



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



# Innovation

## Stratégie



# Table des matières

Sigles et acronymes	3
Résumé	4
Introduction	6
Enseignements tirés et possibilités actuelles	10
La stratégie	13

## APPENDICES

I. Some examples of successful IFAD-supported innovation (Quelques exemples de réussite du FIDA dans l'appui à l'innovation)	24
II. How does the strategy strengthen RB-COSOP and project processes? (Comment la stratégie renforce-t-elle les processus relatifs aux COSOP axés sur les résultats et aux projets?)	28
III. Additional proposed activities (Activités supplémentaires proposées)	30
IV. Selected bibliographical references (Quelques références bibliographiques)	32

## Sigles et acronymes

ADRAO	Centre du riz pour l'Afrique
CPP	Chargé de programme de pays
EI	Évaluation externe indépendante
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GSI	Groupe de services d'appui à l'innovation
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
III	Initiative pour intégrer l'innovation
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
MFI	Mécanisme de financement de l'innovation
NERICA	Nouveau riz pour l'Afrique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
R&D	Recherche-développement

# Résumé

Comme suite au Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, les processus fonctionnels de base du Fonds portent désormais explicitement attention à l'innovation. La stratégie du FIDA en matière d'innovation ne fixe pas d'objectifs nouveaux mais détermine les éléments nécessaires à la mise en place d'un environnement propice à l'innovation ainsi que l'aide à prodiguer au personnel pour atteindre les résultats souhaités.

Il n'existe pas de définition universellement applicable de l'innovation: il revient à chaque organisation de la définir en fonction de ses besoins opérationnels propres. Dans le cas du FIDA, le cadre opérationnel de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) la définit «comme un processus qui permet de créer de la valeur ajoutée ou de résoudre un problème de façon originale.» La présente stratégie retient cette définition mais précise que, pour être considéré comme une innovation, un produit, une idée ou une démarche doit être nouveau dans son domaine, utile et économique à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif visé, et enfin «surmonter» les essais pilotes.

Le but de la stratégie est de faire en sorte que l'innovation soit intégrée de façon systématique et efficace dans les processus du FIDA et dans sa pratique de l'exécution des programmes de pays. Elle a pour objet de renforcer la capacité du FIDA à travailler en partenariat pour trouver et promouvoir des moyens nouveaux et plus efficaces de permettre aux ruraux pauvres de vaincre la pauvreté.

La stratégie vient amplifier les efforts en cours, sur lesquels elle prend appui, et met l'accent sur les facteurs (les personnes, les processus, l'environnement institutionnel et les résultats) auxquels le FIDA devra accorder une attention particulière au cours des trois prochaines années. Afin de renforcer sa capacité en matière d'innovation et d'être un catalyseur plus efficace de l'innovation au profit des pauvres, le FIDA concentrera ses efforts sur quatre grappes d'activités:

- i) renforcer les capacités et comprendre les défis appelant des innovations;
- ii) instaurer des partenariats et promouvoir un réseau pour l'innovation;
- iii) incorporer dans ses processus fonctionnels de base des processus rigoureux relatifs à l'innovation et les méthodes de gestion des risques nécessaires;
- iv) faciliter la mise en place d'un environnement organisationnel plus propice à l'innovation.

La stratégie sera mise en œuvre, avec le concours de l'ensemble des services du Fonds, au cours de la période couverte par le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010. Le Fonds mettra en place un groupe de services d'appui à l'innovation qui soutiendra ses efforts en matière d'innovation et donnera des conseils à la direction sur les questions qu'elle soulèvera.

On estime à plusieurs millions de dollars par an le montant des dépenses que le FIDA consacre actuellement à l'innovation. La mise en œuvre de la stratégie emploiera dans une large mesure les mêmes ressources mais de façon plus ciblée et plus systématique.

La stratégie sera financée grâce à la combinaison de divers mécanismes, à savoir:

- i) les ressources du Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) qui permettront de financer l'élaboration et la mise en œuvre de projets et de programmes de pays novateurs;
- ii) les ressources sous forme de dons qui seront affectées au financement d'expérimentations novatrices sur le terrain;
- iii) le reliquat des fonds provenant de la contribution complémentaire du Royaume-Uni à la sixième reconstitution; et
- iv) des fonds supplémentaires, au fur et à mesure de leur disponibilité.

S'il est vrai que l'innovation comporte des risques, il faut cependant bien comprendre que l'organisation s'exposerait à un risque majeur en n'innovant pas. En fait, la stratégie répond à plusieurs types de risques. L'un d'entre eux est lié à la nécessité de mettre les idées à l'essai. L'introduction d'un processus de prototypage permettant de tester de façon rigoureuse, à petite échelle, des solutions prometteuses est le principal moyen pour gérer ce genre de risque. Un autre type de risque important se rapporte à la gestion du changement qu'implique la stratégie. Trois questions principales se posent à cet égard, à savoir: la capacité du FIDA à assimiler le changement, la pléthore de processus (contrôles trop nombreux et trop complexes), et la contrainte temps. La direction du FIDA examinera chacune de ces questions de façon proactive dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour promouvoir l'intégration de l'innovation dans l'ensemble de l'organisation.

# Introduction

## Pourquoi l'innovation est-elle nécessaire pour agir directement sur la pauvreté rurale?

La mondialisation, le changement climatique, la dégradation de l'environnement, les migrations, la propagation de maladies transmissibles telles que le VIH/sida et les conflits non classiques sont seulement quelques exemples de nouvelles situations auxquelles les ruraux pauvres, hommes et femmes, doivent faire face. Ces situations obligent aussi les spécialistes du développement à relever constamment de nouveaux défis étant donné que les bonnes pratiques sont rapidement dépassées. Pour influencer de façon positive et durable sur la pauvreté rurale, il faut être capable à la fois d'appliquer des pratiques qui ont été testées et qui ont fait leurs preuves et de relever les nouveaux défis et saisir les nouvelles opportunités à mesure qu'elles se présentent. Autrement dit, il faut être capable d'innover.

La complexité et la diversité de la pauvreté rurale exigent que de nouvelles solutions plus efficaces soient apportées. Bien que la réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le développement ait progressé à l'échelle mondiale, un grand nombre de pays et de régions ont pris du retard et les inégalités sociales et économiques augmentent presque partout. Cette situation exige que l'on fasse appel à de nouvelles méthodes éprouvées pour combattre la pauvreté rurale et que l'on parvienne à mieux comprendre les problèmes qu'elle pose du point de vue des ruraux pauvres.

## Pourquoi l'innovation est-elle importante pour le FIDA ?

Il y a déjà un certain temps que l'on a estimé que le FIDA devait renforcer son aptitude à innover. Dans l'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles publiée en 2002, le Fonds a été invité à accroître son impact en transposant à plus grande échelle des innovations efficaces pour réduire la pauvreté rurale. À cette fin, l'évaluation recommandait notamment d'élaborer une bonne définition de l'innovation, de garantir l'engagement stratégique du FIDA en faveur de l'innovation, de déterminer les diverses étapes du processus d'innovation et de les intégrer dans les opérations du FIDA, d'harmoniser les processus du FIDA avec la promotion de l'innovation, de renforcer les compétences et les connaissances appropriées et de réorienter la culture du FIDA dans le sens de l'innovation.

L'Évaluation externe indépendante (EEI) de 2004 a reconnu que l'innovation représentait un élément central de l'identité du FIDA mais a constaté que la façon dont l'innovation avait été mise en pratique laissait à désirer. Elle a recommandé d'adopter une approche plus systématique de l'innovation et notamment: i) d'établir un lien étroit avec un système de gestion des savoirs qui permette de tirer des enseignements de l'expérience du FIDA et d'autres sources, et de les diffuser; ii) de faire figurer l'innovation comme objectif dans la conception des projets en prévoyant les dispositions nécessaires concernant la souplesse, la prise de risque et l'évaluation; et iii) de recenser dès le début de la mise en œuvre des projets des partenaires potentiels pour la transposition à plus grande échelle.



En lançant en 2004 son Initiative pour intégrer l'innovation (III), le FIDA a entrepris pour la première fois de concentrer explicitement son attention sur l'innovation et de l'intégrer dans ses activités. Il était précisé dans le cadre opérationnel de l'III pour la phase principale que: «le FIDA est appelé à jouer un rôle clé dans l'élaboration d'approches nouvelles, mieux coordonnées et plus efficaces pour lutter contre la pauvreté rurale. À cet effet, il dispose de précieux atouts: il a l'expérience d'une action exclusivement axée sur les défis que rencontrent les populations rurales pauvres; il dispose de méthodes d'élaboration de solutions avec la participation des ruraux pauvres; il a abordé de front la question de la mise en place de stratégies efficaces dans le contexte même du changement structurel; enfin, il fait le lien entre le monde des ruraux pauvres et les processus institutionnels et politiques en amont, dont l'incidence est considérable sur les possibilités qui s'offrent à eux.»

La volonté du FIDA d'intégrer l'innovation dans ses activités est clairement exprimée dans son Cadre stratégique 2007-2010. Dans ce document, l'innovation est considérée comme essentielle pour améliorer l'efficacité en matière de développement et pour permettre aux ruraux pauvres d'élaborer de meilleures stratégies pour faire face aux problèmes qui apparaissent. L'innovation est l'un des six principes d'action mentionnés dans le Cadre stratégique, document dans lequel il est précisé que l'avantage comparatif du FIDA réside dans les partenariats nationaux qu'il met en place

pour élaborer et exécuter des projets et des programmes novateurs et que le FIDA va s'engager en «faveur d'innovations spécifiques et systématiques dans les domaines correspondant à la mission pour laquelle il a été créé: améliorer les moyens de subsistance que les ruraux pauvres tirent de l'agriculture dans les pays en développement.» Cela suppose que l'on mette au point et que l'on expérimente des méthodologies, des dispositions institutionnelles ou des technologies novatrices dans le cadre de toutes les interventions des programmes de pays du FIDA. Afin d'accroître l'impact, l'innovation doit aller de pair avec une transposition systématique à plus grande échelle, dans le cadre de partenariats, des pratiques qui ont donné de bons résultats.

## En quoi consiste l'innovation dans le contexte des travaux du FIDA?

Le cadre opérationnel de l'III précise que, pour le FIDA, «les innovations les plus importantes sont celles qui changent la manière dont les petits exploitants et les autres ruraux pauvres investissent, produisent et commercialisent leurs produits; gèrent leurs biens; s'organisent, communiquent et interagissent avec leurs partenaires; et enfin exercent une influence sur les politiques et les institutions.»

On trouve dans les publications diverses définitions de l'innovation, ce qui donne à penser qu'il n'en existe pas de parfaite. Étant donné que l'innovation est essentiellement un

## En quoi un produit, une idée ou une démarche constitue-t-il une innovation?

Pour être considéré comme novateur, il doit:

- i) **être nouveau dans son cadre d'application.** Ce caractère de nouveauté peut être lié au contexte national, à l'échelle, au domaine, à la discipline ou au type d'activité.
- ii) **contribuer de façon utile et économique à la réalisation d'un objectif.** Une innovation doit présenter une valeur positive pour ses utilisateurs. Dans le cas du FIDA, elle doit aider les ruraux pauvres à vaincre la pauvreté de façon plus économique et plus efficace que les démarches précédentes.
- iii) **être capable de «surmonter» les essais pilotes.** Une innovation est un produit, une idée ou une technique susceptible d'être largement adopté dont le potentiel a été démontré par des essais pilotes.



moyen de mieux atteindre les objectifs fixés, chaque organisation doit trouver la définition qui correspond le mieux à ses besoins opérationnels. Dans le cas du FIDA, le cadre opérationnel de l'III définit l'innovation comme un «processus qui crée de la valeur ajoutée ou résout un problème de façon originale». Cette définition reste valable. Pour constituer une innovation, un produit, une idée ou une démarche doit présenter les trois caractères indiqués dans l'encadré à la page 7.

