
Examen à mi-parcours de la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025: une actualisation de la stratégie

Cote du document: EB 2022/136/R.17

Point de l'ordre du jour: 10 b) i)

Date: 18 août 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à passer en revue les résultats de l'examen à mi-parcours de la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025.

Questions techniques:

Jyotsna Puri

Vice-Présidente adjointe

Département de la stratégie et des savoirs

courriel: j.puri@ifad.org

Lenyara Fundukova

Spécialiste principale en gestion des savoirs

courriel: l.fundukova@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
A. Généralités	1
B. Méthode	1
II. Contexte: mise en œuvre de la Stratégie de gestion des savoirs dans un contexte de développement de plus en plus dynamique et marqué par des contraintes financières	2
III. Conclusions — bilan des progrès accomplis par rapport aux ambitions qui guident la stratégie	3
IV. Recommandations — Perspectives: des groupes d'activités pour un impact renforcé	6
A. Incidences budgétaires	8
B. Suivi — Suivi des résultats et des effets	8

Annexes

- I. Examen du plan d'action pour la gestion des savoirs 2019-2021
- II. Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs 2019-2021 — Résultats de l'examen à mi-parcours et recommandations
- III. Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs 2022-2025 — Révisés par l'examen à mi-parcours

Appendices

- I. Number of IFAD Published Knowledge Products by Year (2019-2022)
- II. IFAD's Platforms for Knowledge and Information Sharing

Résumé

1. Le Conseil d'administration a approuvé la deuxième Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs (2019-2025) en 2019. La stratégie vise à : « guide[r] 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** ». Telle qu'approuvée, la stratégie de gestion des savoirs n'a pas d'incidence budgétaire; autrement dit, les ressources existantes doivent suffire à exécuter les activités prévues. La stratégie a été mise en œuvre par l'unité institutionnelle de la gestion des savoirs et sur le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs, composé de membres du personnel dont les fonctions sont concernées et de coordonnateurs désignés par les directeurs dans l'ensemble du FIDA. La Vice-Présidente adjointe, responsable du Département de la gestion des savoirs, a pour mission d'assurer la direction de la stratégie.
2. L'examen à mi-parcours a consisté en une évaluation rapide, de type qualitatif, entreprise en 2022 pour examiner la mise en œuvre de la stratégie et son adéquation et son efficacité au regard des besoins préexistants ou nouveaux du FIDA. Il en ressort de manière générale que la stratégie est un bon point de départ pour améliorer les capacités en matière de gestion des savoirs au FIDA, qui est reconnu par les organisations partenaires comme une référence dans ce domaine.

Principales conclusions

3. **Les consultations de l'examen à mi-parcours montrent que les savoirs sont de plus en plus reconnus comme un élément clé de la contribution du FIDA au développement.** Au cours de la période 2019-2021, la production de savoirs pertinents s'est améliorée et les bureaux extérieurs ont manifesté un intérêt croissant pour le partage de l'expérience opérationnelle. Le personnel décentralisé, géographiquement plus proche des clients et des projets, a été mieux à même de recenser les besoins et la demande en matière de savoirs. De manière croissante, des événements d'apprentissage, des plateformes de savoirs et des communautés de pratique se sont employés à répondre à cette demande. Une culture de l'apprentissage s'est développée au fil du temps, appuyée largement par les équipes responsables de la gestion des savoirs, qui se concentrent sur les leçons à tirer du terrain en temps réel pour enrichir la conception, la mise en œuvre et les résultats, et peuvent apporter d'autres améliorations aux opérations. Les réseaux de savoirs en ligne, comme les communautés de pratique, ont été particulièrement importants pendant la pandémie de COVID-19, le personnel ayant souhaité rester connecté. Les événements d'apprentissage ont enregistré une forte participation.
4. **La stratégie s'est révélée difficile à exécuter** dans certains domaines et, à d'autres égards, il a été difficile d'en assurer le suivi. Faute de ressources et de temps, le plan d'action de la stratégie de gestion des savoirs péchait par excès d'ambition. La mise en œuvre du plan a coïncidé avec une période de transformation de l'organisation et avec l'émergence de nouvelles méthodes de travail à distance, qui ont soulevé des difficultés d'application supplémentaires.
5. **La stratégie définit la gestion des savoirs, sans autre précision quant à leur qualité.** Elle met fortement l'accent sur la connaissance des processus, par opposition aux connaissances de fond et à l'état actuel des savoirs – d'où un écart entre les connaissances que le FIDA produit et celles que les clients demandent.
6. **L'examen à mi-parcours a également évalué la valeur ajoutée des équipes chargées de la gestion des savoirs** et exploré les moyens de les renforcer. Il a conclu qu'elles avaient contribué à faciliter la production de savoirs et à accroître leur visibilité.

7. **Les savoirs restent fragmentés entre différents systèmes et différentes plateformes**, si bien qu'il est difficile de retrouver les savoirs et les experts requis. De nombreuses activités de gestion des savoirs se font encore de manière cloisonnée et, malgré les efforts consentis pour compiler les enseignements tirés, les connaissances issues de projets ne produisent pas tous les fruits que l'on pourrait en attendre. Le suivi s'est davantage concentré sur les supports de connaissances que sur leur utilisation.

Principales recommandations

8. **Sur la base de cet examen à mi-parcours, des enseignements tirés et des recommandations en résultant, une actualisation de la stratégie en matière de savoirs est proposée, dans le but de définir, de développer et de renforcer la valeur ajoutée des équipes chargées de la gestion des savoirs** en mettant l'accent sur la conservation d'ensembles de données et de données factuelles synthétisées, faisant l'objet d'un contrôle-qualité, et utiles à la conception, l'exécution et la mise en œuvre d'interventions et à la fourniture de conseils aux niveaux national et international. Cette recommandation constituera le pilier du prochain plan d'action en matière de gestion des savoirs (2022-2025). La stratégie actualisée devrait répondre aux demandes actuelles et faire la part belle à celles qui peuvent le mieux contribuer à la conception, à l'exécution et à l'impact des projets d'investissement, sachant que le personnel et les ressources disponibles sont extrêmement limités.
9. Cinq groupes d'activités ont été recensés comme base d'un nouveau plan d'action pour la gestion des savoirs: un renforcement de la **gouvernance en matière de gestion des savoirs** et de l'architecture correspondante, notamment en ce qui concerne la conservation et la synthèse des savoirs; un meilleur accès aux savoirs par l'harmonisation des plateformes de savoirs et à l'amélioration des fonctions de recherche; un **programme de gestion des savoirs institutionnalisé** pour les activités à valeur ajoutée à l'intention du personnel du siège et de terrain; une attention particulière à l'**utilisation accrue des savoirs**, tout support ou système de connaissances devant être conçu de telle sorte qu'il ait toutes les chances d'être utilisé ou appliqué; le renforcement des **capacités en matière de gestion des savoirs**, par le jeu, d'une part, d'activités faites pour donner au personnel les moyens nécessaires, et, d'autre part, d'une réévaluation des mesures d'incitation. Tout est fait pour éviter que le plan d'action 2022-2025 ait une incidence budgétaire, mais il faudra sans doute des ressources supplémentaires pour assurer la bonne mise en œuvre des groupes d'activités.

Examen à mi-parcours de la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025: une actualisation de la stratégie

I. Introduction

A. Généralités

1. La deuxième Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025 a été approuvée par le Conseil d'administration en 2019. La stratégie vise à: « guide[r] 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** ». Elle a pour but d'améliorer la capacité du FIDA à produire, à utiliser et à partager les meilleures données factuelles et les meilleurs savoirs disponibles, de source interne ou externe, de manière à améliorer la qualité des opérations et à accroître la visibilité et l'influence du Fonds dans la communauté mondiale du développement. Les activités sont mises en œuvre dans trois domaines d'action stratégiques (production de savoirs, utilisation des savoirs et environnement favorable) à l'appui de deux plans d'action échelonnés pour la gestion des savoirs. Le premier plan d'action (2019-2021) a été élaboré en même temps que la stratégie.
2. L'examen à mi-parcours de la stratégie de gestion des savoirs a été entrepris début 2022. Ses résultats serviront de base pour la rédaction et la mise en œuvre du deuxième plan d'action pour la gestion des savoirs 2022-2025. **L'objectif de l'examen à mi-parcours est d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de la stratégie** par rapport aux circonstances actuelles ou futures du FIDA, d'évaluer les forces et les faiblesses de l'approche de gestion des savoirs et de mettre en évidence les opportunités et les menaces pour l'avenir. L'examen à mi-parcours n'a pas pour objet de vérifier les résultats obtenus dans les pays, ou la demande et l'adoption par les clients, ni d'évaluer les partenariats¹.

B. Méthode

3. L'examen à mi-parcours est une évaluation rapide, conjuguant les données quantitatives du cadre de mesure des résultats de la stratégie de gestion des savoirs avec des entretiens et des groupes de discussion associant un large éventail de parties prenantes aux niveaux de l'entreprise, de la région et du pays. Les observations ont été comparées avec celles d'autres documents tels que le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et les évaluations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).
4. Les consultations se sont révélées plus instructives que l'examen du cadre de mesure des résultats, faute de données suffisantes ou disponibles sur les progrès accomplis au regard de plusieurs indicateurs (voir annexe II). Dans certains cas, aucun critère de référence n'était établi; dans d'autres cas, les indicateurs n'étaient pas mesurables; dans d'autres encore, les contraintes de ressources avaient eu raison de diverses enquêtes pourtant prévues².

