposition à plus grande échelle au stade de la formulation du COSOP-AR

Notes de stratégie de pays (NSP)

59. En s'appuyant sur les directives du nouveau COSOP-AR, une note de stratégie de pays peut être préparée au lieu d'un COSOP-AR lorsqu'un pays membre et le FIDA sont incapables de définir des objectifs détaillés ou d'élaborer un programme à moyen terme. Sous réserve d'approbation, des NSP peuvent également être préparées pour les pays dont l'allocation au titre du SAFP est égale ou inférieure à 5 millions d'USD. Les NSP sont censées être les documents transitoires destinés à se transformer en COSOP-AR à part entière quand les conditions décrites ci-dessus cessent de s'appliquer.
60. Les principes guidant la préparation d'un COSOP-AR pour la transposition à plus grande échelle continuent de s'appliquer aux notes, en particulier pour ce qui s'agit de comprendre le contexte national, de développer une vision de l'échelle, d'élaborer une stratégie en évaluant les principaux éléments moteurs, les espaces clés et les partenaires et en gérant les risques.

Examens de la qualité

61. L'intégration d'une approche de la transposition à plus grande échelle dans la conception du COSOP-AR sera appuyée et examinée par les processus habituels d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité au sein du FIDA et aidera l'équipe à répondre aux questions de l'encadré 5. En outre, l'examen d'assurance qualité évaluera normalement la notation du Cadre de mesure des résultats pour la transposition et la reproduction à plus grande échelle (indicateur CMR 4.3.5 – note récapitulative de 1 à 6) en rendant compte de plusieurs dimensions de la transposition à plus grande échelle, notamment le recensement des modèles et interventions spécifiques à transposer, la présentation d'éléments attestant qu'ils sont efficaces et efficaces, et la description des modalités de transposition à plus grande échelle.

Encadré 5: questions à envisager pour formuler des stratégies de pays

La vision

1. Quels sont les principaux enseignements tirés des interventions passées mises en œuvre dans le pays et les domaines qui montrent un potentiel de réussite à plus grande échelle?
2. Quel(s) problème(s) le COSOP-AR vise-t-il à résoudre dans la zone cible, et comment cadre-t-il avec la stratégie du gouvernement et d'autres donateurs?
3. L'environnement institutionnel et politique requis existe-t-il, permettant de soutenir les efforts de transposition à plus grande échelle au-delà de la durée du COSOP-AR ou du projet?
4. Quels sont les principaux choix stratégiques qui ont été faits pour soutenir les parcours de transposition à plus grande échelle du COSOP-AR et pourquoi?

La stratégie

5. En quoi la réalisation/poursuite des objectifs stratégiques du COSOP-AR permettra-t-elle de créer les espaces nécessaires pour que le programme du FIDA reproduise les résultats à plus grande échelle dans les domaines thématiques retenus?
6. Quel genre de transposition à plus grande échelle prévoit-on? Quels sont les éléments moteurs censés faire avancer le processus de transposition à plus grande échelle? Incluent-ils des chefs de file ou des responsables locaux, des catalyseurs externes et des incitations?
7. Comment le choix des investissements et des services hors prêts conduit-il à la transposition des résultats à plus grande échelle? Comment contribueront-ils aux objectifs et aux indicateurs énoncés dans la matrice de gestion des résultats?
8. Qui sont les partenaires (gouvernement, secteur privé, autres partenaires, communautés) susceptibles d'appuyer ou de prendre en charge le processus de transposition à plus grande échelle et que faut-il faire pour obtenir leur concours?
9. Quel doit être l'horizon temporel d'une transposition à plus grande échelle?
10. Quels espaces doivent exister pour que les interventions puissent se développer jusqu'à atteindre l'ampleur recherchée?
11. Les capacités et les fonds sont-ils suffisants pour l'expansion proposée? Le marché peut-il absorber le niveau de production envisagée?

Le processus

12. A-t-on mis en place des procédures adéquates pour documenter les progrès, les enseignements tirés et l'impact de l'effort de transposition à plus grande échelle?
13. Quels mécanismes garantiront au mieux que cette information est communiquée aux parties prenantes et au grand public et utilisée pour effectuer les corrections de trajectoire nécessaires?
14. Quels liens a-t-on établis entre la transposition à plus grande échelle et la matrice des résultats du COSOP?
15. Quels résultats intermédiaires attend-on?
16. À quels risques le programme est-il exposé? Quel est le plan pour les atténuer et les gérer?

La transposition à plus grande échelle dans la conception du projet

62. Comme avec les programmes de pays bien conçus, la première étape consiste à définir une vision de l'échelle, en cherchant à améliorer les résultats du projet pour avoir un impact significatif sur le problème décrit dans le COSOP-AR de concert avec les homologues de pays.
63. En général, les principes d'une bonne conception du projet – tels que des objectifs clairs et vérifiables, l'évidente contribution à une stratégie de pays, la simplicité de la conception, des modalités de mise en œuvre bien définies – sont également valables pour les approches de la transposition à plus grande échelle. La principale différence avec les interventions traditionnelles est que les équipes de projet devront explorer les éléments moteurs et les parcours de la transposition à plus grande échelle dès la phase de conception et non pas quand la mise en œuvre du projet est déjà en bonne voie ou quand celui-ci est sur le point de s'achever. Certains projets financés par le FIDA introduisent de nouvelles interventions/innovations, et dans ce cas, il ne sera pas possible d'avoir un cadre de transposition à plus grande échelle dès la conception. Cependant, l'équipe de conception doit identifier les domaines et les approches susceptibles de générer des savoirs durant l'exécution en vue de guider les futures décisions en matière de transposition à plus grande échelle là où les résultats sont positifs.
64. La conception du projet pour la reproduction à plus grande échelle variera entre les différents types de pays. Dans un PRI, le FIDA est moins susceptible de participer financièrement à la transposition à plus grande échelle d'un programme que dans un PFR ou un pays en situation fragile. Le caractère innovant du projet financé par le FIDA sera déterminant dans un PRI, où le FIDA testera des approches, des technologies et des marchés et recueillera des savoirs

Encadré 6: questions à envisager avant la transposition à plus grande échelle d'un projet

1. *Clarté*: le modèle ou la théorie du changement sont-ils clairs et vérifiables? Données factuelles?
2. *Crédibilité*: l'agence d'exécution est-elle respectée et digne de confiance?
3. *Légitimité*: l'innovation est-elle localement assumée ou ancrée? Est-elle adaptée aux besoins perçus des parties prenantes?
4. *Preuve de l'efficacité et de l'efficacé*: par rapport à la situation actuelle, l'innovation présente-t-elle des avantages perceptibles par les utilisateurs et autres parties prenantes? Dispose-t-on d'éléments démontrant l'efficacité et l'efficacé?
5. *Modèle financier*: quels sont les enjeux liés au financement? La durabilité dépend-elle du soutien financier en cours ou d'un autre soutien? Ou l'innovation elle-même génère-elle des ressources?
6. *Alignement et liens des politiques et des investissements avec les priorités du gouvernement et de l'organisme de développement*: le gouvernement et l'organisme de développement sont-ils associés à l'exécution?
7. *Complexité, coordination et changements des comportements*: dans quelle mesure sera-t-il facile d'adopter ou de transférer le modèle? Nombre de décideurs? La rupture est-elle profonde avec les pratiques et comportements actuels de la population et de l'organisme d'exécution? Quel défi présente-t-il aux valeurs et aux pratiques? Niveau de technicité? Clarté de la technologie? Complexité du projet? Quelles sont les exigences en matière d'infrastructures? Impact des technologies sur la participation des femmes et des communautés marginalisées?

Source: Holcombe (2012).

systématiques qui permettront au gouvernement, au secteur privé ou à d'autres partenaires de reproduire l'idée à plus grande échelle. Dans le cas d'un pays en situation fragile, la conception du projet devra rester simple, de telle sorte que les modalités d'exécution soient conformes à la mise en place de capacités permanentes au niveau communautaire et que les résultats obtenus puissent être maintenus dans l'avenir. L'espace pour l'innovation politique peut être limitée, et les dons peuvent être l'instrument de financement privilégié. Un projet mené dans un PFR peut tomber entre ces deux catégories, mais il est probable que l'élaboration de politiques et le renforcement des institutions caractériseront la conception du programme.