On peut distinguer trois degrés d'innovation:

- i) Le premier, qui est le plus courant au FIDA, est l'**adoption**, dans un contexte nouveau ou à une autre échelle, de pratiques ou de techniques mises au point par d'autres acteurs ou dans d'autres contextes.
- ii) L'**adaptation** est également courante au FIDA lorsqu'une pratique est utile mais ne convient pas entièrement dans un contexte donné et doit donc faire l'objet d'un certain travail de refonte.
- iii) Enfin, le type d'innovation le moins fréquent mais le plus poussé est l'**élaboration** d'idées ou de pratiques nouvelles, qui est le fruit d'actes de création pratiquement fortuits ou de nouvelles combinaisons d'idées existantes.

Ces trois degrés d'innovation sont nécessaires dans le cadre des activités du FIDA, en fonction du pays ou des circonstances locales, des problèmes spécifiques que rencontrent les ruraux pauvres et du rôle que joue le FIDA (innove-t-il lui-même ou intervient-il comme facilitateur ou intermédiaire?). La stratégie en matière d'innovation vise à soutenir les efforts déployés par le FIDA et ses partenaires pour mettre au point de meilleures solutions à ces trois degrés d'innovation et à garantir l'accès aux services nécessaires pour améliorer l'efficacité à chacun de ces degrés.

L'innovation en matière de développement devrait permettre d'élaborer non seulement de nouveaux produits et de nouvelles techniques mais aussi de nouvelles démarches pour améliorer les moyens de subsistance des populations rurales pauvres. Étant donné que ces moyens reposent sur les normes et les institutions sociales, l'innovation entraîne

certain changements sociaux qui peuvent rencontrer la résistance des partisans du statu quo. Par conséquent, il n'existe pas, dans le domaine du développement, d'innovation purement technique, car chaque innovation n'est possible qu'au prix de changements sociaux, institutionnels et politiques. Il faut non seulement innover en élaborant des pratiques et des techniques nouvelles permettant de combattre la pauvreté rurale mais aussi faciliter l'instauration d'un environnement institutionnel et politique favorable à l'innovation.

La transposition consiste à appliquer ou à permettre l'application d'une pratique à plus grande échelle. Au FIDA, elle peut revêtir les formes suivantes:

- i) **Transposition à l'échelle du Fonds.** Les pratiques mises en œuvre dans le cadre de projets ou de programmes de pays sont intégrées dans des programmes plus vastes et plus complexes.
- ii) **Appropriation par les partenaires.** Une pratique ou une technologie mise en œuvre dans le cadre d'un programme du FIDA est adoptée et mise en œuvre à plus grande échelle par des partenaires (autres donateurs, secteur privé ou gouvernements, par exemple).
- iii) **Transposition d'une pratique particulière en politique générale.** Une pratique est adoptée par des gouvernements, des organismes donateurs et d'autres intervenants pour servir de base à des programmes et des initiatives de portée générale.

L'efficacité avec laquelle une innovation est transposée à plus grande échelle est un indicateur clé de sa réussite. Au FIDA, cette transposition exige que l'on mobilise différents partenaires, capacités et ressources dans le cadre des activités propres du Fonds et sur toute la durée du cycle des programmes, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre, la supervision et l'évaluation. Une gestion efficace des savoirs, la promotion de partenariats stratégiques, une bonne concertation axée sur les problèmes et les possibilités spécifiques en matière d'innovation et des initiatives de cofinancement sont essentielles pour assurer une transposition durable à plus grande échelle.

La gestion des savoirs joue également un rôle important dans l'innovation en alimentant le processus en idées. Cependant, alors que la gestion des savoirs consiste surtout à tirer des enseignements du passé et des bonnes pratiques actuelles, l'innovation a principalement pour objet d'expérimenter et de mettre au point les bonnes pratiques de demain. L'innovation peut souvent être une activité très aléatoire qui requiert que l'on fasse preuve de créativité et que l'on s'écarte des schémas habituels alors que la gestion des savoirs encourage l'harmonisation à partir de pratiques éprouvées. Enfin, alors que la gestion des savoirs trouve un terrain propice dans des communautés qui présentent des points communs, l'innovation se nourrit de la diversité, dépasse les limites et met en question les savoirs établis. Pour atteindre ses objectifs, le FIDA devra intégrer ces deux facteurs afin qu'ils se renforcent mutuellement. La présente stratégie viendra donc compléter, en s'y rattachant, la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs qui a été approuvée en avril 2007 (FIDA, 2007b).

## Pourquoi le FIDA a-t-il besoin d'une stratégie en matière d'innovation?

De nombreux exemples, dont certains sont mentionnés dans l'appendice I, montrent que le FIDA, en collaboration avec des partenaires, a réussi à innover ou à aider des agriculteurs pauvres à le faire. Toutefois, cela s'est généralement fait de façon empirique, sur la base d'initiatives individuelles et en l'absence de conditions générales propices. L'Évaluation externe indépendante a clairement montré que l'innovation n'était pas suffisamment ancrée dans les processus de base du FIDA. Bien que les membres du personnel aient eu des occasions d'innover, ils n'ont pas reçu d'encouragements clairs, eu accès à des instruments financiers souples et bénéficié d'un appui technique et moral solide permettant d'intégrer pleinement l'innovation et d'aider les autres à innover dans leur travail. La présente stratégie définit un cadre et des orientations pour aider le personnel et les équipes de pays à promouvoir systématiquement l'innovation

dans le cadre des travaux du FIDA visant à atténuer la pauvreté rurale.

Un grand nombre de gouvernements et d'organismes de développement encouragent l'innovation dans des domaines tels que les techniques de production végétale et animale, la finance rurale, la création d'entreprises et la conservation de l'eau, des forêts et des sols. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Union européenne, la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), des fondations privées et des ONG internationales ont tous joué un rôle actif en matière d'innovation en aidant et en soutenant des innovateurs et des réseaux d'innovation ou en assurant la transposition d'innovations à plus grande échelle et en faisant participer des innovateurs aux débats d'orientation appropriés. Leur expérience tend à montrer qu'il est difficile pour une organisation de faciliter l'innovation en raison de la complexité des facteurs nécessaires pour créer un environnement propice. La présente stratégie aidera le FIDA à baliser la voie à suivre en lui donnant des outils qui lui permettront d'expérimenter différentes approches dans le cadre de ses programmes de pays et d'instaurer des partenariats avec d'autres intervenants qui soutiennent l'innovation en faveur des ruraux pauvres.

# Enseignements tirés et possibilités actuelles

## Enseignements tirés d'autres organisations novatrices

Dans toutes les organisations, de nouvelles idées qui améliorent l'efficacité et l'efficience naissent naturellement du désir de trouver de meilleures solutions. Cependant, les organisations très efficaces renforcent ce processus par une gestion minutieuse des aspects suivants:

- i) **Compétences et motivation du personnel.** Il ressort de recherches sur des organisations innovantes (Amabile et Conti, 1999) qu'il est essentiel de disposer du personnel compétent, capable de résoudre les problèmes de façon créative et intrinsèquement motivé. En outre, il est indispensable de savoir faire preuve d'imagination pour jouer un rôle pilote, en particulier lorsqu'il s'agit d'apporter des réformes (Puccio, Murdoch et Mance, 2007).
- ii) **Façon dont les problèmes sont perçus et les objectifs fixés.** Les organisations innovantes analysent leurs problèmes sous différents angles (Christenson, 1997) et donnent à leur personnel la possibilité d'agir en leur montrant clairement que ces problèmes sont les leurs (VanGundy, 2005). Le fait d'assumer directement la responsabilité de faire face à de nouvelles difficultés complexes constitue une motivation forte pour le personnel.
- iii) **Diversité du personnel et création de réseaux entre ses membres et avec le monde extérieur.** De nouvelles solutions apparaissent au croisement des disciplines, des secteurs d'activité et des démarches parce que c'est là que l'on est incité à envisager les problèmes sous différents angles et à appliquer des solutions qui ne sont pas évidentes (Johansson, 2004). Les organisations innovantes créent des équipes et des réseaux qui privilégient la diversité et l'enrichissement mutuel des idées et elles mettent en contact leur personnel avec

l'extérieur par l'intermédiaire de réseaux d'innovation qui rassemblent des personnes appartenant à des milieux différents et permettent d'échanger des idées nouvelles. Un processus d'échange similaire a incité récemment des entreprises innovantes à commencer à regarder les pauvres comme un vaste marché peu exploité et à mettre au point des méthodes pour les intégrer dans leurs filières (Prahalad, 2004).

- iv) **Mise en application rapide des nouvelles idées.** Les recherches montrent que 90% des innovations couronnées de succès ont subi un échec la première fois qu'elles ont été expérimentées (Christenson, 1997). Plutôt que de soumettre les idées nouvelles à un travail de conception préalable approfondi, les organisations innovantes procèdent rapidement à la mise en œuvre, à l'essai, à l'évaluation, à la révision et à une nouvelle mise en œuvre de ces idées afin de les améliorer.
- v) **Mécanisme permettant de conserver les idées intéressantes.** L'un des meilleurs moyens de concevoir de nouvelles idées consiste à conserver celles qui ne sont pas parvenues à maturité ou qui ont échoué mais qui auraient pu être utiles pour une autre utilisation (Hardington, 2003).
- vi) **Activités essentielles et processus d'innovation.** Les organisations innovantes ne considèrent pas l'innovation comme une activité occasionnelle. Elles ont mis en place des processus spécifiques pour les aider à définir et redéfinir les problèmes, recueillir des idées auprès de sources inhabituelles, trouver des solutions qui ne sont pas évidentes, encourager la créativité et tester et modifier les idées avant de les écarter. Tous ces éléments sont intégrés dans les activités essentielles (Leonard-Barton et Swap, 2005).
- vii) **L'environnement organisationnel.** Dans les organisations innovantes, les dirigeants orientent activement la créativité, distinguent les innovateurs et encouragent le personnel

# 2

à travailler en réseau et à prendre le temps de réfléchir (Hardington, 2003). En outre, leurs systèmes, leurs processus et leurs mesures d'incitation sont adaptés à la priorité qu'elles accordent à l'innovation.

## Enseignements tirés de l'expérience du FIDA

Les activités du FIDA ont rendu possibles de nombreuses innovations grâce auxquelles des ruraux pauvres, hommes et femmes, ont pu accroître leurs revenus et améliorer leur sécurité alimentaire. Les principaux mécanismes utilisés pour promouvoir l'innovation ont été les projets financés par des prêts du FIDA, que sont venus compléter le programme de dons et, plus récemment, l'Initiative pour intégrer l'innovation. Il a également été reconnu que l'innovation était un élément essentiel de l'identité du FIDA: en 2006, l'innovation a été choisie comme thème général du Conseil des gouverneurs et un certain nombre de documents d'information ont été élaborés pour guider les débats lors des séances plénières et des tables rondes (Berdegué, 2005; FIDA, 2006b; FIDA, 2006c; Poole et Penrose Buckley, 2006). Les exemples cités dans l'appendice I montrent qu'un grand nombre d'innovations technologiques et institutionnelles ont résulté de la volonté du FIDA d'autonomiser les populations rurales pauvres, de l'appui qu'il a prodigué à leurs stratégies d'adaptation, des partenariats qu'il a instaurés avec diverses organisations et des efforts qu'il a consentis pour mettre au point des solutions face aux nouveaux problèmes.