¹ Ces éléments pourront être pris en compte dans l'évaluation de la gestion des connaissances par l'IOE, prévue pour 2023-2024.

² En raison de changements de personnel à tous les niveaux du Département de la stratégie et des savoirs, il n'a pas été possible de déterminer les raisons de cette situation.

II. Contexte : Mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs dans un contexte de développement de plus en plus dynamique et marqué par des contraintes financières

5. La Stratégie de gestion des savoirs (ci-après, la « stratégie ») est un appel à l'action pour que le FIDA soit « en mesure de transformer ses ressources financières et les savoirs dont il dispose en résultats favorables au développement » et réalise « pleinement son potentiel en tant que **partenaire de développement efficace, digne de confiance, pertinent et influent**³ ». Le FIDA doit aligner les systèmes, les incitations, la culture et les ressources pour répondre aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans un contexte de développement marqué par des contraintes budgétaires croissantes. La conjugaison de crises (par exemple, la crise climatique, la pandémie de COVID-19 et le conflit en Ukraine) a mis à rude épreuve les capacités financières du secteur du développement en général.
6. **La décentralisation croissante du FIDA** a conduit à accroître la présence sur le terrain de personnel produisant des savoirs pertinents sur les projets, les pays et les politiques pour une meilleure prise de décision. Les bureaux régionaux récemment créés jouent le rôle de centres pour documenter, synthétiser et partager les savoirs disponibles, accroître la collaboration avec les gouvernements et renforcer l'enrichissement mutuel Sud-Sud. Cependant, lors des consultations de l'examen à mi-parcours, un large consensus s'est dégagé sur le fait que l'échange de savoirs entre le terrain et les fonctions institutionnelles restait insuffisant.
7. **Les restructurations internes, qui se traduisent par des réaffectations annuelles, auxquelles s'ajoute une forte rotation du personnel**, ont eu des incidences négatives sur la disponibilité et la rétention des savoirs. Les fréquents changements de direction à de nombreux niveaux intéressant la stratégie de gestion des savoirs (par exemple, trois vice-présidents se sont succédé au Département de la stratégie et des savoirs en trois ans) se sont traduits par des changements de priorités et d'approches dans ce domaine. La prochaine transition de la présidence pourrait être l'occasion de remettre l'accent sur la valeur ajoutée des équipes chargées de la gestion des savoirs.
8. **La pandémie de COVID-19** s'est étendue sur pratiquement toute la première moitié de la période couverte par la stratégie de gestion des savoirs, ce qui a eu des incidences sur sa mise en œuvre. Elle a ainsi fait apparaître un plus grand besoin d'outils virtuels et poussé à la multiplication d'échanges de savoirs en ligne, d'où une meilleure interaction du personnel sur internet.
9. Alors qu'aucune incidence budgétaire n'était prévue, les consultations de l'examen à mi-parcours indiquent que **la stratégie aurait mérité des ressources supplémentaires - ce qui reste le cas**, la mise en œuvre de la plupart des activités de gestion des savoirs ayant nécessité et nécessitant davantage de temps de travail (voir annexe 1). Le RARI 2021 a conclu que les activités de gestion des savoirs appuyées par un personnel dûment qualifié et dévoué avaient donné de bons résultats, mais lorsque les capacités requises n'étaient plus disponibles, les performances en matière de gestion des savoirs s'étaient arrêtées ou avaient été reléguées au second plan⁴.

³ Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025.

⁴ RARI 2021.

III. Conclusions – Bilan des progrès accomplis par rapport aux ambitions qui guident la stratégie

10. La stratégie a été élaborée pour appuyer le Cadre stratégique du FIDA pour 2016-2025 dans lequel il est précisé 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 ressources⁵. **La stratégie en tant que telle est bien adaptée**, même si sa mise en œuvre mérite d'être ajustée pour accroître sa pertinence et sa faisabilité.
11. La stratégie est arrivée à point nommé, car le FIDA, désormais décentralisé, avait besoin d'**une approche plus structurée des savoirs**. Le plan d'action qui accompagne la stratégie a servi de base à la réadaptation des processus, des systèmes, des activités et, en particulier, du travail à distance pendant la pandémie de COVID-19. La culture du FIDA valorise de plus en plus l'apprentissage, mais l'examen à mi-parcours – faisant écho aux conclusions du RARI⁶ – fait apparaître que **le FIDA doit intégrer plus systématiquement la gestion des savoirs dans ses méthodes de travail**⁷ pour que les savoirs consignés ou non dont il dispose soient plus facilement accessibles, utilisables et recyclables⁸. Il y a également du mieux en ce qui concerne l'intégration des savoirs et de l'apprentissage dans les domaines et stratégies thématiques, tels que le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et la Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire 2022-2027.
12. **Les savoirs sont de plus en plus reconnus comme des éléments déterminants** de l'impact sur le développement, ainsi que relevé dans le RIDE 2020. Le Fonds a été plus attentif à recueillir les données factuelles et les enseignements issus aussi bien des opérations que de la recherche (par exemple, le Rapport sur le développement rural), sous la direction de la Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact et de la Division de la politique et des résultats opérationnels. Cependant, si la stratégie définit la notion de gestion des savoirs, **la qualité et la possibilité d'application de ces savoirs au FIDA restent dans l'angle mort**, et aucune norme n'est établie à ce sujet. La stratégie porte surtout sur les processus (par exemple, respect des prescriptions, directives) par opposition aux connaissances de fond et à l'état actuel des connaissances (par exemple, données factuelles, recherche). C'est l'un des principaux facteurs à l'origine des écarts recensés entre les connaissances que le FIDA produit et celle que les clients demandent, ce qui explique aussi que l'utilisation des connaissances soit faible.
13. L'examen à mi-parcours a évalué **la valeur ajoutée des équipes chargées de la gestion des savoirs** et les moyens de les renforcer. De l'avis général, leur rôle devait essentiellement être de faciliter le processus de production des savoirs, de sorte que ceux-ci, élagués et synthétisés, soient mieux visibles, plus facilement utilisables, et ainsi plus propres à améliorer l'impact général du FIDA et celui de ses opérations. Compte tenu de ce qui précède, il est primordial de mieux définir la valeur ajoutée de ces équipes.
14. **L'architecture de la gestion des savoirs existante s'est révélée utile**. La fonction de gestion des savoirs, qui repose sur une petite unité composée de deux professionnels relevant du Département de la stratégie et des savoirs, a joué un rôle important d'intermédiaire et de catalyseur. Au sens large, elle dépend d'un groupe interdivisionnel vaguement coordonné (le Groupe de coordination pour la

⁵ Cadre stratégique du FIDA 2016-2025: Favoriser une transition inclusive et durable du monde rural.

⁶ RARI 2021.

⁷ Les conclusions de l'examen à mi-parcours sont conformes à celles du Rapport annuel sur l'évaluation externe indépendante du FIDA 2022 qui a évalué la performance des activités de gestion des savoirs et leur contribution à l'amélioration de la performance globale des stratégies et des programmes nationaux.

⁸ La stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs définit les notions de savoirs tacites et explicites telles qu'elles sont précisées à l'adresse suivante: <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge>.

gestion des savoirs). La Vice-Présidente adjointe, responsable du Département de la stratégie et des savoirs, est le principal défenseur des savoirs au sein de l'institution. Dans trois régions, la coopération Sud-Sud et triangulaire et les centres de savoirs ont contribué à renforcer les liens entre les activités menées aux niveaux national, régional et mondial en matière de savoirs. Aucune autre ressource n'était disponible pour la coordination ou pour entreprendre des initiatives à l'échelle de l'institution.