65. Les parcours de transposition à plus grande échelle varieront aussi considérablement entre les différents types d'activité. Au cours de 2015, le FIDA a mis au point neuf notes thématiques pour illustrer comment obtenir des résultats à plus grande échelle dans ses principaux secteurs d'activité (la finance rurale, les filières favorables aux pauvres, l'irrigation, les régimes fonciers, l'élevage, les organisations paysannes, l'égalité des sexes, le climat et la nutrition)¹⁹. Les principes guidant la conception de bons projets qui obtiennent un impact à plus grande échelle peuvent être mis en pratique en suivant les étapes suivantes:
- a) Définir une vision de l'échelle
 - b) Développer le parcours de transposition à plus grande échelle
 - c) Gérer le processus

Définir une vision de l'échelle

[section I. A et B du modèle de RCP]

66. Un projet cherchera à multiplier ses résultats afin de contribuer davantage aux objectifs stratégiques énoncés dans le COSOP-AR de concert avec les homologues de pays. Un projet à lui seul a peu de chances d'atteindre l'objectif stratégique. Il est probable qu'il sera suivi ou complété par d'autres interventions, notamment par le biais du secteur privé, ou qu'il sera financé par d'autres partenaires, comme une banque régionale de développement. L'équipe de gestion du programme de pays doit réfléchir de manière programmatique à la façon dont un projet se rattache à ce qui suit et le concevoir dans le cadre d'une opération pluriannuelle composée d'activités multiples, qui atteindront dans une large mesure les objectifs fondamentaux du COSOP. Si le COSOP a sa propre vision de l'échelle, un projet a des objectifs plus spécifiques et thématiques, mais qui sont clairement liés au contexte plus large.
67. Au premier stade de la note conceptuelle, l'équipe de conception du projet devra d'abord définir les dimensions pour parvenir à une échelle appropriée. La transposition à plus grande échelle se fera-t-elle simplement en reproduisant ailleurs un projet réussi? De quels éléments dispose-t-on sur les résultats? Comment la transposition à plus grande échelle sera-t-elle financée et ce financement sera-t-il durable? Des économies d'échelle peuvent-elles être réalisées en élargissant les fonctions d'une agence d'exécution, ou en renforçant les capacités de l'organisation responsable du projet? L'encadré 6 présente une série de questions à examiner pour décider s'il convient de reproduire un projet à plus grande échelle.
68. Une intervention est reproduite à plus grande échelle sur la base d'éléments solides démontrant son impact ou l'innovation qu'elle introduit. Dans de nombreux projets financés par le FIDA, les enseignements tirés ne sont pas assez convaincants pour être considérés comme étant fondés sur des éléments probants. Des éléments solides exigent des systèmes de S&E fiables (y compris les études de référence et à la fin du projet). Dans l'idéal, les décisions sur la transposition à plus grande échelle devraient être guidées par une évaluation formelle ou une évaluation d'impact. Toutefois, compte tenu des ressources limitées consacrées à ces activités, les décisions concernant la transposition à plus grande échelle peuvent être prises en se fondant sur des informations qualitatives provenant de données secondaires et une utilisation plus efficace des rapports d'auto-évaluation interne (par exemple les examens à mi-parcours et les rapports d'achèvement).

¹⁹ Voir les notes d'orientation thématiques sur la transposition à plus grande échelle: http://www.ifad.org/knotes/scaling_up/index.htm.

69. En particulier, mettre en évidence les avantages économiques peut être un point important de la démonstration et une condition essentielle pour obtenir l'adhésion des autorités du pays (en particulier les Ministères des finances). Pour cela, une analyse économique et financière globale sera nécessaire²⁰.

Développer le parcours de transposition à plus grande échelle

[section II A du modèle de RCP]

70. Pour la plupart des modèles de développement rural, la transposition à plus grande échelle ne se produit pas spontanément, mais exige des parcours soigneusement établis et appuyés. Ces parcours doivent être définis avec des objectifs intermédiaires qui permettent de vérifier que les parcours de transposition à plus grande échelle se déroulent dans la bonne direction. Les parcours s'inscrivent en général dans une perspective à long terme, habituellement plus lointaine qu'une intervention ponctuelle du FIDA. Les interventions du FIDA doivent donc s'inscrire dans ce parcours de transposition à plus grande échelle à plus long terme. Par exemple, le Projet de développement des communautés pastorales d'Éthiopie est en cours de transposition à plus grande échelle sur une période de quinze ans, alors que le Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural au Ghana se trouve dans sa troisième phase programmatique.
71. Pour concevoir des projets obtenant un impact à plus grande échelle, les équipes de conception de projet peuvent compter sur un certain nombre de parcours et d'acteurs, selon ce qui doit être reproduit à plus grande échelle (par exemple une approche axée sur les filières). La question de savoir quels parcours présentent un point d'entrée pour la transposition à plus grande échelle dépendra largement de facteurs contextuels et des niveaux où se trouvent la plupart des contraintes: i) niveau des politiques; ii) niveau du projet; ou iii) niveau du partage des savoirs. Les notes d'orientation thématiques sur la transposition à plus grande échelle ont été développées pour fournir des conseils simples aux équipes de projet en matière de reproduction à plus grande échelle selon la spécificité des différents secteurs d'activité.

Au niveau du projet

72. L'un des principaux points d'entrée pour reproduire à plus grande échelle les résultats obtenus en matière de développement est généralement un projet²¹ ayant fait la démonstration de sa réussite et de son potentiel de reproductibilité. Les modèles peuvent varier considérablement d'un projet à un autre, mais pour que les résultats d'un projet soient reproduits à plus grande échelle par d'autres acteurs (gouvernement, secteur privé, donateurs, coopératives, ONG, etc.), un projet doit:
- Fournir la preuve que les modèles retenus donnent des résultats durables. Une intervention doit donc **documenter ses résultats et ses impacts positifs** sur le groupe cible, ainsi que ses avantages globaux. Un bon système de S&E et de suivi de l'impact du projet est donc nécessaire.
 - Garantir la **durabilité institutionnelle** des interventions au-delà de la durée du projet. Cela pourrait supposer des mesures clairement définies s'inscrivant dans une stratégie de retrait; par exemple, dans le cas de projets axés sur les filières, le secteur privé ou des coopératives agricoles prenant en charge des services commerciaux, des infrastructures marchandes ou le financement des filières une fois le projet terminé. Cela pourrait aussi signifier l'établissement de liens avec le secteur financier rural, afin qu'une fois le projet du FIDA achevé, le secteur financier – ayant "appris" par le biais du projet

²⁰ Voir les lignes directrices internes du FIDA sur l'analyse économique et financière des projets de développement rural: http://www.ifad.org/pub/efa/efa_1_f.pdf.

²¹ Dans certains contextes nationaux ou interventions (par exemple, les interventions dans les situations d'urgence ou les interventions après un conflit), l'approche de la transposition à plus grande échelle peut ne pas être applicable. Ces projets ne seront donc pas notés en ce qui concerne la transposition à plus grande échelle, bien qu'on veillera néanmoins à accumuler des savoirs et à en tirer des enseignements.

comment travailler avec les petits producteurs – continue de le faire avec ses propres fonds.

- c) Associer les partenaires potentiels de la reproduction à plus grande échelle et en développer la vision dès le début de la conception du projet; par exemple, les projets axés sur les filières peuvent servir de “mécanisme incitatif” pour attirer le secteur privé dans une filière donnée afin d’établir entre les producteurs et le secteur privé une relation durable à même de se poursuivre une fois le projet terminé.

