

Cote du document: EB 2019/126/R.2/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 3 a) i)  
Date: 2 mai 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs

### Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Paul Winters  
Vice-Président adjoint du  
Département de la stratégie et des savoirs  
téléphone: +39 06 5459 2189  
courriel: p.winters@ifad.org

Helen Gillman  
Spécialiste de haut niveau de la gestion des savoirs  
téléphone: +39 06 5459 2648  
courriel: h.gillman@ifad.org

#### Transmission des documents:

Deirdre McGrenra  
Cheffe de l'Unité  
des organes directeurs  
Téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-sixième session  
Rome, 2-3 mai 2019

---

Pour: Approbation

## Table des matières

Sigles et acronymes	i
Résumé	ii
I. La gestion des savoirs et son rôle au FIDA	1
II. Définition de la gestion des savoirs au FIDA	2
A. Pourquoi élaborer une nouvelle stratégie de gestion des savoirs?	2
B. Évolution de la gestion des savoirs au FIDA	3
C. Analyse de la gestion des savoirs au FIDA	3
III. Théorie du changement	5
A. Activités principales	8
B. Structure, rôles et responsabilités	10
C. Risques	11
D. Mesure des résultats	11
Annexes	
I. Plan d'action pour la gestion des savoirs 2019-2021	13
II. Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs	25
III. Analyse de la gestion des savoirs au FIDA	32
IV. Obstacles à la bonne mise en œuvre de la gestion des savoirs	37
Appendices	
I. Inventory of IFAD's knowledge resources	1
II. Interface with other IFAD policies, strategies and action plans: some example	9
III. Mutually reinforcing KM roles of IFAD divisions	13
IV. Organizational network analysis	15
V. Review of IFAD's knowledge architecture	18
VI. IFAD KM maturity model	21
VII. What can we learn from other international development agencies	26

## Sigles et acronymes

COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs.

### Résumé

1. Pour assurer son efficacité et optimiser l'utilisation de ses ressources, le FIDA doit tirer profit des savoirs les plus pertinents et les plus qualitatifs dont il dispose, reposant sur des données factuelles et sur la pratique, et provenant de sources aussi bien internes qu'externes. L'apprentissage doit s'inscrire dans un processus continu pour permettre au FIDA d'être plus souple, plus réactif et plus novateur dans les solutions qu'il propose en vue d'atteindre les objectifs de développement durable.
2. Au niveau des pays, c'est grâce aux savoirs accumulés que le FIDA est en mesure de fournir des produits pertinents (projets financés par des prêts et dons) ainsi que des connaissances spécialisées et des services (concertation sur l'élaboration des politiques, coopération Sud-Sud et triangulaire, assistance technique remboursable) dans différents contextes. La décentralisation du FIDA, en particulier la création de centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire dans trois régions, renforcera considérablement la capacité du Fonds à optimiser l'expérience sur le terrain et les savoirs issus de la participation aux initiatives de la coopération Sud-Sud et triangulaire.
3. La gestion des savoirs joue un rôle essentiel et peut constituer un puissant outil à cet égard. La gestion des savoirs, l'apprentissage au niveau institutionnel et la gestion adaptative sont de plus en plus reconnus par la communauté internationale du développement comme des moyens importants d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement. Les organismes de développement investissent dans des programmes qui visent à renforcer les capacités d'apprentissage et d'adaptation au niveau individuel et institutionnel, ainsi qu'à mesurer et dégager les liens qui existent entre apprentissage, optimisation des ressources et amélioration des résultats en matière de développement<sup>1</sup>.
4. Conscient de l'importance de la gestion des savoirs, le FIDA s'est engagé auprès de ses États membres à élaborer une nouvelle stratégie en la matière pendant la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (2019-2021). Le but de cette stratégie est de rassembler et de transformer les savoirs, notamment au moyen de partenariats, pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement au profit des populations rurales pauvres, ce qui augmentera l'impact du FIDA dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment en ce qui concerne la réalisation de l'objectif de développement durable 1 (pas de pauvreté) et 2 (faim zéro). L'objectif poursuivi par le FIDA au moyen de la stratégie est d'améliorer sa capacité de générer, utiliser et partager les meilleurs savoirs dont il dispose, reposant sur des données factuelles et la pratique, en vue d'améliorer la qualité de ses opérations et d'accroître sa visibilité et son influence auprès de la communauté mondiale du développement.
5. La nouvelle stratégie guidera le FIDA vers la mise en place d'une gestion des savoirs mieux intégrée et plus efficace, adaptée à la nouvelle structure organisationnelle décentralisée, au modèle opérationnel amélioré et au cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, et qui l'aidera à accroître son impact dans ce domaine.

<sup>1</sup> Par exemple, le *Multi-donor Partnership on Organizational Learning for Development*, de l'Agence des États-Unis pour le développement international.

6. Pour préparer cette nouvelle stratégie et repérer les problèmes à traiter, le Fonds a procédé à une analyse systématique de son approche et de son expérience dans la gestion des savoirs dans la décennie écoulée depuis l'approbation de sa première stratégie de gestion des savoirs en 2007. L'analyse a montré que, même si l'approche adoptée comporte de nombreux éléments permettant d'assurer une bonne gestion des savoirs, plusieurs lacunes et problèmes importants demeurent. Il est notamment nécessaire d'accorder la priorité aux domaines thématiques dans lesquels le FIDA dispose d'un avantage relatif pour enrichir son corpus de savoirs.
7. L'analyse a également souligné que le Fonds devait intégrer de façon plus systématique la gestion des savoirs dans son mode de fonctionnement, pour mieux accéder aux savoirs tacites ou explicites<sup>2</sup> dont il dispose et améliorer leur utilisation et réutilisation, notamment les savoirs et savoir-faire de son personnel, de ses consultants et de ses partenaires. Ce constat est conforme aux conclusions du Rapport annuel 2016 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA concernant le thème d'apprentissage relatif à la gestion des savoirs.
8. La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle et d'un nouveau modèle d'exécution décentralisée sont l'occasion, pour le FIDA, d'améliorer sa gestion des savoirs. Cette nouvelle stratégie tient compte des problèmes recensés et s'appuie sur le travail considérable entrepris par le Fonds dans le domaine de la gestion des savoirs. Elle comporte une théorie du changement qui permettra au FIDA d'améliorer la manière dont il produit, acquiert, partage, utilise et réutilise les savoirs provenant de sources internes et externes, et la façon dont il exploite ces savoirs pour optimiser ses résultats sur le plan du développement.
9. Le FIDA définit la gestion des savoirs comme un ensemble de processus, d'outils et de comportements qui relient les personnes et les incitent à produire, utiliser et échanger des bonnes pratiques, des apprentissages et des compétences pour améliorer l'efficacité et la crédibilité du Fonds ainsi que son efficacité en matière de développement. La stratégie sera exécutée au moyen de mesures visant à renforcer la production de savoirs et leur utilisation par le FIDA, dans un environnement propice à l'apprentissage et au partage des savoirs. Un plan d'action triennal détaillé figure à l'annexe I.
10. Conscient que ce sont les savoirs de son personnel et de ses consultants qui déterminent en définitive la qualité de ses opérations et de l'institution dans son ensemble, le FIDA place les personnes au cœur de sa stratégie.
11. À partir de ces mesures et des produits qui en découleront, la théorie du changement pour la gestion des savoirs au FIDA devrait avoir cinq principaux effets directs:
  - amélioration de la qualité des résultats des projets et des programmes de pays;
  - reproduction à plus grande échelle des résultats en matière de développement;
  - meilleure utilisation des savoirs fondés sur des données probantes et tirés de l'expérience;
  - visibilité, crédibilité et influence accrues;
  - culture de l'apprentissage renforcée.
12. Si ces effets directs sont obtenus, le but et l'objectif de la stratégie devraient pouvoir être atteints.

---

<sup>2</sup> Pour la définition des savoirs tacites et explicites, voir: <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge>.

## Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs

### I. La gestion des savoirs et son rôle au FIDA

1. Pour contribuer à la réalisation des objectifs fixés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le FIDA a mis en œuvre les réformes les plus importantes de son histoire de manière à accroître son impact sur le développement, en opérant notamment une décentralisation et en adoptant un modèle opérationnel axé sur les résultats et l'innovation dans tous ses domaines d'activité. Le processus de réforme s'est attaché en particulier à améliorer la façon dont le FIDA produit, mobilise et utilise les savoirs, en mettant l'accent sur le renforcement des liens et des synergies entre les opérations et les activités à forte teneur en savoirs aux niveaux national, régional et mondial.
2. Pour réaliser pleinement son potentiel en tant que partenaire de développement efficace, fiable, pertinent et influent, le FIDA doit être en mesure de transformer ses ressources financières et les savoirs dont il dispose en résultats favorables au développement.
3. La gestion des savoirs, l'apprentissage institutionnel et la gestion adaptative sont de plus en plus reconnus par la communauté internationale du développement comme des moyens importants d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement. Dans cet esprit, le FIDA a mis en évidence dans son Cadre stratégique pour 2016-2025 l'importance qu'il accorde aux savoirs, à leur gestion et à la capacité de les utiliser.
4. Le Cadre stratégique révèle que si le FIDA entend optimiser l'avantage relatif dont il dispose, il doit agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée. Si le FIDA a besoin de fonds pour accroître son action, les savoirs jouent un rôle essentiel pour lui permettre d'améliorer son action et d'agir de manière plus avisée. L'avantage relatif du FIDA réside dans sa volonté de cibler résolument les populations rurales les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire, et de s'attacher à leur donner les moyens d'accroître leurs capacités productives. Du point de vue des savoirs, cet axe spécifique, associé aux travaux conduits par le FIDA dans différents contextes nationaux, lui permet de puiser dans un large éventail d'expériences; de partager les enseignements; de transposer les succès obtenus dans d'autres pays ou régions; de jouer un rôle de premier plan dans la concertation sur l'élaboration des politiques en matière d'agriculture et de développement rural au niveau mondial. Les partenariats efficaces permettant d'innover, d'apprendre et d'amplifier l'impact obtenu constituent un élément essentiel de cet avantage relatif.
5. C'est pourquoi le Cadre stratégique dispose que la capacité du FIDA à apprendre, à générer des savoirs, à étayer par des données factuelles les succès obtenus et à mobiliser les savoirs de tiers est fondamentale pour améliorer son impact en termes de développement et sa capacité à optimiser ses ressources. Le FIDA accorde la priorité au développement des savoirs, à l'apprentissage et à l'innovation sur des thèmes choisis – sans exclure le développement des savoirs dans d'autres domaines thématiques et techniques. À l'heure actuelle, les priorités sont accordées aux thèmes transversaux de l'environnement et des changements climatiques, de l'égalité des sexes, de la nutrition et des jeunes, et de la collaboration avec le secteur privé.
6. Les savoirs font partie intégrante du modèle opérationnel amélioré du FIDA<sup>3</sup>. La production de savoirs de pointe quant aux mesures efficaces pour lutter contre la pauvreté rurale aidera à accroître la visibilité, la crédibilité et l'influence du FIDA en tant que partenaire de confiance. Le Fonds sera ainsi mieux à même de mobiliser davantage de ressources pour favoriser une transformation inclusive et

<sup>3</sup>Voir: [Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle](#).

durable du monde rural. Le renforcement des systèmes d'apprentissage et de suivi des résultats, associé à une utilisation plus efficace des savoirs du personnel et des partenaires, aidera le FIDA à optimiser l'affectation et l'utilisation de ses ressources. Pour transformer les ressources en résultats qui permettent de favoriser le développement, le FIDA doit utiliser les ressources basées sur des données factuelles dont il dispose. Là encore, le FIDA doit systématiquement tirer parti des données et des enseignements issus de ses projets et des savoirs de son personnel, de ses consultants et de ses partenaires, et favoriser le dialogue sur les limites, les échecs, mais aussi les expériences fructueuses.

7. Cette stratégie doit être considérée comme formant un tout avec d'autres stratégies et plans d'action pertinents du FIDA. Elle décrit comment, et dans quels domaines, le FIDA va développer, utiliser et partager les savoirs, notamment avec ses partenaires (voir l'appendice II).

## II. Définition de la gestion des savoirs au FIDA

8. Étant donné la multitude de définitions dont elle fait l'objet, la notion de "gestion des savoirs" est souvent mal comprise, même au FIDA<sup>4</sup>. Aux fins de la présente stratégie, le FIDA définit la gestion des savoirs comme un ensemble de processus, d'outils et de comportements qui facilitent la communication et incitent à produire, utiliser et partager des bonnes pratiques, des apprentissages et des connaissances spécialisées pour améliorer l'efficacité et la crédibilité du Fonds ainsi que son efficacité en matière de développement.

### A. Pourquoi élaborer une nouvelle stratégie de gestion des savoirs?

9. La vision et les principes fondamentaux de la première stratégie de gestion des savoirs<sup>5</sup> – mise en œuvre de 2008 à 2010 – demeurent certes pertinents, mais le FIDA a besoin d'une stratégie mieux adaptée aux exigences de sa nouvelle structure organisationnelle et de son nouveau modèle opérationnel, qui lui permette également de répondre aux exigences croissantes d'optimisation de ses ressources pour atteindre les objectifs de développement durable.
10. Pour assurer son efficacité et optimiser l'utilisation de ses ressources, le FIDA doit pouvoir mettre à profit et utiliser les savoirs de pointe issus de données factuelles et de la pratique provenant de sources aussi bien internes qu'externes. Il doit répondre aux demandes croissantes de ses États membres en matière de savoirs et de compétences, en plus des financements inclus dans ses programmes de pays, en fournissant notamment des services à forte teneur en savoirs tels que l'assistance technique remboursable.
11. Cela suppose un investissement ciblant plus précisément le développement des savoirs dans les domaines où le FIDA souhaite se poser en chef de file mondial. Le Fonds doit donc utiliser de façon stratégique les savoirs de ses partenaires de la communauté du développement, en particulier lorsqu'ils disposent d'un avantage relatif, par exemple les principales organisations qui produisent des données factuelles.
12. Pour demeurer valables, les savoirs existants doivent être facilement localisables, entretenus et actualisés grâce au maintien des savoirs et à l'apprentissage adaptatif. À cette fin, le FIDA doit adopter une approche plus globale dans la gestion de son corpus de savoirs.

---

<sup>4</sup> Dans le cadre des travaux préparatoires pour l'élaboration de la présente stratégie, les définitions de la gestion des savoirs retenues dans différentes organisations ont été discutées et examinées lors d'entretiens avec le personnel du FIDA. Ont notamment été analysées les définitions en vigueur à l'Organisation mondiale de la Santé, chez Syngenta et chez GlaxoSmithKline.

<sup>5</sup> Voir le document intitulé Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, publié sous la cote EB 2007/90/R.4.

13. Pour surmonter les difficultés recensées qui entravent la gestion efficace des savoirs, le FIDA a besoin de solutions pratiques et applicables et doit s'appuyer sur ce qui fonctionne correctement parmi ce qu'il a déjà mis en œuvre.

## B. Évolution de la gestion des savoirs au FIDA

14. Dans sa première stratégie de gestion des savoirs, le FIDA convenait qu'il devait améliorer les enseignements tirés de la pratique du développement, de ses propres projets et de ceux de tiers pour obtenir de meilleurs résultats et un meilleur impact.
15. Reconnue comme un exemple de bonne pratique dans un rapport de 2016 sur la gestion des savoirs dans le système des Nations Unies<sup>6</sup>, cette stratégie a permis un certain nombre de changements importants, notamment l'amélioration de l'infrastructure technologique et l'augmentation du nombre de produits du savoir élaborés et diffusés<sup>7</sup>. Néanmoins, de nombreuses activités ont été entreprises isolément, ce qui a entravé les efforts visant à intégrer de façon plus systématique la gestion des savoirs dans l'ensemble du Fonds.
16. Face à cette situation, la direction a approuvé en 2014 un nouveau cadre de gestion des savoirs<sup>8</sup> pour mettre à jour la stratégie et doter le Fonds d'une approche plus cohérente en matière de gestion des savoirs et d'apprentissage. Un plan d'action biennal en matière de gestion des savoirs<sup>9</sup> a été exécuté entre 2016 et 2018 pour rendre opérationnels les domaines d'action prioritaires énoncés dans le Cadre de gestion des savoirs et donner suite aux engagements pris pendant FIDA10.
17. Dans son Rapport annuel 2016 sur les résultats et l'impact des opérations (RARI) du FIDA<sup>10</sup>, le Bureau indépendant de l'évaluation a noté que, même si des progrès ont été accomplis dans le sens de la réalisation des objectifs de la stratégie, "les résultats ne se sont pas parvenus à créer le type de culture de l'apprentissage nécessaire pour soutenir et élargir ces gains et produire l'amélioration envisagée des effets sur le plan opérationnel et sur celui du développement". Ce Rapport a mis en évidence de nombreux enseignements et bonnes pratiques, ainsi que plusieurs problèmes, qui étayaient la nécessité d'adopter une approche de gestion des savoirs davantage systémique et mieux dotée en ressources.
18. On trouvera à l'appendice I un bref inventaire du capital de savoirs du FIDA.

## C. Analyse de la gestion des savoirs au FIDA

19. Pour mettre à profit ses expériences fructueuses, faire progresser ses activités de gestion des savoirs et préparer sa nouvelle stratégie en la matière, le FIDA a effectué une analyse systématique de son approche dans ce domaine pour recenser et comprendre les faiblesses et les difficultés, et aussi tirer des enseignements de sa propre expérience et des bonnes pratiques appliquées dans d'autres organisations. Des méthodes formelles et informelles ont été utilisées pour recueillir les contributions, notamment: des entretiens semi-directifs, un examen de la façon dont le FIDA tire parti des savoirs tacites de son personnel dans les processus opérationnels de base, une analyse des réseaux organisationnels et une étude sur les bonnes pratiques dans plusieurs organisations de référence. Les résumés des travaux préparatoires figurent aux appendices III, IV, V et VI.
20. Les défis à relever peuvent être classés en trois grandes catégories: l'enrichissement du corpus de savoirs, l'accès aux savoirs existants ainsi que leur

<sup>6</sup> Voir le Rapport de 2016 du Corps commun d'inspection des Nations Unies sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies.

<sup>7</sup> Voir le Rapport de situation sur la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs et du programme d'innovation (2011) et les Rapports de situation sur la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs (2009 et 2010).

<sup>8</sup> Cadre de gestion des savoirs du FIDA 2014-2018.

<sup>9</sup> Cadre de gestion des savoirs du FIDA 2016-2018.

<sup>10</sup> Voir: [www.ifad.org/documents/38714182/39709860/ARRI\\_2016\\_full.pdf/569bcea7-a84a-4d38-867f-89b3bb98e0e4](http://www.ifad.org/documents/38714182/39709860/ARRI_2016_full.pdf/569bcea7-a84a-4d38-867f-89b3bb98e0e4).

utilisation et leur réutilisation, et la culture de l'apprentissage et du partage des savoirs. La figure 1 ci-dessous offre une vision synthétique de ces principaux défis, et une présentation est fournie à l'annexe III.

Figure 1  
**Principales difficultés rencontrées**

Enrichissement du corpus de savoirs	Accès aux savoirs existants ainsi que leur utilisation et leur réutilisation	Culture de l'apprentissage et du partage des savoirs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer des enseignements des opérations</li> <li>• Élaborer des savoirs stratégiques</li> <li>• Mettre à profit les savoirs grâce aux partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiser les savoirs</li> <li>• Circulation des savoirs dans un contexte décentralisé</li> <li>• Conserver et partager les enseignements</li> <li>• Tirer parti des savoirs du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures d'incitation</li> <li>• Capacités et ressources</li> <li>• Reconnaître les échecs et en tirer des enseignements</li> </ul>

21. L'analyse a montré que le FIDA avait besoin d'une approche plus ciblée et hiérarchisée en ce qui concerne le développement et la mobilisation des savoirs, adaptée aux possibilités d'investissement et aux domaines dans lesquels le Fonds dispose d'un avantage relatif par rapport aux autres institutions financières internationales et aux organismes des Nations Unies pertinents. Il pourrait tirer parti de façon plus systématique et stratégique des savoirs de ses partenaires, notamment les autres banques multilatérales de développement et les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome. Le RARI 2016 a décrit les programmes de pays comme étant "au cœur de la gestion des savoirs du FIDA", le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) étant considéré comme la clé de voûte de la gestion des savoirs et comme "une source majeure d'orientation et d'appui pour les activités relatives à de gestion des savoirs". La combinaison entre les savoirs générés au niveau d'un pays et les savoirs thématiques développés dans plusieurs pays par des groupes et réseaux thématiques "peut constituer une puissante base de savoirs pour le FIDA et ses partenaires du développement". Ce procédé n'est pas encore pleinement systématisé. De précieux savoirs obtenus et appliqués dans les programmes de pays ne sont pas nécessairement intégrés dans le corpus de savoirs global du FIDA. Des progrès dans ce domaine pourraient sensiblement accroître la visibilité du FIDA et son importance en tant que source de savoirs dans la communauté du développement rural. Cela suppose d'accorder plus d'attention à la gestion des savoirs durant la conception et l'exécution des COSOP, y compris dans les contextes nationaux, ainsi qu'à la pertinence de la gestion des savoirs dans le cadre des interventions du FIDA et de ses partenaires, à l'échelle régionale et mondiale.
22. La décentralisation du personnel technique et opérationnel devrait certes faciliter la gestion des savoirs; néanmoins un manque de communication a parfois été constaté entre le personnel détaché et celui du siège, y compris entre personnes du même domaine de spécialisation technique. Des procédures visant à faciliter la communication en interne ou avec des partenaires extérieurs grâce à des communautés de pratique et des réseaux pourraient contribuer à réduire l'ampleur de ce problème.