15. **Si la capacité du personnel à mener des activités de gestion des savoirs progresse, elle reste limitée** en raison de restrictions budgétaires et de la nécessité de former le personnel à la gestion des savoirs. Il est prévu de développer la formation à la gestion des savoirs dans le cadre de l'Académie des opérations du FIDA, et le nouveau centre de ressources sur la gestion des savoirs fournit de plus en plus d'informations sur les questions d'exécution. Des initiatives ciblées en matière de gestion des savoirs sont entreprises au niveau des divisions; par exemple la Division Asie et Pacifique met en œuvre un projet pilote de cliniques de gestion des savoirs dans le but de renforcer les capacités des unités de gestion du programme dans ce domaine.
16. **La production de savoirs pertinents a progressé**, y compris dans la fourniture d'une réponse adaptée au vu de la pandémie de COVID-19, de la crise ukrainienne et de la participation à la COP26 (voir appendice I). L'harmonisation des supports de connaissances institutionnels, entreprise avec la Division de la communication globale et du plaidoyer, a également progressé (par exemple, avec la rationalisation des catégories de formats de publications).
17. Cependant, **la production actuelle et en temps réel de savoirs pertinents, leur conservation et leur synthèse ne sont pas suffisants**. Compte tenu de la fréquence des crises, le défi posé consiste à rassembler, à relier et à combiner différents types de données pour obtenir au bon moment des informations nouvelles pour les parties prenantes du FIDA et à évaluer les effets en temps réel pour les bénéficiaires du FIDA, puis à rendre ces informations facilement accessibles dans toutes les régions et équipes régionales, qui s'adressent également à un ensemble diversifié de partenaires. De nombreuses sources de savoirs ne sont pas encore suffisamment exploitées pour pouvoir améliorer les opérations (par exemple, les projets d'investissement, les subventions, les projets de coopération Sud-Sud et triangulaire, les innovations, les projets financés par des fonds supplémentaires). Les boucles d'apprentissage ne sont toujours pas à la hauteur et le FIDA doit développer des outils et des incitations pour les fermer⁹.
18. **Les plateformes et les systèmes de savoirs mis en place ont continué d'évoluer** (par exemple, la bibliothèque en ligne, Dgroups¹⁰ pour les communautés de pratique, le portail des solutions rurales, le centre de ressources sur la gestion des savoirs, le module d'enseignements tirés du Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO), etc. – voir appendice II), le personnel y contribuant de manière croissante. Cette évolution a toutefois entraîné une **fragmentation des plateformes**, question qui sera abordée dans le prochain plan d'action pour la gestion des savoirs.
19. **La connectivité et les réseaux des membres du personnel ont progressé**, par exemple grâce à l'utilisation accrue d'outils de travail à distance et de collaboration en ligne tels que Zoom, Microsoft Teams et Dgroups, et de communautés de pratique. On constate une augmentation de la collaboration virtuelle, même si les savoirs restent cloisonnés, car de nombreuses activités de gestion des savoirs sont souvent menées « hors ligne ».

⁹ RIDE 2021.

¹⁰ Dgroups est une plateforme en ligne pour les groupes et les communautés engagés dans le développement international.

20. **La préservation des savoirs s'est poursuivie** grâce à diverses initiatives, telles que les cartes des lacunes en matière de savoirs établies par plusieurs divisions du FIDA. Cependant, le risque de perte de savoirs lié à la rotation élevée du personnel et à la mobilité interne nécessite la mise en place d'outils systématiques pour le transfert des savoirs institutionnels et la transmission. Pour s'assurer que les savoirs sont conservés lorsque le personnel quitte l'institution, un processus formel de transfert des savoirs a été lancé et mis à l'essai par le Département de la stratégie et des savoirs en collaboration avec la Direction des ressources humaines.
21. **Les mesures d'incitation concernant les travaux liés à la gestion des savoirs ne sont pas suffisantes.** La nécessité de promouvoir une culture de l'apprentissage et du partage des savoirs demeure cruciale. La gestion des savoirs est mentionnée dans certains mandats de membres du personnel régional et technique, mais ces mentions se sont révélées insuffisantes en raison de la charge de travail et d'autres priorités. De plus, les fonctions de gestion des savoirs sont souvent reléguées au second plan dans la conception, l'exécution, la mise en œuvre, la fourniture de conseils et les résultats. Il n'y a pas assez d'incitations adéquates en faveur de la gestion des savoirs et il faut réévaluer les incitations concernant les savoirs, à la fois en termes de reconnaissance (par exemple, récompenses) et de mesures « de construction » (par exemple les indicateurs clés de performance dans le système d'évaluation de la performance) ainsi que la nécessité de fixer des objectifs pour la conservation, la synthèse, la production et l'utilisation des savoirs.
22. **Le cadre de mesure des résultats¹¹ obtenus par le plan d'action pour la gestion des savoirs actuel n'est pas entièrement mesurable** faute de moyens et de ressources suffisants pour assurer le suivi des indicateurs et mener des enquêtes. Plusieurs valeurs de référence n'ayant pas été établies au départ, les comparaisons sont impossibles. Les indicateurs de la gestion des savoirs ne sont pas suffisamment développés et le potentiel des statistiques fondées sur des données factuelles pour une prise de décision basée sur des données n'a pas été assez développé ni exploité. La réutilisation de l'apprentissage et l'adoption d'innovations n'ont pas fait l'objet d'un suivi effectif.
23. Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui sont apparues lors des consultations de l'examen à mi-parcours sont présentées dans le tableau 1.

¹¹ Voir le cadre de mesure des résultats, annexe II.

Tableau 1

Analyses des forces, faiblesses, possibilités et menaces de la Stratégie de gestion des savoirs (2019-2025)

<p>Forces:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Reconnaissance de l'importance des savoirs ▪Appui à la gestion des savoirs à un haut-niveau anticipé dans la structure par l'intermédiaire de la Vice-Présidente adjointe, responsable du Département de la stratégie et des savoirs ▪Groupe de coordination à l'échelle de l'institution pour la gestion des savoirs ▪La plupart des savoirs/systèmes interne, par exemple les évaluations d'impact. ▪La plupart des activités prévues dans le Plan d'action pour la gestion des savoirs sont exécutées/en cours d'exécution ▪Mécanismes de rétention des savoirs en place, par exemple, notes de transfert, sessions de rétention des savoirs. ▪La coopération Sud-Sud et triangulaire et les centres de savoirs renforcent les liens entre divisions 	<p>Faiblesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Faible capacité en matière de gestion des savoirs, compréhension de la fonction de gestion des savoirs, définition et valeur ajoutée. Manque de fierté dans la fonction. ▪Accent mis sur la production et non sur le fond des savoirs (par exemple, pour éclairer l'activité sur le plan des politiques). ▪Incohérence des données, accès limité à des données fiables. ▪Absence de capacités de stockage, d'analyse et de synthèse ▪Contraintes budgétaires affectant la mise en œuvre de la stratégie ▪Fragmentation des plateformes de savoirs ▪Incitations limitées au partage des savoirs et à l'apprentissage entre pairs. ▪Cloisonnement entre le Siège — les bureaux de pays, les divisions et les départements pour ce qui est du partage de savoirs Leadership partagé → appui variable en matière de gestion des savoirs ▪L'application de la recherche et des données est limitée et n'est pas intégrée dans la conception, l'exécution et la mise en œuvre. ▪Liens limités avec l'innovation et la transposition à plus grande échelle ▪Peu de fonds supplémentaires affectés aux savoirs, conseils fondés sur les données ; manque d'intérêt pour les politiques et les conseils fondés sur les savoirs.
<p>Possibilités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Attention accrue aux savoirs en tant que facteur clé de l'impact (aux niveaux national et international). ▪Nouveau leadership, nouvelles perspectives ▪La décentralisation suppose de mieux connaître le terrain s'agissant des projets/programmes. ▪Formation à la gestion des savoirs par l'intermédiaire de l'Académie des opérations du FIDA 	<p>Menaces:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Nouveau leadership → changement de cap possible ▪Changements fréquents des fonctions des membres du personnel ▪L'accent mis sur la conformité limite la production et l'utilisation des savoirs et l'innovation. ▪Restrictions budgétaires, y compris pour la gestion des savoirs ▪Fragmentation des stratégies qui incluent la gestion des savoirs mais ne sont pas (encore) alignées à l'échelle de l'institution.

IV. Recommandations — Perspectives: des groupes d'activités pour un impact renforcé

24. L'articulation de la stratégie autour de trois domaines d'action (production de savoirs, utilisation des savoirs, environnement favorable) est judicieuse, mais son plan d'action, qui prévoit 35 activités, s'est révélé trop ambitieux pour être mis en œuvre et faire l'objet d'un suivi dans le contexte actuel de restrictions budgétaires. Le prochain plan d'action pour la gestion des savoirs 2022-2025 vise à mettre davantage l'accent sur les activités qui auront probablement le plus fort potentiel en termes d'impact. L'intention est en grande partie de le mettre à exécution dans la limite des ressources disponibles, mais des ressources supplémentaires seront certainement nécessaires¹². Le plan d'action 2022-2025 exploitera ce qui a déjà été fait et les initiatives existantes, et s'appuiera sur une stratégie « actualisée » fondée sur cinq groupes d'activités.
25. **Gouvernance de la gestion des savoirs (groupe d'activités 1).** Une architecture de gestion des savoirs renforcée (par des composantes relatives à la stratégie, à la coordination et à la mise en œuvre) sera davantage axée sur la conservation et la synthèse des ensembles de données et des preuves pour l'assurance qualité. Un groupe consultatif sur la gestion des savoirs, dirigé par la Vice-Présidente adjointe, responsable du Département de la stratégie et des savoirs, et composé de cadres supérieurs et intermédiaires de toute l'institution, sera mis en place pour fournir des conseils sur les priorités du programme concernant les savoirs. Le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs et l'unité de gestion des savoirs seront renforcés et dotés de ressources et de personnel spécialisés pour diriger la mise en œuvre du programme et des priorités en matière de savoirs en assurant la coordination et la participation dans l'ensemble

¹² Les activités facultatives de gestion des connaissances nécessitant des ressources supplémentaires peuvent être précisées sur demande.

de l'institution — avec des fonctions, une reconnaissance et des ressources claires. Par exemple, ils travailleront plus étroitement et de manière plus structurée avec la Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact pour intégrer ses supports de connaissances, comme le Rapport sur le développement rural. Le vaste groupe de coordonnateurs et de responsables décentralisés chargés de la gestion des savoirs participera de manière plus structurée à la mise en œuvre de la fonction de gestion des savoirs ainsi qu'à son suivi et à son évaluation. La contribution du personnel à la gestion des savoirs sera reflétée dans les mandats, qui seront adaptés, et sera prise en compte dans le système d'évaluation des performances.