Au niveau des politiques

- 73. Dans l’idéal, les projets du FIDA doivent à la fois faciliter la mise en œuvre des politiques pertinentes existantes et soutenir la réforme des politiques nécessaire pour promouvoir des approches et des modèles en faveur des pauvres. Par exemple, il pourra s’agir d’influer sur les organes régionaux tels que l’Union africaine pour adopter des politiques régionales basées sur des interventions au niveau du pays/projet. À moins qu’un projet du FIDA ne puisse influencer tout un ensemble de politiques, il ne dépassera pas le stade d’une petite intervention offrant peu de possibilités de transposer à plus grande échelle ou d’atteindre une large portée et un impact important. En outre, de nombreuses interventions ne peuvent tout simplement pas être reproduites à plus grande échelle si le cadre politique et réglementaire n’est pas propice. Le FIDA n’a pas nécessairement besoin d’agir seul. Des partenariats doivent être établis avec d’autres donateurs qui s’occupent de l’analyse des politiques et participent aux discussions sur les réformes avec les gouvernements.
- 74. Les obstacles politiques qui entravent fréquemment la transposition à plus grande échelle des projets axés sur les filières sont, notamment: un environnement économique et réglementaire défavorable; les barrières commerciales et les restrictions de licence; les distorsions de marché ou l’absence de concurrence sur le marché; les prix fixes ou subventionnés des intrants ou des extrants; l’insuffisance du cadre réglementaire pour les coopératives et les organisations paysannes; le manque d’accès aux services financiers et de développement des entreprises; l’insuffisance de la sécurité et des normes alimentaires; et l’insuffisance des infrastructures²². En s’appuyant sur une analyse des obstacles politiques, des éléments probants concernant les projets, des partenariats avec d’autres acteurs et du partage des savoirs, le FIDA peut s’engager dans un dialogue politique avec les gouvernements en vue d’examiner les meilleures pratiques et les moyens par lesquels certaines dispositions législatives et réglementaires ayant une influence directe sur le fonctionnement des marchés agricoles ou sur l’environnement des entreprises rurales pourraient être modifiées. L’Arménie, où le gouvernement a modifié sa loi portant sur la TVA dans le secteur agricole pour soutenir les prises de participation dans l’agroalimentaire, est un exemple réussi de la participation du FIDA à l’élaboration des politiques aux côtés des pouvoirs publics.

Au niveau des savoirs

- 75. Le FIDA a acquis une solide expérience dans diverses approches de réduction de la pauvreté rurale et leur application ou reproductibilité dans différents contextes. Cette expérience doit être présentée et partagée, afin que les acteurs concernés puissent reproduire et appliquer à plus grande échelle les exemples de réussite fondés sur des données factuelles. Les parties prenantes pourront ainsi comprendre quels modèles particuliers ont donné des résultats et sous quelles conditions, et s’ils peuvent être reproduits à plus grande échelle.
- 76. Des activités d’apprentissage systématique, de gestion des savoirs et de communication adaptées aux différents publics ciblés sont essentielles pour les parcours de transposition à plus grande échelle et des ressources de financement du projet appropriées doivent leur être consacrées. Le partage et la gestion des savoirs peuvent servir à plusieurs fins. Par exemple,

²² Pour plus de détails sur la participation à l’élaboration des politiques et sur comment elle doit être planifiée dès la conception, voir *Comment concevoir des projets d’appui au développement des filières de produits de base*: <http://www.ifad.org/knotes/valuechain/index.htm>.

dans le financement rurale – au niveau de l'ensemble du secteur – ils peuvent contribuer à élaborer des normes pour les rapports sur la performance financière et sociale, à plaider pour la protection des clients, à faire progresser le développement de produits en expérimentant avec des innovations ou à mener des recherches appliquées.

77. L'échange de savoirs sur les meilleures pratiques et sur les leçons tirées des interventions du FIDA au moyen d'initiatives Sud-Sud est également essentiel à la transposition à plus grande échelle, bien qu'un simple transposition d'un pays ou d'une région à l'autre ne donne pas toujours les résultats souhaités. Par exemple, un modèle peut ne pas être applicable aux marchés et aux besoins des bénéficiaires dans une zone d'intervention donnée; il peut ne pas fonctionner avec les flux de recettes nets dans l'environnement de ce projet; ou il peut être en contradiction avec la réglementation en vigueur dans le pays.

Identifier les éléments moteurs

78. Les documents de conception du projet doivent indiquer clairement comment la reproduction à plus grande échelle sera réalisée et les éléments moteurs et les contraintes qui entreront en jeu. Dans un projet du FIDA, les principaux éléments moteurs de la transposition à plus grande échelle seront probablement les incitations et la qualité de l'équipe dirigeante. Par exemple, les éléments moteurs peuvent inclure des institutions autonomisées de petits exploitants, de communautés ou de groupes de femmes qui reçoivent un appui pour exprimer leurs préoccupations et devenir des participants en position de force dans le dialogue avec le secteur public ou privé; des partenaires du secteur privé qui entrevoient des perspectives de bénéfices dans les domaines qui ont aussi des liens avec les besoins de développement; des organismes gouvernementaux qui sont déterminés à faire avancer les choses et les responsables politiques qui entendent répondre aux besoins de leurs administrés; et les organisations de la société civile qui poursuivent un programme national de changement. Les acteurs internes sont essentiels; car, seuls, les donateurs n'ont presque jamais la force nécessaire pour être des éléments moteurs.

Identifier les espaces

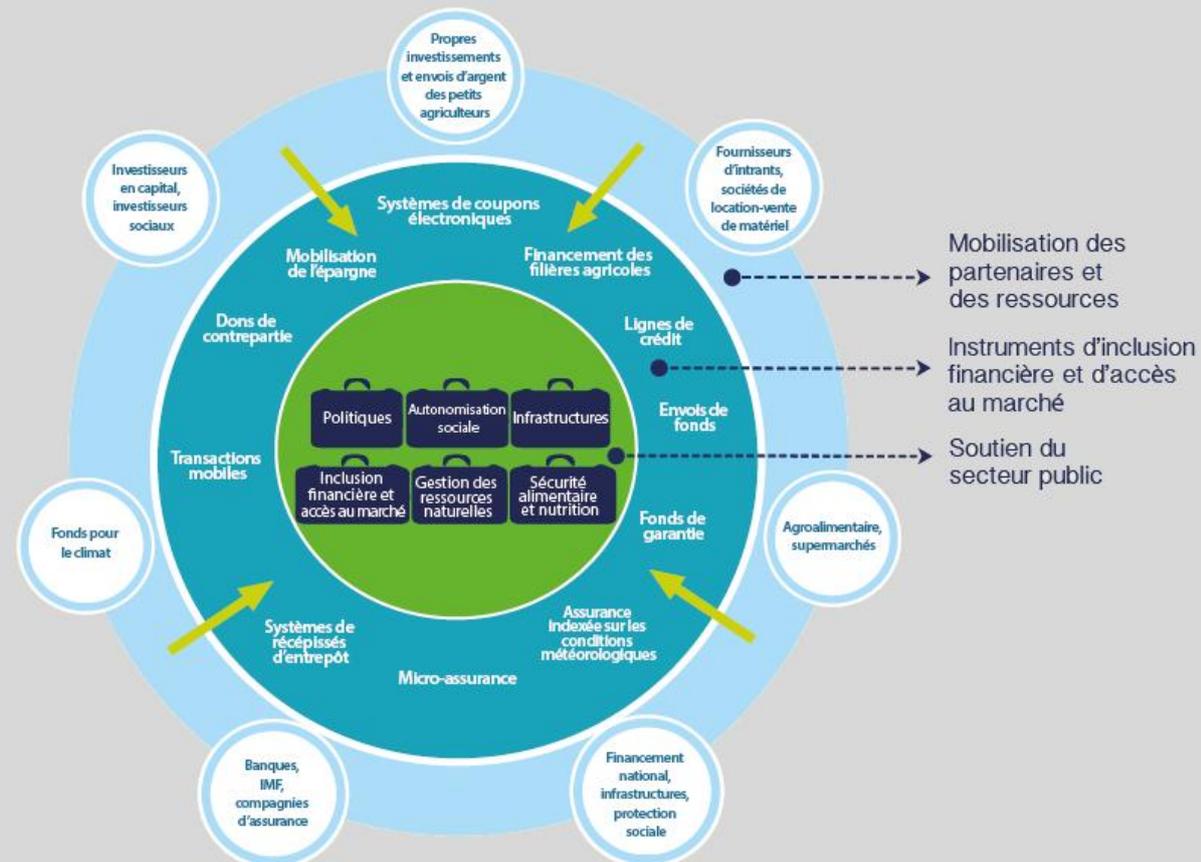
79. Chaque parcours de transposition à plus grande échelle doit créer et entretenir des "espaces" où le processus puisse avoir lieu. Les espaces critiques auxquels il faudra peut-être prêter attention seront probablement liés aux dispositions budgétaires et financières visant à assurer la durabilité du projet; la levée des obstacles politiques; la capacité des institutions locales et des organismes d'exécution; la disponibilité des modalités de partenariat susceptibles de galvaniser le soutien pour un programme donné; et les barrières culturelles qui limitent la participation au projet de certains groupes, comme les femmes ou les peuples autochtones. Les partenariats ont pour but non seulement de mobiliser des ressources, mais aussi de permettre d'accéder aux savoirs et d'accroître l'influence et la portée. Les neuf notes d'orientation thématiques préparées dans le cadre des outils pratiques pour la transposition à plus grande échelle donnent une description des principaux éléments moteurs et des espaces qui pourraient être créés pour chacun des principaux secteurs d'activité des programmes du FIDA.