23. Alors que le FIDA continue de renforcer son infrastructure de gestion de l'information et son réseau informatique pour faciliter la gestion des savoirs<sup>11</sup>, le personnel et la direction disent souvent éprouver des difficultés à trouver rapidement et facilement des informations et des données fiables. Ces difficultés sont liées en partie aux fonctionnalités de recherche intersystèmes, mais aussi aux comportements et pratiques du personnel, qui peuvent freiner sa volonté de rechercher les informations. La compilation des enseignements solides n'est pas encore systématique, notamment au niveau des pays, tandis que les informations et les enseignements qui peuvent être consultés via les systèmes informatiques du FIDA ne sont pas toujours cohérents ou actualisés. Il a été noté qu'une base de données sur les enseignements tirés deviendra rapidement obsolète si elle n'est pas tenue à jour.
24. L'analyse a montré avec force que le FIDA doit mieux tirer parti des savoirs et des savoir-faire tacites de son personnel et de ses consultants dans les processus opérationnels de base, notamment dans un environnement davantage décentralisé. Elle a également permis de relever que la contribution des savoirs fondés sur la pratique est peut-être sous-estimée.
25. L'insuffisance des capacités, des incitations et des ressources – en particulier au niveau des programmes de pays et des projets – constitue le principal obstacle à la gestion des savoirs et à l'apprentissage, et des solutions doivent être trouvées pour y remédier. L'une des questions centrales soulevées est de déterminer dans quelle mesure le FIDA devrait accorder la priorité et allouer des ressources à la gestion des savoirs, étant donné la concurrence d'autres priorités, notamment de celles associées de manière plus concrète à des résultats mesurables<sup>12</sup>. Pour établir pleinement une culture qui valorise l'apprentissage ainsi que l'utilisation et la réutilisation des savoirs, il est également essentiel de mettre l'accent sur le processus de travail en réunissant les personnes pour réfléchir, discuter et partager des idées dans un esprit d'ouverture, y compris pour aborder les échecs<sup>13</sup>. Tels sont les facteurs susceptibles d'entraver l'apprentissage et sur lesquels le FIDA doit travailler.

### III. Théorie du changement

26. S'appuyant sur le travail considérable déjà en cours au FIDA, la présente stratégie avance l'idée selon laquelle le Fonds peut faire plus et mieux. Elle s'inspire également de l'expérience et de la réflexion en cours dans la communauté du développement sur le rôle de la gestion des savoirs (voir l'appendice VII). La théorie du changement présentée à la figure 2 ci-dessous guidera le FIDA vers la mise en place d'une gestion des savoirs mieux intégrée et plus efficace, adaptée à la nouvelle structure organisationnelle et au modèle opérationnel amélioré, et qui l'aidera à accroître son impact en matière de développement. Elle permettra au FIDA d'améliorer la manière dont il produit, acquiert, partage, utilise et réutilise les savoirs provenant de sources internes et externes.
27. Le but de cette stratégie est de rassembler et de transformer les savoirs, notamment au moyen de partenariats, en résultats meilleurs en matière de développement pour les populations rurales pauvres, et en impacts plus importants dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable 1 et 2.

<sup>11</sup> Par exemple, le Système de gestion des résultats opérationnels, le Centre de documentation sur les opérations, le portail clients et le nouvel intranet.

<sup>12</sup> Voir RARI 2016, paragraphe 256.

<sup>13</sup> Alison Evans, cheffe de la Commission indépendante pour l'impact de l'aide (Royaume-Uni). Citée dans la série de podcasts "USAID Leaders in Learning".

28. L'objectif poursuivi par le FIDA au moyen de la stratégie est de générer, utiliser et partager les meilleurs savoirs dont il dispose, fondés sur des données factuelles et la pratique, pour améliorer la qualité de ses opérations et accroître sa visibilité et son influence auprès de la communauté mondiale du développement.
29. Les activités seront exécutées dans trois grands domaines d'action: i) la production de savoirs; ii) l'utilisation des savoirs; iii) l'environnement favorable (voir le résumé à la figure 3 ci-dessous). Ensemble, ces activités devraient déboucher sur une série de produits qui: constituent une base de données factuelles utile au FIDA et à ses partenaires de développement; intègrent systématiquement les meilleurs savoirs disponibles dans les opérations du FIDA, et intègrent aussi davantage la gestion des savoirs et l'apprentissage dans le fonctionnement du FIDA.
30. Il existe une forte cohérence entre les activités, les produits et les effets directs de la stratégie et du plan d'action en matière de gestion des savoirs. Cette observation porte plus particulièrement sur les points suivants:
- Les sous-domaines d'activité au titre de la production de savoirs sont clairement reliés aux produits: "des produits du savoir stratégiques sont élaborés", "les savoirs externes sont mis à profit grâce aux partenariats et à une mobilisation mondiale", "les données probantes, les bonnes pratiques et les enseignements sont facilement accessibles et consultables" et "les interventions sont conçues à partir des meilleurs savoirs disponibles". Ces produits contribueront à leur tour à l'obtention des effets directs suivants: "visibilité, crédibilité et influence accrues", "reproduction à plus grande échelle des résultats en matière de développement" et "amélioration de la qualité des résultats des projets et des programmes de pays". Ces produits constituent également la base en matière d'utilisation des savoirs, contribuant ainsi à l'effet direct "meilleure utilisation des savoirs fondés sur des données probantes et tirés de l'expérience". La qualité de la production et de l'utilisation des savoirs est nécessaire, mais non suffisante, pour mettre en place une culture de l'apprentissage.
  - Les sous-domaines d'activité au titre de l'utilisation de savoirs sont clairement reliés aux produits: "les approches et les outils optimisent les flux d'apprentissage et de savoirs dans l'environnement décentralisé du FIDA", "les données probantes, les bonnes pratiques et les enseignements sont facilement accessibles et consultables" et "des systèmes de saisie, de classement, de stockage et de partage des savoirs sont intégrés au niveau des pays, des régions et du siège". Ces produits contribuent à leur tour à l'obtention de l'effet direct "meilleure utilisation des savoirs fondés sur des données probantes et tirés de l'expérience".
  - Les sous-domaines d'activité au titre de l'environnement favorable sont clairement reliés aux produits: "mise en place d'une structure d'incitation visant à favoriser l'apprentissage, le partage et les comportements novateurs" et "amélioration des capacités du personnel du FIDA et de ses partenaires d'exécution". Ces produits contribuent à l'effet direct "culture de l'apprentissage renforcée".
31. Pour que les activités menées aboutissent aux produits escomptés, il faut que les ressources humaines et financières adéquates soient mises à disposition, que les flux de savoirs soient maintenus dans un contexte plus décentralisé et que le personnel se montre réceptif aux incitations. On estime par ailleurs que le renforcement des synergies dans les travaux à forte teneur en savoirs aura un impact positif sur les réalisations du FIDA dans le domaine du développement, ce qui permettra que les produits entraînent les cinq effets directs escomptés.

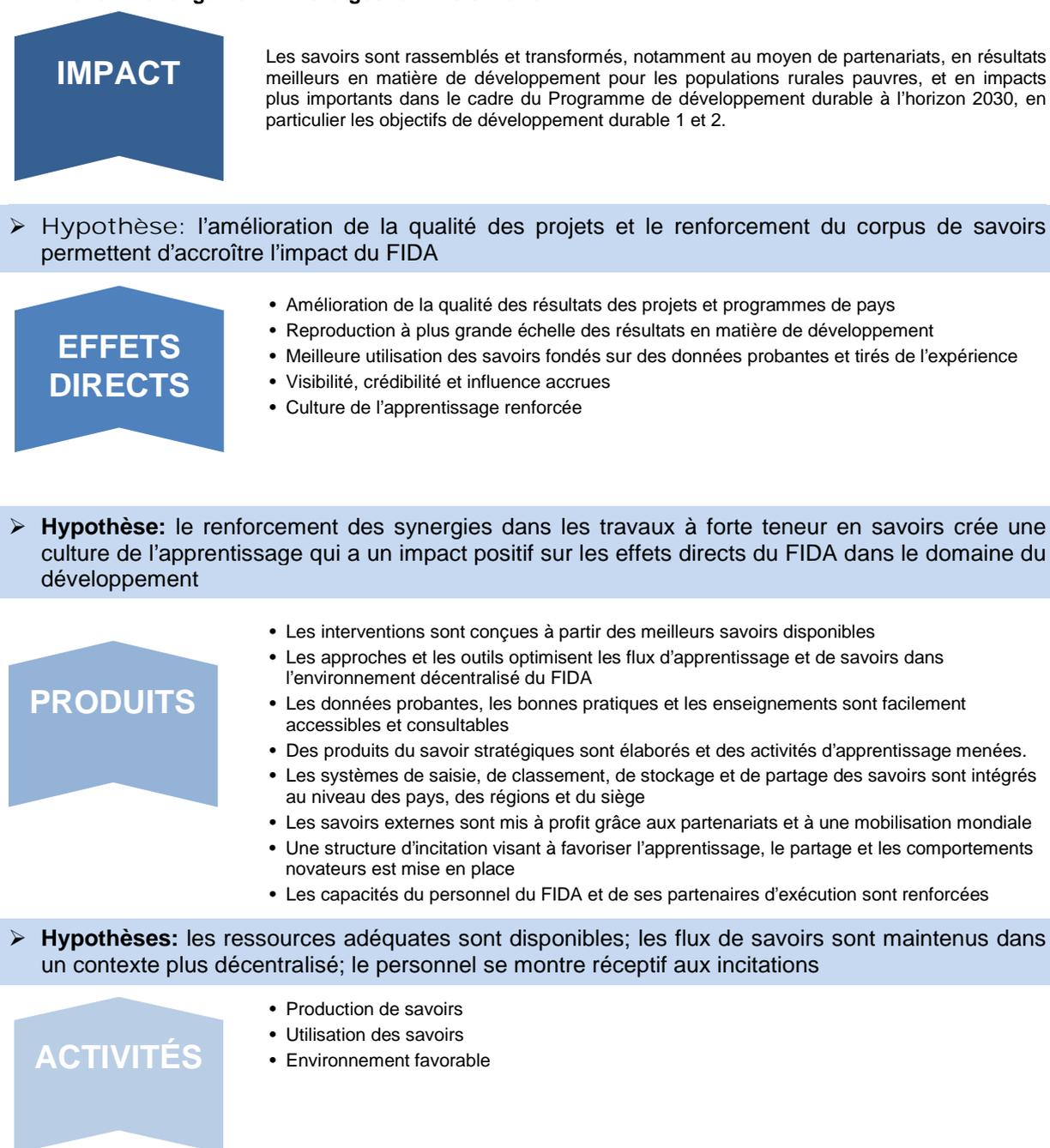
32. Comme le montre la théorie du changement, le FIDA place les personnes au cœur de sa stratégie, car il sait que les savoirs de son personnel et de ses consultants constituent son atout le plus important et peuvent lui donner un avantage compétitif. Les approches et les outils qui permettent de favoriser les flux de savoirs et l'apprentissage en commun, notamment les technologies et les plateformes intuitives associées à des communautés de pratique<sup>14</sup> et des réseaux<sup>15</sup> ciblés, seront renforcés et bénéficieront d'un appui intensif. Ils devraient conduire à des gains d'efficacité dans les opérations en permettant, par exemple, un accès plus rapide aux savoirs collectifs du personnel, une résolution plus efficace des problèmes et une meilleure conservation des savoirs (voir l'encadré 1 de l'annexe III).

---

<sup>14</sup> Etienne et Beverley [Wenger-Trayner \(2015\)](#) définissent les communautés de pratique comme des groupes de personnes qui partagent une passion pour un sujet qu'ils connaissent bien et qui interagissent régulièrement en vue de se perfectionner. Cette définition repose sur trois éléments: le domaine (définition du domaine de recherche partagée et des questions clés); la communauté (relations entre les membres et sentiment d'appartenance); la pratique (ensemble des savoirs, méthodes, récits, cas, outils et documents). Toutes les communautés de pratique sont des réseaux en ce sens qu'elles supposent des liens entre leurs membres. Voir aussi: [Introduction to communities of practice; Quick CoP start-up guide](#).

<sup>15</sup> Les réseaux ne sont pas tous des communautés de pratique. Là encore, Etienne et Beverley [Wenger-Trayner \(2011\)](#) font remarquer qu'une communauté de pratique implique un domaine partagé qui devient une source d'identification. Cette identité crée un sentiment d'engagement envers la communauté dans son ensemble, et pas seulement des liens avec quelques nœuds de liaison. L'aspect réseau fait référence à l'ensemble des relations, interactions personnelles et liens entre les participants qui facilitent la circulation de l'information et les liens utiles.

Figure 2  
**La théorie du changement dans la gestion des savoirs**



33. L'harmonisation avec les autres processus, stratégies et politiques internes pertinents sera assurée.

#### A. Activités principales

34. Le plan d'action détaillé pour la période allant de 2019 à 2021 figure à l'annexe I.

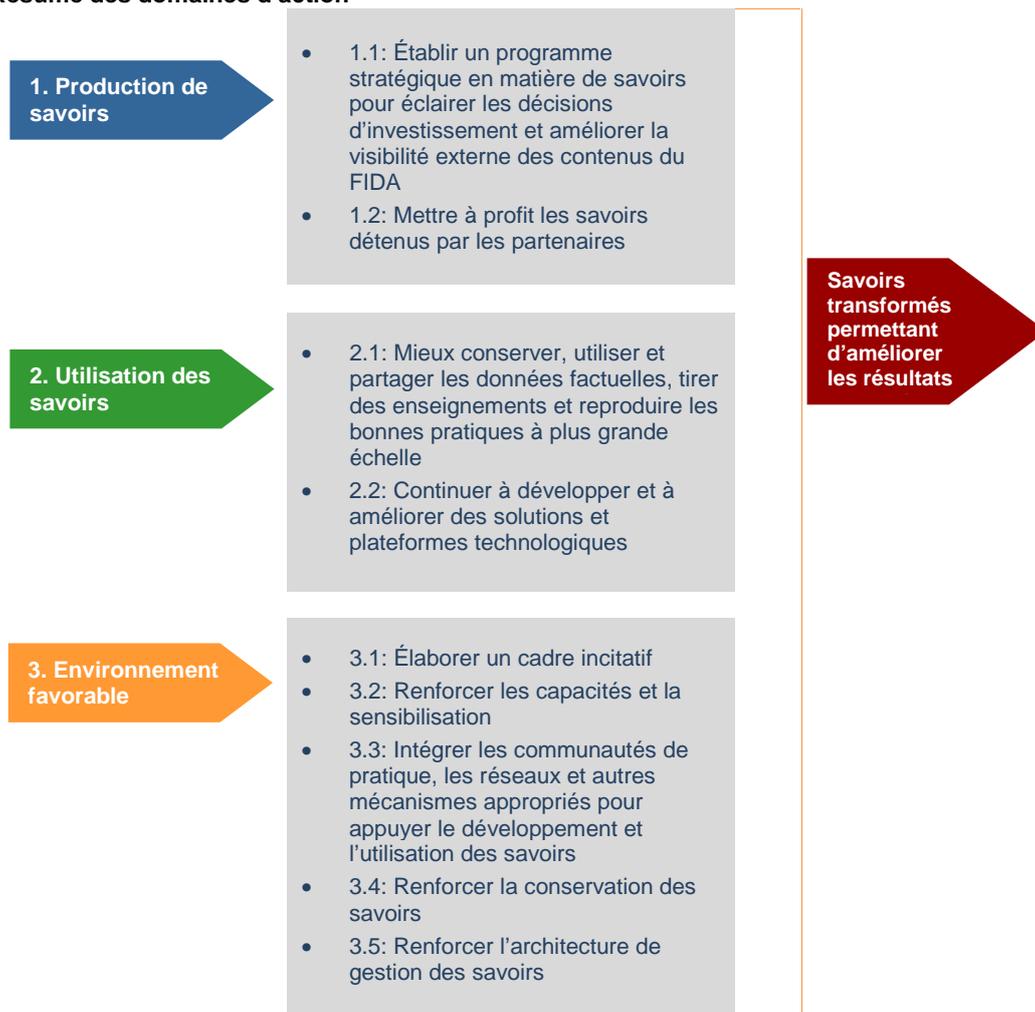
35. Les principaux mécanismes qui permettront de modifier en profondeur les résultats de la gestion des savoirs au FIDA et d'améliorer l'efficacité<sup>16</sup> seront les suivants: développement stratégique et ciblé des savoirs; amélioration de la conservation

<sup>16</sup> Les recherches et expériences récentes montrent que la capacité d'apprentissage d'une organisation a un impact positif sur sa performance, tant sur le plan financier que non financier. Voir S. Goh et al, 2012, "The relationship between learning, capability and organizational performance: a meta-analytic examination, Learning Organization", Vol. 19, n° 2, pages 92 à 108.

des savoirs et de l'accès à ces derniers; intégration des communautés de pratique et des réseaux dans les processus de travail; mise en place d'un cadre incitatif approprié.

36. Le plan d'action s'articule autour de deux axes: une approche fondamentale qui s'appuiera sur les activités actuelles du FIDA relatives aux savoirs et à leur gestion, et qui renforcera les mesures d'incitation, les capacités et les comportements nécessaires dans ce domaine; ainsi qu'une approche pilote pour mettre à l'essai des solutions aux problèmes de gestion des savoirs et les transposer rapidement à plus grande échelle.
37. Cinq initiatives pilotes sont proposées: i) un ensemble de savoirs en amont de la conception qui synthétise les enseignements internes et externes pertinents, les rapports techniques et analytiques, les publications, les études et évaluations d'impact, les défis en matière d'exécution, etc.; ii) un système d'échanges de savoirs interactif en vue d'améliorer la conservation et l'utilisation des contenus techniques ainsi que l'accès à ces derniers; iii) trois nouvelles communautés de pratique chargées de mettre à l'essai les nouveaux modèles et approches pour mieux tirer parti des savoirs tacites du personnel dans les procédures du FIDA; iv) un programme pour "apprendre de ceux qui partent" et réduire les risques liés à la perte des savoirs essentiels du personnel partant à la retraite; v) une nouvelle initiative d'intégration de l'innovation en vue d'élaborer et de mettre à l'essai des solutions aux défis liés aux savoirs.

Figure 3

**Résumé des domaines d'action**

## B. Structure, rôles et responsabilités

38. La gestion des savoirs est une activité morcelée qui exige une collaboration et une coordination étroites entre les divisions et les départements. De ce fait, les activités de gestion des savoirs seront menées à tous les niveaux (projets, pôles et régions) et de façon transversale (thèmes, divisions et départements).
39. De nouvelles descriptions de poste génériques ont été établies afin de clarifier les responsabilités spécifiques en matière de gestion des savoirs pour le personnel du Département de la stratégie et des savoirs et du Département de la gestion des programmes. Ces responsabilités comprennent entre autres la production de savoirs, la facilitation de la communication entre les régions et entre le terrain et le siège, l'établissement et la gestion de communautés de pratique, l'appui technique au partage des savoirs et à l'apprentissage et l'élaboration de produits du savoir<sup>17</sup>. De nouveaux centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire situés dans trois régions joueront un rôle clé dans l'architecture de gestion des savoirs du FIDA en renforçant les liens existant entre les activités de gestion des savoirs aux niveaux des pays, des régions et du monde entier.
40. Le Département de la stratégie et des savoirs jouera un rôle directeur dans la promotion d'une plus grande intégration et d'une meilleure coordination de la gestion des savoirs en interne. Il apportera pour ce faire les conseils et les directives nécessaires pour renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration. Pour la première fois, une équipe institutionnelle chargée de la gestion des savoirs a été créée au sein du Département de la stratégie et des savoirs. Elle a pour mission d'élaborer des directives pour la gestion des savoirs, de renforcer les aptitudes et les compétences en matière de gestion des savoirs, de fournir des conseils et un appui aux réseaux et aux communautés (notamment la communauté de pratique sur la gestion des savoirs) et de livrer des approches et des outils qui s'appuient sur les bonnes pratiques en matière de gestion des savoirs. Elle appuiera le personnel responsable de la gestion des savoirs et, en collaboration avec les spécialistes techniques et les équipes régionales, fournira un appui, des conseils et des orientations aux centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire, ainsi qu'aux pôles régionaux et aux bureaux de pays, s'il y a lieu. L'équipe coordonnera les activités de suivi et l'établissement de rapport relatifs à l'exécution de la présente stratégie et de son plan d'action. Elle collaborera avec l'Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation, en particulier en ce qui concerne le pilotage des initiatives de gestion des savoirs.
41. Le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs continuera de jouer un rôle important pour assurer la collaboration au FIDA en matière de gestion des savoirs. Le groupe comprend les membres du personnel ayant des responsabilités en la matière ainsi que les coordonnateurs nommés par les directeurs de l'ensemble des services du FIDA. Y siégeront également les responsables des trois centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire. Dirigé par le spécialiste principal du Département de la stratégie et des savoirs, le Groupe examinera et élaborera des solutions pour résoudre les difficultés à venir en lien avec la gestion des savoirs, identifiera les lacunes, proposera de nouvelles initiatives et contribuera à l'élaboration de directives en matière de gestion des savoirs et d'activités de renforcement des capacités. Il appuiera l'exécution du plan d'action et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis.
42. L'ensemble du Comité exécutif de gestion sera mobilisé pour promouvoir la gestion des savoirs au FIDA. Par leur détermination et l'exemple qu'ils montreront en ce qui concerne les comportements attendus, les hauts responsables joueront un rôle crucial dans le renforcement de la culture de l'apprentissage et de partage

<sup>17</sup> La manière dont ces rôles s'inscrivent dans l'architecture globale de gestion des savoirs du FIDA, et dont ils contribuent à l'exécution de la stratégie, seront décrits plus précisément en 2019 dans le cadre de l'exécution du plan d'action (voir l'annexe I, point 3.5 relatif aux activités).

des savoirs au FIDA. Les rôles et responsabilités se renforçant mutuellement au sein des différentes unités organisationnelles sont présentés à l'appendice III.