Le programme de dons du FIDA, dans le cadre du soutien qu'il apporte à des initiatives mondiales et régionales et, depuis peu, à des initiatives nationales, appuie expressément la mise au point de démarches novatrices en matière de recherche-développement (R&D) pour faire face aux problèmes que connaissent les populations rurales pauvres. Initialement, ce programme visait à renforcer l'attention accordée aux pauvres par les centres internationaux de recherche agricole, mais sa portée a été élargie ces dernières années afin qu'il puisse également appuyer des projets innovants mis en œuvre par des ONG.

Aujourd'hui, il a deux objectifs stratégiques:

i) promouvoir, au profit des pauvres, la recherche sur les approches à assise communautaire et les solutions technologiques innovantes permettant d'accroître l'impact sur le terrain; et ii) renforcer les capacités d'action en faveur des pauvres des institutions partenaires et notamment des organisations à assise communautaire et des ONG. Il est de plus en plus fait appel au programme de dons pour financer directement et renforcer les programmes de pays et les projets du FIDA.

Un certain nombre d'exemples d'innovations réussies apportées par le FIDA et ses équipes de pays montrent que les facteurs ci-après sont importants pour faciliter l'innovation:

- i) **Capacités et valeurs du personnel.** D'une manière générale, les membres du personnel du FIDA qui innoveront ou qui faciliteront l'innovation ont les qualités suivantes: a) de bonnes compétences techniques et, s'agissant des activités sur le terrain, une expérience directe de ces activités; b) de la curiosité intellectuelle et la volonté de chercher des possibilités d'action et d'apprendre de façon empirique; c) une motivation profonde; et d) une large autonomie de décision dans le cadre de leurs efforts en matière d'innovation.
- ii) **Liens avec divers réseaux et partenaires.** Les membres du personnel du FIDA qui innoveront avec succès ont une expérience interdisciplinaire et du travail en collaboration, notamment avec les populations rurales pauvres et leurs organisations.
- iii) **Facilitation de l'innovation.** Un grand nombre d'innovations spécifiques à des projets ont vu le jour au cours de l'exécution de ceux-ci. En l'occurrence, les responsables des projets ont joué un rôle essentiel dans la recherche des innovations et leur mise en pratique. Les membres du personnel du FIDA ont facilité ces processus d'innovation en renforçant la capacité des responsables des projets et en leur donnant les moyens d'adopter ces innovations.
- iv) **Soutien de la direction.** En soutenant l'innovation et en respectant l'autonomie de décision de ceux qui innoveront, et notamment en appuyant, en protégeant et

en encourageant les entreprises risquées, la direction a joué un rôle important.

- v) **Simplicité des procédures.** L'introduction d'innovations réussies a été facilitée par des processus d'approbation et de mise en œuvre comportant un nombre limité de stades de prises de décisions.

L'III, qui est financée par la contribution complémentaire du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord à la sixième reconstitution, vise «à renforcer la capacité du FIDA à promouvoir des innovations qui auront une incidence positive sur la pauvreté rurale» et a pour objectif explicite d'en assimiler les enseignements. Il s'agit de l'effort le plus systématique qui ait été entrepris pour conférer au FIDA un rôle de facilitateur, de médiateur et de promoteur en matière d'innovation. Grâce aux ressources affectées à l'III, le FIDA a accordé des dons de contrepartie pour financer des propositions novatrices élaborées en son sein et par ses partenaires sur le terrain dans le cadre d'un appel à la concurrence ouvert. Les concurrents retenus ont élaboré, notamment pour la conception des projets et les outils d'exécution (par exemple, l'analyse institutionnelle et le ciblage), les technologies de communication (par exemple, le portail de la pauvreté rurale), l'accès au marché et la gestion des ressources naturelles (par exemple, la rémunération des services environnementaux), des idées novatrices que l'on est en train de transposer progressivement à plus grande échelle dans les activités du FIDA. Dans le cadre de l'III, le FIDA encourage maintenant le renforcement des capacités du personnel et des équipes des pays en matière d'innovation, l'objectif étant d'améliorer la compréhension des difficultés que rencontrent les pauvres, le travail de prospection, l'aptitude à régler les problèmes de façon originale et la communication aux fins de la transposition et de la reproduction. En outre, il contribue de façon plus active à promouvoir les partenariats. L'évaluation de l'III effectuée en 2006 reconnaissait que l'initiative soutenait de façon efficace l'élaboration et l'expérimentation de nouvelles idées au FIDA et affirmait qu'elle était en voie d'atteindre ses objectifs, mais cela exigera plus de temps et d'efforts qu'on ne l'avait initialement prévu (Wiggins, 2006).

L'expérience acquise grâce à l'III est particulièrement importante pour la présente stratégie. Les projets financés par l'III qui ont été couronnés de succès montrent que l'innovation exige une analyse correcte des problèmes que connaissent les ruraux pauvres, la recherche des solutions, un appui technique pour les essais et l'expérimentation et des outils de financement souples et des mécanismes d'atténuation des risques. Cette expérience tend également à prouver que l'intégration et la transposition à plus grande échelle nécessitent un renforcement de la communication au sein du FIDA et au-delà, un effort plus intense pour développer des partenariats stratégiques, une plus grande cohérence et une intégration accrue des activités financées par des dons et par des prêts dans le cadre des programmes des pays et une bonne concertation sur les politiques d'appui à l'innovation. Au niveau institutionnel, elle montre clairement que pour généraliser et intégrer l'innovation, il faut non seulement que des fonds soient disponibles mais aussi que l'attitude de la direction et du personnel et la culture institutionnelle changent. Cela suppose que l'on fasse preuve de clairvoyance, de persévérance et d'esprit d'initiative et que l'on soit capable de repérer les possibilités de promouvoir le changement et de mobiliser les ressources disponibles pour le concrétiser.

Au cours de l'année écoulée, le plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement – qui constitue en soi un processus d'innovation majeur – a permis de tirer un certain nombre d'enseignements essentiels pour la présente stratégie. Il a notamment souligné la nécessité d'adapter l'innovation à la capacité d'assimilation du FIDA, l'importance de son alignement sur ses valeurs, le rôle essentiel joué par les champions de l'innovation et l'importance de la souplesse et des enseignements tirés des échecs.

# La stratégie

Comme il est indiqué ci-dessous, la stratégie vient compléter les activités et processus actuels, sur lesquels elle prend appui. Elle est axée sur les facteurs auxquels l'organisation devra porter une attention particulière au cours des trois prochaines années (personnes, processus, environnement et résultats) de façon à concrétiser systématiquement et efficacement les incitations organisationnelles à l'innovation. La prestation de services visant à permettre aux chargés de programme de pays (CPP), aux équipes de pays et aux partenaires d'innover dans le cadre des programmes de pays du FIDA et des projets qu'ils soutiennent, est au cœur de cette stratégie.

## But et objet

La stratégie a pour but d'assurer l'intégration systématique et efficace de l'innovation dans les processus et pratiques du FIDA. Son objet est de renforcer la capacité du FIDA de travailler en partenariat, y compris avec les populations rurales pauvres et leurs organisations, afin de trouver et de promouvoir de nouveaux et meilleurs moyens d'aider les ruraux pauvres à se libérer de leur pauvreté.

## Ancrage de la stratégie dans une approche de gestion axée sur les résultats

L'intégration de l'innovation doit constamment tenir compte de ce facteur de façon à imprégner systématiquement à la fois les systèmes et les processus fondamentaux du FIDA, et ses programmes de pays et ses projets. Un des principaux axes du Plan d'action est l'adoption d'une approche de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) visant à renforcer l'efficacité du FIDA tant du point de vue organisationnel qu'en matière de développement. La stratégie est ancrée dans

cette approche, qui est destinée à assurer l'intégration de l'innovation dans l'ensemble des systèmes, processus et activités de développement du FIDA.

L'approche de la GaRD prend pour point de départ le Cadre stratégique 2007-2010, qui énonce les priorités stratégiques du FIDA. Selon ce document, l'innovation, l'apprentissage et la transposition à plus grande échelle constituent ensemble l'un des six principes d'action sur lesquels sont fondés les programmes de pays et les projets du FIDA. Au niveau de l'institution, le cadre de mesure des résultats proposé pour le Cadre stratégique correspond aux priorités stratégiques qu'il définit, et l'un des six indicateurs qu'il prévoit est explicitement axé sur la mesure dans laquelle les projets appuyés par le FIDA prennent effectivement en compte l'innovation, l'apprentissage et la transposition à plus grande échelle.

Une série de nouveaux instruments et processus, déjà en usage ou actuellement en cours d'élaboration, assureront que la priorité accordée à l'innovation dans le Cadre stratégique soit prise en compte dans l'établissement des stratégies de pays, ainsi que dans la conception, l'exécution et l'évaluation des projets. En voici la liste non exhaustive:

- i) Les nouvelles directives concernant les options stratégiques pour le programme-pays (COSOP) axé sur les résultats prescrivent pour chaque objectif stratégique le recensement d'idées ou de domaines thématiques d'innovation au niveau des pays. Les COSOP axés sur les résultats devraient définir l'approche innovante à mettre en œuvre et les activités susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle, décrire la façon dont l'application par d'autres sera encouragée, et faciliter l'amélioration des liens entre les dons pour la recherche et les activités financées par les

# 3



prêts. Ces dispositions ouvrent la voie aux activités proposées dans le cadre de la stratégie, car chacune d'elles stimule la capacité d'innovation des CPP, des équipes de conception, des fonctionnaires présents sur le terrain, des conseillers techniques et des partenaires.

- ii) L'innovation est en passe de s'intégrer totalement dans la conception des projets. Un nouveau processus d'amélioration de la qualité qui est fondé sur six facteurs clés de réussite au niveau des projets, dont le sixième comprend l'innovation, a été mis en place pour tous les projets. Les équipes de conception doivent veiller à ce que l'innovation soit explicitement prise en compte et, au besoin, le nouveau comité d'examen technique se saisira de la question. D'ici la fin de 2007, le processus d'amélioration de la qualité sera complété par un système «indépendant» d'assurance-qualité qui retiendra l'innovation parmi les facteurs à prendre en considération dans l'évaluation de la conception des projets. Ces deux processus conjugués devraient assurer que l'innovation soit intégrée comme il se doit dans la conception de tous les projets.
- iii) La politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, approuvée en décembre 2006, se fonde sur un certain nombre de principes, notamment la promotion de l'innovation dans l'exécution des projets. En conséquence, le FIDA a élaboré à l'usage des équipes de pays des directives concernant la supervision et l'exécution. Celles-ci constituent un outil pratique favorisant l'apprentissage permanent et la promotion de l'innovation tout au long de l'exécution des projets. Les rapports de supervision devraient aussi traiter explicitement la question.
- iv) Comme il ressort clairement de la récente évaluation à l'échelle de l'institution du programme pilote relatif à la présence sur le terrain conduite par le Bureau de l'évaluation, la présence sur le terrain contribue à renforcer la capacité du FIDA à innover sur le terrain grâce notamment à une meilleure connaissance des institutions locales et à la création de réseaux avec elles. La poursuite

envisagée du renforcement de la présence sur le terrain permettra au FIDA d'accroître encore sa capacité d'innovation par le biais de ses programmes de pays et des projets qu'ils soutiennent.