26. **Programme de gestion des savoirs (groupe d'activités 2).** Un programme labellisé de gestion des savoirs, axé sur les activités liées aux savoirs dans les domaines clés pour la réussite du FIDA et pour doubler l'impact sur le terrain, sera élaboré chaque année et approuvé par le Groupe consultatif sur la gestion des savoirs. Il sera mis en œuvre avec le concours de toutes les divisions/départements opérationnels. Ce programme permettra au FIDA de se positionner comme un partenaire fiable dans des domaines thématiques spécifiques lors des discussions sur les politiques internationales et nationales. Les analyses de données, les événements d'apprentissage et les bulletins d'information contribueront à la promotion des savoirs de pointe. Une image de marque cohérente augmentera la visibilité des activités du FIDA en matière de savoirs.
27. **Accès aux savoirs (groupe d'activités 3).** Des travaux préparatoires seront entrepris en vue du lancement, en 2025, d'une interface simplifiée à point d'entrée unique sur les plateformes existantes. Il s'agira notamment de mettre en place un processus plus normalisé et systématique pour aider les unités de l'ensemble de l'institution à extraire des savoirs, en particulier pour soutenir les spécialistes techniques et les directeurs de pays/responsables de projet dans les pays à bénéficier d'un accès facile et en temps réel aux savoirs. Seront incluses les ressources électroniques de la bibliothèque et l'exploitation des enseignements tirés des initiatives externes et internes existantes¹³.
28. **Utilisation des savoirs (groupe d'activités 4).** L'accent sera mis sur le développement et la mise en œuvre des initiatives liées à la gestion des savoirs dans une perspective d'utilisation des savoirs, ainsi que sur une conception de supports de connaissances visant à maximiser la probabilité de leur utilisation/application. Le cadre de mesure des résultats simplifié visera à refléter aussi bien l'utilisation que la production du savoir et à mieux suivre l'activité post-diffusion des supports de connaissances. L'accent sera mis sur l'analyse, la conservation et la synthèse en temps réel.
29. **Capacités liées à la gestion des savoirs (groupe d'activités 5).** La capacité du personnel à produire, à diffuser et à utiliser des savoirs de qualité sera encore améliorée, grâce notamment au renforcement du suivi et de l'évaluation de la gestion des savoirs, à une culture de partage des savoirs et à la formation du personnel aux pratiques de gestion des savoirs par l'intermédiaire du catalogue public accessible en ligne. Une attention particulière sera accordée à l'accès des équipes nationales aux possibilités d'apprentissage offertes par les autres régions. Un ensemble correspondant d'incitations - récompenses et reconnaissance du travail accompli en matière de savoirs - sera partie intégrante du programme concernant les savoirs.

¹³ Par exemple, le nouveau bulletin en ligne de la Division Asie et Pacifique sur les activités hors prêts.

A. Incidences budgétaires

30. Le but est de faire en sorte que les groupes d'activités du plan d'action pour la gestion des savoirs 2022-2025 soient absorbés par le budget et les ressources existants. Cependant, des ressources supplémentaires seront probablement nécessaires pour assurer l'exécution optimale de tous les groupes d'activités. Ce budget additionnel sera déterminé lors de la conception du plan d'action.

B. Suivi – Suivi des résultats et des effets

31. **Un système de suivi simplifié** sera mis en place, qui reflétera les cinq groupes d'activités (voir le cadre de mesure des résultats, annexe III). Pour des raisons de cohérence et de comparabilité, les indicateurs du nouveau cadre de mesure des résultats sont basés sur de nombreux indicateurs déjà existants et comprennent une sélection des indicateurs d'effet et de résultat, ainsi que des cibles les plus réalisables, axés sur la production, l'utilisation et l'impact des savoirs, lorsqu'ils sont mesurables. De nouveaux indicateurs ont été ajoutés pour refléter l'évolution du contexte en matière de savoirs.

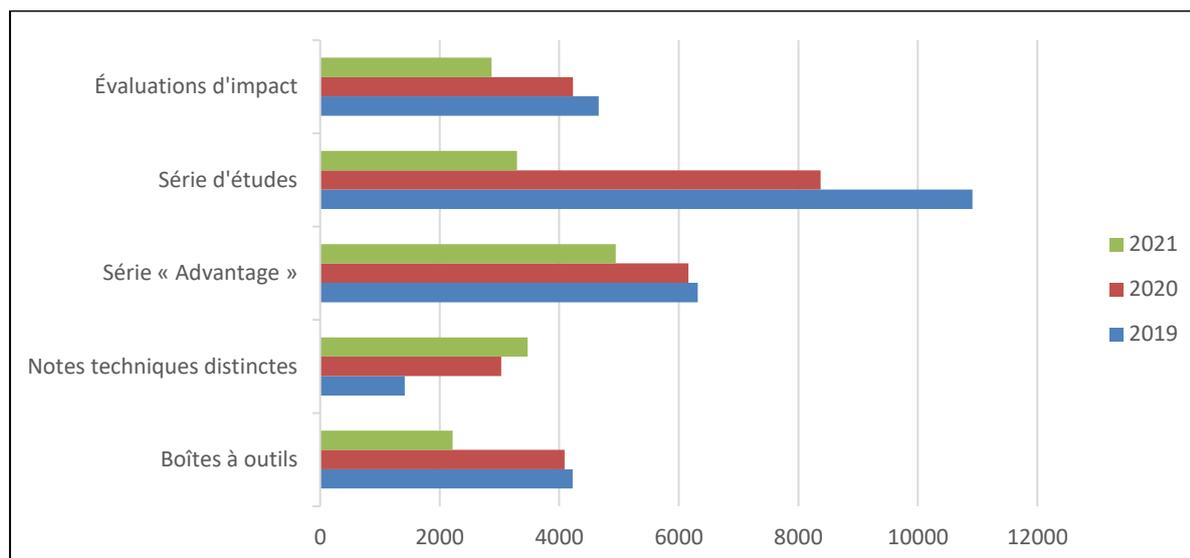
Examen du plan d'action pour la gestion des savoirs 2019-2021

1. La présente annexe à l'examen à mi-parcours de la stratégie de gestion des savoirs consiste en un **examen qualitatif de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action pour la gestion des savoirs** couvrant la première moitié de la stratégie 2019-2025 en matière de gestion des savoirs. Cette stratégie a été mise en œuvre à l'appui de deux plans d'action échelonnés pour la gestion des savoirs. Le premier plan d'action (2019-2021) a été élaboré en même temps que la stratégie et mis en œuvre par la suite. Il se compose de 35 activités regroupées dans trois domaines d'action (production de savoirs, utilisation des savoirs et environnement favorable) qui, ensemble, forment une approche systémique visant à améliorer la capacité du FIDA à produire des savoirs, à les assembler et à les transformer en meilleurs résultats en matière de développement.
2. Le plan d'action pour la gestion des savoirs a été mis en œuvre sous la direction de la Vice-Présidente adjointe, responsable du Département de la stratégie et des savoirs, et avec **le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs, principal fer de lance** de la promotion des savoirs comme pilier essentiel du modèle opérationnel du FIDA, de la définition de normes concernant les savoirs et de l'amélioration de la coordination et des synergies entre les départements. Parallèlement, dans l'ensemble de l'institution, les régions et divisions font preuve de dynamisme concernant leurs propres activités de gestion des savoirs (par exemple, plans et produits de gestion des savoirs, coopération Sud-Sud et triangulaire, centres de savoirs).
3. Cet examen est **fondé avant tout sur des consultations avec les parties prenantes du FIDA** qui dirigent et appuient les activités prévues par le plan. Il est axé sur les progrès, les défis et les enseignements tirés des diverses activités dans les trois domaines d'action stratégiques.

Examen des progrès accomplis dans le domaine d'action: production de savoirs Ce qui fonctionne

4. **Une envolée dans les supports de connaissances.** La vaste gamme de supports de connaissances (par exemple, 9 évaluations d'impact, 33 documents de recherche, plus de 20 blogs d'experts) a connu une forte augmentation du nombre de pages consultées en lien avec des activités de sensibilisation et des événements, plus de 50% des lecteurs provenant de pays en développement, de centres de recherche et d'universités. L'accent a davantage été mis sur l'intégration de preuves de ce qui fonctionne, par exemple dans le rapport phare de 2021 sur le développement rural. Dans le même temps, un processus de rationalisation et d'harmonisation mené avec la Division de la communication globale et du plaidoyer a entraîné une réduction du nombre de types de savoirs. Une réponse souple a permis de générer des supports de connaissances adaptés aux thématiques et aux événements émergents. Par exemple, en réponse à la pandémie, le FIDA a entrepris des études analytiques et mis en œuvre le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres qui a permis de recueillir, de partager et d'appliquer des enseignements utilisés à présent dans les discussions sur le conflit en Ukraine. Autre exemple, lors de la 26^e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26) à Glasgow, le FIDA a présenté son expérience et ses savoirs dans plus de 30 événements d'apprentissage relatifs aux changements climatiques.