### C. Risques

43. On trouvera également à l'annexe IV un exposé des obstacles pouvant compromettre la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs. Les activités qui permettront de réduire les risques mis en évidence sont un élément important du plan d'action triennal.

### D. Mesure des résultats

44. Un système complet de suivi et d'apprentissage fondé sur la théorie du changement sera établi. Il s'appuiera sur une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives pour mesurer la réussite des interventions. Un cadre de mesure des résultats (voir l'annexe II) inclut les cibles et les indicateurs d'effet et de produit. Il repose souvent sur des indicateurs déjà employés par le FIDA pour mesurer la gestion de savoirs, les produits et services du savoir, la transposition à plus grande échelle, les enseignements tirés ainsi que la coopération Sud-Sud et triangulaire, que ce soit dans des rapports de supervision et d'achèvement des projets, des enquêtes auprès des clients, des examens à l'achèvement des COSOP ou des évaluations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, entre autres. Les systèmes de suivi utilisés pour les autres plans d'action institutionnels, en particulier pour les quatre thèmes de FIDA11 à transversaliser, fourniront des informations plus précises quant aux progrès accomplis dans la production, le partage et l'utilisation des savoirs dans plusieurs domaines thématiques.
45. Les méthodes qualitatives peuvent consister en des entretiens avec des informateurs clés, des enquêtes sur les savoirs, les attitudes et les pratiques, des groupes de discussion, des témoignages, des études sur les changements particulièrement pertinentes, des enquêtes de satisfaction et des cartographies des effets directs. Ces méthodes peuvent servir à déterminer comment les produits du savoir, les échanges de savoirs et le recours à des approches de gestion des savoirs ont mené à des changements tangibles. Le modèle de gestion des savoirs et de maturité d'apprentissage organisationnel (voir l'appendice VI) servira d'outil pour établir une base de référence et des cibles d'amélioration au niveau de l'institution. Il sera ensuite régulièrement utilisé pour évaluer les progrès et les améliorations. Un outil<sup>18</sup> basé sur la nouvelle norme internationale en matière de gestion des savoirs, élaborée par l'Organisation internationale de normalisation, sera utilisé pour évaluer la solidité et l'efficacité de l'exécution de la stratégie.
46. Des boucles de rétroaction participatives seront intégrées aux initiatives de gestion des savoirs pour évaluer en temps réel la valeur de ces dernières aux yeux des participants. Une attention particulière sera également accordée à la collecte de données factuelles pouvant servir à démontrer la pertinence et la valeur des initiatives de gestion des savoirs, en ce qui concerne les gains d'efficacité et le retour sur investissement, l'objectif étant de justifier le temps et les ressources financières investies.
47. Les initiatives pilotes feront l'objet d'un suivi, les observations seront systématiquement recueillies et les enseignements consignés de manière à appuyer la transposition à plus grande échelle des succès obtenus. Les méthodes inspirées des meilleures pratiques seront employées pour évaluer l'efficacité des communautés de pratique et des réseaux.
48. Le système de suivi et d'apprentissage permettra non seulement de mesurer, mais aussi de gérer les succès obtenus, grâce à l'établissement de mécanismes et de processus en vue d'exploiter les données collectées, à des fins d'apprentissage

<sup>18</sup> C. Collison, P. Corney et P. Eng, *The KM Cookbook: Stories and Strategies for Organizations Exploring Knowledge Management Standard ISO 30401*. Facet Publishing, 2019.

continu et d'adaptation, et pour appuyer la prise de décision. À terme, cela augmentera les chances de réussite du plan d'action.

49. Le calendrier de cette stratégie est en phase avec celui du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Un examen à mi-parcours sera effectué au début de 2022, dont les résultats seront soumis au Conseil d'administration pour observation avant l'exécution d'un deuxième plan d'action. Des examens annuels portant sur les activités, les produits, la portée et les partenariats relatifs à la gestion des savoirs seront présentés à la direction du FIDA.

## Plan d'action pour la gestion des savoirs 2019-2021

### Domaine d'action 1: Production de savoirs

Pour tirer le meilleur parti de ses ressources limitées, le FIDA développera son corpus de savoirs, et poursuivra des objectifs stratégiques en la matière, ciblera les domaines d'investissement prioritaires, la demande de services du savoir (comme l'assistance technique remboursable), et les domaines dans lesquels il souhaite se poser en chef de file mondial. La production de savoirs s'appuiera largement sur les lacunes et les priorités en matière de savoirs recensés lors des opérations, et sur les lacunes en matière de données factuelles mises en évidence dans le contexte plus large du développement rural. Le FIDA s'appuiera sur ses propres savoirs et tirera stratégiquement parti de ceux de ses partenaires, y compris ses partenaires de recherche, d'autres banques multilatérales de développement et les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, en particulier dans les domaines où il ne possède pas d'avantage relatif. Il mettra systématiquement ses savoirs à la disposition des États membres et des autres partenaires de développement, par l'intermédiaire de ses programmes de pays, y compris dans la transposition des résultats à plus grande échelle, et par l'élaboration et la diffusion de produits du savoir de haute qualité, ainsi que par des manifestations telles que des conférences et des ateliers.

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
<b>1.1 Établir un programme stratégique en matière de savoirs pour éclairer les décisions d'investissement et améliorer la visibilité externe des informations du FIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribue à l'obtention des produits attendus au niveau de l'institution: des produits du savoir stratégiques sont élaborés et des activités d'apprentissage sont organisées; les données probantes, les bonnes pratiques et les enseignements sont facilement accessibles et consultables; les savoirs externes sont mis à profit grâce aux partenariats et à une mobilisation mondiale; les interventions sont conçues à l'aide des meilleurs savoirs disponibles</li> <li>Aide à tenir les engagements souscrits au titre de FIDA11: 3.4 – Renforcer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts; 4.2 – Promouvoir le principe de transparence et d'ouverture</li> </ul>					
1.1.1	Publier, promouvoir et diffuser auprès des bénéficiaires prévus des produits du savoir de haute qualité dans des formats accessibles, notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur le développement rural 2019</li> <li>Évaluations de l'impact</li> <li>Série d'études</li> <li>Série "Avantage"</li> <li>Notes pratiques et boîtes à outils</li> <li>Blogs tenus par des experts</li> <li>Notes d'orientation</li> <li>Produits du savoir régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des services de publication /Division de la communication</li> </ul>	- Produits du savoir publiés et diffusés	En cours	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1; 2.1.3

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
1.1.2	Recenser les lacunes et priorités en matière de savoir au niveau des pays, des régions et du monde entier, et y répondre <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la gestion des programmes /Division Afrique de l'Ouest et du Centre – en première ligne /pôles infrarégionaux et centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire</li> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse des lacunes et priorités en matière de savoirs disponible</li> <li>Carte des lacunes en matière de données factuelles élaborée</li> <li>Réserve de produits du savoir développée en tenant compte des lacunes et priorités en matière de savoirs</li> </ul>	À partir du T1 2019	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1
1.1.3	Examen annuel des activités, des produits, de la portée et des partenariats du FIDA en matière de gestion des savoirs, accompagné de recommandations sur les priorités relatives au développement des savoirs, aux partenariats de savoir et à l'utilisation des ressources <sup>20</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Groupe de coordination pour la gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen annuel et recommandations sur les activités de gestion des savoirs du FIDA présentés</li> </ul>	Exécuté au T2 2020 et T2 2021	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1
1.1.4	Soutenir et collaborer à des initiatives qui fournissent des données fiables et continuellement mises à jour sur la pauvreté rurale, la faim et l'agriculture. Par exemple: <ul style="list-style-type: none"> <li>L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde</li> <li>Initiative 50 X 2030<sup>21</sup></li> <li>World Poverty Clock</li> <li>Projet "Ending Rural Hunger"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives appuyées</li> <li>Le FIDA est un partenaire et contributeur reconnu</li> </ul>	En cours	1.1.1; 1.1.2; 2.1.3

<sup>19</sup> À partir des rapports de supervision, des analyses effectuées au niveau des pôles régionaux, des inventaires de portefeuille, des débats sur les politiques à mener au niveau des pays, des rapports d'achèvement de projets, des résultats des évaluations d'impact, des évaluations indépendantes, de la participation à l'élaboration des politiques et des cartes de lacunes en matière de données factuelles.

<sup>20</sup> Les ressources désignent les dons, les études, les évaluations d'impact, la coopération Sud-Sud et triangulaire, les fonds supplémentaires, les partenariats, les savoirs techniques et les produits du savoir.

<sup>21</sup> Le FIDA collabore avec l'Agence des États-Unis pour le développement international, la Fondation Bill & Melinda Gates, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et la Banque mondiale au titre de l'Initiative 50 X 2030, dont l'objectif est que 50 pays disposent de données agricoles d'ici à 2030.

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
1.1.5	Améliorer l'adoption et la diffusion des savoirs et de l'apprentissage produits par les évaluations indépendantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA /Division des politiques et des résultats opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activités d'apprentissage organisées</li> <li>Adoption attestée dans les rapports</li> </ul>	En cours	1.2.4; 2.2.3
1.1.6	Encourager le personnel du FIDA à publier des documents externes et à participer à des activités externes à forte teneur en savoir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'approbation internes simplifiés</li> </ul>	En cours	1.1.1; 2.1.3
<p><b>1.2 Mettre à profit les savoirs détenus par les partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribue à l'obtention du produit attendu au niveau de l'institution: savoirs externes mis à profit grâce aux partenariats et à une mobilisation mondiale</li> <li>Aide à tenir l'engagement souscrit au titre de FIDA11: 3.5 – Faire des partenariats stratégiques en matière de financement, de savoir, de sensibilisation et d'influence au niveau mondial la pierre angulaire des opérations du FIDA</li> </ul>					
1.2.1	Cartographier les partenariats existants et potentiels en matière de savoirs prioritaires, et leur avantage relatif compte tenu des priorités institutionnelles, régionales, nationales ou thématiques en matière de savoirs <sup>22</sup> (exemple: égalité des sexes, changements climatiques, nutrition et jeunes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion du savoir du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Mobilisation mondiale, Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources /équipes régionales du Département de la gestion des programmes/centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats et leur avantage relatif cartographiés</li> </ul>	Exécuté au T4 2019	1.1.1; 1.1.2; 2.1.3
1.2.2	Produire, condenser et diffuser systématiquement les savoirs et les innovations obtenus à partir du portefeuille de dons et des initiatives pertinentes financées par des fonds supplémentaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Secrétariat de l'assurance qualité des dons/parrains des dons individuels/responsables des initiatives financées par des fonds supplémentaires/Coordonnateurs de la gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoirs et innovations diffusés</li> </ul>	En cours	1.1.1; 1.1.2; 2.1.3

<sup>22</sup> Conforme au nouveau cadre de partenariat du FIDA.

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
1.2.3	Promouvoir l'utilisation d'outils de partenariat pour évaluer la pertinence et l'efficacité des partenariats axés sur le savoir <sup>23</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Division de l'engagement mondial, des partenariats et de la mobilisation des ressources</li> <li>Organe d'appui: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	- Cadre de partenariat du FIDA adopté et outils utilisés	En cours	1.3.2; 2.1.12
1.2.4	Participer à des réseaux <sup>24</sup> et établir des partenariats qui favorisent l'échange de savoirs et l'apprentissage en matière de gestion des savoirs, et qui promeuvent les solutions d'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Groupe de coordination pour la gestion des savoirs</li> </ul>	- Les approches, outils et solutions couronnés de succès sont partagés grâce à des partenariats et à des activités de mise en réseau	En cours	1.3.1; 1.3.2; 2.1.3
1.2.5	Établir un programme <sup>25</sup> d'experts invités qui cible les objectifs du FIDA en matière de savoirs (détachement de personnel du FIDA et accueil de spécialistes externes) dans le cadre de la mise en place de partenariats avec des organismes de recherche, des universités et d'autres institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des ressources humaines</li> </ul>	- Programme mis en place	À partir du T1 2020, puis en cours	1.1.1; 1.1.2; 1.3.1; 2.1.3

## Domaine d'action 2: Utilisation des savoirs

L'appui à la planification et à l'exécution de la gestion des savoirs contribuera à renforcer les capacités dans le contexte de la décentralisation du FIDA et devrait permettre d'éclaircir les objectifs en matière de savoirs et de mieux saisir et utiliser les données factuelles, les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Cela aidera également le personnel des pôles régionaux et celui des centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire à faciliter l'échange de savoirs et l'apprentissage entre le personnel opérationnel du FIDA sur le terrain et au siège, et contribuera à favoriser les liens entre les savoirs produits dans chaque pays et les savoirs thématiques produits par l'ensemble des pays. Un nouveau système interactif d'échange des savoirs sera mis à l'essai en vue d'encourager la conservation systématique des contenus techniques et de les rendre facilement accessibles au personnel et aux partenaires. La plateforme sera intégrée à l'utilisation de communautés de pratique et de réseaux, ce qui contribuera à assurer la conservation et la mise à jour des contenus. En outre, la mise en place d'ensembles de savoirs en amont de la conception – en compilant les ressources les plus pertinentes grâce à des nouvelles technologies – devrait permettre d'obtenir des gains d'efficacité au stade de la conception des projets. Cela contribuera à

<sup>23</sup> Recherche de partenariats et critères permettant d'évaluer l'efficacité des partenariats.

<sup>24</sup> Par exemple, le réseau de spécialistes de la gestion des savoirs du système des Nations Unies, la *Global Delivery Initiative* (Banque Mondiale), le réseau de bibliothèques des Nations Unies, ou encore Learn4dev.

<sup>25</sup> Inclut la formalisation d'un programme de post-doctorat déjà en cours au Département de la stratégie et des savoirs.

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
améliorer le marquage, à instaurer des appréciations cohérentes dans l'ensemble des systèmes du FIDA et à mettre en place une nouvelle fonctionnalité de recherche.					
<b>2.1 Mieux conserver, utiliser et partager les données factuelles, tirer des enseignements et reproduire les bonnes pratiques à plus grande échelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribue à l'obtention des produits attendus au niveau de l'institution: i) les interventions sont conçues à l'aide des meilleurs savoirs disponibles; ii) les approches et les outils optimisent les flux d'apprentissage et de savoirs dans l'environnement décentralisé du FIDA; iii) les données probantes, les bonnes pratiques et les enseignements sont facilement accessibles et consultables</li> <li>Aide à tenir l'engagement souscrit au titre de FIDA11: 3.4 – Renforcer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts</li> </ul>					
2.1.1	Fournit un appui direct en matière de stratégie, de planification et d'exécution de la gestion des savoirs auprès des pôles régionaux, des centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire, des équipes de conception des COSOP et des équipes d'exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipes régionales</li> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs /spécialistes techniques régionaux /Division des politiques et des résultats opérationnels /Division de l'engagement mondial, des partenariats et de la mobilisation des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire ainsi que les pôles régionaux exécutent les plans annuels de gestion des savoirs</li> <li>Élaboration de directives et de critères de qualité améliorés (par exemple, les directives de conception et de supervision)</li> </ul>	En cours	1.1.1; 1.1.3; 1.1.4; 1.3.2; 2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.2.1; 2.2.2; 2.3.2
2.1.2	Assurer la maintenance et l'actualisation continue du Portail sur les solutions rurales pour favoriser l'adoption des solutions de développement en interne et à l'extérieur du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Division de l'engagement mondial, des partenariats et de la mobilisation des ressources</li> <li>Organe d'appui: centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance et actualisation du Portail sur les solutions rurales assurée</li> <li>Au moins cinq solutions de développement adoptées en trois ans</li> </ul>	En cours	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.1.4; 1.2.12.1.3
2.1.3	Fournir des services bibliothécaires et d'information améliorés dans le contexte de la décentralisation du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services bibliothécaires assurés en continu</li> </ul>	En cours	1.1.1; 1.3.2; 2.2.1; 2.2.3; 2.3.2
2.1.4	Recenser les approches couronnées de succès en matière de partage des savoirs utilisées par le FIDA et ses partenaires aux niveaux des pays et des régions, et susceptibles d'être transposées à plus grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: pôles infrarégionaux</li> <li>Organe d'appui: centres de savoirs et de coopération Sud-Sud et triangulaire /pôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approches couronnées de succès attestées et diffusées</li> </ul>	En cours	1.1.4; 1.3.1; 1.3.2; 2.2.3

<i>Activité</i>	<i>Description</i>	<i>Responsable</i>	<i>Jalons</i>	<i>Cadre temporel</i>	<i>Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)</i>
		régionaux /équipes régionales /spécialistes techniques			
2.1.5	Organiser une série de séminaires réguliers sur des sujets d'actualité dans le domaine du développement rural, par exemple les thèmes à transversaliser tels que les jeunes, l'égalité des sexes, les changements climatiques et la nutrition, en s'appuyant sur des savoirs de pointe ainsi que sur les données factuelles et l'expérience du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Département des relations extérieures et de la gouvernance /Département de la gestion des programmes</li> </ul>	- Six séminaires organisés chaque année	À partir du T3 2019	1.3.1; 1.3.2
2.1.6	Mettre à l'essai des ensembles de savoir en amont de la conception de projets pour aider les équipes d'exécution des projets à tirer parti des sources internes et externes grâce aux nouvelles technologies, et à mettre à profit les enseignements tirés, notamment par l'intermédiaire du Système de gestion des résultats opérationnels (par exemple, les défis inhérents à l'exécution, les rapports analytiques et techniques portant sur les thèmes prioritaires pertinents, les évaluations d'impact et les rapports d'évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Afrique de l'Ouest et du Centre</li> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs /Division des politiques et des résultats opérationnels /Division des technologies de l'information et des communications/Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation</li> </ul>	- Initiative pilote achevée	Du T2 2019 au T2 2020	1.2.3; 1.2.4; 2.2.1
2.1.7	Mettre à l'essai un système d'échange de savoirs interactif pour améliorer l'agrégation, la conservation, le partage et l'utilisation des contenus techniques du FIDA sur des thèmes prioritaires (par exemple, la série de boîtes à outils), les contenus étant mis à jour par l'intermédiaire de communautés de pratique et de réseaux (voir 3.3.2; 3.3.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des technologies de l'information et des communications /Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude de faisabilité réalisée</li> <li>Initiative pilote pour le système interactif mise en œuvre</li> </ul>	En place au T4 2020	1.1.1; 1.1.2; 1.3.2; 2.1.1; 2.2.1; 2.2.3; 2.3.1; 2.3.3

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
<b>2.2. Continuer à développer et à améliorer des solutions et plateformes technologiques</b> Contribue à l'obtention des produits attendus: i) les approches et les outils optimisent les flux d'apprentissage et de savoirs dans l'environnement décentralisé du FIDA; ii) des systèmes de saisie, de classement, de stockage et de partage des savoirs sont intégrés au niveau des pays, des régions et du siège					
2.2.1	Créer un groupe de travail consacré à la gouvernance des informations et aux données institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des politiques et des résultats opérationnels /Division des technologies de l'information et des communications</li> </ul>	- Mandat élaboré	T2 2019	1.3.2
2.2.2	Continuer d'augmenter l'utilisation des données et des éléments factuels dans la prise de décisions (par exemple, par l'intermédiaire du Système de gestion des résultats opérationnels, du Système de projets d'investissement et de dons, et des rapports d'évaluation de l'impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des politiques et des résultats opérationnels /Équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	- Matrice d'efficacité du développement utilisée durant la conception des projets	T2 2019	1,1,1; 1,1,2; 1,1,3; 1.2.3; 1.2.4; 2.2.1
2.2.3	Harmoniser les appréciations pour faciliter et améliorer le marquage et les fonctionnalités de recherche dans tous les systèmes du FIDA (y compris l'élaboration d'un thésaurus et d'une terminologie normalisée au niveau institutionnel, et d'un index sémantique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des politiques et des résultats opérationnels /Division de la communication /Division des technologies de l'information et des communications /Division des services administratifs</li> </ul>	- Appréciations connexes et cohérentes dans l'ensemble des systèmes du FIDA	À partir du T4 2019	1.1.1; 1.1.2; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.2
2.2.4	Fournir des solutions technologiques novatrices pour appuyer les réunions, ateliers, communautés et réseaux virtuels dans l'environnement décentralisé du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Division des technologies de l'information et des communications</li> </ul>	- Résultats des enquêtes de la Division des technologies de l'information et des communications	À partir du T3 2019	1.3.1; 1.3.2; 2.3.3

