

Cote du document: EB 2011/102/INF.8
Date: 6 mai 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Rapport de situation sur la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs et du programme d'innovation

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Henock Kifle

Responsable principal des stratégies de
développement
téléphone: +39 06 5459 2021
courriel: h.kifle@ifad.org

Willem Bettink

Fonctionnaire chargé des programmes et du
changement
téléphone: +39 06 5459 2472
courriel: w.bettink@ifad.org

Roxanna Samii

Chargée du web, des savoirs et
de la communication interne
téléphone: +39 06 5459 2375
courriel: r.samii@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

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

Conseil d'administration — Cent deuxième session
Rome, 10-12 mai 2011

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Introduction	1
II. Résultats obtenus en 2010 en matière de gestion des savoirs et d'innovation	1
III. Cadre d'évaluation des compétences en matière de gestion des savoirs	6
IV. Un programme d'innovation institutionnel	8
V. Mise en œuvre de la gestion des savoirs et de l'innovation en 2011 et au-delà	9

Sigles et acronymes

AGRA	Alliance pour une révolution verte en Afrique
APR	Division Asie et Pacifique
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
ESA	Division Afrique orientale et australe
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
ICT	Division des technologies de l'information et des communications
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
PMD	Département gestion des programmes
PTA	Division des politiques et du conseil technique
S&E	Suivi et évaluation
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs

Rapport de situation sur la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs et du programme d'innovation

I. Introduction

1. En avril 2007, le Conseil d'administration a approuvé la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, dont la finalité est de permettre au Fonds de mieux remplir son mandat. L'objectif de la stratégie est d'améliorer le partage des savoirs et l'apprentissage, tant au sein du FIDA qu'avec les partenaires hors de l'organisation. Le présent rapport de situation marque la fin de la période triennale prévue pour la mise en œuvre de la stratégie. Pour les années à venir, l'évolution et la progression du programme de gestion des savoirs de l'institution seront décrites dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
2. À l'issue de l'évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle, qui a été réalisée par le Bureau de l'évaluation du FIDA (EB 2010/99/R.7), la direction a décidé d'intégrer le programme de gestion des savoirs et celui de l'innovation. Par conséquent, le présent document donne également un aperçu de la mise en œuvre du programme d'innovation.
3. Le présent rapport final fait le point sur la progression de la mise en œuvre de la stratégie en matière de gestion des savoirs en 2010. Suite à l'intégration des deux programmes, le document décrit aussi de façon générale les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie en matière d'innovation.
4. Dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies en matière de gestion des savoirs et d'innovation, le FIDA cherche principalement à instaurer une culture propice à l'apprentissage et à l'innovation et à dégager des synergies entre les initiatives et les activités axées sur la gestion des savoirs et l'innovation. Les réalisations du FIDA à ce chapitre, les possibilités qui s'offrent à l'institution pour l'exécution du programme de gestion des savoirs et d'innovation en 2011, et les obstacles à surmonter à cette fin sont résumés ci-dessous.

II. Résultats obtenus en 2010 en matière de gestion des savoirs et d'innovation

5. La mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs s'articule autour des quatre objectifs stratégiques mentionnés ci-dessous. La présente section fait état des progrès réalisés en regard de ces objectifs:
 - renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage;
 - encourager l'instauration de partenariats pour un partage des savoirs et un apprentissage élargis;
 - promouvoir une culture favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage; et
 - doter le FIDA d'une infrastructure plus favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage.

Renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage

6. En 2010, le FIDA a continué d'inscrire ses activités en la matière dans le prolongement des réalisations des années précédentes et a consolidé ses efforts afin d'intégrer le partage des savoirs dans les opérations régionales et nationales et celles du siège. Le FIDA a également consolidé l'intégration du partage des savoirs et de l'apprentissage dans les processus régionaux et nationaux tels que la

conception des projets, les réunions annuelles des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats, les ateliers régionaux sur l'exécution des projets et les examens du portefeuille. Par ailleurs, des méthodes de partage des savoirs comme World Café, la narration, l'aide par les pairs, l'analyse après action et les talk-shows ont été employées dans les ateliers et les activités d'apprentissage qui se sont déroulés au siège. Ces efforts ont renforcé la culture organisationnelle et ont créé un milieu plus propice à l'apprentissage et au partage des connaissances.