Graphique 1

Nombre de pages vues de la série de publications institutionnelles pour FIDA11

5. **Recensement des lacunes en matière de savoirs.** Des efforts accrus ont été consentis pour recenser les écarts entre l'offre de savoirs du FIDA et la demande des clients. Par exemple, en 2021, la Division Amérique Latine et Caraïbes a reproduit le projet pilote de carte des lacunes en matière de savoirs de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, couronné de succès, et cartographié les savoirs et les lacunes existants dans les pays de la région dans le but d'améliorer la qualité de la conception des projets, d'adapter le programme d'activités hors prêts et de développer son programme de production de savoirs. La Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe lui a emboîté le pas en se concentrant sur la fragilité. Au cours des 12 derniers mois, 72 supports de connaissances ont été générés en tenant compte des lacunes recensées.
6. **Exploitation des sources de savoirs.** La capacité à extraire des données probantes des opérations et à les réintégrer dans celles-ci a encore progressé. Parallèlement, les savoirs dégagés à l'occasion de dons et d'évaluations ou issus des partenaires extérieurs ont été régulièrement diffusés dans le cadre d'événements d'apprentissage et dans des supports de connaissances (par exemple, le PRISMA, le RIDE, le Programme d'orientation de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale). Le FIDA a également tiré des enseignements et généré des données factuelles à partir de ses opérations au moyen d'évaluations d'impact rigoureuses pour mesurer et analyser la différence et ajuster la conception de nouvelles interventions, par exemple, le rapport *Achieving Rural Transformation: Results and Lessons* (Transformer le monde rural: résultats et enseignements) tiré des études d'impact des Dixième et Onzième reconstitutions des ressources du FIDA (FIDA10 et FIDA11).

Ajustements à venir

7. Dans le prolongement des activités soulignées ci-dessus, **il sera tenu compte des indications suivantes** pour le prochain plan d'action pour la gestion des savoirs:
- Poursuivre les efforts de rationalisation et d'harmonisation du processus de production de savoirs – sur la base des besoins ou manques constatés – en termes de sujets et de formats. Il s'agira notamment de renforcer encore la capacité à répondre avec souplesse aux demandes en matière de savoirs et d'assurer l'exploitation de toutes les sources de savoirs disponibles.
 - Combiner les activités prévues dans le plan d'action, le cas échéant, pour renforcer leur efficacité et leur impact, par exemple en rationalisant le

processus d'acquisition des savoirs (subventions, évaluations, partenaires) pour créer un mécanisme unique et intégré d'acquisition de savoirs, de données factuelles et d'enseignements tirés du terrain (par exemple, projets, programmes nationaux).

- Supprimer les activités – selon les contraintes de temps et de ressources – prévues dans le plan d'action pour la gestion des savoirs qui relèvent principalement de la responsabilité d'autres unités et font partie de leurs programmes de travail. On peut citer à titre d'exemple la promotion des publications/contributions externes (qui relève de la responsabilité de la Division de la communication) ou la promotion de l'utilisation d'outils de partenariat (tâche de la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale).

Examen des progrès accomplis dans le domaine d'action: utilisation des savoirs

Ce qui fonctionne

- 8. Savoirs provenant/à destination des opérations.** La gestion des savoirs est intégrée de manière croissante dans les opérations. Ainsi, toutes les missions de supervision (à savoir, 62 projets ces 12 derniers mois) prévoient désormais un examen de la qualité de la gestion des savoirs. De même, le groupe assurance qualité a entrepris un examen analytique de la qualité de la conception de projets axé sur l'engagement politique au niveau national et sur la gestion des savoirs, qui a révélé l'attention croissante accordée à la gestion des savoirs par les équipes de conception. Tous les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) comportent à présent des sections relatives à la gestion des savoirs. Un module consacré à la gestion des savoirs est en cours d'élaboration dans le cadre de la refonte du catalogue public en ligne. Le Centre de ressources en ligne sur la gestion des savoirs donne accès à des directives, à des outils et à des modèles de gestion concernant les savoirs et partage des normes pour les processus essentiels en matière de savoirs. Il a reçu plus de 1800 visites.
- 9. Offre croissante de plateformes/d'outils concernant les savoirs.** Le développement et l'amélioration des plateformes de savoirs, des services bibliothécaires au Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) et aux portails de solutions, ont été poursuivis. Par exemple, l'ensemble du personnel des pôles régionaux et des bureaux de pays du FIDA a désormais accès à des services bibliothécaires offrant plus de 16 000 ressources. Autre amélioration, la révision du module des enseignements tirés du SGRO, avec la qualité des enseignements, le moteur de recherche et son intégration dans le module d'achèvement des projets. Les travaux se poursuivent pour améliorer les fonctionnalités grâce à l'apprentissage automatique, à l'utilisation de données géoréférencées et à l'intégration de données factuelles et d'enseignements tirés des évaluations d'impact du FIDA. Un référentiel de savoirs institutionnels est également en cours de développement.
- 10. Révision des formats des supports de connaissances.** Des formats plus conviviaux et axés sur la demande ont été introduits, notamment des kits de savoirs pour la conception et la supervision de projets. Ils aident les équipes d'exécution de projets à utiliser les nouvelles technologies pour puiser dans les sources internes et externes et à exploiter les enseignements tirés au moyen, notamment, du système SGRO. En outre, la Division recherche et évaluation de l'impact a développé un certain nombre de formats de supports de connaissances auxiliaires pour diffuser les enseignements tirés: rapports d'évaluation de l'impact à l'échelle des projets, mémoires, infographies, microsite dédié, plateforme d'apprentissage en ligne, manuel et kit de collecte de données pour les unités de gestion de projets.

Ajustements à venir

11. Dans le prolongement des activités soulignées ci-dessus, **il sera tenu compte des indications suivantes** pour le prochain plan d'action pour la gestion des savoirs:
- Poursuivre l'harmonisation des plateformes pour un meilleur accès, et renforcer la mise en œuvre de la gestion des savoirs sur le terrain et l'appui aux opérations – pôles régionaux, coopération Sud-Sud et triangulaire et centres de savoirs, équipes de conception des COSOP et équipes d'exécution de projets - en renforçant les capacités en matière de gestion des savoirs pour évaluer la demande et mettre en œuvre les outils concernant les savoirs.
 - Combiner les activités, le cas échéant, en créant des synergies entre les plateformes de savoirs, ou en regroupant les activités, et créer un point d'entrée unique plus facile à utiliser vers les différentes plateformes et outils pertinents afin de contribuer aux efforts d'harmonisation et de remédier à la fragmentation des plateformes de savoirs.
 - Supprimer des activités du plan d'action pour la gestion des savoirs. Compte tenu des contraintes de temps et de ressources, les activités qui relèvent principalement de la responsabilité d'autres unités et font partie de leurs programmes de travail devraient être supprimées du plan d'action. On peut citer comme exemple les activités de la Division des technologies de l'information et des communications en ce qui concerne la gestion et l'utilisation des données, la taxonomie et la création d'un système interactif de partage de savoirs qui a été mis à l'essai, puis jugé non-prioritaire par la suite.

Examen des progrès accomplis dans le domaine d'action : environnement favorable

Ce qui fonctionne

12. **Une architecture efficace de la gestion des savoirs.** Une architecture de la gestion des savoirs a été mise en place, avec une structure de gouvernance pour la gestion des savoirs, un organigramme du personnel investi de rôles et de responsabilités en matière de gestion des savoirs, et la reconnaissance du rôle d'« intermédiaires de connaissance » des consultants et autres coordonnateurs de pôles et de pays dans tous les pôles régionaux et toutes les régions. Dans trois régions, la coopération Sud-Sud et triangulaire et les centres de savoirs ont renforcé les liens entre les activités concernant les savoirs aux niveaux national, régional et mondial. Le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs tient des réunions bimensuelles indispensables à la mise en œuvre du plan d'action pour la gestion des savoirs. Le programme de travail conjoint du Groupe de coordination pour la gestion des savoirs a par la suite été utilisé pour les stratégies des divisions en matière de savoirs qui précisent les contours des activités, des produits attendus et des ressources en matière de gestion des savoirs.
13. **Facilitation des connexions entre les membres du personnel.** Les connexions entre les membres du personnel ont été mises à mal par les efforts de décentralisation, mais diverses initiatives, comme les communautés de pratique et Dgroups, ont fourni un moyen d'échanger des savoirs et de collaborer. Le FIDA compte 11 communautés de pratique, dont deux ont été récemment constituées sur la gestion financière et sur les pratiques de développement du FIDA. Les communautés sont hébergées sur la plateforme Dgroups, qui compte plus de 1600 membres. La participation du personnel des projets du FIDA augmente en raison du renforcement des liens avec les opérations et de l'utilisation des savoirs collectés sur le terrain. En 2022, le FIDA a entrepris une analyse de réseau dans deux de ses départements pour cartographier les flux et les processus de savoirs et améliorer les interactions sociales entre membres du personnel du FIDA. Des données ont été recueillies; elles sont en cours d'analyse.