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les outils idoines sont identifiés et utilisés</li> </ul>		
<b>Domaine d'action 3: Environnement favorable</b>					
<p>Des <b>mesures d'incitation</b> plus ambitieuses seront mises en place pour encourager plus clairement le personnel à produire, rechercher, partager, utiliser et réutiliser les savoirs. Parmi ces mesures, il y aura une plus grande reconnaissance des savoirs du personnel et de ses efforts en matière de collaboration et d'échange des savoirs. Cette reconnaissance sera fondée sur les descriptions des postes et sur le cadre de compétences du FIDA, et devrait être intégrée aux plans de performance et aux évaluations du comportement professionnel. Pour que cette mesure soit appliquée, la direction du FIDA devra endosser un rôle moteur et la gestion des savoirs devra être clairement désignée comme une priorité. Une formation sera dispensée en vue de développer un savoir-faire en matière de gestion des savoirs, et les outils et approches de gestion des savoirs pouvant bénéficier aux processus opérationnels seront aisément accessibles. Des approches novatrices seront établies pour réduire les risques associés à la perte de savoirs lorsque des membres du personnel prennent leur retraite ou changent de poste. Des sessions de sensibilisation (virtuelles et présentielles) seront organisées à l'intention des hauts responsables et directeurs du FIDA et de l'ensemble du personnel sur plusieurs points: pour quelles raisons la gestion des savoirs est importante pour le FIDA, comment chacun peut y contribuer à son niveau, et quels sont les comportements attendus. Des approches novatrices en matière de maintien des savoirs seront mises en place en vue de limiter les risques associés à la perte de savoirs institutionnels lors des changements de poste, des départs à la retraite et lorsque les consultants les plus expérimentés terminent leur mission. Une démarche volontariste, conduite par des promoteurs issus de la haute direction, sera entreprise pour créer au sein du FIDA un "espace sûr" permettant de prendre acte et de tirer les leçons des échecs et des initiatives n'ayant pas obtenu le succès escompté.</p>					
<b>3.1 Élaborer un cadre incitatif</b>					
Contribue à l'obtention du produit attendu au niveau de l'institution: mise en place d'une structure d'incitations visant à favoriser l'apprentissage, partage et les comportements novateurs					
3.1.1	Revoir et actualiser les compétences en matière d'apprentissage et de partage des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Division des ressources humaines</li> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences actualisées</li> </ul>	T1 2020	1.3.1; 1.3.2; 2.3.2
3.1.2	<p>Mettre en place des mesures d'incitation pour encourager l'apprentissage et l'échange des savoirs, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la remise annuelle de prix pour récompenser les efforts exceptionnels faits en matière de collaboration, d'échange et de partage des savoirs</li> <li>Encourager le personnel à décrire son savoir-faire et son expérience relative au répertoire <i>People</i>: améliorer le marquage et les fonctionnalités de <i>People</i></li> <li>Faire respecter les règles fixées en matière de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: équipes régionales et directeurs régionaux du Département de la gestion des programmes et de la Division des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La remise annuelle des prix au personnel comprend une catégorie "partage des savoirs exceptionnel"</li> <li>Les enseignements tirés de l'examen des échecs sont intégrés au bilan des portefeuilles</li> <li>Le personnel sent qu'on lui donne les moyens de consacrer du temps à l'apprentissage, au partage et</li> </ul>	En cours	1.3.1; 1.3.2; 2.3.1

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
	gestion des savoirs dans les processus opérationnels <sup>26</sup> - Aborder les échecs comme des possibilités d'apprentissage - Accorder au personnel des créneaux définis pour se consacrer à des activités d'apprentissage et de partage des savoirs non directives (comme envisagé par le système d'évaluation de la performance)		à l'innovation		
3.1.3	<b>Mettre à l'essai</b> un fonds compétitif pour promouvoir l'innovation dans les opérations et la culture organisationnelle du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs/ Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation</li> <li>Organe d'appui: Division de l'engagement mondial, des partenariats et de la mobilisation des ressources</li> </ul>	- Financement garanti et programme lancé	À partir du T3 2020	1.3.1; 1.3.2
<b>3.2 Renforcer les capacités et la sensibilisation</b> Contribue à l'obtention du produit attendu au niveau de l'institution: les capacités du personnel du FIDA et de ses partenaires d'exécution sont renforcées					
3.2.1	Élaborer des modules de formation sur les capacités, méthodes et outils liés à la gestion des savoirs à l'intention du personnel et des consultants du FIDA, et dispenser ces derniers dans le cadre de l'Académie des opérations et d'un programme de perfectionnement du personnel du FIDA: - Comment concevoir et exécuter les initiatives de gestion des savoirs - Comment analyser, documenter et tirer profit des enseignements - Les éléments constitutifs d'un bon message écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des ressources humaines/Division des politiques et des résultats opérationnels</li> </ul>	- Modules de formation élaborés et dispensés (en ligne et en présentiel)	T2 2020 puis en cours	1.3.1; 1.3.2; 2.3.2; 2.3.3

<sup>26</sup> Au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, dans la gestion des risques de catastrophe, la supervision, les examens à l'achèvement des COSOP, les examens de performance du personnel, etc.

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
	- Comment développer et favoriser les communautés de pratique et les réseaux				
3.2.2	Exécuter un plan de communication interne relatif au déploiement de la stratégie de gestion des savoirs, comprenant des sessions de sensibilisation à l'intention des cadres supérieurs et intermédiaires, et des sessions destinées à l'ensemble du personnel expliquant l'importance de la gestion des savoirs et la manière dont il est possible d'y contribuer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division de la communication /Groupe de coordination pour la gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de communication exécuté.</li> <li>100% des hauts responsables et des directeurs assistent à la session</li> </ul>	La première série de formations est achevée au T2 2020, et peut se poursuivre s'il y a lieu	1.3.1; 1.3.2; 2.3.2
3.2.3	Renforcer la sensibilisation et les capacités en matière de gestion des savoirs auprès des partenaires nationaux et des projets appuyés par le FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: pôles infrarégionaux, équipes régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécution d'un renforcement des capacités adapté la demande dans au moins 25 pays</li> </ul>	La mise en œuvre des dons débute au T4 2020	1.2.3; 1.2.5; 1.2.6; 1.2.7
<b>3.3 Intégrer les communautés de pratique, les réseaux et autres mécanismes appropriés pour appuyer le développement et l'utilisation des savoirs.</b> Contribue à l'obtention des produits attendus au niveau de l'institution: i) les approches et les outils optimisent les flux d'apprentissage et de savoirs dans l'environnement décentralisé du FIDA; ii) les savoirs externes sont mis à profit grâce aux partenariats et à une mobilisation mondiale; iii) les interventions sont conçues à l'aide des meilleurs savoirs disponibles					
3.3.1	Réunir et conserver les principaux outils et approches de gestion des savoirs destinés à appuyer les processus opérationnels du FIDA, et faciliter leur utilisation, en lien avec le manuel des opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division des politiques et des résultats opérationnels/Groupe de coordination pour la gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide de référence rapide et interactif des outils et des approches</li> <li>Kits de démarrage en matière de gestion des savoirs pour les projets élaborés et mis à disposition de tous, au niveau des pôles, des bureaux de pays du FIDA et des projets</li> </ul>	T3 2019 puis en cours	1.2.2; 1.2.3; 1.3.1; 1.3.2; 2.2.1; 2.3.3
3.3.2	Fournir un appui intensif à trois communautés de pratique ou réseaux existants pour adapter les priorités aux besoins opérationnels dans l'environnement décentralisé du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois communautés de pratique existantes appuyées et efficaces</li> <li>Enseignements tirés de l'expérience des</li> </ul>	T4 2019 puis en cours	1.1.1; 1.1.2; 1.3.2; 2.1.3, 2.3.3

Activité	Description	Responsable	Jalons	Cadre temporel	Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)
		régionaux/ pôles infrarégionaux /Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation/Groupe de coordination pour la gestion des savoirs	communautés de pratique classés, documentés et partagés		
3.3.3	Établir trois nouveaux réseaux ou communautés de pratique pour mettre à l'essai de nouveaux modèles et approches et renforcer les flux de savoirs et l'apprentissage dans l'environnement décentralisé du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: spécialistes régionaux/spécialistes techniques/ pôles infrarégionaux /Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation/Groupe de coordination pour la gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois nouvelles communautés de pratique ou réseaux mis en place et efficaces</li> <li>Enseignements tirés des initiatives pilotes systématisés, documentés et partagés</li> </ul>	À partir du T1 2020	1.1.1; 1.1.2; 1.3.2; 2.1.3, 2.3.3
<b>3.4 Renforcer la préservation des savoirs</b> Contribue à l'obtention des produits attendus au niveau de l'institution: i) les approches et les outils optimisent les flux d'apprentissage et de savoirs dans l'environnement décentralisé du FIDA; ii) des systèmes de saisie, de classement, de stockage et de partage des savoirs sont intégrés au niveau des pays, des régions et du siège; iii) un structure d'incitations visant à favoriser l'apprentissage, le partage et les comportements novateurs est mise en place					
3.4.1	Mettre en place des processus de transfert de responsabilités plus performants pour limiter les risques de perte de savoirs inhérents à la mobilité et à la cessation de service du personnel, et lorsque les consultants achèvent leur mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Division des ressources humaines</li> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs/Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation obligatoire d'une liste de vérification améliorée des processus de transfert de responsabilité</li> <li>Dix sessions structurées de transfert de responsabilités organisées</li> <li>Initiative répercutée dans le cadre de gestion des talents</li> </ul>	À partir du T3 2019	1.3.1; 1.3.2
3.4.2	Mettre en place un programme pour "apprendre de ceux qui partent" et réduire les risques liés à la perte des savoirs essentiels du personnel partant à la retraite	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Division des ressources humaines</li> <li>Organe d'appui: Département de la stratégie et des savoirs/Unité consacrée au changement, à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme mis en place et répercuté dans le cadre de gestion des talents</li> </ul>	À partir du T4 2019	1.3.1; 1.3.2

<i>Activité</i>	<i>Description</i>	<i>Responsable</i>	<i>Jalons</i>	<i>Cadre temporel</i>	<i>Indicateurs du cadre de mesure des résultats en matière de gestion des savoirs (voir l'annexe II)</i>
		production de résultats et à l'innovation			
<b>Renforcer l'architecture de gestion des savoirs</b>					
3.5.1	Renforcer l'architecture de gestion des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: équipe de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structure de gouvernance en matière de gestion des savoirs mise en place</li> <li>Organigramme du personnel précisant clairement les rôles et responsabilités en matière de gestion des savoirs</li> <li>Reconnaissance du rôle des consultants en tant que "passeurs de savoirs" au travers des différentes régions et pôles régionaux</li> </ul>	D'ici au T1 2020	1.3.2
3.5.2	Système de suivi et d'apprentissage complet mis en place en vue d'exécuter le plan d'action en matière de gestion des savoirs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organe responsable: Département de la stratégie et des savoirs</li> <li>Organe d'appui: Division de la communication/Groupe de coordination pour la gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système de suivi et d'apprentissage et tableau de bord mis en place</li> <li>Rapport de situation annuel sur la performance et l'avancement de la gestion des savoirs, sur la base d'indicateurs choisis</li> </ul>	D'ici au T4 2019	

## Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des principaux indicateurs de résultats (tant au niveau des effets directs que des produits) permettant de mesurer et de gérer l'état d'avancement de la stratégie en matière de gestion des savoirs. Le cadre bénéficie d'une structure simplifiée sur deux niveaux: le Niveau 1 – Effets directs met l'accent sur la visibilité, la crédibilité et l'influence accrues que le FIDA peut avoir auprès de ses partenaires grâce à une gestion plus efficace des savoirs: en renforçant le lien stratégique entre la circulation des savoirs, leur utilisation et l'amélioration de la qualité des opérations du FIDA, et en favorisant une culture de l'apprentissage plus forte au FIDA. Le Niveau 2 – Produits – s'intéresse aux résultats attendus (produits et services) résultant des activités qui relèvent des trois grands domaines d'action: production de savoirs, utilisation des savoirs et environnement favorable.

Tableau 1

Code	Indicateur d'effet direct	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA11 (fin 2021)
<b>Niveau I – Effets directs</b>				
<b>1.1</b>	<b>Visibilité, crédibilité et influence</b>			
1.1.1	Produits du savoir utiles, pertinents et actuels (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Nouvel indicateur. Valeur de référence en 2019*	À déterminer*
1.1.2	Produits du savoir de haute qualité (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès du lectorat	Nouvel indicateur. Valeur de référence en 2020	À déterminer
1.1.3	Services à haute teneur en savoirs pertinents (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Nouvel indicateur. Valeur de référence en 2019	À déterminer*
1.1.4	Échange de savoirs et apprentissage mutuel dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Nouvel indicateur. Valeur de référence en 2019	À déterminer*
<b>1.2</b>	<b>Flux de savoirs et opérations de qualité</b>			
1.2.1	COSOP dotés d'une approche aboutie de la coopération Sud-Sud et triangulaire à la conception (pourcentage)	COSOP	50	66
1.2.2	Gestion des savoirs dans les stratégies de pays (notes de 5 et plus) (pourcentage)	Examens à l'achèvement des COSOP/évaluation de la stratégie et du programme de pays**	13	33
1.2.3	Enseignements tirés des missions de supervision et des rapports d'achèvement de projet (dans le Système de gestion des résultats opérationnels) utilisés à la conception des projets (pourcentage)	Formulaire d'identification de projet	Nouvel indicateur. Valeur de référence en 2020	À déterminer
1.2.4	Adoption des recommandations issues des évaluations (pourcentage)	PRISMA***	87	95

<i>Code</i>	<i>Indicateur d'effet direct</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Cible de FIDA11 (fin 2021)</i>
1.2.5	Note de gestion des savoirs à la supervision (notes de 5 et plus) (pourcentage)	Système de gestion des résultats opérationnels	21	35
1.2.6	Reproduction à plus grande échelle (notes de 5 et plus) (pourcentage)	VRAP***	31	60
1.2.7	Enseignements tirés (notes de 5 et plus) (pourcentage)	VRAP***	62	80
<b>1.3</b>	<b>Culture de l'apprentissage</b>			
1.3.1	Note d'apprentissage	Enquête sur l'apprentissage	11	15
1.3.2	Maturité de la gestion des savoirs (notes de 3 et plus parmi les huit capacités)	Modèle de maturité de la gestion des savoirs	Nouvel indicateur Valeur de référence en 2019	À déterminer

Une enquête remaniée sera conduite auprès des clients en 2019 pour établir des valeurs de référence et des cibles pour FIDA11.

Les examens à l'achèvement des COSOP serviront de source pour établir les valeurs de référence ainsi que les cibles et suivre l'évolution de cet indicateur, chaque fois que les informations seront systématiquement disponibles. À défaut, les notes issues des évaluations de la stratégie et du programme de pays seront utilisées pour mesurer cette évolution. Les chiffres présentés pour les valeurs de référence et les cibles reposent sur les notes issues de la base de données des évaluations de la stratégie et des programmes de pays.

\*\*\* PRISMA = Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction; VRAP = validation du rapport d'achèvement de projet.

Code	Indicateur de produit	Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (fin 2021)
<b>Niveau II – Produits</b>				
<b>2.1</b>	<b>Production de savoirs</b>			
2.1.1	Produits du savoir élaborés en fonction des lacunes en matière de savoirs (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	50
2.1.2	Produits et services du savoir élaborés avec des partenaires externes (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	À déterminer	À déterminer
2.1.3	Produits du savoir consultés	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence
2.1.4	Produits du savoir téléchargés	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence
2.1.5	Produits du savoir mentionnés	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence
2.1.6	Mentions "J'aime" et <i>retweets</i> obtenus par les produits du savoir sur les réseaux sociaux	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence
2.1.7	Publications et documents du FIDA disponibles sur des plateformes externes/catalogues de bibliothèques/ archives électroniques d'institutions partenaires (pourcentage)	Tableau de bord de la gestion des savoirs	0	60
2.1.8	Dons notés 5 ou plus en matière de gestion et de partage des savoirs dans les rapports de situation sur les dons (pourcentage)	Rapports de situation sur les dons	57	70
2.1.9	Publications soumises à un examen externe par les pairs (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	34	70
2.1.10	Produits du savoir assortis d'un plan de publication stratégique en amont (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	30	60
2.1.11	Évaluations présentées lors d'activités d'apprentissage (pourcentage)	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA	30	40
2.1.12	Partenariats de gestion des savoirs établis (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Valeur de référence en 2020	5
2.1.13	Collaborateurs participant au programme d'experts invités (nombre)	Division des ressources humaines	0	6
<b>2.2</b>	<b>Utilisation des savoirs</b>			
2.2.1	Projets conçus grâce à des ensembles de savoirs (pourcentage)	Rapport de conception du projet	0	30

Code	Indicateur de produit	Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (fin 2021)
2.2.2	Missions de supervision assorties d'un examen de la qualité de la gestion des savoirs (pourcentage)	Système de gestion des résultats opérationnels	Valeur de référence 2019	60
2.2.3	Pôles régionaux et bureaux de pays du FIDA bénéficiant de services bibliothécaires (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	100	100
2.2.4	Usagers satisfaits des services bibliothécaires rendus (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	34	60
2.2.5	COSOP assortis de plans de gestion des savoirs détaillés (pourcentage)	COSOP	7	40
2.2.6	Approches probantes en matière de partage des savoirs attestées et adoptées (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Valeur de référence 2019	10
<b>2.3</b>	<b>Environnement favorable</b>			
2.3.1	Compétences et expérience du personnel accessibles sur les plateformes internes du FIDA (pourcentage)	People	0	50
2.3.2	Collaborateurs et consultants formés aux capacités liées à la gestion des savoirs mobilisant des compétences nouvelles (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	50
2.3.3	Collaborateurs partant à la retraite et participant à des activités structurées de transfert de savoirs essentiels (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	100
2.3.4	Des communautés de pratique appuient la circulation et l'utilisation des savoirs (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	5

Tableau 2

**Définitions et sources de données des indicateurs utilisés dans le Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs pour FIDA11**

Code	Indicateur d'effet direct	Source	Définition
<b>Niveau I – Effets directs</b>			
<b>1.1</b>	<b>Visibilité, crédibilité et influence</b>		
1.1.1	Produits du savoir utiles, pertinents et actuels (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Moyenne simple du pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus pour la pertinence des produits du savoir du FIDA (Q10.1), du pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus pour leur actualité (Q10.2), et du pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus pour leur utilité (Q10.3).
1.1.2	Produits du savoir de haute qualité (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès du lectorat	Pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus concernant la qualité, la pertinence et l'utilité des produits du savoir internes du FIDA. Ces informations seront complétées par une évaluation qualitative plus approfondie.
1.1.3	Services à haute teneur en savoirs pertinents (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus pour la pertinence des services à haute teneur en savoirs (Q4.2).
1.1.4	Échange de savoirs et apprentissage mutuel dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus concernant l'efficacité du FIDA s'agissant de promouvoir l'échange de savoirs et l'apprentissage mutuel d'un projet à l'autre grâce à la coopération Sud-Sud et triangulaire (Q7.7).
<b>1.2</b>	<b>Flux de savoirs et opérations de qualité</b>		
1.2.1	COSOP dotés d'une approche aboutie de la conception (pourcentage)	COSOP	Pourcentage de COSOP approuvés lors des 36 derniers mois témoignant d'une approche complète de la coopération Sud-Sud et triangulaire.
1.2.2	Gestion des savoirs dans les stratégies de pays	Examens à	Pourcentage de stratégies de pays évaluées lors des 36 derniers mois et notées 5 ou plus pour leur

Code	Indicateur d'effet direct	Source	Définition
	(notes 5 et plus) (pourcentage)	l'achèvement des COSOP/évaluations de la stratégie et des programmes de pays	gestion des savoirs. Les examens à l'achèvement des COSOP serviront de source pour établir les valeurs de référence ainsi que les cibles et suivre l'évolution de cet indicateur, chaque fois que les informations seront systématiquement disponibles. À défaut, les notes issues des évaluations de la stratégie et des programmes de pays seront utilisées pour mesurer cette évolution. Les chiffres présentés pour les valeurs de référence et les cibles reposent sur les notes issues de la base de données de ces évaluations.
1.2.3	Enseignements tirés des missions de supervision et des rapports d'achèvement de projet (dans le Système de gestion des résultats opérationnels) utilisés à la conception des projets (pourcentage)	Formulaire d'identification de projet	Pourcentage d'enseignements tirés à la supervision et à l'achèvement, enregistrés dans le Système de gestion des résultats opérationnels et utilisés dans les projets conçus et approuvés lors des 12 derniers mois.
1.2.4	Adoption des recommandations issues des évaluations (pourcentage)	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction	Pourcentage d'enseignements tirés des évaluations enregistrées dans PRISMA dont il a été tenu compte dans la conception et l'exécution des projets ou stratégies de pays. Cet indicateur est calculé chaque année en septembre; il intègre les recommandations suivies ou en cours d'application au mois de juin de la même année, sur la base des évaluations achevées au mois de juin du cycle précédent et non comptabilisées auparavant (les nouvelles, donc). Des recommandations supplémentaires issues des évaluations (n'ayant pas été suivies ou appliquées dans les cycles précédents) pourront être ajoutées à l'échantillon issu des cycles précédents.
1.2.5	Note de gestion des savoirs à la supervision (notes de 5 et plus) (pourcentage)	Système de gestion des résultats opérationnels	Pourcentage de projets en cours pour lesquels au moins une mission de supervision a été réalisée ou de projets achevés dans les 12 derniers mois ayant été jugés satisfaisants (5) ou mieux en matière de gestion des savoirs selon la dernière mission de supervision.
1.2.6	Reproduction à plus grande échelle (notes de 5 et plus) (pourcentage)	Validation du rapport d'achèvement de projet	Pourcentage de projets achevés et évalués dans les 12 derniers mois ayant été jugés satisfaisants (5) ou mieux en matière de reproduction à plus grande échelle. La reproduction à plus grande échelle désigne la mesure dans laquelle l'approche ou les innovations d'un projet peuvent être transposées à plus grande échelle par le gouvernement, les donateurs ou les partenaires.
1.2.7	Enseignements tirés (notes de 5 et plus)	Validation du rapport d'achèvement de projet	Pourcentage de projets achevés et évalués dans les 12 derniers mois ayant été jugés satisfaisants (5) ou mieux en ce qui concerne les enseignements tirés. Cet indicateur rend compte de la mesure dans laquelle les enseignements tirés ont été attestés et appliqués tout au long de l'exécution du projet.
<b>1.3</b>	<b>Culture de l'apprentissage</b>		
1.3.1	Note d'apprentissage	Enquête sur l'apprentissage	Moyenne simple obtenue à partir de la note moyenne (0 à 20) de chacune des huit capacités évaluées: création d'une culture de l'appui, collecte d'expériences internes, accès à l'apprentissage externe, systèmes de communication, mécanismes servant à établir des conclusions, développement d'une mémoire organisationnelle, intégration de l'apprentissage à l'élaboration des stratégies et des politiques, et application de l'apprentissage.
1.3.2	Maturité de la gestion des savoirs (notes de 3 et plus pour les huit capacités)	Modèle de maturité de la gestion des savoirs	Autoévaluation de la gestion des savoirs et de la maturité de l'apprentissage organisationnel du FIDA à l'aide d'un modèle (élaboré avec le personnel) qui définit et note huit capacités sur une échelle de 1 à 5.