7. S'agissant des divisions régionales, la gestion des savoirs fait partie intégrante des COSOP axés sur les résultats et des missions de supervision, et de plus en plus les projets comprennent des composantes et des activités consacrées à cette dimension. Les projets et les programmes bénéficiant de l'appui du FIDA tirent des enseignements de leurs activités et les partagent à l'échelle locale, nationale, régionale et internationale. Les projets affectent de plus en plus des ressources aux activités de gestion des savoirs au titre du budget de suivi-évaluation (S&E).
8. Par exemple, la Division Asie et Pacifique (APR) a adopté une approche afin que la gestion des savoirs soit systématiquement prise en compte durant les missions de supervision. APR continue d'organiser des réunions de compte rendu entre pairs au siège afin que le personnel partage les enseignements tirés, examine les obstacles mis en évidence par les activités de supervision et propose de nouvelles solutions et idées pour améliorer ce processus.
9. La reproduction des itinéraires d'apprentissage – un mécanisme de coopération Sud-Sud – dans les régions Afrique orientale et australe et Asie et Pacifique illustre bien les progrès réalisés dans ce domaine. Les itinéraires d'apprentissage ont été établis et mis en œuvre par la Société de formation régionale au développement rural (PROCASUR), un organisme de formation latino-américain spécialisé dans le renforcement des capacités de développement. Le FIDA cofinance les itinéraires d'apprentissage dans le cadre de ses programmes de dons régionaux.
10. Les itinéraires d'apprentissage amènent les spécialistes et les partenaires du développement rural à effectuer ensemble des visites thématiques aux communautés dont le développement se heurte à des obstacles. Les participants rencontrent les équipes de projet de développement rural afin de connaître les difficultés rencontrées par les petits entrepreneurs qui lancent des entreprises, et les facteurs qui ont contribué à leur réussite. L'expérience est enrichissante tant pour les visiteurs, pour la plupart des spécialistes du développement appartenant à diverses disciplines, des dirigeants communautaires et des responsables de l'élaboration des politiques, que pour ceux qui les accueillent, et offre des possibilités de discussion et d'analyse collective. Les itinéraires d'apprentissage ont déjà eu pour thèmes l'écotourisme, les microentreprises rurales, le microfinancement rural, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.
11. Le portefeuille du FIDA, constitué de 235 programmes en cours et opérations achevées, représente une importante source d'enseignements et de savoirs. Ces dernières années, les cinq divisions régionales et la Division des politiques et du conseil technique (PTA) ont affecté des ressources humaines et financières considérables pour extraire des savoirs des activités financées par le FIDA et tirer des enseignements des travaux sur le terrain. Les savoirs ainsi acquis sont présentés dans des documents comme le RIDE, les examens du portefeuille et les évaluations des programmes de pays et au niveau de l'institution. Afin d'améliorer ce processus, le Département gestion des programmes (PMD) a organisé une activité de manière que les résultats, les défis et les possibilités qui se rapportent au portefeuille du FIDA soient communiqués au personnel du FIDA à plus grande échelle.