- v) Les rapports, qui vont de l'examen des projets à l'examen annuel de la performance du portefeuille, en passant par celui du portefeuille des divisions, permettent à la direction et au Conseil d'administration du FIDA de recevoir régulièrement et en temps utile des informations sur les programmes de pays et les projets soutenus par le FIDA. L'innovation, l'apprentissage et la transposition à plus grande échelle font l'objet de rapports à tous les niveaux.

Ces instruments et processus sont complétés par la nouvelle stratégie de gestion des savoirs du FIDA et par son approche en matière de partenariats. Cette stratégie est axée sur le renforcement de l'apprentissage dans les programmes de pays et dans les réseaux thématiques et régionaux, la mise en place d'une meilleure infrastructure de gestion des savoirs au FIDA, l'encouragement des partenariats et la promotion d'une culture d'entreprise porteuse. Elle considère la gestion des savoirs et l'innovation comme deux processus qui se renforcent mutuellement, et envisage les processus du FIDA en matière de savoirs comme le vecteur de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle de l'innovation, et de l'intégration de celle-ci dans les politiques. Par le biais de la stratégie de gestion des savoirs, ces processus contribueront à la diffusion des savoirs sur l'innovation. Les réseaux thématiques et régionaux et les partenariats établis pour le partage des savoirs ouvrent aussi la voie aux activités envisagées dans la stratégie du FIDA en matière d'innovation.

Les partenariats sont considérés, dans le Cadre stratégique, comme un outil essentiel de transposition à plus grande échelle des innovations et de renforcement de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Pendant de nombreuses années, le FIDA a collaboré avec des centres de recherche, des donateurs, des gouvernements, des ONG et des organisations d'agriculteurs afin

d'apprendre et de trouver des solutions innovantes à divers problèmes de développement agricole et rural. La stratégie du FIDA en matière de partenariat avec le secteur privé et de développement offre l'occasion d'élaborer des formes analogues ou nouvelles de collaboration avec le secteur privé.

Certains de ces partenariats ont connu une réussite particulière: ainsi, par sa participation au conseil exécutif du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), le FIDA a pu influencer sur l'orientation de la recherche mondiale axée sur l'innovation en faveur des pauvres. Récemment, le Fonds a piloté un programme mené en commun avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), qui devrait ouvrir la voie à une forme novatrice de partenariat avec l'ensemble du système du GCRAI. Le soutien du FIDA a servi de catalyseur à des partenariats analogues à l'échelle de l'ensemble du GCRAI afin d'encourager les systèmes innovants dans divers domaines, dont la gouvernance de la recherche, l'évaluation de l'impact et l'apprentissage institutionnel. Les divisions régionales elles aussi mettent à profit de façon innovante les coalitions avec de multiples intervenants, afin de soutenir l'innovation paysanne. Enfin, le FIDA appuie les initiatives réunissant de multiples intervenants et susceptibles de permettre la transposition à plus grande échelle des innovations réussies grâce à des partenariats tels que la Coalition internationale pour l'accès à la terre et le Forum mondial sur la recherche agronomique. La stratégie en matière d'innovation se fonde sur toutes ces expériences et vise à assurer que le FIDA les intègre plus systématiquement dans ses opérations.

Il va de soi que le personnel a la charge de promouvoir l'innovation, qui est une priorité stratégique de l'organisation. Les valeurs du FIDA qui viennent d'être approuvées exigent que le personnel fasse siennes les nouvelles idées et cherche à innover dans son travail, tandis que les nouvelles directives concernant l'évaluation de la performance du personnel du FIDA mentionnent spécifiquement l'innovation parmi les critères d'appréciation de la

performance. Elles ont de cette façon un effet incitatif et enjoignent en fait au personnel de promouvoir et de faciliter l'innovation, établissant ainsi un lien essentiel entre les objectifs institutionnels et l'action de chaque membre du personnel.

En conclusion, les outils, processus et mécanismes de suivi institutionnels relatifs à l'innovation sont en cours de mise en place. Ils aideront le personnel du FIDA à concentrer son attention sur l'innovation grâce à la gestion axée sur les résultats. Ce qu'il faut maintenant, c'est aider le personnel et les partenaires dans les pays à faire passer l'innovation du stade des «processus» à celui des «pratiques» en matière de conception, de supervision et d'exécution des programmes et projets. Le personnel et les partenaires dans les pays doivent avoir accès aux idées nouvelles et les expérimenter avant de les appliquer à plus grande échelle dans le cadre des projets financés par les prêts, travailler avec des personnes capables de définir les problèmes et les solutions en se plaçant dans différentes optiques, renforcer leur propre capacité d'innovation et profiter de l'appui institutionnel. Le reste de la stratégie fournit ces éléments.

## Activités

Pour renforcer sa capacité d'innovation et devenir un catalyseur plus efficace de l'innovation en faveur des pauvres, le FIDA se concentrera sur quatre grappes d'activités. Toutes les grappes étayeront les programmes de pays et les projets financés par le FIDA ainsi que les autres activités du FIDA, et prévoiront l'élaboration et l'expérimentation de prototypes dans les domaines suivants:

- i) renforcement de la capacité d'innovation du FIDA et de son aptitude à reconnaître et à comprendre les défis exigeant des solutions novatrices;
- ii) entretien de partenariats et d'un réseau pour l'innovation;
- iii) intégration de processus d'innovation rigoureux dans les pratiques fondamentales du FIDA;
- iv) facilitation d'un environnement organisationnel plus propice à l'innovation.



La mise en œuvre de ces grappes d'activités se fera selon les principes bien établis suivants:

**Ouverture des processus décisionnels à divers partenaires.** Pour mieux atteindre ses objectifs stratégiques, le FIDA doit investir dans sa capacité propre d'innovation et cultiver des partenariats et réseaux divers, générateurs d'innovation par et pour les ruraux pauvres.

**Flexibilité.** Le rythme du changement organisationnel destiné à promouvoir plus résolument l'innovation doit être adapté à la capacité d'absorption du FIDA, à l'évolution de la demande émanant de ses bénéficiaires et à la capacité du Fonds à se procurer des ressources nouvelles et à travailler en partenariat.

**Apprentissage par la pratique.** Le principe qui caractérise l'apprentissage par l'expérimentation des processus d'innovation s'applique de façon semblable à la stratégie en matière d'innovation.

**Renforcement de la capacité d'innovation du FIDA et de son aptitude à reconnaître et à comprendre les défis exigeant des solutions novatrices.** La première grappe comprendra la formation et la facilitation ayant pour objet de mieux équiper le personnel pour comprendre les problèmes, reconnaître les possibilités d'innovation, élaborer des idées créatives et gérer le processus de leur transformation en projets susceptibles d'être financés par les guichets existants. La cible visée sera constituée par le COSOP axé sur les résultats et les équipes de conception des projets, les fonctionnaires présents sur le terrain, les équipes de gestion et de supervision des projets, les conseillers techniques et autres fonctionnaires du siège. Les processus institutionnels dans lesquels s'intégreront ces grappes d'activités seront les COSOP axés sur les résultats, les processus de préparation et de renforcement de la qualité des projets, et les opérations relevant de l'exécution, de la supervision et de la présence sur le terrain.

i) **La cartographie des problèmes** comporte le repérage, l'analyse et l'élimination des problèmes, la recherche des opportunités et la prise en compte du point de vue des

nombreux intervenants afin d'axer l'effort d'innovation sur les problèmes prioritaires des pauvres.

- ii) **La prospection** est le processus de recherche systématique de solutions potentielles et d'opportunités. C'est un processus itératif fondé sur la cartographie des problèmes et susceptible de conduire à déterminer des solutions, à voir qui peut en détenir la clé ou en faciliter la mise en œuvre, ou à percevoir la nécessité ou l'opportunité de nouvelles recherches.
- iii) **La solution créative des problèmes** fait intervenir des outils et des techniques qui facilitent l'élaboration de solutions innovantes et accroissent la capacité de collaboration des équipes chargées des programmes.
- iv) **La gestion de l'innovation** porte sur le processus de transformation des opportunités intéressantes en activités concrètes se prêtant au financement. Les lauréats des concours de l'III, les acteurs de l'innovation et les directeurs de projet sont les principales personnes visées par cette activité.

**Entretien de partenariats et d'un réseau pour l'innovation.** Les processus fondamentaux relevant de cette deuxième grappe sont le COSOP axé sur les résultats et la conception (y compris l'amélioration de la qualité), l'exécution, la supervision des projets, les processus du programme de dons et la concertation. Les activités visent la création d'un réseau pour l'innovation et l'entretien de partenariats axés sur les objectifs suivants du Cadre stratégique:

- i) **Partenariats pour le soutien de l'innovation par les ruraux pauvres, hommes et femmes.** Il existe diverses possibilités de soutien des innovateurs en milieu rural pauvre, susceptibles d'être mises à profit dans différentes régions. Au niveau mondial, le FIDA est engagé dans un partenariat avec la FAO et le PNUD fondé sur la combinaison de deux approches expérimentées par ces deux institutions: la promotion des initiatives paysannes et les fermes-écoles. Cette combinaison s'est révélée efficace pour le repérage des innovateurs locaux, la facilitation de la

diffusion et de la «commercialisation» des innovations, et la formation à l'intention des prestataires de services et des gouvernements pour qu'ils agissent de même. Par son «marché de l'innovation», qui offre plusieurs opportunités de partenariat ouvertes au FIDA, la Banque mondiale est à cet égard un des partenaires potentiels clés. Les opportunités sont les suivantes: définition commune des défis liés à la compétition annuelle pour l'attribution de dons au niveau mondial et à des pays spécifiques; participation du FIDA et des innovateurs qu'il soutient à l'échange de connaissances ayant lieu chaque année dans le cadre de cette compétition; élargissement du «marché de l'innovation» afin d'y inclure les activités soutenues par le FIDA; et recours à ce marché pour la prospection et la recherche d'ONG et de partenaires du secteur privé susceptibles de participer aux programmes du FIDA.

- ii) **Création et facilitation d'un réseau pour l'innovation.** Sur la base des recommandations formulées lors d'un atelier sur l'III tenu en 2005 et consacré aux défis de l'innovation pour le développement rural, et selon des récents travaux de recherche menés sur la réussite des réseaux (McDermott and Archibald, 2007), on mettra en place un réseau axé sur les problèmes intéressant particulièrement les ruraux pauvres et sur la vulgarisation d'approches ou de techniques spécifiques. Ce réseau comprendra les membres du personnel et les entités extérieures à l'organisation intéressées, notamment les gouvernements, le secteur privé, les instituts de recherche, les donateurs et les associations de ruraux pauvres.
- iii) **Partenariats pour la conception et l'exécution des programmes.** Le FIDA entretient depuis longtemps des rapports avec le Centre d'investissement de la FAO. Le FIDA veillera à ce que le développement futur de ce partenariat se fasse en harmonie avec la présente stratégie. Il sera ainsi possible de mieux clarifier les problèmes, de prospecter les innovations et de résoudre les difficultés de conception de manière créative. Il existe, en outre, des possibilités de partenariat pour la conception des

programmes avec le secteur privé, les autres donateurs, les instituts de recherche, les ONG et les gouvernements emprunteurs.