## Niveau II – Produits

2.1	Production de savoirs		
2.1.1	Produits du savoir élaborés en fonction de lacunes en matière de savoirs (pourcentage)	Examen annuel du Département de la stratégie et des savoirs	Nombre de produits du savoir élaborés au cours des 12 derniers mois à partir des lacunes en matière de savoirs recensées dans les opérations et les cartes des lacunes dans les données probantes, en utilisant la nouvelle structure de gestion des savoirs pour définir formellement et de manière régulière les lacunes, les besoins et les objectifs en matière de savoirs.
2.1.2	Produits et services du savoir élaborés avec des partenaires externes (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Pourcentage de produits du savoir et de services d'assistance technique remboursable élaborés lors des 12 derniers mois avec des auteurs externes liés aux partenaires du FIDA en matière de savoirs.
2.1.3	Produits du savoir consultés	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Publications consultées sur le site web du FIDA lors des 12 mois.
2.1.4	Produits du savoir téléchargés	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Publications du FIDA téléchargées depuis le site web du FIDA lors des 12 derniers mois.
2.1.5	Produits du savoir mentionnés	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Publications du FIDA et du personnel du FIDA mentionnées lors des 12 derniers mois.
2.1.6	Mentions "J'aime" et <i>retweets</i> des produits du savoir sur les réseaux sociaux	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Mentions "J'aime" et <i>retweets</i> des publications du FIDA lors des 12 derniers mois.
2.1.7	Publications et documents du FIDA disponibles sur des plateformes externes/catalogues de bibliothèques/ archives électroniques d'institutions partenaires (pourcentage)	Tableau de bord de la gestion des savoirs	Pourcentage de publications et de documents rédigés ou co-rédigés par le personnel du FIDA lors des 12 derniers mois disponibles sur des plateformes externes, des catalogues de bibliothèques ou des archives électroniques d'institutions partenaires.
2.1.8	Dons notés 4 ou plus en matière de gestion et de partage des savoirs dans les rapports de situation sur les dons	Rapport de situation sur les dons	Pourcentage de dons en cours notés 4 ou plus en matière de gestion des savoirs dans les rapports de situation sur les dons.
2.1.9	Publications soumises à un examen externe par les pairs (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Pourcentage de publications et de documents rédigés par le personnel du FIDA lors des 12 derniers mois et soumis à un examen par les pairs conduit par les partenaires externes du FIDA sur le plan institutionnel et du savoir.
2.1.10	Produits du savoir assortis d'un plan de publication stratégique en amont (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Pourcentage de produits du savoir publiés par le FIDA lors des 12 derniers mois et assortis d'un plan de publication stratégique en amont.
2.1.11	Évaluations présentées lors d'activités d'apprentissage (pourcentage)	IOE	Pourcentage des évaluations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA présentées lors d'une activité d'apprentissage dans les 12 derniers mois.
2.1.12	Partenariats de gestion des savoirs établis (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Nombre de partenariats mis en œuvre dans une optique d'échange de savoirs et d'utilisation des solutions en matière de gestion des savoirs.
2.1.13	Collaborateurs participant au programme d'experts invités (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Nombre de collaborateurs du FIDA ayant participé au programme d'experts invités avec des partenaires du FIDA en matière de savoir lors des 12 derniers mois.
2.2	Utilisation des savoirs		

2.2.1	Projets conçus grâce à des ensembles de savoirs (pourcentage)	Rapport de conception du projet	Pourcentage de projets approuvés lors des 12 derniers mois conçus grâce à des ensembles de savoirs.
2.2.2	Missions de supervision assorties d'un examen de la qualité de la gestion des savoirs (pourcentage)	Système de gestion des résultats opérationnels	Pourcentage de missions de supervision effectuées lors des 12 derniers mois témoignant d'une note de gestion des savoirs en cohérence avec la justification décrite.
2.2.3	Pôles régionaux et bureaux de pays bénéficiant de services bibliothécaires (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Nombre de pôles régionaux et de bureaux de pays ayant accédé à des services bibliothécaires lors des 12 derniers mois.
2.2.4	Utilisateurs satisfaits des services bibliothécaires rendus (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Pourcentage d'utilisateurs ayant accédé aux services bibliothécaires du FIDA satisfaits ou très satisfaits des services rendus.
2.2.5	COSOP assortis de plans de gestion des savoirs détaillés et d'objectifs définis en matière de savoirs	COSOP	Pourcentage de COSOP assortis de plans de gestion des savoirs détaillés lors des 12 derniers mois.
2.2.6	Approches probantes en matière de partage des savoirs documentées et adoptées (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Nombre d'approches probantes en matière de partage des savoirs attestées et adoptées dans l'ensemble des régions lors des 12 derniers mois.
<b>2.3</b>	<b>Environnement favorable</b>		
2.3.1	Compétences et expérience du personnel accessibles sur les plateformes internes du FIDA (pourcentage)	<i>People</i>	Pourcentage de collaborateurs dont les compétences et l'expérience sont accessibles sur les plateformes internes du FIDA.
2.3.2	Personnel formé aux capacités liées à la gestion des savoirs mobilisant de nouvelles compétences (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Pourcentage du personnel formé aux capacités liées à la gestion des savoirs dans les 12 derniers mois et utilisant ces nouvelles compétences avec succès. Indicateur à mesurer à partir d'entretiens de suivi et de témoignages de création de valeur.
2.3.3	Collaborateurs partant à la retraite et participant à des activités structurées de transfert de savoirs stratégiques (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Pourcentage de collaborateurs du FIDA partant à la retraite et ayant participé à des activités structurées de transfert de savoirs stratégiques lors des 12 derniers mois.
2.3.4	Des communautés de pratique appuient la circulation et l'utilisation des savoirs (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Nombre de communautés de pratique actives depuis au moins 12 mois qui contribuent à la circulation des savoirs dans les processus opérationnels du FIDA et en dehors (par exemple, la conception des projets et des COSOP, le développement de savoirs thématiques ou le développement de produits du savoir). Cet indicateur sera mesuré grâce à diverses méthodes, notamment des témoignages de création de valeur, des entretiens semi-directifs, des enquêtes sur les savoirs, les attitudes et les pratiques, et des analyses portant sur les réseaux sociaux.

## Analyse de la gestion des savoirs au FIDA

1. Le FIDA a conduit une analyse systématique de son approche en matière de gestion des savoirs, en vue de cerner et de comprendre les lacunes et les difficultés qui la caractérisent, et de tirer des enseignements de sa propre expérience et des pratiques exemplaires adoptées par d'autres organisations dans ce domaine. Des méthodes formelles et informelles ont été utilisées pour recueillir les contributions, notamment: des entretiens semi-directifs, un examen de la façon dont le FIDA tire parti des savoirs tacites de son personnel dans les processus opérationnels de base, une analyse des réseaux organisationnels et une étude sur les bonnes pratiques dans plusieurs organisations de référence.
2. D'une manière générale, l'analyse montre que les difficultés internes à résoudre en matière de gestion des savoirs sont interdépendantes et ne peuvent pas toujours se régler par des solutions simples ni donner lieu à des "améliorations rapides". Ces difficultés peuvent être classées en trois catégories: l'enrichissement du corpus de savoirs, l'accès aux savoirs existants, leur utilisation et leur réutilisation et, enfin, la culture de l'apprentissage et du partage des savoirs.
3. En écho aux conclusions du RARI, l'analyse a montré que le FIDA devait intégrer plus systématiquement la gestion des savoirs à son mode de fonctionnement, afin de pouvoir mieux accéder aux savoirs tacites et aux savoirs attestés dont il dispose, mais aussi pour mieux utiliser et réutiliser ces savoirs, en particulier les connaissances et savoir-faire de son personnel, de ses consultants et de ses partenaires. Le FIDA n'a pas encore pleinement instauré une culture valorisant l'apprentissage, ainsi que l'utilisation et la réutilisation des savoirs. Le fait d'améliorer la qualité des données factuelles et de l'apprentissage et d'assurer la documentation systématique des enseignements ainsi que l'accès permanent à ceux-ci ne garantit pas que ces enseignements soient pris en compte dans le processus décisionnel en interne. Outre les données factuelles proprement dites, il convient aussi d'insister sur le processus consistant à réunir les personnes pour qu'elles puissent réfléchir, discuter et échanger leurs idées librement, y compris lorsqu'il s'agit d'évoquer des échecs<sup>27</sup>. Tels sont les facteurs susceptibles d'entraver l'apprentissage et sur lesquels le FIDA doit travailler.
4. Cela souligne la nécessité de mettre en place des incitations plus convaincantes en matière d'apprentissage et de partage des savoirs, notamment en donnant au personnel le temps et l'espace nécessaires pour réfléchir, et en créant un environnement plus sûr pour tirer les enseignements des échecs. Les comportements attendus ont été définis dans le cadre de compétences du FIDA, mais le suivi effectué chaque année lors des évaluations de performance du personnel s'avère inégal. Les capacités requises doivent être développées sur le terrain et remonter jusqu'au niveau institutionnel, et des ressources adéquates doivent être fournies.
5. Il faut noter que les collaborateurs ont le sentiment que le FIDA n'accorde pas suffisamment d'importance à leurs savoirs et à leur savoir-faire. Il s'agit d'une question centrale quant à la capacité du FIDA à renforcer la culture du partage des savoirs et de l'apprentissage, et cela repose essentiellement sur la capacité des instances dirigeantes à faire preuve d'initiative et d'exemplarité quant aux comportements attendus.
6. L'analyse a montré que le FIDA avait besoin d'une approche plus ciblée en ce qui concerne l'élaboration et la mobilisation de savoirs de pointe. À cet effet, il faudra déterminer les domaines prioritaires et affecter de manière stratégique les ressources disponibles. Le FIDA doit s'appuyer de façon plus systématique et stratégique sur les savoirs des partenaires, en particulier ceux des autres banques

---

<sup>27</sup> Alison Evans, cheffe de la Commission indépendante pour l'impact de l'aide (Royaume-Uni). Citée dans la série de podcasts "USAID Leaders in Learning".

- multilatérales de développement et des autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.
7. Des efforts plus coordonnés s'imposent pour mieux définir les objectifs des partenariats de partage des savoirs, puis recenser et hiérarchiser les partenariats en conséquence à l'appui d'un développement des savoirs plus ciblé aux niveaux national, régional et institutionnel, en particulier dans les domaines où le FIDA ne possède pas d'avantage relatif.
  8. Le RARI 2016 a décrit les programmes de pays comme étant "au cœur de la gestion des savoirs du FIDA, le COSOP constituant pour sa part la clé de voûte ainsi qu'une source majeure d'orientation et d'appui pour les activités relatives à la gestion des savoirs. La combinaison des savoirs obtenus au niveau d'un pays et des savoirs thématiques concernant plusieurs pays par les groupes et réseaux thématiques peut constituer une puissante base de savoirs pour le FIDA et ses partenaires du développement". Le RARI relève toutefois que si cette approche n'est pas encore entièrement systématique, des améliorations dans ce domaine pourraient "sensiblement accroître la visibilité du FIDA et son importance en tant que source de savoirs au sein de la communauté du développement rural".
  9. Il est généralement admis qu'il faut redoubler d'efforts pour remédier aux lacunes persistantes quant à la manière dont le FIDA et ses partenaires tirent des enseignements des opérations. Une part importante des précieux savoirs qui ont été obtenus et sont appliqués dans les programmes de pays, au niveau des projets et par l'intermédiaire d'activités hors prêts, ne viennent pas nécessairement enrichir le corpus de savoirs élargi du FIDA. En dehors des exigences en matière d'établissement de rapports sur la performance du portefeuille, les boucles de rétroaction sur les savoirs peuvent s'avérer insuffisantes entre les niveaux national, régional et institutionnel.
  10. On a supposé que la décentralisation du personnel opérationnel vers des pôles régionaux et infrarégionaux et que la création de trois centres régionaux axés sur la coopération Sud-Sud et triangulaire et le partage des savoirs faciliteraient la gestion des savoirs. Or, le personnel redoute que cette vision ne soit trop optimiste, d'autant que bon nombre d'agents sont déjà accaparés par d'autres dossiers prioritaires et que la circulation des savoirs ainsi que les liaisons sont déjà souvent insuffisantes.
  11. Des initiatives ont déjà été mises en place ou sont en cours d'élaboration pour relever les défis dans ce domaine<sup>28</sup>. Le Département de la stratégie et des savoirs a un rôle essentiel à jouer s'agissant de renforcer les liaisons entre les savoirs obtenus au niveau des pays (y compris les enseignements consistants tirés de l'expérience), les savoirs thématiques hautement spécialisés du FIDA et les données factuelles obtenues par les évaluations et études d'impact ainsi qu'avec les partenaires.
  12. En outre, au niveau des programmes de pays et des projets, l'insuffisance des capacités, des incitations et des ressources constitue un obstacle majeur à la gestion des savoirs et à l'apprentissage, obstacle qui doit être surmonté. Une initiative appuyée par le FIDA et mise en œuvre en Afrique orientale et australe de 2009 à 2012 a démontré que des mesures de renforcement des capacités ciblées et correctement financées en matière de gestion des savoirs pouvaient obtenir des résultats, a fortiori si elles sont associées à la gestion quotidienne des projets<sup>29</sup>. Le FIDA peut également utiliser plus efficacement les approches et outils existants en

<sup>28</sup> Ces initiatives sont les suivantes: évaluation d'impact et renforcement de l'auto-évaluation; évaluation des programmes de pays; renforcement des capacités des responsables de projet en matière de suivi-évaluation; révision des procédures relatives à la conception et à la supervision des projets ainsi qu'à la conception des COSOP; mise en place de mécanismes de rétroaction durant tout le cycle du projet.

<sup>29</sup> Voir J. Hagmann, et H. Gillman, 2017. *The future of knowledge management in large development programmes and organizations: lessons from a large-scale institutional experiment*, 2017, *Knowledge Management for Development Journal*, Vol. 13, N°1. [www.km4djournal.org/index.php/km4dj/article/view/345](http://www.km4djournal.org/index.php/km4dj/article/view/345).

matière de gestion des savoirs dans les programmes de pays en vue de faciliter le partage et l'acquisition des savoirs par les partenaires, notamment en appuyant l'élaboration des politiques et la reproduction à plus grande échelle. Il convient de renforcer les liens et les synergies entre les activités relatives à la gestion des savoirs dans les pays et les initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA, compte tenu des fortes possibilités d'enrichissement mutuel entre ces deux domaines.

13. Une question importante qui touche à tous ces domaines est de savoir comment maintenir les liens entre les membres du personnel et assurer la circulation des savoirs dans un FIDA plus décentralisé. Si le FIDA présente globalement l'apparence d'une organisation très interconnectée, il existe par exemple des domaines dans lesquels les groupes fonctionnels (individus dont le rôle est décrit de manière identique) sont moins interconnectés que ce à quoi l'on pourrait s'attendre (voir le résumé des conclusions de l'analyse du réseau organisationnel à l'appendice IV).
14. Même constat dans l'examen de l'architecture des savoirs du FIDA (voir l'appendice V), qui cherche à comprendre comment le FIDA peut davantage tirer parti des savoirs de son personnel, de ses consultants et de ses partenaires dans les processus opérationnels de base, et notamment dans un contexte plus décentralisé. Cet examen pointe l'absence de processus structurés reliant les employés du FIDA entre eux ou avec des partenaires extérieurs via des réseaux formels ou informels. Cela peut réduire la capacité du FIDA à tirer pleinement parti des savoirs de son personnel, ainsi que des savoirs documentés.
15. Les activités relatives à l'excellence opérationnelle axée sur les résultats ont mis en lumière le rôle notable des réseaux et des communautés dans la capacité du FIDA à exploiter les savoirs – soulignant leur valeur potentielle s'agissant d'appuyer la circulation des savoirs entre les régions et entre les membres du personnel engagés dans des travaux à forte intensité de savoirs.
16. Par ailleurs, dans son rapport de 2016 sur la gestion des savoirs dans le système des Nations Unies, le Corps commun d'inspection des Nations Unies a invité les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à "parrainer le recours aux communautés de pratique dans leurs organisations respectives, en tant que moyen de stimuler les échanges, le partage des savoirs et connaissances et la recherche de solutions au sein de leurs entités et à l'échelle du système. Pour ce faire, ils devraient en particulier demander aux communautés de pratique de débattre, de réfléchir et d'établir des rapports sur des thèmes dans leurs domaines de spécialité, en vue de prendre leurs conclusions en considération dans leurs prises de décisions, le cas échéant".
17. Le personnel, en particulier les spécialistes techniques, utilise d'ores et déjà les communautés de pratique et les réseaux pour appuyer l'apprentissage, le développement des savoirs et leur partage au niveau interne et externe. Toutefois, ces communautés de pratique et ces réseaux ont surtout tendance à être utilisés ponctuellement, souvent avec des sources budgétaires externes, et non dans le cadre des procédures de travail habituelles. Il n'existe pas de stratégie clairement établie pour développer et appuyer les communautés de pratique ou les réseaux d'apprentissage, et les communautés et réseaux existants ne reçoivent pas nécessairement l'appui interne (financier et autre) dont ils ont besoin pour prospérer. L'encadré 1 présente certains avantages potentiels des communautés de pratique et des réseaux d'apprentissage pour le FIDA.

## Encadré 1

**Avantages potentiels des communautés de pratique et des réseaux d'apprentissage pour le FIDA**

- Gains d'efficacité grâce à un accès optimisé et plus rapide aux savoirs collectifs du personnel.
- Réflexion permanente permettant de maintenir la pertinence des enseignements tirés.
- Amélioration de la circulation des savoirs, de la collaboration et de l'apprentissage conjoint.
- Amélioration constante des compétences professionnelles du personnel.
- Résolution plus efficace des problèmes.
- Meilleure rétention des connaissances et du savoir-faire du personnel partant à la retraite.
- Réduction de la courbe d'apprentissage pour le personnel recruté récemment ou muté.
- Meilleure adoption des innovations.
- Promotion des synergies entre divisions, pays et régions.
- Meilleure utilisation des sources de savoir existantes.
- Visibilité organisationnelle accrue dans les tribunes internationales.