Encadré 7: le partenariat public-privé-producteurs (4P) comme instrument de transposition à plus grande échelle

Le FIDA met au point un modèle pour acheminer des ressources publiques par le biais de ses projets dans le but de cofinancer les plans d'activité soumis par des entreprises privées ou des organisations paysannes qui proposent des partenariats pour le financement des filières, l'accès au marché ou l'inclusion financière. En règle générale, les fonds publics/des donateurs sont fournis sous forme de dons destinés à donner un coup de pouce à des initiatives 4P viables en comblant un déficit de financement pour fournir les biens publics et semi-publics de plans d'affaires spécifiques. L'objectif des fonds et l'assistance technique fournis au titre de ces initiatives est de pallier un dysfonctionnement du marché, où le sentiment que le fait de travailler avec des petits agriculteurs comporte des risques et des coûts de transaction élevés empêche des entreprises privées de forger des relations de marché avec eux. Préparer un plan d'affaires dans lequel toutes les parties (public, privé et producteurs) établissent clairement les ententes en matière d'achat de produits et les engagements en matière d'investissement constitue une étape importante pour lever des crédits et des financements supplémentaires.

Comme le montre la figure ci-dessous, le premier point d'entrée consiste à fournir le soutien du secteur public généralement requis pour le développement des petites exploitations dans des domaines comme l'environnement politique, l'autonomisation sociale, les infrastructures, l'inclusion financière et l'accès aux marchés, la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire et la nutrition. Le second point d'entrée consisterait à adapter la panoplie d'outils financiers qu'utilise le FIDA pour l'accès au marché et l'inclusion financière (mobilisation de l'épargne, lignes de crédit, dons de contrepartie, microassurance, systèmes de récépissés d'entrepôt, financement des filières agricoles, fonds de garantie, systèmes de coupons électroniques, transactions financières mobiles, envois de fonds) pour les interventions conçues pour différents types de petits producteurs.

L'association de biens publics, d'instruments financiers et d'accords contractuels passés entre les agriculteurs organisés et les entreprises agroalimentaires serait particulièrement attractif et permettrait de mobiliser des partenaires et des ressources supplémentaires auprès des banques, des investisseurs en capital, des fournisseurs d'intrants, des sociétés de location-vente de matériel, des sources de financement de la lutte contre le changement climatique et, surtout, des agriculteurs eux-mêmes. Les agriculteurs sont ceux qui investissent le plus dans leurs propres exploitations et ont tout à gagner à maximiser l'impact des envois de fonds qu'ils reçoivent sur le développement. D'autres investissements publics nationaux, comme dans les infrastructures et la protection sociale, peuvent aussi être exploités, notamment dans les pays à revenu intermédiaire. Dans le cadre du mécanisme 4P, les projets du FIDA pourraient être expressément conçus pour faciliter l'accès au marché et l'intégration financière des petits agriculteurs par le biais de processus de transposition à plus grande échelle durables avec des parcours, des éléments moteurs et des indicateurs bien définis.



Gérer le processus

Suivi-évaluation

80. La gestion des savoirs revêt une importance cruciale dans le processus de transposition à plus grande échelle d'un projet. L'examen systématique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact du projet génère des savoirs qui peuvent orienter les décisions sur la reproduction à plus grande échelle et la conception des projets ultérieurs. Le personnel a besoin de prendre du recul par rapport au projet, de dépasser l'horizon du projet lui-même et de se poser la question: "Et après, que fait-on si ça marche?" Le S&E doit générer des savoirs pour la transposition du projet à plus grande échelle au-delà de son horizon, qui contribueront à la conception de la prochaine phase.
81. Une stratégie de transposition à plus grande échelle appliquée à un projet peut ne donner des résultats qu'après que le projet en cours (ainsi que le COSOP lié) est terminé et qu'il est reproduit à plus grande échelle dans des activités ultérieures auxquelles le FIDA ne participera pas forcément. Par conséquent, le "succès" de la transposition à plus grande échelle doit être évalué au moyen d'indicateurs axés sur le processus qui mesurent les performances associées à la participation précoce du FIDA au programme. Les questions à se poser sont: le secteur privé participe-t-il comme prévu? Les communautés sont-elles mobilisées et remplissent-elles leur rôle? Les éléments moteurs de la transposition à plus grande échelle, comme les dirigeants, les organisations et les dispositifs incitatifs, produisent-ils les résultats escomptés? Les espaces nécessaires dans la sphère politique, au niveau de l'élaboration des politiques, sur le plan financier, en termes de partenariats et sur le plan culturel s'ouvrent-ils ou pas?

Contraintes et risques

82. L'appui au développement visant des résultats à plus grande échelle peut exposer le FIDA à un risque accru d'échec du programme et mettre sa réputation en danger si la reproduction à plus grande échelle n'a pas lieu. Les risques associés à la transposition à plus grande échelle sont présentés en détail à l'annexe 1²³. Les options qui se présentent pour atténuer les risques sont notamment de renforcer les capacités pour exécuter les projets tout en renforçant les institutions nationales; de concevoir des projets aussi simplement que possible; de tester des concepts; de favoriser l'engagement des partenaires au cours de l'exécution; et de mettre en place d'autres contrôles et capacités fiduciaires dans les situations à haut risque, telles que celles qui prévalent dans les pays en situation fragile. La transposition à plus grande échelle elle-même peut atténuer le risque en concentrant les ressources là où les données fournies par les projets pilotes suggèrent que les interventions financés par le FIDA réussiront. Cependant, il arrive parfois que le contexte du pays change et il peut être intéressant de prévoir une marge de manœuvre suffisante pour permettre de réorienter les ressources vers de nouvelles possibilités.
83. Le succès d'un programme de transposition à plus grande échelle dépend de l'engagement, l'appropriation et l'adhésion des différentes parties prenantes au processus (gouvernement, secteur privé, partenaires de développement, etc.), sur lesquelles le FIDA exerce un contrôle limité. Le niveau d'engagement doit être surveillé tout au long de la mise en œuvre et des mesures correctives prises s'il ne correspond pas à ce qui avait été prévu dans la conception.
84. La reproduction à plus grande échelle dans les différents secteurs d'activité du FIDA comportera un certain nombre de risques sociaux, économiques et environnementaux propres à un thème ou à un contexte de pays particulier (voir les notes d'orientation thématiques et de pays sur la transposition à plus grande échelle). Certains risques peuvent être évités grâce à une meilleure conception, tandis que d'autres ne peuvent être gérés que lors de la mise en œuvre par le biais du système de S&E.

²³ Pour en savoir plus sur la gestion des risques, voir McKechnie et Davies (2013).

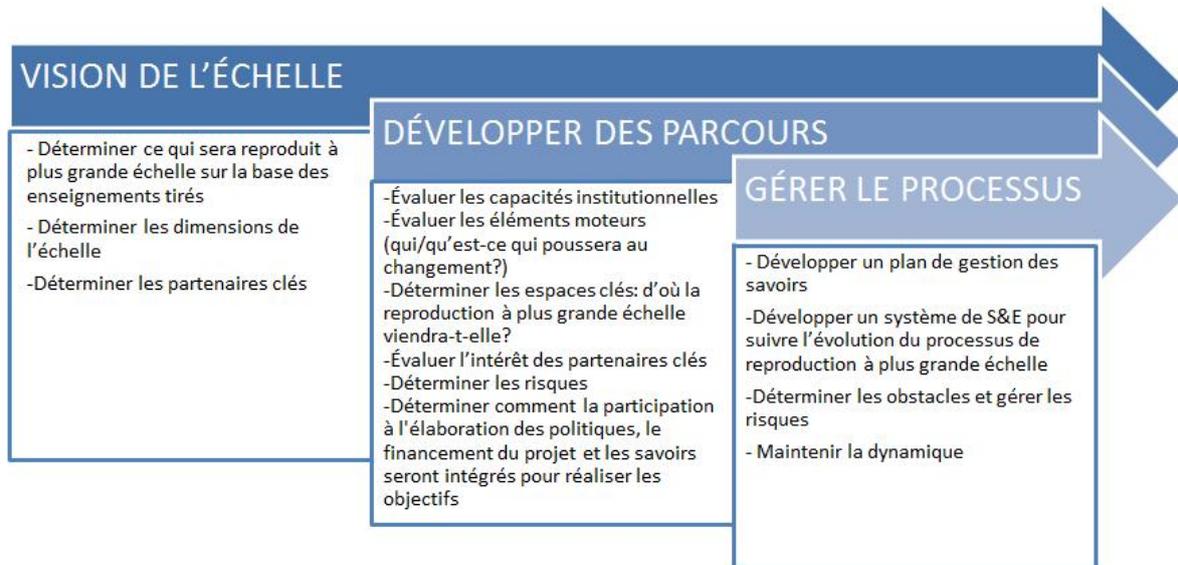


Figure 4: Réfléchir à la transposition à plus grande échelle au stade de la conception