- iv) **Planification et mise en œuvre de la transposition à plus grande échelle des innovations dans le cadre des COSOP axés sur les résultats.** Les partenaires clés de la transposition à plus grande échelle sont les gouvernements, les autres institutions financières internationales, les donateurs bilatéraux, les autres organisations sises à Rome et les autres institutions participant à l'initiative Unité d'action des Nations Unies. Les possibilités d'engagement sur ce front peuvent être prospectées et facilitées au niveau mondial et par l'appui aux équipes des COSOP axés sur les résultats. Au niveau mondial, les possibilités comprennent la participation de l'Initiative sur le développement agricole et rural durable, gérée par la FAO, au réseau du FIDA pour l'innovation, à la gestion en commun des savoirs sur l'innovation, et à la concertation en commun sur les défis de la durabilité et du changement climatique. Parmi les autres possibilités d'appliquer à plus grande échelle les innovations dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, on peut citer la recherche, le financement et le plaidoyer en commun, avec la FAO et le Programme alimentaire mondial, pour les activités complémentaires relatives au passage progressif de l'aide d'urgence au relèvement, puis au développement.
- v) **Partenariats avec le GCRAI dans le domaine de la R&D sur les techniques agricoles et l'innovation en matière de politiques.** La R&D consacrée aux techniques agricoles et à l'innovation en matière de politiques est indispensable à l'innovation durable et, dans ces deux domaines, le FIDA bénéficie des efforts en cours pour établir un partenariat plus fort et plus cohérent avec le système du GCRAI. Il faudra veiller en particulier à ce que les résultats de la recherche conduite par les membres du GCRAI contribuent de façon croissante aux projets financés par le FIDA.
- vi) **Partenariats avec le secteur privé pour la recherche technologique, le financement et le développement des filières.** De

nouvelles formes de partenariat à la fois innovantes et porteuses d'innovation sont possibles avec le secteur privé. L'identification de partenaires appropriés du secteur privé peut être facilitée par la prospection et la création de réseaux dans le cadre des programmes de pays. Il existe des moyens de cofinancement, de R&D et d'autres formes de partenariat avec ce secteur, en particulier dans les domaines des biotechnologies, des biocarburants, des engrais, de la recherche sur les semences et de leur commercialisation, du financement rural, des marchés des services environnementaux, du développement de l'entreprise rurale et de la commercialisation des innovations paysannes. Le FIDA pourrait s'engager dans de tels partenariats avec d'autres donateurs ou avec des ONG internationales.

vii) **Recours aux fondations privées.** Il est de plus en plus possible d'obtenir des dons ou des cofinancements auprès de fondations privées, en particulier pour l'agriculture et le développement des techniques semencières, la création de filières, les techniques d'exploitation et de conservation des sols et des eaux, l'autonomisation des femmes rurales et le financement rural. Vu ses priorités (productivité des agriculteurs, liaison avec les marchés, nouvelles technologies, et analyse des politiques, de la recherche et des données), qui correspondent bien aux objectifs du Cadre stratégique, la fondation Gates est un partenaire potentiel. Le Fonds a aussi de plus en plus de possibilités de prospecter les innovations émanant d'autres fondations privées pour les adapter et les appliquer à plus grande échelle dans le cadre des programmes de pays du FIDA. À court terme, le FIDA peut exploiter les connaissances acquises grâce à un don de trois ans accordé par la fondation Gates à l'IFPRI pour créer un «modèle d'aide aux décisions d'investissement en matière d'élaboration et d'adoption des techniques agricoles».

**Intégration de processus d'innovation rigoureux dans les pratiques fonctionnelles de base du FIDA.** La troisième grappe a pour objet d'assurer que les processus innovants

soient effectivement et systématiquement intégrés dans les programmes de pays et autres activités du FIDA, en donnant accès aux compétences, à la facilitation, à la prospection et, si nécessaire, à des financements complémentaires. Le principal instrument proposé pour parvenir à ce but est le **processus d'élaboration de nouvelles pratiques** qui, comme son nom l'indique, s'applique à l'élaboration de nouvelles pratiques grâce à un processus de prototypage en matière d'innovation. Ce processus comporte le repérage des innovations potentielles lors de la préparation des COSOP axés sur les résultats et des projets, leur pilotage pour les rendre fonctionnelles, le renforcement de leur efficacité et leur peaufinage (voir encadré). Un Groupe de services d'appui à l'innovation (GSI), dont la description figure à la section D, facilitera la fourniture de services et d'un appui. Les prototypes seront normalement financés par des dons et, s'ils font leurs preuves, ils pourront être appliqués à plus grande échelle grâce à des prêts accordés de préférence avec des cofinancements. Destinés à être expérimentés, ils seront soumis aux critères habituels de performance à l'achèvement. Pour réduire les risques et le taux d'échec, il faudra accorder aux prototypes plus d'attention et de ressources qu'aux projets ordinaires. De plus, pour que l'expérimentation soit menée avec toute la rigueur voulue, on devra recourir à une institution compétente sélectionnée par voie d'appel à la concurrence. Un programme de pays donné pourra expérimenter plusieurs prototypes, dont certains seulement déboucheront sur des projets.

**Facilitation d'un environnement organisationnel propice à l'innovation.** La mise en place d'un environnement propice nécessite des incitations et des pressions en faveur du changement ainsi que des mécanismes de financement et des ressources appropriés. La simplification des procédures administratives et des contrôles est particulièrement importante pour permettre le repérage des possibilités d'innovation et l'élimination des blocages et des obstacles inutiles. Ce processus de simplification est actuellement en cours au FIDA.

La première initiative concernant cette grappe que le FIDA aura à prendre sera de déterminer les innovateurs par un **concours annuel de l'innovation** ouvert aux innovations: dans les processus et procédures du siège, permettant une utilisation plus efficace du temps et des ressources; dans les programmes de pays, améliorant l'efficacité des opérations du FIDA; émanant du personnel de terrain et renforçant l'efficacité des opérations du FIDA. Les dix premières innovations du classement seront affichées sur le portail de la pauvreté rurale.

Une deuxième initiative porte sur l'**élaboration et l'expérimentation de nouveaux instruments de financement** destinés à mieux servir le personnel du FIDA ainsi que les partenaires et les clients. De nouveaux instruments seront peut-être nécessaires pour répondre: i) à la demande des emprunteurs désireux de disposer de solutions plus efficaces pour réduire la pauvreté rurale; ii) à la tension entre les exigences de remboursement des prêts et la nécessité de prendre des risques; iii) à l'apparition de nouveaux acteurs appelés

## Le prototypage des innovations

Le processus de prototypage comporte six étapes au terme desquelles une idée donne naissance à une nouvelle pratique, qui aura été expérimentée et mise au point. Ce processus, mené avec l'appui du Groupe de services d'appui à l'innovation (GSI), comporte les étapes suivantes:

- i) **Préciser les problèmes et repérer les situations dans lesquelles des idées nouvelles pourraient être utiles.** Le processus commence par la reconnaissance, la sélection et la clarification d'un enjeu ou d'une opportunité d'innovation, par exemple lors de la préparation, de l'exécution ou de la supervision du COSOP axé sur les résultats ou du projet. Avec l'appui du GSI, l'équipe du COSOP axé sur les résultats ou l'équipe chargée du projet recense les problèmes et dresse une carte de ceux-ci en prenant en compte le point de vue des multiples intervenants, notamment les ruraux pauvres et les partenaires intéressés par la transposition à plus grande échelle des innovations expérimentées.
- ii) **Recenser les solutions et les ressources potentielles.** Par une prospection fondée sur l'expérience du FIDA, la recherche financée par les dons et le travail d'autres organisations, et grâce aux réseaux et aux partenariats en matière d'innovation, le GSI et l'équipe du COSOP axé sur les résultats ou l'équipe chargée du projet élaborent un ensemble de solutions possibles pour le pilotage, ou des éléments de solution à combiner et à expérimenter.
- iii) **Déterminer les solutions à piloter.** Le GSI procède avec les équipes du COSOP axé sur les résultats ou les équipes chargées des projets au recensement des solutions possibles et des partenaires potentiels pour le prototypage, en se concentrant sur des problèmes et des idées qui sont non seulement pertinents dans un contexte donné, mais qui se prêtent aussi à une application plus large.
- iv) **Expérimenter les solutions possibles.** Le cœur du processus consiste à réaliser des prototypes à petite échelle, à suivre attentivement leur application sur le terrain et à les adapter fréquemment. Ce travail peut être exécuté directement par le CPP, le fonctionnaire présent dans le pays ou l'équipe du projet, ou il peut aussi être confié à une organisation partenaire compétente.
- v) **Évaluer l'efficacité du prototype.** Les prototypes sont soumis à une évaluation approfondie et crédible de manière à déterminer les éléments de chaque expérimentation qui peuvent être retenus et ceux qui doivent être éliminés. Cette évaluation est exécutée par le GSI, et l'équipe du COSOP axé sur les résultats ou l'équipe chargée du projet.
- vi) **Établissement d'un répertoire des idées innovantes en matière de développement et susceptibles d'être appliquées à d'autres problèmes.** Cette étape se rattache à la deuxième. Il est probable qu'au bout du compte certaines idées élaborées dans le cadre du processus de prototypage ne seront pas retenues. En revanche, la recherche montre que des idées qui présentent un potentiel, même si elles n'ont pas réussi leur premier essai, peuvent être source de futures idées fructueuses. Le GSI tiendra donc un répertoire à la fois des idées qui ont réussi et de celles qui ont échoué à l'issue du processus de prototypage et il les partagera avec l'équipe d'appui à la gestion des savoirs.

à jouer un rôle essentiel dans la croissance de l'économie rurale (par exemple, les organisations de producteurs et le secteur privé); iv) à l'opportunité de recourir au marché et aux politiques pour exploiter les résultats et les appliquer plus largement; et v) à la nécessité d'investir pour que le FIDA devienne un partenaire capable de favoriser efficacement l'innovation. Les instruments les plus courants pour le financement de l'innovation sont les fonds propres, les capitaux à risque, les mécanismes d'assurance contre les risques et autres outils permettant de répartir les risques ou d'atteindre des organisations qui n'ont pas peur du risque. Des exemples de prototypes d'instruments de financement existent aussi au niveau des projets du FIDA et parmi les donateurs (par exemple, capitaux à risque à fins sociales en Inde). Dans le cadre de sa stratégie d'innovation, le FIDA prospectera les instruments complémentaires susceptibles de mieux répondre aux défis actuels de la réduction de la pauvreté rurale. Un groupe de projets sera sélectionné afin d'évaluer la valeur ajoutée apportée par les nouveaux instruments.

## Modalités de mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie fera intervenir l'ensemble de l'organisation et se déroulera pendant la durée du Cadre stratégique en cours. Les dispositions opérationnelles proposées à cet effet s'inspirent de l'expérience d'autres organisations ainsi que de celle du FIDA, y compris dans le cadre de l'III. La stratégie est censée constituer un investissement relativement bref mais intensif et systématique dans la mise à niveau et l'intégration de la capacité d'innovation de l'ensemble du FIDA.