14. **Promotion de la rétention des savoirs.** Pour conserver les savoirs, le personnel a été formé, dans six cliniques de rétention des savoirs, à des processus structurés de rétention des savoirs, avec des conversations facilitées et à l'aide d'une note de transmission standard. Dix conversations officielles sur le maintien des savoirs ont été organisées pour que les membres du personnel qui quittent le FIDA puissent transmettre les savoirs qu'ils ont accumulés à leurs successeurs. Des efforts sont déployés pour intégrer systématiquement la rétention des savoirs dans les processus de gestion des ressources humaines. Des réunions de transfert ont été organisées pour toutes les réaffectations récentes; elles concerneront plus d'une centaine de personnes.

Ajustements à venir

15. Dans le prolongement des activités soulignées ci-dessus, **il sera tenu compte des indications suivantes** pour le prochain plan d'action pour la gestion des savoirs:
- Continuer de renforcer l'architecture de gestion des savoirs en clarifiant les rôles et les responsabilités, tant dans les fonctions centrales que sur le terrain. Cela pourrait inclure une évaluation des partenariats opérationnels en matière de savoirs dans certains pays et l'identification de facteurs de leur efficacité. Il pourrait d'ailleurs en découler un programme de savoirs labellisé permettant d'accroître la sensibilisation à la gestion des savoirs et sa compréhension au sein du FIDA.
 - Le cas échéant, regrouper les activités - par exemple celles concernant la formation et la sensibilisation à la gestion des savoirs, d'une part, et, d'autre part, celles qui ont trait à la passation de fonction et à la transmission des connaissances du personnel sur le départ.
 - Supprimer des activités du plan d'action pour la gestion des savoirs. Selon les contraintes de temps et de ressources, les activités qui relèvent principalement de la responsabilité d'autres unités ou font partie de leurs programmes de travail devraient être retirées du plan d'action. Ainsi des activités de la Division des ressources humaines sur les compétences en matière de gestion des savoirs, sur la transmission des connaissances du personnel sur le départ et sur les passations de fonction, ou du concours de l'innovation de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation.

Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs 2019-2021 — Résultats de l'examen à mi-parcours et recommandations

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs de résultats (tant aux niveaux 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.

Niveau I – Résultats

Code	Indicateur d'effet direct	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA 11	Résultats de l'examen à mi-parcours	Progrès	Recommandations de l'examen à mi-parcours
1.1	Visibilité, crédibilité et influence						
1.1.1	Supports de connaissances utiles, pertinents et actuels (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Valeur de référence en 2019*	À déterminer*	s.o.*	Il n'y a pas de système de suivi en place, la valeur de référence n'a pas été établie.	À retirer du prochain Cadre de mesure des résultats.
1.1.2	Supports de connaissances de haute qualité (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès du lectorat	Valeur de référence 2020	À déterminer	s.o.	Une enquête auprès du lectorat a été menée en 2019 pour deux publications du FIDA : le Rapport sur le développement rural et un document de la Série d'étude du FIDA pour lesquels le taux de réponse a été faible et n'est donc pas pleinement indicatif.	À reformuler, y compris dans le prochain cadre de mesure des résultats.
1.1.3	Services à haute teneur en savoirs pertinents (notes de 3 et plus) (pourcentage)	Enquête auprès des clients	Valeur de référence en 2019	À déterminer	s.o.	La stratégie n'a pas défini les services à forte teneur en savoirs fournis par le FIDA pour qu'ils puissent être mesurés.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats.
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	Valeur de référence en 2019	À déterminer	94% des COSOP récemment approuvés (33 sur 35)	L'enquête de base n'a pas été réalisée. Les résultats préliminaires ne permettent pas d'établir clairement l'exploitation efficace de la coopération Sud-Sud et triangulaire pour l'échange de savoirs et l'apprentissage mutuel.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats.
1.2	Flux de savoirs et opérations de qualité						
1.2.1	COSOP dotés d'une approche aboutie de la coopération Sud-Sud et triangulaire à la conception (pourcentage)	COSOP	50	66	100%	Tous les COSOP incluent l'approche de la coopération Sud-Sud et triangulaire.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats.

1.2.2	Gestion des savoirs dans les stratégies de pays (notes de 5 et plus) (pourcentage)	Examen à l'achèvement du COSOP/ESPP	13	33	0%	La gestion des savoirs est prévue dans toutes les stratégies de pays.	À reformuler, y compris dans le prochain cadre de mesure des résultats.
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)	SGRO	Valeur de référence en 2020	s.o.	100%	Le modèle de rapport de conception de projet doit contenir les enseignements tirés.	À reformuler, y compris dans le prochain cadre de mesure des résultats.
1.2.4	Adoption des recommandations issues des évaluations (pourcentage)	PRISMA	87	95	65%	En cours pour les 35% restants.	Pas dans le prochain cadre de mesure des résultats.

Niveau II – Résultats

Code	Indicateur d'effet direct	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA11	Résultats de l'examen à mi-parcours	Progrès	Recommandations de l'examen à mi-parcours
2.1	Production de savoirs — à partir d'un échantillon de publications institutionnelles du Département de la stratégie et des savoirs uniquement (ne couvrant pas toutes les publications du FIDA)						
2.1.1	Supports de connaissances élaborés et répondant à un manque constaté (pourcentage)	RIDE	0	50	72 supports de connaissances générés ces 12 derniers mois	Calculé en nombre de produits et non en pourcentage.	À reformuler, inclure dans le prochain cadre d'examen des résultats.
2.1.2	Supports de connaissances et services élaborés avec des partenaires externes (pourcentage)	RIDE	À déterminer	À déterminer	20%	Ce chiffre inclut les publications affichées sur le site web du FIDA ces 12 derniers mois. Valeur de référence indisponible.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats.
2.1.3	Supports de connaissances consultés	Tableau de bord des publications institutionnelles	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence	32,299	Il s'agit de supports de connaissances et de séries de documents institutionnels publiés uniquement ces 12 derniers mois. Valeur de référence indisponible.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats.

2.1.4	Supports de connaissances téléchargés	Tableau de bord des publications institutionnelles	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence	46,406	Supports de connaissances et de séries de documents uniquement. Valeur de référence indisponible.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.1.5	Supports de connaissances mentionnés	Google Scholar	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence	350	pas de valeur de référence, l'examen à mi-parcours n'a pas été en mesure d'analyser l'augmentation en pourcentage et de chiffrer	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.1.6	Mentions « J'aime » et retweets obtenus par les supports de connaissances sur les réseaux sociaux	Division de la communication globale et du plaidoyer-médias sociaux	Valeur de référence 2019	Hausse de 30% par rapport à la valeur de référence	s.o.	Aucun suivi de l'utilisation des médias sociaux n'a été effectué par COM.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.1.7	Publications et documents du FIDA disponibles sur des plateformes externes/catalogues de bibliothèques/ archives de partenaires (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	60	Plus de 100 publications	On dénombre environ 100 publications écrites/co-écrites par le seul personnel du Département de la stratégie et des savoirs ces 12 derniers mois.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats

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)	Outil GSR	57	70	50%	Cible ambitieuse	À reformuler et à inclure dans le prochain cadre de mesure des résultats
2.1.9	Publications soumises à un examen externe par les pairs (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	34	70	50% (publications dirigées par le Département de la stratégie et des savoirs (seulement))	Toutes les publications ne nécessitent pas un examen par les pairs mais le processus est cohérent et fonctionne de manière satisfaisante.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.1.10	Supports de connaissances assortis d'un plan de publication stratégique en amont (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	30	60	100%	D'importantes améliorations ont été apportées en vue d'harmoniser le processus de mise en page des publications en collaboration avec COM.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.1.11	Évaluations présentées lors d'activités d'apprentissage (pourcentage)	IOE	30	40	100%	L'IOE présente toutes les évaluations au niveau du pays ou de l'entreprise.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats

2.1.12	Partenariats de gestion des savoirs établis (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	Valeur de référence en 2020	5	Au moins 10		À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.1.13	Collaborateurs participant au programme d'experts invités (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	6	0%	Impossibilité de mise en œuvre pour cause de pandémie.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.2	Utilisation des savoirs						
2.2.1	Projets conçus grâce à des ensembles de savoirs (pourcentage)	Rapport de conception du projet	0	30	s.o.*	Travaux en cours — données disponibles dans FIDA 12	À inclure dans le prochain cadre de mesure des résultats.
2.2.2	Missions de supervision assorties d'un examen de la qualité de la gestion des savoirs (pourcentage)	SGRO	Valeur de référence 2019	60	100%	Il s'agit notamment de missions de supervision pour 62 projets au cours des 12 derniers mois.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
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	100%	L'ensemble du personnel a reçu des services bibliothécaires	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.2.4	Usagers satisfaits des services bibliothécaires rendus (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	34	60	80%	Les données sont basées sur un échantillon d'utilisateurs de bibliothèques.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
2.2.5	COSOP assortis de plans de gestion des savoirs détaillés (pourcentage)	COSOP	7	40	100%	100% des COSOP disposent d'une section relative à la gestion des savoirs	À reformuler et à inclure dans le cadre de mesure des résultats

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	Au moins 10 approches	De nombreuses approches de partage des savoirs ont été documentées dans le centre de ressources sur la gestion des savoir et partagées en ligne.	À retirer du prochain cadre de mesure des résultats
-------	--	---	--------------------------	----	-----------------------	--	---

Cadre de mesure des résultats obtenus par la stratégie de gestion des savoirs 2022-2025 — Révisés par l'examen à mi-parcours

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs de résultats utilisés pour mesurer et gérer les progrès de la mise en œuvre des cinq groupes d'activités de la stratégie de gestion des savoirs.