Examens de la qualité

85. Le processus d'amélioration de la qualité aidera l'équipe du projet à déterminer quel est le plan de transposition à plus grande échelle le plus approprié sur la base des objectifs et des domaines thématiques. Le rapport du groupe de l'amélioration de la qualité évaluera dans quelle mesure la transposition à plus grande échelle a été intégrée dans la conception du projet et signalera les questions en suspens à examiner lors de la phase d'assurance qualité (encadré 8).

Encadré 8: questions à envisager au stade de la conception

Vision

1. Qu'est-ce qui doit être reproduit à plus grande échelle? Les enseignements tirés des interventions antérieures sont-elles suffisamment rigoureuses pour justifier leur reproduction à plus grande échelle?
2. Si un projet innove/teste un nouveau modèle/une nouvelle approche, dans quelle mesure le projet a-t-il identifié les domaines et les approches susceptibles d'accumuler des savoirs au cours de la mise en œuvre afin de guider les futures décisions sur la transposition à plus grande échelle?
3. Quelle ampleur l'intervention soutenue par le projet ou le programme du FIDA devra-t-elle avoir au final dans le pays? Autrement dit, combien de personnes, ménages, districts, etc., pourront et devront être atteints au bout du compte? Quel sera l'impact économique?
4. D'où viendra la durabilité à l'avenir et comment le choix des partenaires clés sera-t-il justifié?
5. Dans quelle mesure l'approche de la transposition à plus grande échelle pourra-t-elle maintenir la sélectivité et la simplicité dans la conception du projet? Le projet évite-t-il le risque d'ajouter de la complexité en reproduisant les résultats à plus grande échelle?

Parcours

6. Quelle est la probabilité que les éléments moteurs clés de la transposition à plus grande échelle seront capables de diriger et de soutenir les efforts au-delà du projet?
7. Les avantages économiques et financiers sont-ils suffisamment attractifs pour stimuler l'expansion et appuyer l'initiative à long terme?
8. Le projet a-t-il identifié les bons "espaces" qui permettront à l'intervention d'atteindre l'échelle souhaitée? Le projet intègre-t-il suffisamment la participation à l'élaboration des politiques et la gestion des savoirs pour ouvrir les espaces nécessaires?
9. Le gouvernement fournit-il l'espace budgétaire nécessaire pour appuyer le financement du projet?
10. Est-il probable que les activités seront coordonnées avec les partenaires et la dynamique maintenue?

Processus

11. A-t-on mis en place des procédures adéquates pour documenter les progrès, les enseignements tirés et l'impact de l'effort de transposition à plus grande échelle?
12. Le système de S&E du projet permet-il de s'assurer que le processus de transposition à plus grande échelle évolue dans la direction définie au stade de la conception?
13. Comment les informations fournies par le système de S&E seront-elles communiquées aux principales parties prenantes et au grand public et utilisées pour effectuer les corrections de trajectoire nécessaires?
14. Des obstacles et des risques ont-ils été identifiés et pris en compte par le biais de mesures d'atténuation?

86. Le processus d'assurance qualité évalue normalement dans quelle mesure une initiative est susceptible d'être reproduite à plus grande échelle grâce aux questions de l'encadré 9 et fournit une note pour la transposition à plus grande échelle qui fait partie du Cadre de gestion des résultats actuel (indicateur 4.3.5).

Encadré 9: indicateur 4.3.5 du Cadre de gestion des résultats: transposition à plus grande échelle (FIDA10)

1. Qu'est-ce qui doit être reproduit à plus grande échelle?
 - a. Si un projet est désigné comme étant celui qui est "reproduit à plus grande échelle", ou en cours d'affinement à partir de précédentes interventions: mesure dans laquelle la conception définit clairement les dimensions opérationnelles à atteindre. Il peut s'agir d'une reproduction à plus grande échelle *horizontale* (expansion de la portée géographique de l'intervention à d'autres districts ou régions) ou *verticale* (expansion à d'autres niveaux organisationnels, par exemple d'un échelon administratif à un autre, ou de l'échelon local à l'échelon provincial puis national de l'administration).
 - b. Si un projet innove/teste un nouveau modèle/une nouvelle approche: mesure dans laquelle le projet identifie les domaines et les approches susceptibles d'accumuler des savoirs au cours de la mise en œuvre afin de guider les futures décisions sur la transposition à plus grande échelle.
2. Mesure dans laquelle la conception du projet identifie clairement les modèles/interventions spécifiques à reproduire à plus grande échelle, sur la base de **preuves** démontrant que les modèles/interventions sont efficaces et efficaces (il ne suffit pas de mentionner un rapport de supervision satisfaisant, car ces rapports évaluent généralement l'état d'avancement de la mise en œuvre d'un programme plutôt que ses résultats potentiels). Dans quelle mesure le modèle de transposition du projet à plus grande échelle est-il réaliste? Les risques de la transposition à plus grande échelle ont-ils été déterminés correctement et atténués?
3. Mesure dans laquelle le projet a identifié, décrit et évalué les principaux parcours et éléments moteurs (gouvernement, secteur privé, partenaires du développement et bénéficiaires du projet) qui permettront d'assurer la reproduction à plus grande échelle et la viabilité à long terme au-delà de la durée du projet.
4. Mesure dans laquelle le projet a bien identifié les bonnes institutions et évalué leur capacité à faire avancer le programme, y compris la possibilité de tirer avantage d'autres partenaires, ressources ou réformes des politiques pour atteindre l'échelle désirée.
5. Capacité du système de S&E du projet à évaluer les progrès sur les parcours vers la transposition à plus grande échelle grâce à des indicateurs intermédiaires pertinents et à d'autres indicateurs, y compris après que le projet est achevé afin d'en évaluer la viabilité et l'échelle.

Mise en œuvre des programmes et projets de pays pour la transposition à plus grande échelle

Supervision

87. Pour garantir que la transposition à plus grande échelle ait effectivement lieu, la supervision doit se concentrer sur la façon dont sont obtenus les résultats attendus du programme/projet, si ces résultats seront durables, si la conception est bien adaptée et si la participation des autres parties qui financeront les processus de reproduction à plus grande échelle est suffisante. La supervision doit aller au-delà de l'approche conventionnelle axée sur les risques fiduciaires et évaluer les autres risques – par exemple, le risque que le projet ne livre pas les résultats à plus grande échelle ou de manière durable, ou les risques liés à un conflit ou à une situation politique instable – et partager ses conclusions avec le pays et le FIDA.
88. La supervision est une importante source de savoirs et d'innovations, qui peut, à son tour, être un point de départ pour explorer, en amont, les parcours de transposition à plus grande échelle et pour forger un consensus à travers la mobilisation des communautés rurales, des responsables des pouvoirs publics à différents niveaux et d'autres partenaires de développement, tant traditionnels (institutions financières internationales, donateurs bilatéraux) que non traditionnels (secteur privé, organisations à but lucratif et à but non lucratif). Compte tenu des liens entre les différentes étapes du cycle du projet, mettre davantage l'accent sur les possibilités de transposition à plus grande échelle pendant la phase d'exécution permettrait éventuellement de tirer des enseignements utiles pour améliorer la conception de projet.
89. Dans le cadre de la supervision, les parties prenantes et autres acteurs intéressés doivent participer à l'évaluation de la performances par rapport à la transposition à plus grande échelle et mettre en évidence les domaines auxquels il conviendrait de prêter attention. L'équipe chargée de la mission de supervision peut chercher des réponses aux questions sur l'adéquation du concept/de l'approche de la transposition à plus grande échelle à la lumière de l'expérience acquise lors de l'exécution; les modalités d'exécution; les espaces créés pour la transposition à plus grande échelle; la durabilité; les partenariats; le S&E et les risques.
90. L'examen des résultats du COSOP (ERC) et les examens à mi-parcours du projet sont l'occasion pour le FIDA, le gouvernement et les partenaires de discuter de la durabilité et de ce qui suivra l'achèvement du projet. L'examen des indicateurs relatifs au S&E devrait permettre de déterminer si le programme/projet est sur la bonne voie pour donner des résultats à plus grande échelle et quelles modifications il peut être nécessaire d'apporter à la conception du projet. Dans certains cas, lorsque les résultats semblent prometteurs, la décision de passer à plus grande échelle doit être prise au cours de l'examen à mi-parcours. La capacité de prendre de telles décisions dépend de la disponibilité d'une information de qualité en temps réel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et l'existence d'un système de S&E bien conçu dès le départ. L'examen à mi-parcours/ERC est aussi l'occasion de renforcer la collaboration avec les partenaires et de s'assurer de leur intérêt à participer à la transposition à plus grande échelle.
91. Les missions de supervision doivent également examiner des projets successeurs du projet en cours. Cette tâche ne doit pas être différée jusqu'après l'achèvement du projet, car la transposition à plus grande échelle s'en trouverait retardée. La mission peut déterminer si une décision provisoire de reproduire le projet à plus grande échelle peut être prise au stade de l'examen à mi-parcours et convenir avec le gouvernement de mettre de côté une partie des fonds du projet pour financer la préparation de ces projets successeurs²⁴. Commencer les