18. Pour maintenir le personnel interconnecté, il convient également d'utiliser de manière efficace et efficiente les technologies les plus appropriées, notamment pour assurer une liaison parfaite entre le personnel délocalisé et le siège, pour faciliter l'accès aux documents ou pour appuyer les communautés et les réseaux. L'analyse a établi que les membres du personnel avaient souvent l'impression que les solutions existantes ne répondaient pas entièrement à leurs besoins.
19. Le FIDA continue certes de développer l'infrastructure informatique et de gestion de l'information à l'appui de la gestion des savoirs<sup>30</sup>, mais le personnel et la direction disent qu'il est encore difficile de trouver rapidement et facilement des informations et des données fiables nécessaires. Cela s'explique en partie par le fait que les travaux visant à réduire la fragmentation des systèmes d'information sont en cours et qu'il pourrait être nécessaire d'en élargir la portée. D'après le personnel, une autre raison en est que la documentation sur les enseignements consistants n'est pas encore systématique et que les informations qui existent dans les systèmes ne sont pas toujours cohérentes ni mises à jour. Ces deux problèmes sont liés à l'absence de hiérarchisation des tâches et à l'insuffisance des ressources (financières et temporelles) susceptibles d'encourager le personnel à entreprendre ces tâches dans le cadre de son travail normal.
20. Pour aider le personnel et les consultants à trouver et exploiter plus facilement le capital de savoirs du FIDA, il faut adopter de nouvelles façons de penser, en particulier en ce qui concerne la façon dont les individus contribuent au contenu et à l'efficacité des systèmes et outils existants, et la manière dont les contenus amènent le lecteur à se rapprocher de l'auteur. Par exemple, une base de données sur les enseignements tirés de l'expérience deviendra rapidement obsolète si elle n'est pas gérée et mise à jour par les membres du personnel qui ont initialement tiré ces leçons. Ce sera également le cas pour les données, les faits et chiffres clés et autres types d'informations nécessitant une mise à jour régulière.
21. Une étude des pratiques exemplaires adoptées par d'autres organisations – notamment le Ministère du développement international du Royaume-Uni, l'Agence allemande de coopération internationale, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et la Banque mondiale – dans le domaine de la gestion des savoirs a fourni de nombreux exemples et éclairages qui ont influencé la stratégie du FIDA en la matière. Il s'agit par exemple: de l'approche du Ministère du développement international du Royaume-Uni en matière d'apprentissage organisationnel; de

<sup>30</sup> Par exemple, le Système de gestion des résultats opérationnels, le Centre de documentation sur les opérations, le portail clients et le nouvel intranet.

l'utilisation des réseaux par l'Agence allemande de coopération internationale dans le cadre de sa méthode de travail; de l'approche systématique du Fonds des Nations Unies pour l'enfance en matière d'échange de savoirs sur le terrain et ses portails axés sur les utilisateurs et, enfin, de l'approche expérimentale de la Banque mondiale en ce qui concerne les solutions de gestion des savoirs, l'usage de l'intelligence artificielle et l'harmonisation de la gestion des savoirs avec la stratégie opérationnelle.

## Obstacles à la bonne mise en œuvre de la gestion des savoirs

<i>Domaine de gestion des savoirs</i>	<i>Risque</i>	<i>Impact</i>
1. Comprendre les domaines thématiques prioritaires quant à l'orientation future du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de consignes concernant l'affectation de ressources limitées en matière de développement des savoirs.</li> <li>• Les départements du FIDA ne collaborent pas en matière de développement des savoirs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes concernant la réputation, le FIDA n'étant pas perçu comme un chef de file mondial ou comme un bon partenaire.</li> <li>• Le FIDA ne peut pas répondre à la demande des clients portant sur ses savoirs.</li> <li>• Le FIDA ne collabore pas efficacement avec ses partenaires stratégiques pour développer les savoirs.</li> <li>• Les dons ne sont pas utilisés de manière stratégique.</li> <li>• Les domaines thématiques du FIDA témoignent de lacunes considérables en matière de savoirs et de compétences.</li> <li>• Gaspillage des ressources dû à une mauvaise coordination des investissements dans le développement des savoirs.</li> </ul>
2. Éclairer la réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sources d'information de qualité ne sont pas reliées à la stratégie institutionnelle ni aux domaines de savoir thématiques essentiels du FIDA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le FIDA perd une grande part de son avantage relatif.</li> <li>• La capacité du FIDA à adopter une vision d'avenir est perturbée.</li> <li>• Le FIDA perd sa faculté à voir les choses sous différents angles.</li> <li>• Le FIDA est incapable d'améliorer son positionnement mondial.</li> </ul>
3. Développer des services et des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services et produits relatifs à l'information (sites web, intranet, publications thématiques, rapports, documents de recherche, notes etc.) sont difficiles à retrouver ou à utiliser.</li> <li>• Les services et produits relatifs à l'information ne sont pas liés à un objectif stratégique ni à des domaines thématiques prioritaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes concernant la réputation si le site web du FIDA met à disposition des ressources obsolètes, inexactes ou peu fiables.</li> <li>• Confusion externe concernant la marque FIDA et ses priorités stratégiques.</li> <li>• Baisse de productivité des effectifs (temps perdu à chercher les contenus souhaités).</li> <li>• Le FIDA n'est pas perçu comme un chef de file mondial du développement rural.</li> </ul>
4. Développer, partager et transférer des savoirs tacites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La décentralisation entrave la circulation des savoirs davantage qu'elle ne la favorise.</li> <li>• Il n'existe pas de procédure institutionnelle pour le partage de savoirs "sur le tas"; ou les procédures structurées (concernant notamment le transfert) ne sont pas suivies.</li> <li>• Les processus permettant de bénéficier des connaissances et savoir-faire tacites des retraités et du personnel intermittent, etc. sont inexistantes ou inadaptés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le FIDA tire moins profit des savoirs techniques spécialisés.</li> <li>• Les cloisonnements sont plus importants.</li> <li>• Perte de savoirs institutionnels si les savoirs tacites (savoir-faire et compétences non articulés) ne sont pas transférés aux jeunes générations par les effectifs qui partent à la retraite.</li> <li>• Le FIDA est incapable de recruter rapidement de nouveaux collaborateurs ou d'accroître la productivité.</li> <li>• La perte inattendue d'un expert ou d'un groupe d'experts clés entraîne d'importantes lacunes dans les savoirs.</li> <li>• Le FIDA innove moins.</li> </ul>
5. Renforcer les réseaux de savoirs et l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune stratégie claire pour mettre en place et maintenir des communautés de pratique ou des réseaux d'apprentissage.</li> <li>• Absence de procédure visant à faciliter la communication entre les collaborateurs du FIDA ou avec des partenaires extérieurs via des réseaux formels ou informels.</li> <li>• Pas d'apprentissage systématique et cohérent issu de l'expérience.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution des nouveaux savoirs obtenus.</li> <li>• Le FIDA innove moins et se penche moins sur les solutions.</li> <li>• Le FIDA passe à côté des possibilités de reproduction à plus grande échelle.</li> <li>• Le positionnement stratégique du FIDA est altéré parce que le Fonds ne peut déterminer les ressources et individus à mobiliser autour d'un domaine thématique prioritaire.</li> </ul>
6. Assurer un accès efficace à l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité fragmentée concernant les sources d'information.</li> <li>• Absence de cadre de gouvernance efficace relatif aux données et à l'information.</li> <li>• Sources d'information fragmentées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les usagers risquent d'accéder à des informations obsolètes, ce qui peut nuire à une prise de décisions avisée.</li> <li>• Les contenus ne sont pas suffisamment corrélés ou classés, ce qui entraîne une perte de productivité due au temps de recherche.</li> <li>• Inefficacité opérationnelle – temps perdu à retrouver des documents et fichiers mal classés.</li> <li>• Problèmes concernant la réputation de la marque car le FIDA ne peut accéder aux informations en temps voulu et répondre aux besoins externes et à ceux des clients.</li> <li>• Impact négatif sur la productivité (nombre d'heures par semaine que les collaborateurs passent à rechercher des informations précises et fiables).</li> <li>• Les équipes ne peuvent mobiliser rapidement des informations précises et fiables.</li> <li>• Le FIDA ne peut déterminer la rentabilité de ses pratiques et investissements en matière de gestion de l'information.</li> </ul>

<i>Domaine de gestion des savoirs</i>	<i>Risque</i>	<i>Impact</i>
7. Élever la gestion des savoirs au rang de priorité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressources insuffisantes.</li><li>• Les responsables ne mettent pas leurs discours en pratique.</li><li>• La pression due à l'impératif de résultats laisse peu de place à la gestion des savoirs, à l'apprentissage et au partage des savoirs.</li><li>• La gestion des savoirs n'est pas perçue comme un processus opérationnel de base.</li><li>• Il n'y a pas de dispositif d'incitation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La stratégie de gestion des savoirs n'est pas intégralement mise en œuvre.</li><li>• Le personnel se démotive en constatant que les responsables ne font pas toujours preuve d'exemplarité dans ce domaine.</li></ul>

## Inventory of IFAD's knowledge resources

IFAD has many existing knowledge resources that are fundamental to its overall knowledge management system. The wealth of collective knowledge and know-how that resides in IFAD's staff is recognized as IFAD's most important asset.

### I. In business processes

- Country strategies (COSOPs) draw on experience from previous country programmes and projects, lessons and findings from evaluations and relevant research, and tap into knowledge from consultation with experts, government officials, development partners and beneficiaries. The 2015 COSOP guidelines emphasize KM as necessary to generate and share knowledge from operations, and to learn from IFAD's own and other experiences in order to achieve greater impact. COSOP completion reports are an important knowledge source for ongoing country programmes.
- Development Effectiveness Framework (DEF) enhances IFAD's capacities to manage for results, and helps us and our project partners make well informed decisions based on timely and reliable data and evidence.
- Project delivery teams (PDTs) are the main mechanism for cross-divisional and interdepartmental knowledge-sharing during project development and implementation. The PDT is led by the country director/country programme manager, in close collaboration with the project technical lead. Its composition varies, including over time, and includes staff members from the Financial Management Services Division, the Office of the General Counsel and the Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (to address cross-cutting themes), in addition to the Senior Regional Procurement Officer and other technical specialists as required.
- Quality assurance (QA) process ensures that both internal and external peer reviewers provide their knowledge and expertise to improve project designs. Lessons that emerge during each QA cycle are analysed and discussed in order to inform the entire portfolio.
- Results and Impact Management System (RIMS) is used to monitor and report on project performance during implementation at output and outcome levels. It is a source of data for corporate reporting.
- Supervision reports describe compliance with financing covenants, procurement and disbursement agreements and report on effectiveness, efficiency and good governance. They focus on development impact based on an assessment of progress against agreed indicators, joint identification of problems and solutions with recipients and implementers, and agreement on suitable actions to achieve the project's development objectives.
- Midterm reviews are part of project supervision and implementation support, but have a stronger and more in-depth evaluative dimension. They constitute a decision point at which IFAD and the borrower assess the project's implementation achievements and challenges, and decide whether and how to continue project implementation.
- Project completion reports are a tool to self-assess performance and results at the end of a project. They provide analysis of experience and lessons that feed into new project design. Project completion reports are reviewed by a country programme management team composed of staff members from various divisions.
- Portfolio reviews and corporate stocktaking events serve as a management tool for IFAD to monitor and self-assess its loan and grant portfolio in terms of impact, and to draw lessons for future operations' quality assurance, policy development processes and knowledge management.

## II. Capacity-building

- The Operations Academy is an institutionalized learning platform that is mandatory for operational staff, to continuously develop their core operational competencies and technical capacities. It provides a peer-to-peer platform where staff can learn from each other or from external experts who can provide the latest cutting edge knowledge to help IFAD become a more competitive and relevant IFI. Training is carried out both at HQ and regionally. The Academy ensures that operations staff are updated and equipped to deliver on IFAD's mandate and commitments.
- Induction programmes provide training for new staff to bring them up to speed on the Fund's corporate requirements and processes, and to ensure that they are familiar with the results that the organization has committed to. They also provide an opportunity for newcomers to network and find resource people for the information they require to do their work.
- LAC Learning LAB gives staff the opportunity to share knowledge and lessons from operations within their department and beyond. The Lab is targeted specifically to HQ and field staff in IFAD's Latin America and the Caribbean Division, and is also open to other staff and external participants.
- Philanthropy Learning Lab is a new learning and support platform developed by the Private Sector and Foundations team in the Partnerships and Resource Mobilization Office to help IFAD expand its partnerships and fundraising from philanthropic foundations.
- Regional implementation workshops provide an opportunity for staff to come together in a region to share their knowledge and experience with other colleagues. Learning events on specific topics relevant to the region are usually organized during these workshops.
- Project completion workshops: some regional divisions have introduced learning events on project completion reports, which focus on sharing the results and lessons learned from recently completed projects.
- Ag-Scan is an initiative that will enable IFAD partners to assess in-country monitoring and evaluation (M&E) systems and capacities, and develop action plans to address identified gaps. Upgrading country M&E capacities and systems is crucial to IFAD's agenda for improved results management.
- PRiME is a three-year M&E training and certification program designed and implemented by the Centers for Learning on Evaluation and Results (CLEAR) and IFAD. PRiME works with government officials and ministries engaged with IFAD, improving their knowledge of M&E as a tool for greater impact in the rural sectors they manage. Participants are nominated by their respective governments, based on pre-established criteria.
- Learning routes, a methodology developed by IFAD partner Procasur, are widely used by IFAD and the projects it funds. A learning route supports peer-to-peer knowledge-sharing and is based on the idea that successful solutions to existing problems are already in use in rural areas.
- Gender breakfasts are a monthly learning event that provide a space to discuss and share knowledge on specific gender issues.
- Informal seminars provide a platform to discuss corporate strategic issues with Member States.
- Knowledge-sharing seminars are organized by the Independent Office of Evaluation to present and discuss the main findings and recommendations arising from evaluation reports.

- Learning events, both formal and informal, are regularly organized on agricultural and rural development issues, with contributions from high-profile scholars and visitors from other organizations. These events need to be more carefully and proactively planned and reported on.

### III. Evaluations/assessments

- Impact Assessment Initiative employs rigorous (experimental and non-experimental) approaches to gather the evidence needed to understand if an investment project has achieved what it set out to do. Impact assessments are conducted of selected IFAD-supported projects that are representative of the entire portfolio for two main reasons: so that IFAD can measure and report on the aggregate impact of its investment projects at the corporate level; and to generate lessons that can be used to inform future project design and implementation, as well as policy dialogue.
- Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) is IFAD's main corporate document reporting on institutional and development effectiveness. It reports on progress against the indicators and targets in the corporate Results Management Framework, including impact indicators through the Impact Assessment Initiative. Its main objectives are to strengthen accountability and learning, as well as identify systemic issues that need attention for improving organizational performance and results.
- Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI) is issued by the Independent Office of Evaluation of IFAD and examines IFAD's overall programme performance each year. It is IFAD's principal external accountability tool and allows us to monitor the effectiveness of our work. The ARRI also includes a specific learning theme.
- Independent evaluations by the Independent Office of Evaluation of IFAD analyse IFAD policies, strategies and operations. Evaluations include corporate level evaluations, country strategy and programme evaluations, project evaluations, evaluation syntheses, impact evaluations and project completion report validations. From a KM perspective, these evaluations are a vital tool for learning – making sure that evaluation results and lessons feed back into the strategies and programmes. Lessons and insights generated through these evaluations allow the organization to assess and analyse operations and strategies, with a view to better understanding what is working well, what is not working well and the factors that have an impact on performance.
- Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN) report provides IFAD with evidence that, as a multilateral organization, it has the systems, practices, or behaviours in place that MOPAN considers to be important factors in an organization's effectiveness. The report also provides evidence of the organization's contributions to development, humanitarian and normative results.

### IV. Research

- Research: Working with partners inside IFAD and externally, IFAD produces rigorous evidence by conducting methodological and applied research both in IFAD-funded projects and on themes relevant to our investments: agricultural and rural transformation; economic mobility and social inclusion; environment and resilience; agriculture, nutrition, and food security; and migration, remittances and employment.
- Grants are a highly valued "premier" IFAD instrument to advance smallholder farming, rural transformation and the fight against rural poverty. Grants have special value for supporting policy engagement, research and partnerships, and for generating, testing and implementing innovative ideas and approaches, not only with partner governments but also with actors in civil society, academia and the private sector.

## V. Digital learning and sharing platforms

- Operational Results Management System (ORMS) supports reporting on project outputs and outcomes. The ORMS is a key part of the effort to streamline project cycle processes and enhance data analytics. The system is used to manage and track project related data – including the logical framework, performance, action tracker and lessons learned.
- Learning Management System (LMS) is a one-stop shop for all training activities in IFAD. Through the LMS staff can sign up for training, learn new skills, review past training participation and keep abreast with mandatory training requirements. It also includes e-learning courses that are available to staff on subjects such as the Social Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP), M&E and financial management.
- IFAD intranet is the primary channel for internal communications, knowledge-sharing and digital collaboration. It provides staff with access to internal information resources including corporate news and updates; IFAD's policies and procedures; corporate applications to conduct day-to-day work; internal and external blogs; senior managers' calendars; and minutes of corporate committees. It supports a digital workplace that provides social and collaborative communication tools to connect staff in both the field and HQ.
- xdesk sites on SharePoint 2013 is a browser-based collaboration and document management platform used by all IFAD staff that can be accessed both from HQ, country offices and externally by IFAD staff. It allows groups to set up a centralized, password protected space for document sharing. Documents can be stored, downloaded and edited, then uploaded for continued sharing.
- Electronic Records Management System (ERMS) is the corporate repository of IFAD official records. The system is designed to allow electronic filing, retrieval and management of all IFAD operational and administrative records.
- Operations Document Centre (ODC) is the corporate system for sharing and managing operations documents produced in all IFAD interventions. It is designed to manage project and programme documents from design through completion, as well as documents across global/corporate, regional and country portfolios.
- Financial Management Dashboard (FMDB) is a one-stop shop for key financial management information and risk ratings of the loan and grant portfolio.
- IFAD Country Pages Access provides an overview of useful country information, including generating a country brief from a clickable world map.
- People is a directory of IFAD employees and their roles and contact information within the organization.
- QUASAR, the Quality Assurance Archiving System, is an online platform used to manage and share the QA review of all project designs and grants, concept notes and COSOPs.
- Corporate dashboards retrieve project data from the Data Warehouse and provide up-to-date reports to Management and staff on the status of the portfolio.
- IFAD's corporate website ([www.ifad.org](http://www.ifad.org)) is the main digital window of the Fund. IFAD continuously works to ensure that the website reflects relevant, accurate and updated information on the Fund's activities around the world, that it is utilized fully by the entire organization as the digital source of IFAD's corporate messages, and that it is a flexible channel that adapts to the organization's needs.
- IFAD's Social Reporting Blog provides a platform to discuss and share experiences on themes relevant to agricultural and rural transformation.

- Rural Solutions Portal provides a space for solution sharing and connects people and ideas for the benefit of rural communities everywhere. The Portal showcases innovations and solutions for agriculture and rural development and promotes knowledge-sharing and peer-to-peer learning supporting South-South and Triangular Cooperation (SSTC).
- Member States Interactive Platform facilitates information exchange and communications between the Fund and its Member State representatives with respect to IFAD governing bodies meetings and other official events.

## VI. Library

- IFAD Library provides access to external information and resources supporting IFAD's business activities in all areas. All IFAD staff, including consultants and temporary staff, have access to the library. Staff from other international organizations and permanent representations may also use the library's services. Students and researchers may request admission through a letter of introduction. The library supports corporate KM efforts by identifying targeted audience(s) for IFAD's knowledge products.

## VII. IFAD publications

- Rural Development Report is IFAD's flagship publication that reports on the state of the evolving rural landscape in order to inform the programmatic and policy choices of local, regional and global development practitioners, including IFAD.
- Research series brings together cutting-edge thinking and research on smallholder agriculture, rural development and related themes.
- Annual reports share a yearly status regarding IFAD's work, investments and results. It provides stories about the rural women and men we empower, and provides facts and figures that are shared regularly with our Member States and partners.
- Results from the Field series documents in a succinct manner the results and lessons emerging from IFAD-funded projects and programmes, and make them easily accessible to policy and decision makers, development practitioners, researchers and others. The series is a means to ensure that IFAD's extensive experience may inform the design and implementation of policies and operations in the agriculture and rural sectors.
- How to do notes and toolkits provide practical suggestions and guidelines to country programme managers, project design teams and implementing partners to help them design and implement programmes and projects. They present technical and practical aspects of specific approaches, methodologies, models or project components that have been tested and can be recommended for implementation and scaling up, including best practices and case studies that work and can be used as a model in that particular field.
- Advantage series provides insights on the advantages of investing in environment and climate, contextualized in the broader aspects of IFAD's work.
- Grants results sheets development by the technical divisions (PMI and ECG) provides a summary of the main results and findings of grant-funded initiatives.
- Other IFAD publications: in addition to the series listed above, IFAD publishes a number of articles, brochures, and operational guidelines and tools available in the online IFAD knowledge base.

## VIII. Multimedia

- Image bank shares visual images of IFAD's work around the globe. The bank includes both project and corporate photographs.
- Videos share stories of IFAD's operations on the ground, often through the voices of our beneficiaries.
- Infographics have been developed on a series of themes and processes to easily convey complex messages and provide facts and figures.
- Climate cinema is regularly hosted by ECG to raise awareness and experiences on climate change.
- Recipes for Change is a series of recipes from developing countries which bring to you a taste of someone else's life. Recipes for Change looks at the threats rural communities face through climatic changes that affect some of the essential ingredients used in their main meal of the day and how farmers can adapt to these changes.

## IX. Thematic groups

- Thematic groups and communities of practice in IFAD include active communities in the areas of gender, nutrition, micro-insurance, weather risk knowledge, remittances, food loss reduction, scaling up, evaluations, etc. The functioning of these thematic groups has been to a large extent sporadic as they are not funded adequately and planned strategically. To be scaled up to thematic networks, they need to: be sourced accordingly; be increased in number; include participation from the policy level; and be better connected with field operations and external knowledge centres.