**Le Groupe de services d'appui à l'innovation.** L'expérience du FIDA découlant de l'III montre l'utilité de disposer d'une petite équipe spécialisée qui facilite l'accès du personnel du FIDA en général et des équipes de pays en particulier aux ressources et aux services nécessaires pour élaborer les innovations. L'équipe actuellement chargée de gérer l'III, qui se compose du directeur de l'III et

de son assistant, deviendra le Groupe de services d'appui à l'innovation et aura de plus larges attributions. Le GSI, si nécessaire avec l'appui de consultants, facilitera, soutiendra et suivra la mise en œuvre de la stratégie:

- i) en comprenant et en suivant les tendances innovantes dans le domaine du développement au moyen d'un effort intense de création de réseaux entre le FIDA et les partenaires et innovateurs extérieurs;
- ii) en évaluant les besoins et en facilitant la prestation de conseils, de formation et de tutorat en matière d'innovation au personnel du FIDA, aux équipes de pays et au personnel de projet;
- iii) en servant d'intermédiaire afin d'aider les équipes de programme de pays à accéder à des services d'innovation quand le GSI ne peut pas les leur fournir directement;
- iv) en proposant à la direction des moyens d'aligner les ressources et les processus fonctionnels sur les impératifs de la stratégie, ainsi qu'en soutenant les comportements innovants et en les proposant comme modèles;
- v) en facilitant la création d'un réseau pour l'innovation, en le mettant à la disposition du personnel, et en demandant à celui-ci d'y adhérer et de lui fournir des services professionnels;
- vi) en se tenant en liaison avec l'équipe d'appui à la gestion des savoirs afin d'assurer que les savoirs en matière d'innovation soient effectivement partagés tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur;
- vii) en gérant un petit nombre de partenariats d'appui à l'innovation dont la portée va au-delà de programmes de pays ou de régions spécifiques;
- viii) en incitant un petit cadre de consultants expérimentés à fournir aux équipes de programme de pays des services de cartographie des problèmes et de prospection, et à aider à gérer le réseau d'innovation;
- ix) en gérant un programme de concours destiné à honorer les innovateurs au sein du personnel;
- x) en gérant les fonds supplémentaires affectés à l'innovation, y compris les fonds existants de l'III;
- xi) en rendant compte à la direction de l'exécution et de l'impact de la stratégie.

**Le champion de la stratégie d'innovation.** Le Président du FIDA désignera un membre de l'équipe de direction qui aura pour mission générale de soutenir la cause de la stratégie en matière d'innovation ainsi que d'en suivre et d'en superviser la mise en œuvre. Pour assurer que celle-ci bénéficie de savoirs et de pratiques de pointe en matière d'innovation au FIDA et dans d'autres organisations, le membre désigné de l'équipe de direction aura la faculté de convoquer un groupe de l'innovation placé sous sa présidence, qui comprendra un petit nombre d'intervenants internes et externes influents, le responsable du GSI et des experts confirmés, pour promouvoir activement l'innovation dans les organisations de développement ainsi que dans les secteurs public et privé. Ce groupe aura pour rôle d'informer la direction sur la meilleure pratique en matière d'intégration de l'innovation, et sur ses possibilités d'application à la mise en œuvre de la stratégie d'innovation.

**Le réseau pour l'innovation.** Le responsable du GSI créera un réseau pour l'innovation dont il facilitera le fonctionnement. Ce réseau soutiendra de façon originale la clarification et la détermination des défis qui se présentent aux ruraux pauvres, conduisant ainsi à l'identification de solutions vraiment innovantes, destinées à être expérimentées dans les programmes de pays. Le réseau pour l'innovation sera caractérisé par:

- i) **Un groupe de membres de base.** Les réseaux réussis auront un petit groupe de membres de base investis dans les problèmes auxquels le réseau est consacré. Au FIDA, ce groupe comprendra les CPP et les autres professionnels du développement ayant un intérêt particulier pour l'innovation (par exemple, les lauréats des concours de l'III). Un certain nombre de ces professionnels ont déjà fait la preuve de leur engagement en participant à la gouvernance de l'III. Le réseau fera aussi appel à différents membres et innovateurs extérieurs au FIDA.
- ii) **Événements «en direct».** Les réseaux d'innovation organisent des événements virtuels ou en face à face, qui offrent aux membres la possibilité de s'inspirer des idées de personnes qui ont une autre façon de

penser. Le réseau accueillera plusieurs événements en direct, auxquels les personnes extérieures au FIDA seront invitées à réfléchir au regard des défis complexes qui se présentent aux ruraux pauvres.

iii) **Logiciel de collaboration d'usage facile.**

La plupart des réseaux utilisent des technologies de l'information et des outils de communication relativement simples pour la collaboration, tels que ceux qui sont actuellement en usage au FIDA.

Le GSI suivra l'établissement du réseau et jugera sa créativité en fonction de la nouveauté des idées élaborées, de leur utilité et de leur rapport coût-efficacité pour relever les défis auxquels sont confrontés les ruraux pauvres et enfin leur potentiel de transposition à plus grande échelle.

**Planification et budgétisation des services d'innovation.**

Le GSI sollicitera et répondra aux demandes de services d'innovation provenant du personnel. Les différentes grappes d'activités définies ci-dessus serviront de point de départ pour faciliter les demandes de services. Les activités au niveau des programmes de pays et des projets seront avant tout axées sur les points où il y a une demande de la part des équipes de pays, tout en tenant compte d'autres critères, par exemple, les ressources disponibles, les demandes d'innovation émanant des gouvernements, la taille du programme de pays et les possibilités de partenariats et de transposition à plus grande échelle.

**Lien avec la gestion des savoirs.**

La gestion des savoirs sur les innovations réussies et sur celles qui ont échoué, et le processus de transposition à plus grande échelle constituent les principaux points de contact entre la stratégie d'innovation et celle de gestion des savoirs. Le premier sera géré de la façon suivante:

- i) intégration des processus relatifs aux savoirs (par exemple, la cartographie des défis, la prospection, la solution créative des problèmes et la réalisation de prototypes) dans les processus fondamentaux tels que l'établissement des programmes de pays, la conception des projets,



- l'amélioration de la qualité, l'exécution et la supervision des programmes;
- ii) appui à l'intégration des innovations réussies (y compris les projets financés par l'III) par le système de gestion des savoirs. En outre, le réseau pour l'innovation reliera les réseaux régionaux et thématiques grâce à leur participation commune aux événements qu'il organise, à leur composition croisée et à la mobilisation des partenariats.

Les instruments prévus dans la stratégie de gestion des savoirs pour la transposition à plus grande échelle comprennent les publications des réseaux thématiques et régionaux ainsi que les examens annuels de la performance des programmes de pays. Plus précisément:

- i) Au niveau du programme de pays, les innovations plus ou moins réussies seront diffusées par la voie des examens annuels des programmes de pays, et les enseignements tirés des innovations seront partagés par le biais du réseau des partenaires dans le pays et du portail de la pauvreté rurale. Les innovations réussies feront aussi l'objet d'une concertation fondée sur les savoirs, comme le prévoit la stratégie de gestion des savoirs.
- ii) Au niveau régional, les enseignements tirés d'activités innovantes au niveau des pays seront diffusés par les réseaux thématiques et régionaux. Un flux d'information sera ainsi assuré entre les programmes de pays, et permettra de relier les innovateurs à travers les pays et les régions.
- iii) Au niveau mondial, les activités innovantes feront l'objet de publications élaborées en commun avec les centres de savoirs et les autres organisations partenaires, notamment la FAO.

## Résultats attendus

Le FIDA s'est engagé à faire en sorte que son approche globale de la gestion axée sur les résultats en matière de développement soit efficace, intrinsèquement cohérente et simple. Le projet de cadre de mesure des résultats pour le Cadre stratégique du FIDA<sup>1</sup> comprend, parmi les résultats, la mesure suivante concernant l'innovation: «pourcentage des

projets notés 4 ou plus pour l'innovation, l'apprentissage ou la transposition à plus grande échelle». Cette mesure de résultats sera utilisée pour la stratégie d'innovation. La direction pourrait envisager de la compléter par d'autres mesures, à la faveur de l'expérience acquise avec le temps dans la mise en œuvre du cadre de mesure des résultats et à la lumière des conseils prodigués par le champion de la stratégie d'innovation et le GSI.

## Évaluation et gestion des risques

Vu la complexité et l'évolution rapide des problèmes de la pauvreté rurale, **le fait même de ne pas innover constitue un risque majeur**. Toutefois, la recherche de solutions nouvelles et meilleures n'est pas non plus exempte de risques, dont il faut prendre conscience et qu'il faut atténuer et gérer. Dans ce contexte, le problème du risque doit être envisagé dans une quadruple perspective et traité en conséquence. Premièrement, les risques attachés aux activités de renforcement des capacités destinées à améliorer l'efficacité des efforts courants d'innovation du FIDA: ces activités qui représentent une forme d'appui à l'exécution comportent généralement un faible degré de risque et réduisent en fait l'exposition des opérations de prêt du FIDA à des risques divers. Deuxièmement, les idées spécifiques qui n'ont pas été expérimentées: la mise en place d'un processus de prototypage appuyé par le GSI pour expérimenter de nouvelles solutions prometteuses est le principal moyen envisagé pour gérer ce type de risque. Troisièmement, la transposition à plus grande échelle: s'il est difficile de savoir à l'avance jusqu'à quel point le FIDA pourra influencer sur le comportement des autres organisations, il est néanmoins possible de réduire ce type de risque en appliquant avec efficacité la stratégie de gestion des savoirs, en faisant participer très tôt les partenaires à l'élaboration de solutions innovantes, en nouant des partenariats stratégiques et en accroissant les possibilités d'opérations communes.

Enfin, un autre type de risque est lié à la gestion du changement qu'implique cette stratégie. L'intensification actuelle de l'effort

<sup>1</sup> Dont l'examen est prévu à la session de septembre 2007 du Conseil d'administration.

d'innovation au sein du FIDA pose à la direction trois grands problèmes qu'elle devra résoudre: celui de la capacité de l'organisation à assimiler le changement, celui de la pléthore de processus (contrôles trop nombreux et trop complexes) et celui de la contrainte temps. L'un quelconque de ces problèmes pourrait entraver l'application de la stratégie. Conjugués, ils hypothèquent fortement la mise en œuvre de processus supplémentaires ou les perspectives de résultats. D'où le besoin d'un champion de l'innovation issu de l'équipe de direction.

Outre les considérations ci-dessus concernant les mesures d'atténuation des risques, l'évaluation des efforts d'innovation du FIDA qui sera conduite par le Bureau de l'évaluation en 2008 devrait aussi nourrir l'approche d'apprentissage par la pratique qui guide la mise en œuvre de la stratégie.