²⁴ Ceci va dans le sens de l'argument voulant que la conception du projet prévoie une marge de manœuvre suffisante pour permettre le financement de la préparation d'un projet successeur reproduit à plus grande échelle, le cas échéant. Dans le cas d'un PRI, le gouvernement peut décider d'entreprendre cette préparation lui-même au moyen de ses propres ressources. Certaines préoccupations quant à la continuité et à la disponibilité continue de l'expertise technique du FIDA peuvent avoir pour conséquence qu'un gouvernement préférera d'inclure la préparation d'un projet successeur dans l'opération en cours, quelle que soit la manière dont cette préparation doit être financée.

travaux de conception à un stade précoce peut améliorer la qualité du concept du projet successeur, même si le FIDA devaient ne pas la financer. Cela garantira également que la dynamique d'exécution du projet ne soit pas cassée, car il faut parfois un an ou plus pour soumettre un nouveau projet pour approbation. Organiser les missions de supervision et de préparation des projets l'une à la suite de l'autre peut aussi déboucher sur des économies budgétaires.

92. L'achèvement du projet est la dernière étape dans le processus de supervision. Ce processus doit être entrepris par l'emprunteur et le FIDA en vue de rendre compte des activités exécutées, de décrire les résultats obtenus, de promouvoir la responsabilisation, de tirer des enseignements et de définir une stratégie appropriée de transfert des responsabilités. La dimension relative à l'apprentissage du processus d'achèvement doit être considérée comme fondamentale pour déterminer quelles améliorations sont susceptibles d'enrichir la conception et les modalités d'exécution d'un futur projet de transposition à plus grande échelle.

Examens du programme/projet

93. Les examens des résultats de pays et le rapport sur l'état d'avancement du projet (REAP) sont les principaux outils pour juger de la performance et doivent évaluer si les approches/modèles innovés mis en œuvre sont adaptés à une reproduction à plus grande échelle – par le biais d'organes gouvernementaux dans le contexte des politiques nationales, des donateurs, d'autres partenaires, ou des femmes et des hommes pauvres et leurs organisations.
94. L'examen des résultats de pays/le REAP doit également permettre de rendre compte des résultats intermédiaires au cours de l'exécution du programme/projet. Les examens annuels du portefeuille de la division doivent déterminer dans quelle mesure les programmes/projets sont efficaces s'agissant de reproduire les réussites à plus grande échelle ou de mettre en œuvre les plans de transposition à plus grande échelle. La communication en temps réel des résultats est importante pour éviter les retards et les perturbations dans le processus d'élaboration et d'exécution des programmes. Exiger une évaluation formelle ex post pour un projet de suivi reproduit à plus grande échelle ou un financement supplémentaire pour un projet existant entraînera des retards importants et nuira aux efforts de transposition à plus grande échelle. Il est donc important de mettre en place des systèmes d'information plus réguliers et fiables.
95. Les projets dont la mise en œuvre se déroule de manière satisfaisante sont des candidats potentiels pour une transposition à plus grande échelle précoce. L'équipe du projet peut convenir avec le gouvernement de se mettre au travail pour faire passer le projet à plus grande échelle en développant les résultats au-delà de la portée initialement prévue. Le processus suivi pour y parvenir dépendra des particularités de l'opération de transposition à plus grande échelle. Un financement du FIDA peut être accordé par le biais des procédures de financement supplémentaire du Fonds ou en développant un nouveau projet dans le cadre plus large du programme initialement prévu au titre du COSOP-AR.

Autoévaluation et transposition à plus grande échelle

96. Procéder à une évaluation formelle lorsque le projet est entièrement décaissé peut prendre un an ou plus et mobiliser des ressources importantes. Si, dans la plupart des cas, on peut se contenter de réunir les données nécessaires aux décisions touchant une transposition à plus grande échelle pendant la période où le prêt ou le don est en cours de décaissement, dans certaines situations, la performance d'un projet exige une évaluation indépendante plus rigoureuse. Bien qu'il puisse en résulter certains retards, le coût est inférieur au prix à payer si l'on reproduit à plus grande échelle une conception imparfaite. L'équipe du projet et ses responsables doivent décider, au stade de l'examen à mi-parcours ou durant la dernière année des décaissements, à quel moment prendre la décision de passer à plus grande échelle et s'il convient d'attendre une évaluation complète après la fin des décaissements. Dans certains cas, ils peuvent commander une évaluation indépendante du projet avant sa clôture ou s'associer aux efforts d'évaluation de l'impact en cours au Département de la stratégie et des savoirs du FIDA.

97. L'évaluation de la transposition à plus grande échelle doit répondre aux questions suivantes:

- À la lumière de l'expérience acquise lors de l'exécution, dans quelle mesure la théorie/l'approche/le concept de transposition à plus grande échelle était-il adapté?
- Comment les capacités des organismes d'exécution se sont-elles développées?
- De quoi a-t-on besoin pour s'assurer que les organismes d'exécution maintiennent leurs capacités ou se dotent des capacités supplémentaires nécessaires pour reproduire un programme à plus grande échelle?
- Comment les éléments moteurs (responsables, incitations, etc.) et les espaces nécessaires pour la transposition à plus grande échelle (sur le plan de l'organisation, de l'élaboration des politiques, du budget, du dialogue politique, de la culture, etc.) ont-ils évolué pendant l'exécution du projet? Que doit-il se passer pour que la reproduction à plus grande échelle ait lieu?
- Quelles contraintes pèsent encore sur la transposition à plus grande échelle et comment pourrait-on les gérer?
- Quelles nouvelles possibilités de transposition à plus grande échelle sont apparues depuis que le projet a commencé et comment pourrait-on les exploiter à l'avenir?
- Dans quelle mesure le programme est-il viable sur le plan financier? Quelles sont les principales mesures à prendre pour en maintenir ou accroître la viabilité financière?
- La participation des partenaires a-t-elle été à la hauteur des attentes? Comment garantira-t-elle la transposition à plus grande échelle? Que doit-on faire pour maintenir la participation des partenaires?
- Quelle est la probabilité que le programme produise des résultats en matière de développement à l'échelle envisagée quand il a été approuvé? Comment pourrait-on augmenter l'échelle des résultats des projets successeurs?
- Dans quelle mesure le système de S&E est-il efficace? Continuera-t-il à mesurer la performance du programme une fois que le projet sera achevé?
- Le gouvernement a-t-il été en mesure de gérer les principales contraintes relatives aux politiques pesant sur la stratégie de transposition à plus grande échelle?