12. Le FIDA a accordé une grande importance à la collaboration avec des publications analytiques et la production de tels documents afin de partager la mine de savoirs et d'expériences accumulés dans le cadre de ses opérations régionales et nationales. La création du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM), dirigé par le Responsable principal des stratégies de développement, témoigne de l'engagement de la direction à accroître les efforts d'analyse du FIDA.
13. En 2010, le FIDA a publié son rapport phare, le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*. Ce document constitue une analyse cohérente et globale de la pauvreté rurale, de ses conséquences à l'échelle mondiale et des possibilités qui s'offrent en vue de son élimination. Il renferme également des estimations actualisées du nombre de pauvres dans les pays en développement, des taux de pauvreté en milieu rural et du pourcentage de pauvres qui vivent dans les zones rurales. Le lancement du rapport a eu lieu à l'institut Chatham House, à Londres, et a été suivi de plusieurs lancements régionaux et nationaux.
14. En 2010, le FIDA a élaboré de nombreux produits et publications axés sur les savoirs dans les pays partenaires et au siège, notamment des documents hors série, des publications thématiques telles que le *Gender dimensions of agricultural and rural employment: Differentiated pathways out of poverty*; des lignes directrices opérationnelles pour l'intégration de la gestion des savoirs et/ou de la problématique hommes-femmes dans les projets bénéficiant de l'appui du FIDA; et des fiches d'apprentissage visant à améliorer la gestion des projets sur la base des bonnes pratiques.
15. APR, la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) et la Division Afrique orientale et australe (ESA) ont consacré du temps et des ressources afin de renforcer les capacités du personnel chargé de la gestion des projets de manière qu'ils s'améliorent en tant que spécialistes des savoirs et qu'ils soient plus en mesure d'extraire les savoirs des interventions financées par le FIDA et de les partager sur une grande échelle.
16. ESA a poursuivi le travail amorcé en 2009 et a tenu d'autres ateliers de formation sur l'intégration de la gestion des savoirs dans la gestion des projets sous toutes ses facettes, par exemple le S&E, la gestion financière, la supervision et la communication des résultats. Jusqu'à maintenant, les pays suivants ont bénéficié de la formation: Éthiopie, Kenya, Madagascar, Malawi, Mozambique, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Zambie.
17. En collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), APR a continué de renforcer les compétences en matière de gestion des savoirs du personnel des projets du FIDA, en organisant des ateliers intensifs sur la production de documents d'information (*write-shops*). WCA a tenu des ateliers sur la systématisation et le web 2.0 afin d'accroître la capacité du personnel des projets de partager les savoirs.
18. En 2010, la Division de la communication (COM) a consolidé l'utilisation des médias sociaux et l'établissement du rapport social au siège, ainsi qu'au niveau des pays et des projets. À partir de février 2010 avec le Forum paysan, suivi de la session du Conseil des gouverneurs et d'autres événements comme les ateliers d'exécution régionaux, et surtout avec le lancement du *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* en décembre 2010, le FIDA a utilisé les médias sociaux et le rapport social pour rendre compte en direct des événements. Grâce aux médias sociaux, le Fonds a pu partager ses savoirs, messages et principaux produits avec des millions de personnes, non seulement avec les acteurs du développement, mais aussi avec les personnes qui ne connaissaient pas forcément sa mission. Il est devenu une figure de proue de l'univers des médias sociaux et un modèle pour d'autres organisations. Le blog de rapport social du FIDA, Facebook, Twitter, YouTube, BlipTV et Slideshare sont considérés comme des mécanismes et des outils stratégiques de partage des savoirs.

Encourager l'instauration de partenariats pour un partage des savoirs et un apprentissage élargis

19. En 2010, le FIDA a poursuivi les efforts déployés en collaboration avec les autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome et a renforcé sa collaboration avec le Centre d'investissement de la FAO en matière de conception et de supervision. Le FIDA collabore avec la FAO dans les domaines d'importance stratégique comme l'égalité hommes-femmes, les questions foncières et le financement rural. Les premiers résultats d'une étude sur la promotion de l'accès aux marchés par l'entremise des filières, qui a été réalisée par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) à partir d'un examen de programmes du FIDA menés dans quatre pays, ont été communiqués.
20. PTA a renforcé sa collaboration avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) afin de soutenir la recherche fondamentale sur les technologies devant accroître la productivité des petits exploitants agricoles ou favoriser l'adoption de pratiques agricoles durables.
21. En 2010, le FIDA a collaboré avec l'Institut international de recherche sur l'élevage, la FAO et le Programme sur les TIC-GC du GCRAI afin d'appuyer l'organisation en Éthiopie d'une Foire du partage des savoirs en Afrique. Quelque 300 spécialistes, qui provenaient d'Afrique pour la plupart et qui comprenaient des membres du personnel des projets et des programmes bénéficiant de l'appui du FIDA, se sont réunis à Addis-Abeba pour échanger des notes et tirer parti de leur expérience réciproque. Pendant trois jours, les participants ont pu partager les enseignements tirés en matière de régimes fonciers, d'adaptation au changement climatique, de pratiques d'élevage, d'utilisation des médias sociaux et de méthodes et d'outils de partage des savoirs.
22. Les divisions régionales ont élargi leurs partenariats. Par exemple, la Division Amérique latine et Caraïbes a collaboré avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) afin d'éclairer la concertation sur la réduction de la pauvreté rurale au Chili, en El Salvador et au Mexique. ESA a conclu avec l'Association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA) et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) un partenariat axé sur le financement rural, l'accès aux marchés et la gestion des savoirs. APR a travaillé en partenariat avec la FAO afin d'assurer au personnel des projets et programmes existants une formation sur l'extraction et le partage des savoirs.
23. SKM a accru sa collaboration avec un certain nombre d'organismes des Nations Unies et institutions financières internationales, par exemple la Banque africaine de développement (BAfD), la FAO, l'IFPRI, l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Banque mondiale. Au nombre des nombreuses retombées de ces partenariats, mentionnons la publication produite par la FAO, le FIDA et l'OIT.