Nouveau code	Code d'origine	Indicateur	Source	Valeur de référence	Fin -2021	Cible 2025	Commentaires/Explication de l'indicateur
1		Gouvernance de la gestion des savoirs (Groupe d'activités 1)					
1.1		Réunions régulières du nouveau système de gouvernance de la gestion des savoirs du FIDA, assurant une gouvernance rapide et efficace des activités de gestion des savoirs (réunions régulières, comptes rendus des réunions, activités de suivi) au cours des 12 derniers mois. (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs		0	À déterminer	Nouvel indicateur. Un groupe consultatif pour la gestion des savoirs, dirigé par la Vice-Présidente adjointe, responsable du Département de la stratégie et des savoirs, composé de cadre intermédiaires de l'ensemble de l'institution sera créé.
1.2	1.3.2	Modèle de maturité de la gestion des savoirs notés 3 et plus parmi les huit capacités (pourcentage)	Enquêtes et entretiens sur le modèle de maturité de la gestion des savoirs	s.o.	s.o.	100	Indicateur existant.
2		Programme de gestion des savoirs (Groupe d'activités 2)					
2.1		Programme de gestion des savoirs adopté à l'échelle de l'institution et mise en œuvre sur une base annuelle (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs		0	80	Nouvel indicateur incluant la réalisation d'un programme d'événements, de supports de connaissances et d'activités de sensibilisation connexes.
2.2	1.1.2	Haute qualité – supports de connaissances utiles, pertinents et actuels —, notes de 4 et plus (pourcentage)	Enquête auprès des lecteurs	Valeur de référence en 2020	s.o.	À déterminer	Indicateur existant.

3							
Accès aux savoirs (Groupe d'activités 3)							
3.1		La conception de la nouvelle interface/du nouveau système est finalisée et prête à être rendue opérationnelle pour l'accès aux savoirs et à l'expertise du FIDA.	Examen annuel de la gestion des savoirs	s.o.	0	À déterminer	Nouvel indicateur. Afin de rationaliser les plateformes, des travaux préparatoires seront effectués avant 2025 pour une interface à entrée unique.
3.2	2.2.3	Pôles régionaux et bureaux de pays du FIDA recevant des services bibliothécaires (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	100	100	100	Indicateur existant.
3.3	2.3.1	Compétences et expérience du personnel accessibles sur les plateformes internes du FIDA (pourcentage)	People	0	10	90	Indicateur existant.
4							
Utilisation des savoirs (Groupe d'activités 4)							
4.1	2.1.4	Supports de connaissances téléchargés (augmentation du nombre)	KM dashboard	Valeur de référence 2019	30%	30%	Indicateur existant.
4.2	2.1.1	Supports de connaissances – séries, notes de conseil technique, documents d'orientation – appuyant la conception de nouveaux projets au cours des 12 derniers mois	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	72	80	Indicateur reformulé.
4.3	1.2.2	Stratégies de pays jugées plutôt satisfaisantes (4) et mieux en ce qui concerne la gestion des savoirs (pourcentage)	CCR (RMF12 indicateur 3.1.5)	13	33	80	Indicateur reformulé. Dans le cadre de mesure des résultats original, l'indicateur mesuré lors de l'examen à mi-parcours est noté 5 et plus — ce qui est trop ambitieux.
4.4	2.2.5	Projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux à la conception (pourcentage)	Notes du groupe assurance qualité	7	40	75	Indicateur reformulé. L'indicateur original mesurait le plan détaillé de gestion des savoirs des COSOP, qui ne devrait pas être conçu à ce stade.

4.5	2.2.2	Gestion des savoirs jugée plutôt satisfaisante (4) ou mieux à la supervision (pourcentage)	SGRO	21	35	75	Indicateur reformulé. La gestion des savoirs fait partie du cycle de projet d'exécution.
4.6	1.2.3	Enseignements tirés des missions de supervision et des rapports d'achèvement de projet utilisés à la conception des projets (pourcentage)	SGRO		À déterminer	100	Indicateur reformulé. Le modèle de rapport de conception de projet doit comprendre les enseignements tirés.
4.7	2.1.8	Dons jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux pour la gestion et le partage des savoirs dans les rapports de situation sur les dons	Outil GSR	57	70	80	Indicateur reformulé. Dans le cadre de mesure des résultats original, l'indicateur mesuré lors de l'examen à mi-parcours est noté 5 et plus — ce qui est trop ambitieux et ne correspond pas aux autres indicateurs mesurés.
4.8	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	10	Indicateur existant.
5		Capacités en matière de savoirs (Groupe d'activités 5)					
5.1	2.3.2	Personnel formé aux capacités liées à la gestion des savoirs et ayant utilisé ces nouvelles compétences ces 12 derniers mois (nombre)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	150	150	Indicateur existant.
5.2	2.3.3	Collaborateurs partant à la retraite, quittant l'organisation ou réaffectés et participant à des activités structurées de transfert de savoirs (pourcentage)	Examen annuel de la gestion des savoirs	0	100	80	Indicateur reformulé.

Number of IFAD Published Knowledge Products by Year (2019-2022)

2019 IFAD Knowledge Products

1. [INSURED - Insurance for rural resilience and economic development](#)
2. [The faces of empowerment - Photo Essay about the beneficiaries of the Joint Programme on Rural Women Economic Empowerment](#)
3. [Research Series Issue 61: The narrative on rural youth and economic opportunities in Africa: facts, myths and gaps](#)
4. [Research Series Issue 60: Investing in rural youth in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia](#)
5. [Research Series Issue 59: The rural youth situation in Latin America and the Caribbean](#)
6. [Research Series Issue 58: Investing in rural youth in the Asia and the Pacific region](#)
7. [Research Series Issue 57: Unlocking the potential of rural youth: the role of policies and institutions](#)
8. [Research Series Issue 56: The impact of migrants' remittances and investment on rural youth](#)
9. [Research Series Issue 55: Rural youth: determinants of migration throughout the world](#)
10. [Research Series Issue 54: Rural youth in the context of fragility and conflict](#)
11. [Research Series Issue 53: Youth access to land, migration and employment opportunities: evidence from sub-Saharan Africa](#)
12. [Research Series Issue 52: Information and communication technologies and rural youth](#)
13. [Research Series Issue 51: Inclusive finance and rural youth](#)
14. [Research Series Issue 50: Rural transformation and the double burden of malnutrition among rural youth in developing countries](#)
15. [Research Series Issue 49: Climate and jobs for rural young people](#)
16. [Research Series Issue 48: Rural youth, today and tomorrow](#)
17. [Research Series Issue 47: Landscapes of rural youth opportunity](#)
18. [Research Series Issue 46: Economic participation of rural youth: what matters?](#)
19. [Research Series Issue 45: Rural youth inclusion, empowerment and participation](#)
20. [Research Series Issue 44: Gender, rural youth and structural transformation: evidence to inform innovative youth programming](#)
21. [Research Series Issue 43: Youth agrifood system employment in developing countries: a gender-differentiated spatial approach](#)
22. [Research Series Issue 42: What drives rural youth welfare? The role of spatial, economic, and household factors](#)
23. [Research Series Issue 41: The demography of rural youth in developing countries](#)
24. [IFAD10 Impact Assessment: An Overview](#)
25. [Investing in rural people in Pakistan](#)
26. [How to do note: Rapid livestock market assessment - A guide for practitioners](#)
27. [Investing in rural people in Nepal](#)
28. [Climate Action Report 2019](#)
29. [The Latin America and Caribbean Advantage: Family farming – a critical success factor for resilient food security and nutrition](#)
30. [The West and Central Africa Advantage: Fighting fragility for smallholder resilience](#)
31. [A manual in mobilizing migrant resources towards agricultural development in the Philippines](#)
32. [The Fisheries and Aquaculture Advantage: Fostering food security and nutrition, increasing](#)
33. [Investir dans les populations rurales en République de Côte d'Ivoire](#)