Investissements et transfert de savoirs entre pays et Sud-Sud

98. Un projet conçu dans le cadre d'un programme reproduit à plus grande échelle est une source de savoirs pour d'autres projets dans le pays ou pour des projets similaires dans d'autres pays. Le partage des savoirs provenant de l'expérience acquise dans la reproduction à plus grande échelle intéresse particulièrement le personnel du FIDA, car il s'agit d'une priorité institutionnelle du Fonds. Les notes d'orientation thématique sur la transposition à plus grande échelle qui ont été produites sont destinées à faciliter les échanges et à ouvrir la voie à une collaboration Sud-Sud et triangulaire. Les échanges Sud-Sud d'expériences acquises dans les approches de la transposition à plus grande échelle peuvent être un moyen très efficace pour s'assurer le soutien d'autres pays et d'autres équipes de projet et pour tirer des enseignements d'expériences concrètes et d'approches pratiques axées sur la résolution des problèmes en matière de transposition à plus grande échelle. Le partage des savoirs peut également servir de plate-forme pour mobiliser des financements et des investissements d'un pays à l'autre pour des domaines spécifiques, le FIDA jouant le rôle d'intermédiaire ou d'agent des approches novatrices de transposition à plus grande échelle.

Références

- Agence australienne pour le développement international (AusAID), 2012, Guideline: Scaling Up, Canberra, AusAID, Portfolio Planning and Development Section.
- Andrews, M., J. McConnell, et A. Wescott, 2010, Development as Leadership-led Change, Washington, D.C., Banque mondiale.
- Andrews, M., L. Pritchett, et M. Woolcock, 2012, Escaping Capability Traps through Problem-driven Iterative Adaptation (PDIA), Working Paper 299, Washington, D.C., Center for Global Development.
- Banque africaine de développement (BAD), 2014, Taking the African Development Bank's Development Impact to Scale in Fragile States, Londres, Overseas Development Institute.
- Banque mondiale, 2005, Making Services Work for Poor People, Rapport sur le développement dans le monde 2005, Washington, D.C, Banque mondiale.
- _____, 2011, Conflict, Security and Development, Rapport sur le développement dans le monde 2011, Washington, D.C, Banque mondiale.
- _____, 2012, Enterprise Surveys, Disponible à l'adresse: <http://data.worldbank.org/data-catalog/enterprise-surveys>.
- _____, 2013, Institutions Taking Root: Building State Capacity in Challenging Contexts, Washington, D.C, Banque mondiale.
- Beath, A., C. Fontini, et R. Enikolopov, 2013, Randomized Impact Evaluation of Afghanistan's National Solidarity Programme: Final Report, Cambridge, MA, Massachusetts Institute of Technology.
- Birdsall, N., et H. Kharas, 2014, The Quality of Official Development Assistance, Washington, D.C., Center for Global Development and Brookings Institution.
- Chandy, L., A. Hosono, H. Kharas, et J. Linn, eds, 2013, Getting to Scale, Washington, D.C., Brookings Institution.
- Cooley, L., et J. Linn, 2014, Taking Innovations to Scale: Methods, Applications and Lessons, Washington, D.C, Management Systems International and Results for Development.
- Glennie, J., A. McKechnie, G. Rabinowitz, et A. Ali, 2013, Localising Aid, Sustaining Change in the Public, Private and Civil Society Sectors, Londres, Overseas Development Institute.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2010, Capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle Rome, FIDA, Bureau indépendant de l'évaluation
- _____, 2011, Directives actualisées et manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axé sur les résultats, Rome, FIDA.
- _____, 2014 a, Scaling Up Results in IFAD Operations, Rome, FIDA.
- _____, 2014b, Scaling Up Results, Document: IFAD10/3/R.2, 2 septembre 2014.
- _____, 2014c, A Field Practitioner's Guide: Institutional and Organizational Analysis and Capacity Strengthening, Rome, FIDA.
- _____, 2015, Cadre opérationnel du FIDA pour la reproduction des résultats à plus grande échelle, Rome, FIDA.
- FIDA/IDS, 2015, Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains, Disponible à l'adresse: http://www.ifad.org/pub/market/brokering_dev/english.pdf.
- Greenhill, R., et A. Prizzon, 2012, Who Foots the Bill after 2015? What New Trends in Development Finance Mean for the Post-MDGs, Working Paper 360, Londres, Overseas Development Institute.
- Greenhill, R., A. Prizzon, et A. Rogerson, 2013, The Age of Choice: Developing Countries in the New Aid Landscape, Working Paper 364, Londres, Overseas Development Institute. Disponible à l'adresse: <http://www.odi.org/publications/7163-age-choice-developing-countries-new-aid-landscape>.
- Hartmann, A., et J. Linn, 2008, Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness Literature and Practice, Working Paper 5, Washington, D.C, Wolfensohn Center for Development, Brookings Institution.
- Holcombe, S., 2012, Lessons from Practice: Assessing Scalability, Washington, D.C, Banque mondiale, Département de l'agriculture et du développement rural.
- Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, 2012, Scaling Up in Agriculture, Rural Development and Nutrition, Washington, D.C, IFPRI.

- Jonasova, M., et S. Cooke, 2012, Thinking Systematically about Scaling Up, Developing Guidance for Scaling Up World Bank-supported Agriculture and Rural Development Operations, Agriculture and Rural Development Discussion Paper 53, Washington, D.C, Banque mondiale.
- 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, Washington, D.C, Brookings Institution.
- Linn, J., A. Hartmann, H. Kharas, R. Kohl, B. Massler, et C. Sourang, 2013, transposition à plus grande échelle des programmes destinés aux ruraux pauvres: Expérience, enseignements et perspectives du FIDA (Phase 2), Washington, D.C, Brookings Institution.
- McKechnie, A., et F. Davies, 2013, Localising Aid: Is It Worth the Risk? Londres, Overseas Development Institute. Disponible à l'adresse: <http://www.odi.org/publications/7568-localising-aid-risk>.
- Ministère britannique du développement international (DFID) 2011, Multilateral Aid Review, Londres, DFID.
- Pritchett, L., M. Woolcock, et M. Andrews, 2012, Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation, Working Paper 2012/63, Helsinki, World Institute for Development Economics Research, UNU.
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 2013, Guidance Note: Scaling Up Development Programmes, New York, PNUD.
- Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), 2013, Institutional Report: Fonds international de développement agricole, Volume 1, Disponible à l'adresse: http://www.mopanonline.org/publications/MOPAN_2013-_IFAD_Vol._I.pdf.
- Satoyama, T., C. Sourang, et R. Bartolini, 2014, Getting to Scale with Successful Experiences in Rice Sector Development in Africa, Coalition pour le développement de la riziculture en Afrique (CARD), FIDA, Rome.
- Simpson, B., 2015, Planning for Scale: Using What We Know about Human Behavior in the Diffusion of Agricultural Innovation and the Role of Agricultural Extension, MEAS Technical Note, Washington D.C, USAID,
- Spielman, D.J., F. Hartwich, et K. von Grebmer, 2010, Public-Private Partnerships and Developing-country Agriculture: Evidence from the International Agricultural Research System, Public Administration and Development 30.4: 261-76.
- Stein, D., et C. Valters, 2012, Understanding Theory of Change in International Development, Londres, Asia Foundation. Disponible à l'adresse: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/UNDERSTANDINGTHEORYOFChangeSteinValtersPN.pdf.
- Uvin, P., 1995, Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up, World Development 23(6): 927-939.
- Vogel, I. 2012, Review of the Use of 'Theory of Change' in International Development, Londres, DFID. Disponible à l'adresse: http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/mis_spc/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf.