## Interface with other IFAD policies, strategies and action plans: Some examples

The KM Strategy and Action Plan should be seen as integral with other relevant IFAD strategies and policies, as well as with other action plans that more specifically articulate how and in which areas IFAD will develop, use and share knowledge, including with partners. The KM Strategy plays an overarching role in terms of ensuring a consistent and comprehensive approach to knowledge generation and use, and it plays a supporting role in creating an enabling environment for knowledge development, and continuous learning, sharing, use and re-use of knowledge.

The Strategic Framework 2016-2015 underlines the relevance of KM and learning to IFAD's mission, stating that IFAD's ability to learn, to generate knowledge, to provide evidence of what works, and to leverage the knowledge of others are fundamental to its development impact and its ability to provide value for money. IFAD's grant portfolio, guided by its Policy for Grant Financing, has a strong focus on knowledge generation and sharing, and on developing, testing and promoting innovative, pro-poor approaches and technologies. IFAD management provides strategic guidance on priority areas for grants, which are currently aligned with IFAD11 priorities, particularly the four mainstreaming themes.

The KM Action Plan has an activity area that will support the sharing and uptake of knowledge generated by the grants. There is a strong intersection with IFAD's work on SSTC. The KM Action Plan for example includes activities in support of both the Rural Solutions Portal and the regional SSTC and Knowledge Centres.

IFAD has developed action plans for the four mainstreaming themes – gender, environment and climate, youth and nutrition. These action plans have an especially strong synergy with the KM strategy. They articulate how IFAD will innovate and learn from its own experience, as well as from partners, to develop knowledge and specific content related to those themes, and their integration.

For example, through implementation of the Strategy and Action Plan on Environment and Climate Change, IFAD will identify emerging environment and climate-related issues affecting smallholders' livelihoods through horizon-scanning processes at the global and regional levels, and it will develop lessons learned on effective approaches to integrating environmental sustainability and climate resilience. In addition, IFAD will invest in learning by analysing past experiences and emerging trends to build the capacity for adaptive management and continuous improvement within the organization, among partners and in borrowing countries.

In another example, through implementation of the Nutrition Action Plan, IFAD will enhance its engagement with research partners, recognizing that partners are commissioning relevant research, producing publications and hosting platforms for knowledge-sharing. Areas identified that could benefit from research conducted by IFAD and its partners include: how neglected and underutilized species can help reap the agronomic, dietary, and cultural benefits of biodiversity, including preservation of traditional crops, animals, fisheries, agricultural practices, and gastronomy; nutrition friendly metrics and technologies; how to incorporate nutrition into project economic and financial analyses; innovative approaches to engage women and youth effectively and sustainably in nutrition-sensitive agriculture and nutrition sensitive value chains; a structured approach to address overweight and obesity through agricultural investments.

The tables on the next pages provide an overview of the knowledge and KM-related action areas for the four mainstreaming themes, including identifying priority areas for knowledge development and dissemination.

NUTRITION ACTION PLAN 2019-2021

Action Area 4: Knowledge, communications and evidence

Output	Indicator
Improved generation, packaging, dissemination and use of evidence on nutrition-sensitive agriculture and food systems.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% of nutrition-sensitive projects reporting on core nutrition indicators by 2025</li> <li>• At least one strategic knowledge product developed and being used to guide nutrition-sensitive project design, implementation, M&amp;E, policy engagement (toolkits, How-to-do notes, videos) annually</li> <li>• Dissemination strategy promoting uptake of research and other knowledge products developed and implemented by 2025</li> </ul>
Activities	
1. Institutionalize a systematic approach to consistently capture best practices and lessons learned from projects and develop a compendium of good practices of mainstreaming nutrition at design and implementation.	
2. Conduct research on nutrition-friendly metrics and technologies for better results in nutrition sensitive projects.	
3. Develop a dissemination strategy to promote effective uptake of research and knowledge products within IFAD.	
4. Develop guidance and toolkits: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design: support nutrition sensitive design (e.g. situation analysis, theory of change, costing templates, assess implementation capacity)</li> <li>• Implementation: detailed guidance on supervision ratings, guidance on when and how to consider retrofitting nutrition into on-going investments.</li> <li>• M&amp;E: use of nutrition outcome and output project level indicators (including RIMS core indicators), baselines and other nutrition surveys during the project cycle</li> </ul>	
5. Develop knowledge products on issues of specific relevance (e.g. the operational toolkit to analyse indigenous people food systems, and approach to address overweight and obesity).	
6. Include the nutrition performance score in project completion reports.	

∞

RURAL YOUTH ACTION PLAN 2019-2021

Action area 3: Evidence-based knowledge management and strategic communication. Build and manage the evidence base to support better project design and implementation, and effective policy engagement

Outcome	Indicator
Improved generation and use of evidence-based knowledge and strategic communication around successful youth-focused development models.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utility/application and accessibility of youth-focused communication and knowledge products authored by IFAD</li> </ul>
Outputs	Indicator
1. An IFAD youth-specific knowledge generation and dissemination plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of studies and databases focused on rural youth</li> <li>• Number of conferences where the RDR is presented</li> <li>• Number and type of youth-focused KM multimedia products for project design, implementation and policy engagement</li> <li>• Number of downloads from IFAD Rural Youth webpage</li> <li>• Number of corporate events including rural youth as a topic</li> </ul>
2. Five IFAD-specific case studies focusing on rural youth as a contribution to the Rural Development Report 2019.	
3. Six youth-focused multimedia knowledge products.	
4. An updated communication strategy that includes a focus on mainstreaming areas, including rural youth.	
5. A number of knowledge-sharing events around regional portfolio reviews and South-South and Triangular Cooperation.	

STRATEGY AND ACTION PLAN ON ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE 2019-2025

Action Area 5: Knowledge management and horizon scanning

Outcome	Indicator
<p>IFAD becomes a global leader in generating knowledge on managing sustainable rural livelihoods – enabling IFAD to play a greater advocacy role in supporting global efforts to build a healthy planet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of projects reporting on core environment and climate change indicators</li> <li>• Number of knowledge products developed to support environment and climate change-sensitive project design implementation, M&amp;E and policy engagement</li> <li>• Dissemination strategy promoting uptake of research and other knowledge products</li> </ul>
Outputs	
<p>1. Lessons learned on effective approaches to integrating environmental sustainability and climate resilience compiled and disseminated (drawn from ASAP, GEF, IFAD grants and other programmes).</p>	
<p>2. IFAD country programme managers and environment and climate specialists linked with their counterparts in other United Nations agencies including RBAs, multilateral financial institutions and regional organizations through regional-level environment and climate learning networks.</p>	
<p>3. South-South exchange and learning platforms for country management units established (potentially including study tours and exchanges).</p>	
<p>4. Emerging environment and climate-related issues affecting smallholders' livelihoods identified through horizon-scanning processes at the global and regional levels, and used to inform IFAD's biennial Rural Development Report.</p>	

GENDER ACTION PLAN 2019-2025

Action area 2: IFAD as a catalyst for advocacy, partnerships and knowledge management

Output	Indicator
IFAD contributions to advocacy, partnerships and knowledge management on gender equality improved.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase in IFAD's visibility on gender issues in international fora and publications</li> <li>• Inclusion in key IFAD policy documents and knowledge products of references to GEWE</li> <li>• Increase in focus on gender issues in policy dialogue and scaling up</li> <li>• Increase in joint initiatives on gender-related activities with other institutions, agencies and NGOs</li> </ul>
<b>Activities</b>	
1. Develop a communication and advocacy strategy.	
2. Develop and disseminate knowledge products.	
3. Enhance gender dimensions of country policy engagement	
4. Organize and maintain knowledge-sharing and advocacy events, knowledge sources and tools, roster of experts.	
5. Create and strengthen thematic networks/communities of practice for mainstreaming and scaling up innovations at global and regional levels.	
6. Represent IFAD and participate in international and regional for a.	
7. Design and manage grants for innovation.	
8. Organize regional gender awards for IFAD-supported operations.	
9. Work with interagency initiatives.	
10. Co-organize and participate in joint RBA gender activities.	

## Mutually reinforcing KM roles of IFAD divisions

Change, Delivery and Innovation Unit (CDI) ensures organizational reforms are sustained, monitored and strengthened, while also promoting innovation in IFAD's products and approaches. CDI helps IFAD to improve its capacity to produce better results more quickly, and to develop a culture and framework for promoting change, delivery and innovation. Its work includes facilitating behaviour change, and improving the performance of relevant delivery systems across the institution. CDI will serve as a laboratory to promote the identification and validation of proven rural development innovations and solutions, and to support their use and scaling up.

Communications Division (COM) is a strategic partner for IFAD departments, divisions, offices and units in Rome and across the globe and leads implementation of IFAD's Communication Strategy. The division has a team of expert staff in media relations, video production, writing, publishing, web and other digital media (who manage IFAD's website and intranet), graphic design, visual identity, photography, brand management, internal communication, celebrity engagement and events management to meet IFAD's communication priorities. Within this context, COM provides guidance and support in conceptualizing, writing and producing content that promotes awareness of IFAD's work and achievements through early engagement with key staff and engages with technical and operational colleagues so that knowledge that shows tangible examples of IFAD innovation and effectiveness is better leveraged for external communications needs.

Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (ECG) and Sustainable Production, Markets and Institutions Division (PMI). These two divisions housing a large proportion of IFAD's technical expertise play a key knowledge brokerage function. Technical specialists (either in regional hubs or at HQ), provide their knowledge and experience in the design and implementation of country programmes guaranteeing the high technical quality of IFAD's programmes. ECG in particular takes the lead in mainstreaming cross-cutting themes of environment and climate, gender, nutrition, youth and indigenous peoples into IFAD's portfolio to achieve greater impact in these areas. These two divisions are expected to play a key role in the development and facilitation of thematic networks or CoPs.

Global Engagement, Partnership AND Resource Mobilization Division (GPR) has a specific focus on global engagement, partnerships, and on driving the resource mobilization efforts with traditional and non-traditional donors and partners. Global engagement is a key mechanism for IFAD to influence discussions and decisions in global policy and is a provider and user of IFAD knowledge. Additionally, GPR will use evidence-based results and convincing messaging to identify and mobilize resources to increase the impact of IFAD operations. GPR also has overall responsibility for IFAD's engagement in South-South and Triangular Cooperation (SSTC). There are strong synergies between IFAD's KM and SSTC initiatives.

Human Resources Division (HRD) plays a significant role in managing staff development and corporate learning, and is one of the most important partners in the organization's knowledge management system. The engagement of HRD in the KM "bigger picture" is crucial in order to ensure that IFAD has the appropriate incentive structure in place for the IFAD workforce to build the competencies, capabilities and behaviours necessary to strengthen and sustain a culture of learning and knowledge-sharing.

Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE). By conducting independent evaluations of IFAD operations and processes, IOE plays an important role in IFAD's KM system. Accountability and learning are the key principles that govern the evaluations carried out by IOE, which capitalizes on the knowledge generated through the evaluation process, and shares findings and results both within IFAD and with wider audiences.

Information and Communications Technology Division (ICT) is another key partner to ensure that the right ICT tools are available to access knowledge quickly and to facilitate knowledge exchanges, especially with increased decentralization.

Records Management Team is responsible for ensuring the correct management and preservation of records, including ensuring that correct tagging is applied for easy retrieval. As part of daily activities, the Records Management Team monitors metadata to ensure standardization of keywords and development of a corporate business thesaurus. The team fosters sharing and collaboration among IFAD employees by maintaining a common electronic repository that ensures records are not spread across different repositories.

Regional divisions. PMD will remain primarily responsible for designing and implementing IFAD's portfolio of loans and grants. PMD is on the front-line in the implementation of the KM strategy. The Department's regional economists, portfolio advisers and regional officers play an essential role in assessing knowledge needs and identifying new areas of investment demand from developing countries.

Operations Programming and Results Division (OPR). Leading many corporate commitments and steering the main procedural, policy and system changes to improve operational efficiency and programme impact, OPR is a key player in achieving the objectives of the KM strategy.

Quality Assurance Group (QAG) carries out arms-length quality assurance for IFAD's loans and grants. Knowledge flows must be maintained with QAG to identify areas requiring improvement in the design of operations.

Research and Impact Assessment Division (RIA). At the core of generating evidence and insights to inform IFAD's priorities for investments and policy reform to effectively promote inclusive and sustainable rural transformation.

Office of the Secretary (SEC). SEC is responsible for the repository of Governing Bodies documents. It is tasked with sharing information on all governance related issues with Member States and governing bodies, through documentation in the official languages, and through customised inductions. This is designed to enable Members to play their respective roles efficiently.

## Organizational network analysis

All staff and consultants were asked to complete a short survey about their key connections, and why, when and how they interact with each of them. The purpose was to gather insights into how IFAD staff and consultants work together and to identify bridges and connectors, and areas where more can be done to improve the flow of knowledge.

By the closing date, and after a number of targeted ‘chaser emails’ to staff, 363 staff (43%) had fully completed and 281 staff (33%) partially completed the survey. Note that the target audience was undifferentiated and encompassed knowledge-workers, support and administrative staff (including drivers) and external consultants.

Organizational network analysis (ONA) surveys collect data bilaterally (i.e. recipients who choose not to participate are still ‘implicated’ as connections by others completing the survey), hence response rates of 50 per cent still produce statistically valid results. Against this background, a response rate of 76% complete or partially complete provides the basis for meaningful analysis.

Following is a brief summary.

### The Big Picture

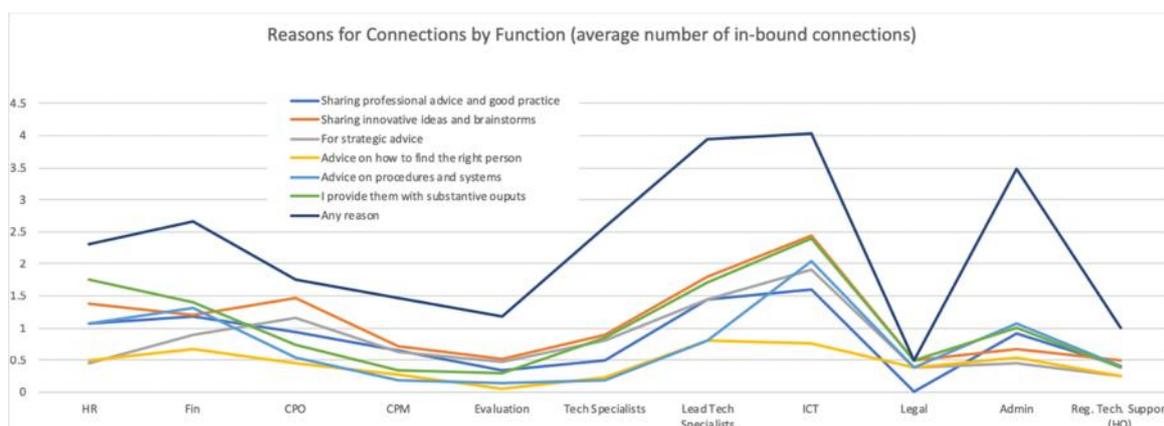
The Organizational Network Analysis provides a number of views which confirm the overall IFAD structure. Knowledge and information flows largely follow a hub-and-spoke, HQ-centric model, with a number of individuals central to the requesting of data, evidence and ‘substantive inputs’.

Country Offices interface, as would be expected, with specific counterparts in HQ.

While the overall appearance is one of a highly connected organization, there are areas where functional groups (individuals with the same role description), are less connected that would have been expected. The same is true for connections between staff in country offices.

### Connecting and sharing within functions.

The graph below shows the relative connectedness of different functional groups, broken down by the reason for the connection.



Legal and Evaluation and Regional Technical support (HQ) staff are relatively unconnected (or to put it more accurately, they selected few connections within their function as part of their top 20 connections). It may be appropriate to introduce additional ways for them to connect, for example through the introduction of CoPs. In contrast ICT, HR and Finance show higher levels of connection, with ICT scoring highly in ‘sharing innovative ideas and brainstorming’ and, unsurprisingly, on ‘providing advice on procedures and systems’. Country Programme Officers are consistently more connected than Country Programme Managers. Similarly, Lead Technical Specialists

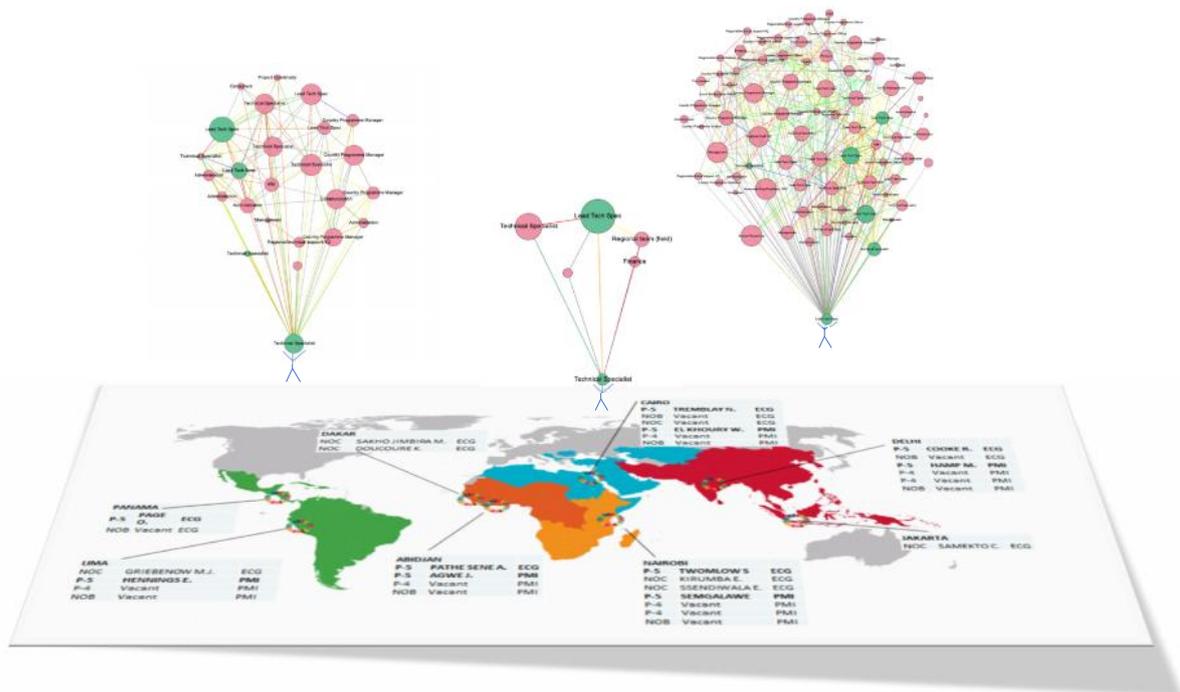
appear more interconnected than Technical Specialists. In the case of CPMs, CPOs and Specialists, the more popular reason for connecting was to share innovative ideas and brainstorm.

**Key Staff in SSTC Roles**

Connections between three key SSTC staff members and their interfaces with HQ functions were mapped, showing good levels of connectivity in each case, including connectivity to each other.

Staff to be out-posted as part of the restructuring programme.

For each of the 16 staff members scheduled to be out-posted, an analysis of their connections, and their connections' connections was carried out. It could be argued that moving location with a good set of connections to colleagues who are, in their own right, well connected, provides a 'parachute' of knowledge and relationships. A more detailed analysis for each of the out-posted staff was also completed.



Analysis of each staff member's 'parachute' showed a significant difference in the level and number of connections. Four staff members in particular seemed to be poorly connected. It is recommended that this is explored further and addressed as a potential risk.

The results of this analysis are included in a separate presentation. The out-posted staff members are not particularly well connected, although they will be encountering similar challenges. It might be beneficial to connect them more purposefully as a 'community of practice' or reconvene them in some other way.

**Connections between Country Offices**

It is clear that several individuals are unconnected, and that connections between countries are infrequent and limited to a small number of 'bridges' or 'connectors', and there is an established dependency on HQ.

**Channels for Connection**

The survey revealed few surprises regarding the preferred modes of connecting, with Email and Telephone the most common, followed by Face-to-Face.

Use of Messaging, Lync and Skype was more limited, and appeared to revolve around a smaller number of enthusiasts. There may be potential to learn from these individuals and identify good practices to enhance the uptake more widely.

## Review of IFAD's knowledge architecture

A review of IFAD's "knowledge architecture" was commissioned in preparation for the Strategy. The review examined the current knowledge architecture for three core business processes – operational policies and strategies for IFAD's programming process (country strategies and project portfolios), knowledge products, and staff capacity-strengthening.

Following is a brief summary of highlights, findings and recommendations from the review. The full report is available at: [IFAD Knowledge Architecture Review](#).

Each business process offered significant scope for leveraging staff knowledge, but this potential was found to be relatively untapped.

It is noted that finding out about what works, what doesn't and what needs to be improved seems already well embedded in IFAD's culture. Even so, the review found that digesting this knowledge and factoring it into organizational learning – future project design, operational improvements and staff capacity-strengthening – warrants attention.

Fifty-four staff members were interviewed. A possible future knowledge architecture is proposed that would leverage the power of networks and communities to enhance the business processes examined and address the challenges faced by staff in the operational realignment.

For the purposes of the review, a knowledge architecture is defined as the part of a KM strategy that connects an organization's knowledge flows with its business processes to produce "knowledge-enabled business processes" and enhance organizational effectiveness. Specifically, it ensures that corporate business processes are informed by the tacit knowledge of an organization's staff and partners, and the documented knowledge from experts and research.