Promouvoir une culture favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage

24. En 2010, la haute direction a lancé le programme des récompenses du personnel du FIDA. Ce programme vise à reconnaître les contributions exceptionnelles d'une personne ou d'une équipe et à encourager le personnel à se dépasser. Cette initiative s'est déroulée sous la gouverne du Responsable principal des stratégies de développement en sa qualité de champion de la gestion des savoirs et de l'innovation.
25. Une première dans l'histoire du FIDA, cette initiative a donné au personnel la possibilité de proposer des pairs pour leur performance hors du commun dans les catégories suivantes: leadership; conception et exécution de projets novateurs ou exceptionnels; et efficacité et changement.

26. Le programme de récompenses du FIDA repose sur le paradigme de Daniel Pink: "Le secret de la performance (et de la satisfaction) [...] c'est le besoin profondément humain de diriger sa propre vie, d'apprendre, de créer de nouvelles choses et de s'améliorer". Inspiré par cette réflexion, le Comité des récompenses du FIDA a passé en revue les personnes principalement sous l'angle de la motivation, plus exactement des trois éléments d'une motivation véritable – l'autonomie, la maîtrise et la finalité.
27. Le Responsable principal des stratégies de développement, qui préside le Comité des récompenses du FIDA, a indiqué que 60 personnes avaient été mises en nomination. Quatorze personnes ont été proposées dans la catégorie leadership; 20, dans la catégorie conception et exécution de projets exceptionnels; et 26, dans la catégorie efficacité et changement.
28. Après examen des mises en nomination, le Comité des récompenses, qui était constitué de représentants de tous les départements, a sélectionné quatre personnes et deux équipes pour leur contribution exceptionnelle. L'édition 2011 rendra hommage à de nombreuses autres personnes motivées pouvant être considérées comme des sources d'inspiration.
29. En 2010, PMD a organisé un certain nombre d'activités de partage des savoirs tels que le forum des chargés de programme de pays et des gestionnaires du programme de pays, qui a permis à ces derniers d'échanger sur les principales questions qui les intéressent. Ce forum a donné l'impulsion au renforcement de la collaboration entre les chargés et les gestionnaires de programme et a débouché sur la présentation de recommandations à la direction de PMD en vue de l'amélioration des processus et de la modification des pratiques en vigueur. En 2010, le FIDA a poursuivi l'organisation du partage interactif des savoirs à l'échelle régionale et nationale et au siège (voir le paragraphe 6), pour ainsi créer un lieu d'échange des savoirs, de l'expérience et des idées à l'intention du personnel.

Doter le FIDA d'une infrastructure plus favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage

30. En 2010, le FIDA a continué de renforcer la capacité de partage des savoirs du personnel au siège et sur le terrain. COM, en collaboration avec la Division des technologies de l'information et des communications (ICT), a de nouveau offert des séances de formation au personnel et aux cadres hiérarchiques afin qu'ils puissent se familiariser avec les outils web 2.0 tels que les blogs, les microblogs (Twitter), le partage de signets et les outils de collaboration (par exemple Wiki et Google).
31. Dans la foulée de ces efforts, le FIDA a créé une équipe interdépartementale chargée de l'établissement du rapport social, plus précisément de l'utilisation des médias sociaux pour diffuser les enseignements et les savoirs émanant des projets du FIDA. En 2010, davantage de membres du personnel et de cadres ont contribué au blog de rapport social de l'organisation. Les collaborateurs vont des chargés de programme de pays qui ont partagé leur expérience durant leur mission de supervision et des collègues qui ont relaté en direct les ateliers d'exécution régionaux ou d'autres activités, aux participants des itinéraires d'apprentissage et d'autres types d'échange Sud-Sud qui ont communiqué leurs impressions et constatations.
32. Par exemple, en décembre 2010, le FIDA a organisé une campagne faisant appel aux médias sociaux pour lancer sa publication phare, le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*. Un certain nombre d'outils et de moyens de communications sociaux ont été utilisés afin de créer un engouement pour l'événement principal. Le jour du lancement du rapport, le 6 décembre 2010, 467 166 personnes suivaient la campagne sur Twitter; résultat: la page web consacrée au rapport a été consultée par 5 660 personnes ce jour-là et la publication a été téléchargée par 792 personnes. La page Facebook sur le rapport a été consultée par plus de 8 550 personnes et les vidéos, par plus de 1 250 personnes. Le FIDA a également