## Coûts, sources et mécanismes de financement

L'innovation étant plutôt une modalité de travail qu'une activité spécifique, il est difficile de mesurer ce qu'elle coûte actuellement au FIDA, en particulier dans le cas des prêts. Il est cependant probable que son coût global se chiffre en millions de dollars par an, y compris la part des dons consacrée à la recherche axée sur l'innovation (environ 10 millions de USD) et les dépenses au titre de l'III (1,5 million de USD). En ce qui concerne la présente stratégie:

- i) Les dépenses administratives resteront en grande partie constantes. Le secrétariat de l'III sera remplacé par le GSI, sans augmentation des dépenses administratives.
- ii) L'expérimentation et le développement des partenariats seront financés par le guichet des dons (à titre estimatif, jusqu'à 3 millions de USD par an) et par l'III.
- iii) Le renforcement des capacités, la prestation de services relatifs à l'innovation, tels que la prospection et la clarification des défis, et les activités concernant la mise en place d'un environnement propice coûteront 1,5 million de USD environ. Le financement proviendra de fonds supplémentaires, à mesure qu'ils deviendront disponibles, ainsi que de l'III.

Compte tenu des indications ci-dessus, la stratégie sera financée de la façon suivante:

- i) par le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), géré par PMD, pour l'établissement des COSOP axés sur les résultats, ainsi que pour la conception, la supervision et l'aide à l'exécution des projets. Les ressources du MFDP sont liées à la conception de projets en réserve et à leur exécution ultérieure, mais les projets et les programmes de pays particulièrement innovants peuvent recevoir un soutien supplémentaire au cours de la conception et de l'exécution.
- ii) par le programme de dons, qui continuera à promouvoir la recherche en faveur des pauvres axée sur des approches et des solutions technologiques innovantes. La révision en cours des procédures relatives aux dons s'inspirera de l'expérience de l'III pour sélectionner les innovations, tout en facilitant l'accès des innovateurs à ces ressources. De plus, les dons seront la principale source de financement pour l'expérimentation des innovations sur le terrain.
- iii) les fonds reçus au titre de la contribution complémentaire du Royaume-Uni à la sixième reconstitution et affectés à l'III, qui continueront à être utilisés conformément à la décision du Conseil des gouverneurs<sup>2</sup>. Les idées prometteuses élaborées, expérimentées et mises en œuvre par le personnel du FIDA ainsi que l'offre de services novateurs, en particulier le développement des capacités et la création et la promotion de partenariats, constituent des exemples d'activités à financer.
- iv) des fonds supplémentaires au fur et à mesure de leur disponibilité.

En temps utile, le Conseil d'administration du FIDA pourrait souhaiter envisager la création d'un instrument de financement spécifique (par exemple un mécanisme de financement de l'innovation) afin de mobiliser des ressources additionnelles et de financer des activités en appui à cette stratégie.

<sup>2</sup> Le Conseil des gouverneurs a décidé que la contribution complémentaire du Royaume-Uni serait affectée au financement des innovations (Résolution GC 130-XXVI, annexe A, note 11).



# APPENDIX I

## Some examples of successful IFAD-supported innovation

**Innovations centred on empowerment of rural poor people:** One key driver of innovation in IFAD has been the strong commitment of its staff and field partners to the empowerment of rural poor people. Some examples of how this commitment has translated into innovative initiatives include the following:

- In the **Peru country programme**, a core innovation has been the transfer of decision-making power over resources and responsibility for planning and implementation of development initiatives to community organizations. This has had a very positive impact on community incomes and assets, and it has helped to strengthen the legitimacy of communities responsible for the administration of collective resources. Specific innovations in this context have included: (i) technology transfer to peasant communities; (ii) sustainable management of natural resources; (iii) strengthening of rural-urban linkages and micro-enterprises; and, (iv) the development of pioneering savings schemes for rural women. These experiences are being replicated and scaled up by the government in Peru with the support of the World Bank. They have been documented by the projects and the IFAD Office of Evaluation. A partnership is being developed between IFAD and the International Development Research Centre to identify and expand successful rural innovations in Andean Countries.
- An innovative community-driven development and empowerment approach has proven effective in contributing to peace-building in an area affected by insurgency in the **Andhra Pradesh Tribal Development Project, India**. The 2001 project completion evaluation notes that the involvement of IFAD in such a sensitive area was seen as an effort by the Government of India to respond to tribal disaffection and exploitation. IFAD played the role of a facilitator that could be trusted by all parties and was committed to furthering the interests of tribal communities. The project catalyzed a change in attitudes towards a greater partnership orientation between the Government and tribal people as a way to promote their development. As a result of processes supported by the project, food security in the area improved by 20-30 per cent, and the poorest households doubled their period of food security to 6 months. More than 1000 project-established Self Help Groups and Village Tribal Development Associations are still operational, and their achievements include improved awareness about gender equity issues. A total of 467 grain banks were established at the village level, enabled members to do without the services of moneylenders. Community coordination teams made of young, dedicated professionals who live in villages for up to three years played a key role in making the innovative approach of this project a success, by encouraging the genuine participation of tribal communities.
- Beyond the project context, IFAD efforts to innovate to empower rural poor people have led to the 2005 creation of the **Farmers' Forum**, which provides a platform for dialogue and consultations between farmers' organizations, IFAD, and member countries, thus scaling up forms of rural poor organization and stakeholder consultation previously tested at the community and country levels.

### **Innovations building on the adaptive strategies, knowledge, and institutions of rural**

**poor people:** A key aspect of IFAD's commitment to innovation for the sake of empowerment is the recognition that rural poor people develop their own adaptive strategies in response to new challenges and opportunities resulting from trade liberalization, dismantling of state welfare programs, climate change, conflict, and pest outbreaks, among others. This recognition shapes IFAD-promoted technological and institutional innovations, as demonstrated in the following examples:

- The **Project for the Promotion of Local Initiatives for Development in Aguié, Niger** chiefly aims to strengthen the capacity of rural poor people to identify, evaluate, improve and disseminate local innovations that could reduce poverty and vulnerability or improve food security. Since becoming effective in 2005, the project has validated several technical, organizational, and economic innovations with more than 1000 farmers, researchers and NGOs, addressing soil erosion, natural resources management, loss of fertility, high evapo-transpiration, and food deficit during the lean season.
- On the institutional front, the **Livestock and Pasture Development Project in the Eastern Region in Morocco** has piloted an institutional innovation for the conservation of common property rangelands, by establishing 44 cooperatives around kinship groups to regulate grazing over 460 000 ha of rehabilitated pastureland. Kinship-based cooperatives have since become key actors in rangeland conservation in other IFAD-funded projects. The organization of range users along kinship and tribal affiliation is being adapted for instance in Syria, in the Badia Rangelands Development Project, and in Tunisia through the Agro-Pastoral Development and Local Initiatives Promotion Programme.
- The **Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project in Nepal** has addressed the question of open access to forests and associated forest degradation by giving 1,800 very poor household groups 40-year leases over plots of degraded forest land, for a total of 7,400 hectares. An IFAD evaluation mission concluded that this approach not only reduced poverty among group members but was also very successful in ensuring environmental recovery and forest regrowth. This leasehold forestry arrangement, which partly builds on existing community institutions, has proved more accessible for the rural poor than other existing community forestry arrangements. As a result of the success of this project, the Government of Nepal has included leasehold forestry as a core poverty programme in its PRSP, and IFAD is now providing funding to the Government to scale up this institution nationally.

**Innovations centred on innovative partnerships and linkages:** Innovation often emerges through partnerships with governments, NGOs, and the private sector, as well as through new or stronger linkages among stakeholders in the field. Relevant examples from different types of initiatives include the following:

- In late 1996, IFAD initiated the **Northwest Agricultural Services Project** in Armenia, aiming to improve farm productivity and the incomes of farming families coping with the transition to a market production system. IFAD initially built into the loan design a traditional credit line to meet farmers' needs for credit. However, around the same time the Agricultural Cooperative Bank of Armenia, a private bank founded with European Union support, was looking for funding to expand its operations in the areas targeted by the project. The objectives of IFAD and those of the Bank were well-aligned with each other, hence the two organizations persuaded the Armenian Ministry of Finance to accept a creative use of the IFAD concessional loan, whereby the Government restructured the US\$4.5 million credit line into a US\$2.2 million loan at higher

interest rate and a US\$2.35 million capacity-building grant. By 2004, the Agricultural Cooperative Bank lent more than 70 per cent of banking system loans in agriculture, and its membership amounted to 22,000 farmers. Its clients have increased their cultivated areas by 27 per cent and their yields by 22 per cent, and they have also invested in renovating their homes, acquiring new machinery, and educating their children.

- In Sao Tomé and Príncipe, cocoa is the major product on smallholder lands and it represents 90 per cent of the country's exports. At the time of the design of the **Participatory Smallholder Agriculture and Fisheries Development Programme**, which was approved in 2001, it was estimated that at the current international cocoa price, small farmers could earn 2.4 times more by selling organic cocoa directly to private sector producers and distributors. IFAD partnered with Kaoka®, the organic branch of the CEMOI group, a major French chocolate producer and distributor, to tap private sector knowledge of and channels to niche markets. Under the programme component of "support to economic activities and innovation", a pilot phase was launched for aromatic cocoa production and marketing, with Kaoka® providing technical assistance and guidance on how to improve cocoa production and strengthen the aromatic organic cocoa supply chain. This was done on a cost-sharing basis, whereby the loan-funded project only paid the travel costs of Kaoka® staff. At the end of the 3-year pilot, approximately 400 farmers in 11 communities had become members of an aromatic organic cocoa exporters' cooperative that directly supplies Kaoka®. The cooperative is expected to reach financial self-sufficiency in 2007. The rate of return for smallholders is 17 per cent, with resilience to climatic variability.
- The IFAD partnership with MERCOSUR is an illustration of how innovative partnerships with regional trade organizations can leverage US\$291.4 million of IFAD loans to influence policy making. Since 2000, IFAD has supported MERCOSUR through the grant-financed **Institutional and Policy Support Programme** to create spaces for policy dialogue for rural poverty reduction and development of small-scale peasant farming. The initial phase of the programme succeeded in making ministerial agendas converge on rural poverty and peasant farming policies. In 2004, MERCOSUR approved the establishment of a commission dedicated to small-scale peasant farming, and its coordination rested with the Regional Coordination Unit of the IFAD-funded MERCOSUR programme. An additional grant was approved in 2005 to support dialogue between governments and associations of smallholder about pro-poor policy reforms.
- The **First Mile Project** has been funded by the Government of Switzerland and implemented in collaboration with the Agricultural Marketing Systems Development Programme of the Government of the United Republic of Tanzania. The project focuses on building or strengthening market chains linking small farmers, traders, processors and other market agents from rural poor areas. It encourages people in isolated rural communities to use mobile phones, e-mail and the Internet to share their local experiences and good practices and to learn from one another. While communication technology is important, success depends on building new bonds of trust and collaboration along the market chain. The project started in 2005 and is already generating tangible financial benefits for small producers. For example, the project is helping the Uwamale small rice producers in Lekitatu village by strengthening their capacity to negotiate better prices for their produce and to sell at more convenient times during the year.