Because knowledge is "owned" by a person, knowledge management only works if the knowledge remains associated with the individual whose knowledge it is. KM strategies often focus on developing knowledge bases – for example, repositories of lessons learned from project monitoring reports and evaluations. However, knowledge bases are more effective when the knowledge can be attributed to a person – simply because if people trust the contributor, then they will trust their knowledge. Knowledge management strategies can therefore be more effective when they also focus on knowledge-sharing, by building familiarity and trust and promoting interaction across groups of people with common interests. This is best done through networks and communities. When networks are used for people to quickly and directly share solutions to address their peers' expressed pain points or knowledge gaps, time is saved and effectiveness enhanced.

This is particularly relevant for IFAD because rapid decentralisation poses challenges and risks for maintaining connections and strengthening knowledge flows, collaboration and learning across countries, hubs, regions and between the field and HQ. Strengthening IFAD's ability to draw robust lessons and evidence from operations and to bring the best global knowledge into operations are explicit priorities that cannot be addressed adequately by establishing databases or repositories of lessons-learned. The report notes that a lesson learned, like all knowledge, is not a free-floating construct; it is connected with the person who learned it. Lessons are learned by someone, and a useful purpose of a lessons learned database would be to facilitate contact with that person, and have a conversation about what that person found, and how it could apply in your context.

Networks and communities are presented as approaches that can contribute to higher performance by providing access to the collective knowledge of members. Enabling collective and corporate learning through real-time peer-to-peer sharing can be a powerful instrument with numerous benefits.

The suggestions for a future knowledge architecture are intended to create the necessary linkages between individual knowledge and organizational learning. As such, according to the review, the benefits of the new procedures and tools introduced can be measured in terms of successful innovations replicated, delivery challenges reduced, staff time saved, careers enhanced – and increased influence of IFAD as the go-to organization on sustainable rural development.

The report proposes four types of virtual networks organized around people having the same interests: the same job, the same project, the same professional domain or the same project delivery challenges.

They would in some cases absorb existing networks, and they would not preclude creating other types of networks, once their benefits become apparent and IFAD's "network readiness" is sufficiently advanced so that networking becomes part of the organizational culture. Networking governance arrangements would be introduced to ensure that proliferation and growth proceeds rationally, network performance and value-added is tracked and actions taken when performance targets are not met, and moderators are trained and supervised to ensure satisfactory performance.

The issues covered by these virtual networks would relate directly to factoring knowledge into the three business processes covered. Lessons learned discussed and documented by Thematic Practice Communities could contribute to country strategy and project designs. Project-based networks could enable stakeholders to be in continual contact so that they could flag and resolve implementation issues early on.

Thematic Practice Communities could be used for building up a deep bench of consultants to help newly assigned or out-posted specialists maintain global coverage, and could build up a "story bank" to tap into for advocacy material. Knowledge products, identified and disseminated through thematic practice communities, could be strategically aligned with project portfolios to support policy engagement and facilitate adoption of new ideas and approaches.

The proposal to include Thematic Practice Communities in the knowledge architecture would incorporate the communities that already exist or have existed in the past, giving them a new format and a new purpose, and focusing discussions on topics designed to sharpen their practice and contribute to more effective IFAD programmes and projects.

Prospective thought leaders could gain recognition through their participation in thematic communities, motivating them to publish and present at forums. Peer-to-peer staff learning modules addressing capacity gaps identified in the job-based and delivery challenges networks could be introduced by the Operations Academy, or be incorporated into the corporate training programme. Job-based networks could help geographically distributed peers stay connected, and share tips, tricks and workarounds that could lighten workloads. Project-based networks, built with multidisciplinary teams, could mitigate the possibility for "silo-ization".

An example of each type is developed as a "leaflet" in the report on the review, describing its focus, issues covered, its members and its governance. These network types would be introduced as pilots to establish proof-of-concept, and then be subject to replication. Each network type being proposed would have different technical specifications for the networking platforms they interact through and the repositories to capture the knowledge resources provided. There is no one-size-fits-all alternative, and

all options meeting the requirements should be considered. Getting the platform that suits the characteristics of each network or community can be the difference between success and failure – between staff who are encouraged and motivated to contribute and staff who see it as one more chore. Network participation is voluntary, and so networking can only succeed if it makes its members more efficient, effective or professionally valued. To achieve these results for both the staff as well as for IFAD as a whole is the overriding goal of the knowledge architecture.

## IFAD KM maturity model

During preparatory work for the Strategy, IFAD adapted an approach employed by DfID to both describe and measure internal capability in organizational learning. DfID's methodology involved engaging 50 senior staff in a workshop process to identify critical capabilities and to describe 'what good looks like' for each of these, such that a team or department could self-assess and score themselves on a 1-5 scale.

IFAD applied the same process<sup>31</sup>, inviting around 40 staff to build a model for IFAD's context, using the same independent consultant employed by DfID to facilitate the workshop in May 2018. The capabilities identified, and expanded on a 1-5 scale were:

- Leadership role modelling
- Supporting & scaling innovation
- Building a high-impact learning culture
- Learning in connected networks
- Using platforms, systems and processes for sharing knowledge and learning
- Building internal capacity
- Applying evidence and experience to policy engagement & programmes
- Engaging and learning with development partners

The full model is below. It will be used by IFAD as both a benchmarking and self-assessment tool during implementation of the KM strategy.

---

<sup>31</sup> Parcell, G and Collison, C., *No More Consultants. We know more than we think*. Chichester. Wiley 2009. Print.

## IFAD KM & organizational learning maturity model

	Leadership role modelling	Supporting & scaling innovation	Building a high-impact learning culture	Learning in connected networks
5	<p>Senior managers reinforce trust, build a sharing culture and act as role models. They are open about what they don't know, and are willing to ask for help.</p> <p>Leaders reinforce the principle that sharing knowledge and learning is everyone's responsibility.</p>	<p>The organization protects and values space for trying out and scaling up new approaches.</p> <p>There is a clear process for identifying, analysing, validating and documenting successful innovation and for rapidly sharing and using it internally and externally to IFAD.</p>	<p>A balanced picture of IFAD successes, failures and learning is communicated openly to internal and external audiences.</p> <p>Space and time is protected for learning within and between levels in the organization.</p> <p>Learning is viewed as a priority and is embedded in business processes.</p> <p>Incentives are aligned to seeking, applying and sharing lessons. Learning across boundaries is routine, responsive and demand-driven.</p>	<p>Networks are comprehensive, open, active and provided with the resources they need.</p> <p>Network leadership competencies are highly valued and supported.</p> <p>Networks align strategically around IFAD business needs and provide projects with the state-of-the-art knowledge they need to thrive.</p> <p>People have full confidence and competence in sharing and collaboration tools for inter-office working.</p>
4	<p>Most leaders act as mentors and coaches to share their experiences and encourage reflection and improvement.</p> <p>At process level, knowledge brokers take the lead and implement efficiencies whilst engaging others.</p> <p>Leaders challenge to ensure that projects are using the best available knowledge and learning.</p>	<p>Other partners regularly pick up on our innovations and collaborate with us.</p> <p>Grants are used to allow testing of innovative ideas.</p> <p>Innovations are based on robust lessons and evidence.</p> <p>They are well documented and the learning is shared through effective platforms.</p>	<p>There is a culture of sharing failures and successes transparently and proactively.</p> <p>Learning and sharing knowledge is valued and people are recognised for their efforts.</p> <p>Structured approaches to learning (such as Learning Routes) are valued and widely used in the field.</p>	<p>Peer learning is valued; people are curious and willing to reach out.</p> <p>Personal and organizational networks include connections beyond our sector in order to discover new ideas and insight.</p> <p>CoPs, networks and other lateral mechanisms are a natural part of how we work. They enable us gain grassroots input, and to replicate and upscale processes.</p>
3	<p>Senior leaders support specific knowledge initiatives but it is not yet embedded in business processes.</p> <p>At process level, some initiatives are well-led and teams are brought together to learn and share knowledge but this is not the general case.</p>	<p>Innovation is generally valued, and is seen as a positive selection criterion for projects.</p> <p>There is growing curiosity to adapt intellectual property from outside IFAD.</p> <p>Most successful innovations are reviewed and lessons are shared.</p>	<p>IFAD invests some time and resources in organizational learning, but not consistently.</p> <p>People think about knowledge and sharing when there is need and incentive.</p> <p>Failures are shared beyond the team but not to external audiences.</p>	<p>Networking is seen as a core business practice, not just a personal choice.</p> <p>Most individuals build and share their networks with each other, and collaborate to strengthen and use their connections.</p> <p>People can easily find and join the networks they need in order to fill gaps in their knowledge and experience.</p>
2	<p>Senior managers talk about learning being important, but don't always walk the talk.</p> <p>Team learning is generally kept for</p>	<p>Innovations are documented and shared, but not systematically.</p> <p>Sometimes people and/or</p>	<p>People understand the need to learn lessons and share experience, but there is limited incentive to make time.</p> <p>Failures are discussed and sometimes</p>	<p>People will make connections beyond personal contacts but only when they can't easily find the knowledge they are seeking.</p>

	formal events.	projects innovate an approach from scratch when they could have adapted or reused knowledge from another team.	shared beyond the team.	Networks and CoPs are viewed as a 'part-time' activity and little time is provided.
1	There is a lack of leadership on KM processes, and as a result most people work in silos. Urgent issues almost always take precedence over learning activities.	There is a general lack of curiosity, and a belief that ideas are rarely acted upon. Platforms for sharing and developing ideas and innovations are not widely available.	Failure is hidden – people don't talk about it or share the lessons. Time for learning is seen as a cost.	Networking is a personal choice rather than a core business practice. Networks and communities are not seen as delivery or learning tools.
	Using platforms, systems and processes for sharing knowledge and learning	Building internal capacity	Applying evidence and experience to policy engagement & programmes	Engaging and learning with development partners
5	Information management systems are fully integrated, transparent and comprehensive. They meet the diverse needs of teams, help to connect people across distances, and connect people, teams and communities to the information they need to do their work effectively and efficiently. All country programmes are actively using platforms and processes for learning, sharing and reusing knowledge which are fully connected with and complement systems and processes at HQ.	Well-functioning/diverse opportunities for peer learning and cross-level learning, e.g. Learning Routes. People use a widely range of opportunities for high-quality training (multi-language) and mobility. Capacity building includes consultants/TCI/ partner institutions in IFAD.	There is integrated capacity across the organization to generate and use robust evidence & lessons across the portfolio. Country strategies and projects are designed and implemented using knowledge and evidence about what works best. Country Directors and CPMs have the support and access to knowledge they need to engage successfully in policy dialogue.	A wide range of stakeholders, including governments, other development partners and rural people, and their organizations are consulted and learning with IFAD – before, during and after - enabling us to adapt and continuously improve our projects, programmes and services. IFAD is called to lead national level thematic dialogue. Partners openly share good and bad experiences because of their mature relationship with IFAD.
4	Systems and platforms meet IFAD's needs and the level of staff participation is high. People regularly post, extract and apply knowledge from IT systems. Knowledge feedback loops between business processes fully established and supported by systems. Research, evaluation results and lessons are easy to access and retrieve, and are used and shared by most people.	Staff are motivated to learn and supported with effective platforms and processes. External training available and promoted. Decentralized learning opportunities exist and uptake is positive. Opportunities in place for trainees to train others, e.g. through mentorship programmes. Developed capacity is used and valued by the institution.	Platforms, networks and other methods are widely used in country programmes to share and develop knowledge collectively with development partners to influence policy and programmes. Tools, structures and partnerships are in place to enable IFAD to build and leverage evidence and lessons from operations. Knowledge-sharing crosses organizational & geographic boundaries.	Stakeholder involvement and consultation is embedded in most institutional processes and there is an effective use and dissemination of this knowledge.  Many governments recognise IFAD as an institution with valuable knowledge. Topics of exchange are clearly priorities.

3	<p>Strategic knowledge and learning is often captured, but is not consistently managed or distilled.</p> <p>IFADs structure and business processes are widely understood and well 'signposted' for newcomers.</p> <p>Systems/ platforms are in place that make research, evaluation results, and lessons accessible, but they are not widely known and used.</p>	<p>Training opportunities are available, but are not considered as a priority.</p> <p>Training is available but not accessible to everyone (based on contract type or functions).</p> <p>The organization will generally use the skills acquired by the trainees, but it is not yet common practice.</p>	<p>Capacity to generate evidence exists, but is inconsistent across the organization.</p> <p>Systems are not leveraged to their full potential.</p> <p>Knowledge-sharing and learning happens mainly at regional/country level. Lessons from operations are not always shared and used across the organization.</p>	<p>Valuable knowledge is generated from engagement with stakeholders, and it is usually acted upon.</p> <p>Regular consultation processes are in place. Several governments recognise IFAD as a learning institution and could cite evidence/examples.</p> <p>Topics for exchange are relevant but not always completely streamlined.</p>
2	<p>Platforms and other tools are in place, but for compliance purposes rather than for learning.</p> <p>Expertise is difficult to locate without good personal networks.</p> <p>Lessons are sometimes identified, but not really learned by others.</p>	<p>Training opportunities only available in HQ.</p> <p>Training available but not certified/customised for our needs.</p> <p>There is a reluctance to leverage staff for learning opportunities, and little incentive for or recognition of informal learning.</p>	<p>Generation and use of evidence relies on few individuals because capacity is limited across the organization.</p> <p>Resources and incentives are in place but are not adequate, and incentives to produce evidence are driven by reporting, compliance and accountability.</p>	<p>Consultation processes are in place but are not institutionalised. Some governments recognise IFAD as having valuable knowledge.</p> <p>Knowledge is generated from stakeholder consultation, but is not always shared or applied.</p> <p>Regular interactions with partners but composition and willingness to share still limited.</p>
1	<p>Systems contain incomplete and fragmented information. Little know-how is captured, and access is limited.</p> <p>Lack of transparency about how IFAD works.</p> <p>People by-pass the knowledge, research and evidence systems that are available and prefer personal contacts. IT systems do little to facilitate the creation of internal or external connections.</p>	<p>Training is supply-driven and offers little innovation or external perspective.</p> <p>There is a 'what's in it for me' mentality and little incentive to build capacity for others.</p>	<p>Capacity to generate evidence is low.</p> <p>Participation in a learning environment is desired but engagement is limited (resource, time, etc.).</p> <p>Evidence is disconnected from country and corporate-level policy dialogue.</p>	<p>Ad hoc and superficial involvement of stakeholders.</p> <p>There is low willingness to share and interactions are sporadic.</p> <p>Exchanges among partners are often unfocused.</p>

## What can we learn from other international development agencies?

	Approach	Processes	Tools and products
<b>ADB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Highly strategic approach.</li> <li>"Knowledge solutions" are part of ADB's Strategy 2020 and cover activities such as research; policy advisory services; country diagnostics and outlook; economic, sector, and thematic work; technical assistance; capacity development; evaluations.</li> <li>Focus on improving outreach and impact of knowledge products.</li> <li>Communication department provides guidelines for writing and quality assurance.</li> <li>All KM activities tie into the Country Partnership Strategies (CPS) and each CPS includes a country knowledge plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KM and knowledge-sharing are embedded across the entire organization.</li> <li>Project completion reports have a mandatory lessons learned section. Staff members designing new projects need to show that they have consulted these lessons learned.</li> <li>All publications go through an external peer review process.</li> <li>Public communication policy which governs the release of ADB information and documents to its external stakeholders.</li> <li>ADB market their publications through social media and marketing campaigns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online learning platform called Development.Asia promotes knowledge-sharing between HQ and the field.</li> <li>Content on Development.Asia includes case studies, policy briefs, explainers, insights, summaries and online courses.</li> <li>Author-driven marketing tool called Kudos introduces ADB publications to new audiences.</li> <li>Launching a new ADB Data Library – a platform to provide access to economic, project, financial, and corporate data and databases in digital form.</li> </ul>
<b>DFID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on developing an internal learning culture.</li> <li>Regular self-assessment of KM and organizational learning, accompanied by staff training and sensitization.</li> <li>Emphasis on learning from experience and good practice in other organizations.</li> <li>Abstract concepts broken down into processes and behaviour that staff can identify with.</li> <li>Deliberate effort to avoid framing KM as an IT or information management issue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensive consultation with staff to define what "good" KM and organizational learning looks like.</li> <li>Staff performance management system includes four core learning behaviours.</li> <li>Operating procedures put a strong emphasis on learning and adaptation, and the use of rigorous evidence.</li> <li>High-level leadership and support.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Use of organizational learning benchmarking framework (developed internally with staff) to help define KM and learning objectives and measure progress.</li> </ul>
<b>GIZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on networks – to connect people, and collect and co-create knowledge needed to address a specific topic.</li> <li>New KM strategy will focus on both networks and information management to make it easier to access and retrieve knowledge products produced by the networks.</li> <li>Self-guided and socially collaborative training approach, with a focus on creating and sharing knowledge, exchanging opinions and building CoPs; training delivered via an externally accessible global e-learning platform.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A secretariat (1.5 people) at GIZ HQ coordinates all sector networks; each network has its own governance structure, part-time community manager, and technical support team.</li> <li>Networks have a regional and thematic focus.</li> <li>Bi-annual face-to-face meetings bring together network members and external experts, who bring their perspectives on relevant global trends.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Networks use email as their main platform for discussions, supplemented by use of Sharepoint for sharing and storing documents.</li> <li>GIZ's e-learning portal, Global Campus 21, also hosts virtual learning networks, including a peer-to-peer advisory network for human rights professionals from fragile states.</li> <li>Networks targeting users in developing countries keep virtual tools to a minimum.</li> </ul>
<b>IDB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on increasing the intellectual capital of IDB, its staff, and strategic partners, and on creating an organizational culture of continuous learning.</li> <li>Strong training focus – on expanding training opportunities for staff and external partners and on transforming knowledge products into highly-replicable training formats.</li> <li>Aim to strengthen links between operations and KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Knowledge Management Division is part of IDB's Knowledge and Learning Sector - responsible for designing and developing face-to-face, online and blended training and learning activities for employees and partners.</li> <li>Network of Vice-Ministers to feed knowledge into regional policy dialogue.</li> <li>The library manages the publishing programme. A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprehensive project management training programme aimed at external partners, delivered face-to-face, online and through MOOCs. Learning material is published as a public good.</li> <li>Use of creative commons licenses and publications available through an open repository.</li> </ul>

	<p>activities to generate knowledge that feeds into a continuous process of improving interventions and actions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A publishing policy provides guidelines for each type of knowledge product.</li> </ul>	<p>committee reviews books, working papers, etc. while technical notes and discussion papers are reviewed and authorized by middle management.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual call to gather evidence of how knowledge products have led to policy dialogue, better operational work or loans.</li> </ul>	
<b>UNDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on turning individual knowledge into organizational learning.</li> <li>• KM is people-centred rather than document-centred. Processes and technology play a supporting role while people's experiences are valued.</li> <li>• Past experience with CoPs to generate, capture and share knowledge at country and local levels and to transforming this knowledge into action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managers launch a "challenge" and ask participants for ideas or solutions to operational challenges. The winning solution gets financial backing to run a pilot.</li> <li>• UNDP tracks how useful knowledge products are by seeking user feedback through the website.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solution Exchange was a highly successful network initiative in India – eventually with over 30,000 members, and full time moderators for each of its 12 communities. It brought together practitioners, researchers, policy makers and others.</li> <li>• Active communities transferred to Yammer.</li> </ul>
<b>UNICEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iterative, action-oriented approach based on identified needs, and feedback and lessons.</li> <li>• "Knowledge exchange" is defined as a systematic approach for sharing tacit knowledge to support programmes, operations and advocacy by UNICEF and its partners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge exchange facilitators.</li> <li>• Integration of learning into guidance.</li> <li>• Face-to-face and virtual exchanges of experience and peer support.</li> <li>• On-line communities and thematic networks cutting across sectors and geography to promote knowledge exchange.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practical guides and training on processes and tools for knowledge exchange.</li> <li>• User-focused portals that bring together people, content and collaboration. On-line "knowledge domains" provide information on a topic in a single location.</li> <li>• Staff "who's who" – combines official staff data with self-completed professional information.</li> <li>• Documented knowledge and experience: case studies, lessons learned and good practice.</li> </ul>
<b>World Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New strategy/action plan approved in 2017.</li> <li>• Integrated and inter-related business model for KM encompassing people, technology and processes.</li> <li>• Operations focused approach to ensure knowledge assets are at the fingertips of all staff.</li> <li>• Working in parallel on two approaches: experimental to quickly identify pressure points and scale up knowledge-based solutions; and foundational to instil the fundamentals of well-functioning KM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knitting together the fundamentals: content flow; roles and responsibilities; incentives; tools and technology; connectivity; leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Delivery Initiative: a collaborative effort by partners to create a "collective and cumulative evidence base of delivery know-how". An on-line platform allows mining of project data and lessons to predict and address development challenges.</li> <li>• Consolidation of platforms: to make good quality, manageable content readily searchable and available in a variety of formats.</li> <li>• Pre-design knowledge packages put together using text analytics, network analysis and artificial intelligence.</li> <li>• Handover checklists for project team leaders.</li> <li>• Knowledge systems that are intuitive, well-integrated and process-driven.</li> </ul>