organisé deux séances de discussion virtuelle sur Facebook et Twitter, permettant ainsi au grand public d'échanger avec l'auteur principal et les membres de l'équipe chargée de rédiger le rapport et de leur poser des questions.

33. L'utilisation courante des outils de médias sociaux offre au personnel de nouvelles possibilités de partager l'expérience et d'échanger sur des sujets pertinents avec un auditoire beaucoup plus vaste. Par ailleurs, la formation a permis d'améliorer le contenu des blogs. Le personnel est également invité à utiliser le blog de rapport social en remplacement du compte rendu de mission.
34. Afin de renforcer la capacité d'analyse du FIDA et de s'assurer qu'il peut accéder aux données nécessaires à point nommé, SKM a fait réaliser une étude sur les lacunes des systèmes informatiques du FIDA et les possibilités d'amélioration.

III. Cadre d'évaluation des compétences en matière de gestion des savoirs

35. En février 2009, le FIDA a adapté le cadre bien connu mis au point par Collison et Parcell pour l'autoévaluation de la gestion des savoirs, afin d'évaluer les avancées réalisées dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs. En février 2010, une cinquantaine de membres du personnel et de cadres de l'ensemble de l'organisation ont pris part à une deuxième évaluation. Cette année, l'évaluation a été réalisée au moyen d'un questionnaire électronique envoyé à un large éventail de répondants constitué de membres du personnel en poste au siège dans les bureaux de pays et à des partenaires extérieurs. Le tableau ci-dessous compare les résultats de cette année avec ceux des deux dernières années.
36. L'autoévaluation en matière de gestion des savoirs est un instrument stratégique de planification et d'analyse comparative qui permet aux organisations d'évaluer leur degré de maturité dans ce domaine sur la base d'un éventail de compétences – comportement de la direction, réseaux et communautés, et acquisition et réutilisation des savoirs. Cet instrument permet d'évaluer la maturité de chaque compétence sur la base de cinq niveaux – de la connaissance des pratiques de gestion des savoirs (niveau 1) à l'intégration de ces mêmes pratiques dans les processus opérationnels de base (niveau 5). Il permet également de préciser les principaux atouts et lacunes et de faire ressortir les pratiques, les tendances et les valeurs aberrantes dans le domaine de la gestion des savoirs.
37. Il importe de souligner que les notes attribuées dans le cadre de l'autoévaluation ne sont pas scientifiques, mais sont plutôt le reflet des perceptions. Elles sont toutefois utiles et peuvent amorcer la réflexion et la discussion.
38. En 2008, l'autoévaluation a permis de situer le degré de maturité du FIDA dans le domaine de la gestion des savoirs à mi-chemin entre le niveau 2 et 3, c'est-à-dire entre la "réaction" et l'"action". En 2009, les notes étaient identiques, à quelques exceptions près. Globalement, les personnes semblaient mieux comprendre ce que signifiaient précisément les compétences, et étaient donc mieux placées pour prendre une décision en connaissance de cause et procéder à une autoévaluation critique.
39. En ayant recours à un questionnaire électronique pour l'autoévaluation, le FIDA a pu sonder un grand nombre de membres du personnel et de cadres en poste au siège et dans les bureaux de pays, ainsi que des partenaires extérieurs, pour évaluer la maturité de l'institution en matière de gestion des savoirs. Plus de 70 personnes ont rempli le questionnaire; elles sont réparties comme suit: personnel du siège: 66%; personnel des bureaux de pays: 19%; et partenaires extérieurs: 15%.
40. L'évaluation de 2010 fait état d'une **amélioration** pour trois des huit compétences: "adoption d'une approche stratégique", "création d'une organisation en apprentissage permanent" et "mesure de la valeur". Le FIDA a obtenu la même

note pour les compétences suivantes: "encadrement et appui", "mise en réseau et communautés", "acquisition et réutilisation des savoirs" et "application de l'efficacité dans les modalités de travail". Une note inférieure à celle de l'année précédente a été attribuée pour la compétence "innovation".