Annexe 1: analyse des risques liés à la transposition à plus grande échelle

Du point de vue du FIDA

1. Les *risques programmatiques* sont des risques liés à la conception, à l'exécution ou aux activités du programme, tels que l'aide étrangère ne parvient pas à atteindre ses objectifs ou contribue aux trois autres catégories de risques énumérées ci-dessous. Les risques liés à la conception sont notamment le fait de développer un projet qui n'est pas adapté au contexte et de surestimer les capacités de l'organisme d'exécution et des prestataires. Les risques liés à l'exécution sont notamment le manque de soumissionnaires qualifiés, la lenteur de l'exécution, une surveillance inadéquate et la mauvaise performance des contractants. Les risques opérationnels consistent en l'incapacité des homologues à mettre en œuvre et à poursuivre le projet et à financer ces activités, le manque d'intrants complémentaires, le manque d'utilisateurs du projet ou le fait que les institutions de contrepartie ne soient pas renforcées.
2. Les *risques contextuels* concernent les objectifs hors projet plus généraux de l'aide et se divisent en risques liés à la stratégie et au développement. Les risques liés au développement sont notamment l'incapacité à obtenir des résultats plus généraux de l'intervention financée par l'aide comme des objectifs de lutte contre la pauvreté et de croissance, une augmentation des inégalités, le manque de développement des capacités institutionnelles au sens large, la baisse des recettes publiques et la détérioration de la gouvernance. Les risques stratégiques, parfois appelés les risques politiques, sont liés à une baisse de crédibilité de l'État, à des défis non constitutionnels aux pouvoirs publics, à la recrudescence de la violence et du trafic d'êtres humains, à la dégradation des relations du pays bénéficiaire avec l'étranger et au manque d'amélioration de la cohérence et de la coordination dans l'aide internationale.
3. Les *risques institutionnels* pour le donateur peuvent inclure la détérioration des relations entre le FIDA et le pays bénéficiaire, la perte de crédibilité de l'environnement d'autorisation du FIDA, une réorientation des ressources du développement à long terme en faveur d'instruments humanitaires à court terme, et l'incapacité à opérer dans le pays pour des raisons telles que la dégradation des conditions de sécurité. Les risques d'atteinte à la réputation affectent le profil institutionnel du FIDA et peuvent être une conséquence des résultats de tous les types de risques. Ils sont liés à la manière dont le Fonds identifie et gère ces risques et réagit aux résultats de risque.
4. Les *risques fiduciaires* concernent l'argent et les ressources égarés ou détournés lors de leur transfert ou de l'exécution d'une intervention financée par des donateurs.

Du point de vue de l'emprunteur

Les risques seront probablement plus grands dans un pays en situation fragile, modérés dans un PFR et le plus faibles dans un PRI. Ils incluent:

1. *Les risques touchant à la souveraineté* liés au fait que le gouvernement n'est pas informé des activités financées par les donateurs (problème peu probable dans le cas d'un financement du FIDA), qu'une aide est assortie de conditions et de distorsions d'allocation dans les dépenses publiques dues à des priorités d'origine externe.
2. *Les risques touchant aux capacités* qui consistent en l'affaiblissement des institutions publiques si le financement est accordé d'une manière qui n'aboutit pas au renforcement durable des capacités nationales; par exemple, création d'unités d'exécution du projet, débauchage de membres du personnel de l'emprunteur.

3. *Les risques touchant à la durabilité* liés à la dépendance chronique à l'égard des donateurs si l'assistance ne renforce pas les capacités nationales ou ne résout pas les problèmes de financement à moyen terme. Ils concernent également un manque de prévisibilité à moyen terme des financements extérieurs. Les changements apportés aux politiques des donateurs, l'incapacité à lever des cofinancements, la baisse des ressources financières des donateurs ou la réponse des donateurs aux événements politiques dans le pays bénéficiaire peuvent conduire à des variations brusques de financement.
4. *Les risques économiques* attribuables aux déséquilibres macroéconomiques lorsque les activités des partenaires étrangers dans le pays entraîne une hausse des prix des biens non exportables et des salaires, et que le secteur privé est évincé en raison du manque de financement et des distorsions sur le marché de l'emploi.

Risque	Résultats de risques possibles liés à une transposition à plus grande échelle
Risques pour le FIDA	
Programmatiques <i>Risques mixtes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande échelle et une sélectivité renforcée devraient se traduire par des résultats plus importants en matière de développement et de meilleurs résultats des programmes, mais uniquement si le projet est bien conçu. • Le projet pilote peut échouer et la transposition à plus grande échelle ne pas avoir lieu, mais le coût en serait moins élevé qu'en cas d'échec d'un projet à grande échelle. • La transposition à plus grande échelle peut dépasser les capacités de l'organisme d'exécution et prendre du retard, voire échouer. • Les homologues peuvent ne pas être en mesure d'exécuter un projet à grande échelle. • La disponibilité des intrants (par exemple du personnel qualifié, le matériel) peut être insuffisante pour un projet à grande échelle. • Les bénéficiaires des projets additionnels peuvent être pauvres et incapables de payer pour le service.
Contextuels <i>Surtout des risques limités</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande échelle devrait se traduire par une plus grande contribution à un programme plus vaste, par exemple la lutte contre la pauvreté au niveau national, mais seulement si le projet est bien conçu. • Un programme reproduit à plus grande échelle peut servir de plate-forme pour attirer le cofinancement d'autres donateurs et améliorer la coordination générale de l'aide. • Une plus grande échelle peut entraîner une montée des inégalités dans les revenus ou créer des inégalités horizontales conduisant à une hausse de la criminalité, de l'instabilité politique ou de la violence. • Le secteur ou le thème choisi pour la transposition à plus grande échelle peut ne pas être particulièrement pertinent pour les grands problèmes auxquels doit faire face le pays.
Institutionnels <i>Risques mixtes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La réputation dont jouit le FIDA pour ce qui est de faciliter les transpositions à plus grande échelle réussies dans les pays en situation fragile aidera dans la reconstitution des ressources du Fonds, les résultats en matière de développement et la rentabilité étant les priorités des donateurs. • Ne pas réussir à reproduire à plus grande échelle les programmes dans les pays en situation fragile risque de donner l'impression que le FIDA est un acteur de second plan, voire négligeable. • Les transpositions à plus grande échelle financées par des instruments de dette ou de garantie non souverains risquent d'avoir un impact sur les finances du FIDA si elles échouent. • Les scandales de corruption risquent d'attirer davantage l'attention s'ils touchent des programmes de plus grande ampleur, et de porter préjudice à la réputation, pesant ainsi sur la reconstitution des ressources du FIDA.
Fiduciaires <i>Risques probablement plus élevés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une transposition à plus grande échelle peut signifier que le risque que des fonds soient égarés ou détournés est plus élevé qu'avec des projets isolés de moindre ampleur ou avec des programmes plus vastes, associant de multiples acteurs. • La transposition à plus grande échelle doit éviter les organismes où l'argent est susceptible d'être détourné s'ils s'avèrent incapables de reproduire des programmes à plus grande échelle, afin de limiter le risque fiduciaire.
Risques pour l'emprunteur	
Souveraineté <i>Risques mixtes et probablement plus limités</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes de pays et les priorités de la stratégie institutionnelle du FIDA cadrent généralement bien avec les priorités des emprunteurs; les risques d'atteinte à la souveraineté sont plus grands avec l'aide bilatérale des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). • Reproduire des programmes à plus grande échelle en utilisant des cofinancements de donateurs permettrait de tempérer ces atteintes à la souveraineté des États. • La transposition à plus grande échelle dans le cas des projets ou des programmes non marginaux risque de conduire à une conditionnalité par politique imposée liée à des modalités d'organisation, au financement des dépenses de fonctionnement, etc.
Capacité <i>Mixtes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que des capacités ont été mises en place constitue l'élément essentiel d'une transposition à plus grande échelle bien conçue. • Le personnel du FIDA peut promouvoir des modalités d'exécution qui contournent les pouvoirs publics et leurs systèmes afin d'accélérer la transposition à plus grande échelle.
Durabilité <i>Risques plus élevés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes et les projets de plus grande ampleur peuvent exacerber tous les problèmes de financement, de recouvrement des coûts, de dotation en personnel, etc., qui peuvent ne pas se présenter avec les approches classiques de moindre envergure. • Le FIDA peut réduire un financement avant que la transposition à plus grande échelle se soit complètement achevée, pour des raisons de mouvements du personnel ou d'évolution des priorités. • Le passage à une plus grande échelle peut nécessiter un cofinancement des donateurs qui se

Risque	Résultats de risques possibles liés à une transposition à plus grande échelle
	concrétise pas. <ul style="list-style-type: none">• Les grands projets du secteur privé peuvent rencontrer des difficultés financières qui exigent que le gouvernement ou le FIDA restructure leurs bilans, par exemple par rapport au service de la dette, si des chocs externe se sont produits.
Économiques <i>Risques limités, mais coûteux</i>	<ul style="list-style-type: none">• L'inexécution par l'État de contrats passés pour des projets du secteur privé risque d'entraîner un défaut de paiement de dettes non souveraines ou de déclencher des appels de garanties.• Les États peuvent engager les revenus tirés de l'exploitation de ressources naturelles ou s'endetter excessivement pour financer la transposition à plus grande échelle, particulièrement dans le secteur des infrastructures rurales.

Source: McKechnie et Davies (2013).