**Socio-economic and technological research on emerging challenges and opportunities:** In addition to seeking context-specific solutions to rural poverty, IFAD supports research, pilot testing, and technological innovations that have wider application through its grants programmes and through the IMI. Two relevant examples are the following:

- The IMI has supported a research project initiated by IFAD **on outmigration and remittances in the Central and Eastern Europe and the Newly Independent States region**. The project started in 2005 and resulted in the development of a model for a Migrants Savings and Investment Trust, which would provide targeted financial and business services to migrants to help them achieve their savings goals, limit the duration of migration, and create long-term employment opportunities in rural areas. The model has been widely promoted among development partners, private sector, and donor communities in order to field test it, and collaboration is being pursued to mobilize resources to this end with a private financial company in Armenia.
- Research **grants to the International Institute of Tropical Agriculture for the bio-control of the cassava green mite** in Africa are another important, though less recent example of IFAD support to research to confront emerging challenges. In the early 1970s, the cassava green mite *Mononychellus tanajoa* was unintentionally introduced from South America and infested cassava in all Sub-Saharan African countries. The pest decimated cassava yields, threatening the continent's food supply. Initial efforts to control the pest by chemical methods proved futile, which led to subsequent experimentation with bio-control alternatives. In the late 1990s, with support from IFAD and the Danish government, the International Institute of Tropical Agriculture developed technologies to maintain, mass produce, release and evaluate natural enemies of the cassava green mite. As a follow-on from experimentation, the Institute trained national research institutions and NGO partners in the principles and practices of biological control. In turn, these organizations played a prominent role in implementing the new technology. Biological control of cassava green mite has brought huge economic benefits - a return of US\$100 for every US\$1 invested in the program, as well as economic benefits (using conservative estimates) of US\$64 to US\$119 per hectare translating into substantial economic returns for smallholders.
- IFAD uses its assets creatively to empower the rural poor to overcome poverty. One such asset is the network IFAD maintains with international and regional research centers and its investment projects. This network is used as a platform and channel to disseminate innovative agricultural technologies, many of which have been developed and tested with funds provided by the IFAD grants facility. The **collaboration with the Africa Rice Center (WARDA)** illustrates the potential of such platforms for rural poverty reduction. In 2001, WARDA implemented with an IFAD grant a project entitled "Adaptive Research and Dissemination of Rice Technologies in West Africa" to promote the New Rice for Africa (NERICA). NERICA is a hybrid that combines useful traits of Asian rice (*Oryza sativa*) and African rice (*O. glaberrima*), and it was developed almost 10 years ago by WARDA for use in low-input rainfed systems. Today there are many NERICA varieties suitable for a range of ecosystems. Through participatory field experimentation, demonstrations, and a seed multiplication programme, approximately 30 000 farmers were introduced to NERICA. WARDA has received a further grant from IFAD to support wider dissemination of NERICA and to adapt technological packages with a focus on two rice production systems: the inland valleys (which have potential to become the food basket of West Africa) and the upland rice systems. In doing so, WARDA will scale up successful methods of participatory varietal selection and community-based seed system approach. Principal channels for scaling up are development and extension projects and services, with special emphasis on IFAD loan projects, as well as the African Rice Initiative, a multi-stakeholder initiative led by WARDA.

## APPENDIX II

### How does the strategy strengthen RB-COSOP and project processes?

**RB-COSOP preparation:** Under the Strategy, country programme teams will be able to draw on a range of innovation services during RB-COSOP preparation. For instance, scouting services can identify consultants/facilitators who can join design teams and facilitate mapping of challenges and opportunities, in the process also building the capacity of team members to undertake such efforts in the future without external input, and deepening their understanding of rural poverty from the perspective of poor people. Consultants identified through scouting services may also support policy dialogue processes in RB-COSOP development, as well as negotiation of partnerships to promote policy research and innovation to address challenges faced by the rural poor. This will strengthen RB-COSOPs as tools to achieve increased IFAD development effectiveness, by ensuring that they ground their strategic objectives in the priorities of the rural poor, identify suitable entry points for policy dialogue, and rely on a broad group of operational and policy partners, including non-traditional partners like private sector businesses. Finally, RB-COSOPs now need to identify areas and methodologies for innovation and scaling up. Under the Strategy, the identification of this innovation agenda will be facilitated through scouting of research and development grants by IFAD or others, as well as of innovations generated by farmers, the private sector, and civil society organizations. The innovation agenda of each programme will include scaling up through loan investments of solutions introduced through the grants programme, adaptation and further testing of solutions identified by the grants programme or by rural innovators, and/or creation of new practices that need to be field-tested. A better definition of the innovation agenda of each programme through the activities envisioned in this Strategy will also enable country teams to seek funding of innovative activities from the Performance-Based Allocation System, from grant resources in IFAD or from other donors, or through sponsorships with civil society and private sector venture capital.

**Project design and supervision:** Various entry points for challenge mapping, creative thinking and search for innovative solutions exist at project inception and formulation. The in-process training of project design teams in creative problem solving and challenge mapping will improve their analytical skills and capacity to produce robust design that meets the challenges of IFAD customers. Scouting services may lead to the identification of new ideas or technologies with different degrees of risk, which design teams may propose for field testing and for grant or loan funding. In such cases, risk analysis and management will be needed, which could benefit from support from the innovation network and the ISG. Project implementation may also pose challenges that require innovation to achieve greater effectiveness and efficiency, starting from the project start up, when teams take complex designs and configure resources to achieve the necessary results. This process can be strengthened by training teams and implementation partners in creative problem solving, challenge mapping, and innovation management. Access to scouting services can also facilitate quick learning about best practices that can be adopted and innovations that can be adapted or field-

tested to translate design into implementation. Project managers trained in scouting and managing innovation can identify relevant innovations by farmers and rural producers, and, with leveraged support from civil society and private sector farmers, they can also help these innovations get replicated or enter markets. Finally, better analysis of challenges and creative problem solving, coupled with access to scouting services, can play a critical role in strengthening implementation support and supervision, as well as in providing early warning on implementation problems that require innovation

## APPENDIX III

### Additional proposed activities

The following is a list of activities that may be financed under the Strategy subject to fundraising and depending on donor interest:

**Creative leadership program for project staff:** Many project staff have the potential to be catalysts of empowerment and innovation in their communities. Building on this potential is crucial to stimulate sustainable innovation processes within and around IFAD-funded projects. This activity will involve training and coaching project staff in leadership, business, rural entrepreneurship, creative problem solving, and personal development, and asking participants to sign a contract to work in rural poor areas for a specified term.

**Developing tools to measure impact in terms of empowerment:** Developing a methodology to measure empowerment is an innovation in current development thinking and practice. In addition, such a methodology may serve to measure the impact of interventions that encourage processes with a relatively unpredictable outcome, such as innovations. The background for this activity is a 2003-2006 IFAD-IFPRI project on Empowering the Rural Poor under Volatile Policy Environments. The results of the project were discussed at a Policy Forum in Alexandria, Egypt, in July 2006, which pointed to the need to:

- (a) Refine methodologies and tools to render them simpler, comparable, and replicable;
- (b) Include the state as an object of empowerment and disempowerment;
- (c) Investigate determinants of capabilities, the relationship between poverty and capabilities, and the role of governance in influencing empowerment;
- (d) Integrate new tools and approaches to assessing empowerment into projects and into the work of other development enablers through dissemination of research findings, capacity building, and jointly managed pilot initiatives;
- (e) Develop the role played by conflict and by social inequalities in shaping capabilities and empowerment.

**Piloting new forms of policy engagement at the country programme level:** Recent assessments of innovation processes in IFAD and the results of a 2005 workshop on this theme stress the need to foster policy environments that can support innovation processes at the country level, since innovation typically involves changes in social, cultural, and political relations at the field level. Traditionally, IFAD has regarded policy dialogue with governments as the main way to foster an enabling policy environment. However, supporting innovation processes at the country level also requires innovative ways of understanding policy dialogue. This initiative will involve a set of activities to innovate in policy dialogue as well as to use it to facilitate innovation in country programmes. This will include identifying challenges that require innovations at the RB COSOP level, identifying enabling or disabling policy factors for innovation processes that may be needed to address such challenges, analysing policy processes at the country level to identify entry points for dialogue, scouting for partners and opportunities for dialogue, and experimenting with alternative partners and instruments for dialogue.

**Global rural innovation exhibit and conference:** One key impediment to innovation in rural development is the paucity of opportunities for rural innovators to share and learn not only among peers but also across peer groups. While there are a growing number of initiatives to enable the rural poor to share innovations through innovative learning mechanisms, such as the “learning routes” in Latin America, there is a paucity of similar initiatives that involve different kinds of stakeholders and innovators. This initiative will entail the organization of an event with two components. The first component will be an innovation fair where rural innovators can share their innovations with their peers from other regions and with representatives of the private sector, R&D institutions, government, and donors. The second component will be a conference where actual or potential innovators from different sectors will use creative problem solving techniques to generate innovative solutions to specified challenges facing the rural poor.



# APPENDIX IV

## Selected bibliographical references

- Amabile, T.M., and Conti, R. (1999). *Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing*. The Academy of Management Journal, 42(6).
- Berdegue, J. (2005). Pro-poor innovation systems: Background paper. IFAD.
- Christenson, C. (1997). *The Innovators Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Christenson, C. (2005). *Seeing What's Next*. Harvard Business School Press.
- Hardington, A. (2003). *How Breakthroughs Happen*. Harvard Business School Press.
- IFAD (2004). IFAD Initiative for Mainstreaming Innovation - Operational Framework for the Main Phase, EB 2004/83/R.2. IFAD.
- IFAD (2005). What are the innovation challenges for rural development? IFAD workshop report. IFAD.
- IFAD (2006<sup>a</sup>). Annual report on results and impact of IFAD operations evaluated in 2005. IFAD.
- IFAD (2006<sup>b</sup>). Innovation challenges for the rural poor – issues paper. Governing Council – twenty-ninth session, Rome, 15-16 February 2006.
- IFAD (2006<sup>c</sup>). Adaptive research in support of pro-poor innovation in rural development. Round Table discussions, Governing Council – twenty-ninth session, Rome, 15-16 February 2006.
- IFAD (2007<sup>a</sup>). Field Presence Pilot Programme: Corporate-level Evaluation. Final Draft Report. IFAD, Office of Evaluation.
- IFAD (2007<sup>b</sup>). IFAD Strategy for Knowledge Management, EB 2007/90/R.4. IFAD.
- IFAD (2007<sup>c</sup>). Strategic Framework 2007-2010. IFAD.
- Johansson, F. (2004). *The Medici Effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures*. Harvard Business School Press.
- Lakhani, K., Jeppesen, L., and Paretta, J. (2007). *The value of openness in scientific problem solving*. HBS working paper series, 07 (050).
- Leonard-Barton, D., and Swap, W.C. (2005). *When Sparks Fly: Harnessing the Power of Group Creativity*. Harvard Business School Press.
- Mathisen, G., and Einarsen, S. (2004). *A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations*. Creativity Research Journal, 16-(1).
- McDermott, R. and Archibald, D. (2007). *Communities of Practice Come of Age*. Under Review.
- Poole, N. with C. P. Buckley (2006). Innovation challenges, constraints, and opportunities for the rural poor: Background paper. IFAD.
- Prahalad, C.K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Pearson PTR.
- Puccio, G., Murdoch, M. and Mance, M. (2007). *Creative Leadership – Skills that drive change*. Sage Publications.
- VanGundy, A.B. (2005). The Care and Framing of Strategic Innovation Challenges. <http://www.jpib.com/creative/VanGundyFrameInnov.pdf>.
- Wiggins, S. (2006). *Annual Review: the DFID-Funded Innovation Mainstreaming Initiative (IMI) within the International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. Overseas Development Institute.



**Ouvrir pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté**

Via del Serafico 107, 00142 Rome, Italie  
Tél.: +39-06-54591, Télécopie: +39-06-5043463  
Courriel: [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org), [www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)