41. Comme il en a été fait mention dans les paragraphes précédents, ces notes moyennes donnent une indication des perceptions et ne brossent pas un tableau complet des progrès réalisés en 2010. Il ressort des résultats que 70% des répondants ont placé le FIDA au niveau 3 au moins pour six des huit compétences; et 30%, au niveau 2 ou à un niveau inférieur. Ces chiffres dénotent une amélioration par rapport aux deux années précédentes; quelque 55% des répondants avaient alors situé la maturité du FIDA en matière de gestion des savoirs au niveau 3, et 45%, au niveau 2 ou à un niveau inférieur.
42. Selon un certain nombre de répondants, le FIDA se situait au niveau 4 (utilisation systématique) pour les cinq compétences suivantes: "adoption d'une approche stratégique", "encadrement et appui", "mise en réseau et communautés", "mesure de la valeur" et "acquisition et réutilisation des savoirs". De façon générale, le FIDA est bien en selle au niveau 3 cette année.

Aperçu du niveau de maturité par compétence en matière de gestion des savoirs

<i>Compétences en gestion des savoirs</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Adoption d'une approche stratégique	3	2,5	3
Encadrement et appui	3	3	3
Création d'une organisation en apprentissage permanent	3	2,5	3
Mise en réseau et communautés	3	3	3
Mesure de la valeur	2	2	2,5
Acquisition et réutilisation des savoirs	2	2,7	2,7
Innovation	2	2,6	2,3
Application de l'efficacité dans les modalités de travail	2	2,5	2,5

43. D'après les observations écrites, la progression a été moins prononcée au chapitre des compétences "innovation" et "application de l'efficacité dans les modalités de travail". Elles indiquent également que le FIDA continue de faire des progrès notables, ayant notamment réussi à utiliser davantage les méthodes de partage des savoirs, à mieux exploiter les possibilités qui s'offraient à cet égard à l'échelle de l'organisation, et à renforcer l'acquisition des savoirs aux niveaux régional et national.
44. Les résultats montrent que la stratégie de gestion des savoirs porte fruit et que les activités qui en découlent sont une source de valeur ajoutée. Le FIDA applique stratégiquement les modalités de gestion des savoirs dans les processus opérationnels tels que les COSOP axés sur les résultats, la conception des projets, la supervision et l'examen du portefeuille. Le personnel gère les savoirs et établit la valeur de ce processus au niveau des régions, des pays et du siège. Les cadres ont créé un contexte propice au partage des savoirs et incitent de plus en plus le personnel à adhérer aux modalités prévues à cette fin.
45. Il ressort nettement des résultats que le FIDA a encore du chemin à parcourir pour atteindre le niveau 5 – **notre manière de travailler** – pour les huit compétences dans les évaluations. À l'heure actuelle, l'utilisation de six de ces compétences repose sur des fondements solides au FIDA, qui est donc très bien placé pour réaliser cet objectif à court terme.
46. Le FIDA est déterminé à faire des progrès dans ses efforts visant à instaurer une culture de l'innovation et à accroître l'efficacité des modalités de travail. Comme le recommandait l'évaluation au niveau institutionnel, des activités spécifiques sont prévues pour mettre en place une culture de l'innovation au sein de l'organisation. Les enseignements tirés des efforts actuellement déployés pour accroître l'efficacité

du FIDA pourront être utilisés afin de faire des progrès à ce chapitre au cours des prochaines années.

IV. Un programme d'innovation institutionnel

47. L'évaluation de la capacité d'innovation du FIDA et les recommandations qui en découlent ont été présentées au Conseil d'administration en avril 2010. La direction du FIDA a souscrit aux principales conclusions et recommandations et s'est engagé à y donner suite. Il s'agissait des recommandations suivantes: i) **élaborer un programme d'innovation institutionnel** comportant une approche à deux volets: les "grands enjeux" et l'approche décentralisée ("la campagne des cent fleurs"); ii) **considérer l'application à plus grande échelle comme essentielle à la réalisation de la mission** du FIDA et intégrer cette dimension à l'étape de la conception des programmes et des projets; et iii) **renforcer les capacités et la culture organisationnelles** par des investissements visant à favoriser et à récompenser l'innovation, la créativité et la prise de risques par le personnel et les cadres.
48. Les auteurs de l'évaluation ont recommandé d'adopter une approche des "grands enjeux" qui donnerait une orientation stratégique aux efforts d'innovation, tout en maintenant l'approche décentralisée de l'innovation.
49. En 2010, après avoir consulté des homologues, surtout au sein de PMD, la direction de SKM est convenue que l'approche des grands enjeux devait prendre appui sur l'expérience des projets sans faire obstacle à l'approche décentralisée de l'innovation. Le défi pour le FIDA consiste à déterminer dans quels domaines il doit intensifier les efforts en vue de trouver de meilleures solutions aux problèmes spécifiques des pays et des régions.
50. L'an dernier, le Fonds a réalisé plusieurs initiatives qui ont fait ressortir les problèmes qui appelaient de meilleures solutions. Le nouveau Cadre stratégique 2011-2015, le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* et la récente Conférence sur les nouvelles orientations pour la petite agriculture mettent en évidence l'importance de **transformer la petite agriculture afin que sa raison d'être soit non plus la subsistance, mais bien la rentabilité associée aux filières locales, nationales et internationales.**
51. Pour être pertinent, le programme d'innovation institutionnel doit relever le défi stratégique de la transformation de la petite agriculture. D'après les évaluations préliminaires, l'innovation au FIDA devrait être axée sur les trois éléments suivants:
 - les mesures visant à favoriser l'action collective et la participation des petits exploitants agricoles aux filières modernes;
 - l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en agriculture; et
 - l'intensification de l'agriculture durable.
52. La liste finale des problèmes sera établie dans le cadre d'un processus de consultation auquel participeront SKM, PMD et certains partenaires extérieurs, entre autres l'AGRA, le GCRAI, l'IFPRI et l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED). Lorsque la priorité des problèmes est établie, l'élaboration de meilleures solutions peut commencer. Par conséquent, la première étape de tout programme d'innovation consiste à constituer une importante réserve d'idées.
53. S'agissant de la recommandation de l'évaluation selon laquelle il convient de consacrer plus d'efforts et d'investissements afin que la culture organisationnelle soit plus propice à l'innovation, le FIDA créera un programme de formation offrant des cours sur la gestion de l'innovation, l'encadrement, la créativité dans la résolution de problèmes et le développement du leadership. Ces cours de formation

contribueront à l'acquisition des nouveaux comportements et compétences propices à l'instauration d'une culture de prise de risques.

54. Le FIDA doit développer sa capacité d'utiliser les nouveaux savoirs, de cerner les obstacles et de trouver des moyens de les surmonter. Dans le cadre d'un processus de consultation du personnel qui s'inscrit dans le programme d'innovation, le FIDA cherchera à mieux comprendre les entraves à l'application des nouveaux savoirs au sein de l'effectif et à l'intégration des projets novateurs dans les opérations de l'organisation.
55. SKM facilitera la mise en œuvre du programme d'innovation et collaborera avec PMD et les partenaires extérieurs afin de:
 - recenser les collaborations et les partenariats existants qui appuient l'innovation aux niveaux mondial et régional, et les enseignements qui en ont été tirés (par exemple, le partenariat avec l'IFPRI);
 - cerner les partenaires éventuels qui appuieraient l'innovation parmi les organismes de développement, les organismes publics, les fondations privées, les instituts de recherche, les associations représentant les ruraux pauvres et les organisations du secteur privé;
 - déterminer dans quels domaines des partenariats pourraient être conclus avec des acteurs mondiaux tels que le marché de l'innovation de la Banque mondiale; et
 - mettre à l'essai des collaborations novatrices avec des fondations privées et des organisations du secteur privé, entre autres, et de consigner par écrit les enseignements qui en seront tirés afin de faciliter la création d'autres partenariats.
56. Le programme d'innovation institutionnel sera financé par diverses sources. De façon générale, le FIDA appuiera en priorité les innovations qui s'inscrivent dans des partenariats avec des institutions et des organismes dont les compétences et les savoirs sont complémentaires. Le FIDA aura recours aux programmes de dons mondiaux et régionaux pour faire réaliser des études visant à trouver de nouvelles solutions à certains problèmes, comme il en est fait mention ci-dessus. Les autres ressources affectées au titre de l'Initiative pour intégrer l'innovation serviront de capitaux d'amorçage pour le développement des idées, lesquelles pourront être intégrées aux activités financées par les dons et être appliquées à grande échelle. Les prototypes autonomes novateurs et/ou ceux qui visent une plus longue période pourraient être financés par des petits dons ou des fonds supplémentaires.

V. Mise en œuvre de la gestion des savoirs et de l'innovation en 2011 et au-delà

57. Au cours des trois dernières années, la mise en œuvre des stratégies du FIDA en matière de gestion des savoirs et d'innovation a reposé sur des bases solides sous la gouverne des cadres supérieurs et intermédiaires. Le personnel du siège et des bureaux de pays a joué un rôle déterminant dans l'exécution de la stratégie en matière de gestion des savoirs et a intégré les activités et les résultats attendus découlant de cette stratégie dans les processus opérationnels du FIDA et les programmes régionaux et de pays.
58. En plus de renforcer sa capacité, le FIDA a accru l'impact de ses interventions en collaborant avec ses partenaires. Il a ainsi élargi ses contacts et partenariats institutionnels avec les organisations fondées sur les savoirs telles que le GCRAI, la FAO, la Banque mondiale et les partenaires régionaux comme la BafD, l'AGRA, la Banque asiatique de développement (BAsD) et le CRDI.
59. Les emprunteurs demandent de plus en plus aux chargés de programme de pays de leur fournir des savoirs propres au FIDA et de développer des innovations reposant

sur l'expérience opérationnelle accumulée au cours des 30 dernières années, et de montrer comment ils sont appliqués à plus grande échelle dans différents pays.

60. Le Cadre stratégique 2011-2015 indique que le FIDA prévoit de renforcer son rôle de pourvoyeur des savoirs auprès des États membres en mettant à profit son expérience pour élaborer des produits axés sur les savoirs et des outils d'apprentissage, et en facilitant la coopération Sud-Sud. Cela l'amènera à tirer des enseignements des résultats positifs enregistrés dans les pays à revenu intermédiaire et à les partager avec les pays à faible revenu.
61. Au cours de ces trois années de mise en œuvre, l'intégration de la gestion des savoirs dans les processus opérationnels, notamment aux étapes clés du cycle des projets comme le COSOP axé sur les résultats, la conception, la supervision et l'achèvement des projets, a bien progressé au FIDA. De même, les modalités d'apprentissage et de partage des savoirs dans les programmes de pays ont été améliorées. Le FIDA n'a cependant pas encore réussi à améliorer l'acquisition systématique des savoirs et à mettre en place un système de S&E efficace pouvant faciliter l'extraction et la production des savoirs pour que le FIDA puisse concevoir et exécuter de meilleurs projets et programmes.
62. Le FIDA devra investir dans l'amélioration de sa capacité de faciliter et de promouvoir le partage des savoirs entre les pays, les gouvernements et les exploitants agricoles de différents pays et régions et au sein de ces entités. La reproduction et l'élargissement des itinéraires d'apprentissage dans les régions Asie et Pacifique et Afrique orientale et australe constituent un pas dans la bonne direction.
63. S'agissant du programme d'innovation institutionnel, ainsi qu'il est expliqué ci-dessus, le FIDA intensifiera, de concert avec ses partenaires, ses efforts afin de faciliter la transmission de savoirs de pointe dans certaines régions en difficulté au cours des prochaines années. Il mettra davantage l'accent sur les activités d'apprentissage et de partage des savoirs et leur accordera la même importance qu'à l'élaboration de nouveaux prêts et dons. À cette fin, il conviendra d'investir dans la modification de l'approche et de la culture organisationnelles et de revoir les modalités de travail actuelles. Par exemple, le FIDA doit améliorer les boucles d'apprentissage en recueillant systématiquement les savoirs émanant du cycle des projets. PTA doit réorienter ses activités de manière à non plus examiner la conception des nouveaux projets, mais plutôt jouer un rôle plus important dans l'apprentissage sur le terrain et à le faciliter.
64. En conclusion, au cours des trois dernières années, la progression de la mise en œuvre de la stratégie en matière de gestion des savoirs a été plus que satisfaisante. L'organisation a une meilleure connaissance de ses forces et est consciente des défis qu'elle doit relever. Il est largement reconnu que les savoirs du FIDA constituent un de ses actifs les plus précieux et qu'ils doivent être recueillis et partagés systématiquement.