34. [Technologies for Climate-Resilient Smallholder Agriculture: Sharing practices from Brazil with Africa](#)
35. [Exploring the advantages of blockchain technology for smallholder farming](#)
36. [Policy brief: Partnering with indigenous peoples for the SDGs](#)
37. [Investing in rural people in India](#)
38. [How to do note: Mainstreaming nutrition into COSOPs and investment projects](#)
39. [Research Series Issue 40: Local-economy impacts of cash crop promotion](#)
40. [The Food Loss Reduction Advantage: Building sustainable food systems](#)
41. [Food loss analysis: causes and solutions – Case studies on sorghum, maize and cowpea in Burkina Faso](#)
42. [Food loss analysis: causes and solutions - Case studies on maize and rice in the Democratic Republic of Congo](#)
43. [Food loss analysis: causes and solutions – The Republic of Uganda. Beans, maize, and sunflower studies](#)
44. [Research Series Issue 39: Smallholder farming, growth linkages, structural transformation and poverty reduction](#)
45. [Policy brief: Investing in nutrition](#)
46. [Supporting nutrition-sensitive agriculture through neglected and underutilized species: Operational framework](#)
47. [Collection of sustainable land management technologies practices by smallholder farmers in Lao PDR](#)
48. [Working towards sustainable land management - A collection of SLM technologies from Cambodia](#)
49. [Impact assessment: The Coastal Community Development \(CCDP\)](#)
50. [Harnessing smallholder potential for wheat production in Africa – reducing wheat import bills](#)
51. [Leaving no one behind: making the case for adolescent girls](#)
52. [PARM Annual Progress Report 2018](#)
53. [Projet d'Appui à l'Intensification et à la Valorisation Agricoles du Burundi \(PAIVA-B\) – Les résultats](#)
54. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2019](#)
55. [Fighting poverty with bamboo](#)
56. [Investing in rural people in Cambodia](#)
57. [Support to Farmers Organizations in Africa Programme \(SFOAP\): Completion Report](#)
58. [IFAD Annual Report 2018](#)
59. [2019 Rural Development Report](#)
60. [Stocktake of the use of household methodologies in IFAD's portfolio](#)
61. [An outlook on Asia's agricultural and rural transformation: Prospects and options for making it an inclusive and sustainable one](#)
62. [Investing in rural people in The Gambia](#)
63. [Closing the gaps: Public policy note for the inclusion of a gender and intercultural perspective in agriculture and rural development](#)
64. [Investing in rural people in Guinea-Bissau](#)
65. [Investing in rural people in Guinea](#)
66. [International Day of Family Remittances booklet 2019](#)
67. [Research Series Issue 38: Meta-evidence review on the impacts of investments in agricultural and rural development on Sustainable Development Goals 1 and 2](#)
68. [Investir dans les populations rurales en République islamique de Mauritanie](#)
69. [Investir dans les populations rurales au Sénégal](#)
70. [Soy papa no papá: Historias de cambios destacables y resultados del proyecto FIDA-CIP Andes](#)
71. [Grant Results Sheet: E-Project for Agricultural Development and Economic Empowerment \(E-PADEE\)](#)
72. [Investir dans les populations rurales au Cabo Verde](#)

73. [Investir dans les populations rurales au Mali](#)
74. [Research Series Issue 37: Determinants of cofinancing in IFAD-funded projects - A call to rethink development interventions](#)
75. [Impact assessment: PAPAFA and PAPAC](#)
76. [PRIME Africa](#)
77. [Guidelines for Impact Evaluation of Land Tenure and Governance Interventions](#)
78. [Agricultural risk management for development](#)
79. [Research Series Issue 36: Who works in agriculture?](#)
80. [Food loss analysis case study methodology](#)
81. [Impact assessment: Coastal Climate Resilient Infrastructure Project \(CCRIP\)](#)
82. [BAPA+50 - Achieving rural transformation through South-South and Triangular Cooperation](#)
83. [Climate Adaptation in Rural Development \(CARD\) Assessment Tool](#)
84. [Scaling up e-learning](#)
85. [Impact assessment: Plan VIDA-PEEP to Eradicate Extreme Poverty – Phase I](#)
86. [The African Agriculture Fund \(AAF\) Technical Assistance Facility \(TAF\): Impact brief](#)
87. [Research Series Issue 35: Climate change mitigation potential of agricultural practices supported by IFAD investments An ex ante analysis](#)
88. [Global Forum on Remittances, Investment and Development 2018 – Official Report](#)
89. [Investing in rural people in Sri Lanka](#)
90. [The Indigenous Peoples Assistance Facility \(IPAF\) - Assessment of the performance of the fourth IPAF cycle](#)
91. [Research Series Issue 34: Farm size and productivity - Lessons from recent literature](#)
92. [Impact assessment: Rural Development Support Programme in Guéra](#)
93. [Grant Results Sheet: ICRAF - Climate-smart, Tree-based, Co-investment in Adaptation and Mitigation in Asia \(Smart Tree-Invest\)](#)
94. [Grant Results Sheet - ICRISAT: Sustainable Management of Cropbased Production Systems for Raising Agricultural Productivity in Rainfed Asia](#)
95. [Grant Results Sheet - ICIMOD: Improving livelihoods and enhancing resilience of the rural poor in the Hindu Kush Himalayas to environmental and socio-economic changes \(AdaptHimal\)](#)
96. [Grant results sheet - ROUTASIA: Strengthening Knowledge Sharing on Innovative Solutions Using the Learning Route Methodology in Asia and the Pacific – Phase 2](#)
97. [Grant Results Sheet - APRACA: Enhancing access of poor rural people to sustainable financial services through policy dialogue, capacity-building and knowledge-sharing in rural finance](#)

2020 IFAD Knowledge Products

98. [The Land Tenure Security Advantage: A catalytic asset for sustainable and inclusive rural transformation](#)
99. [Report of the seventh global meeting of the Farmers' Forum at IFAD](#)
100. [A decade of food loss reduction](#)
101. [IFAD Annual Report 2019](#)
102. [Grant Results Sheet: Land and Natural Resources Tenure Security Learning Initiative for East and Southern Africa – Phase 2 \(TSLI-ESA 2\)](#)
103. [The IFAD–India partnership](#)
104. [How to prevent land use conflicts in pastoral areas](#)
105. [The United Arab Emirates–IFAD partnership](#)
106. [The Kuwait–IFAD partnership](#)
107. [GeoGroup](#)

108. [FARM-D](#)
109. [Farmers' Organizations for Africa, Caribbean and Pacific - FO4ACP](#)
110. [ICT4D](#)
111. [The Gender Network](#)
112. [How to do note: Gender and pastoralism](#)
113. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2020](#)
114. [The Republic of Korea-IFAD partnership](#)
115. [Mainstreaming youth in IFAD operations: A practitioner's guide](#)
116. [The France-IFAD partnership](#)
117. [How post offices can leverage the impact of remittances: A set of working papers](#)
118. [SAFIN Annual Progress Report 2019](#)
119. [The Germany-IFAD partnership](#)
120. [Research Series Issue 62: The spillover effects of seed producer groups on non-member farmers in mid-hill communities of Nepal](#)
121. [The Russian Federation-IFAD Partnership](#)
122. [Impact Assessment: Gente de Valor — Rural Communities Development Project in the Poorest Areas of the State of Bahia](#)
123. [Renewable Energy for Smallholder Agriculture \(RESA\)](#)
124. [Projet pour Accélérer l'Atteinte de l'OMD1c «`PROPA-O`» —Les resultats](#)
125. [Regional Overview of Food Security and Nutrition in the Near East and North Africa 2019](#)
126. [Uganda: Impact Assessment of the Small and Medium Agribusiness Development Fund \(SMADF\), Baseline Report No. 1: Sesaco Ltd.](#)
127. [Uganda: Impact Assessment of the Small and Medium Agribusiness Development Fund \(SMADF\), Baseline Report No. 2: Central Coffee Farmers Association \(CECOFA\)](#)
128. [The Agri-Business Capital Fund \(ABC Fund\)](#)
129. [Investing in rural people in Sao Tome and Principe](#)
130. [Investing in rural people in the Lao People's Democratic Republic](#)
131. [Stories from the field: Innovative agriculture](#)
132. [Good Practice Brief: Fostering sustainability and resilience for food security in Niger](#)
133. [Resilient Food Systems 2018-2019 Annual Report](#)
134. [Accelerating knowledge generation for data-driven decision making](#)
135. [Fostering Inclusive and Sustainable Agricultural Value Chains: The role of climate-resilient infrastructures for SMEs](#)
136. [Brief on Gender and Social Inclusion: East and Southern Africa](#)
137. [Informe de Género e Inclusión Social: Región Andina](#)
138. [IFAD's Case for Investment: Investing in rural prosperity, food and resilience to reduce poverty and hunger in a changing climate](#)
139. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility - Approved proposals: second call](#)
140. [IFAD and Farmers' Organizations - Partnership in Progress: 2016-2019](#)
141. [Policy brief - Enabling Family Farming to speed progress across the 2030 Agenda](#)
142. [IFAD at a glance](#)
143. ["Fruiting Africa" for health and wealth](#)
144. [The Italy-IFAD partnership](#)
145. [The China-IFAD partnership](#)

- 146.[The Japan-IFAD partnership](#)
- 147.[The Switzerland-IFAD partnership](#)
- 148.[The Austria-IFAD partnership](#)

2021 IFAD Knowledge Products

- 149.[Catalogue of Geospatial Tools and Applications for Climate Investments](#)
- 150.[Resilience in the market for international remittances during the COVID-19 crisis](#)
- 151.[Impact of the Covid-19 pandemic: Implications and way forward in Asia and the Pacific](#)
- 152.[Empowering rural youth through farmers' organizations](#)
- 153.[Latin America and the Caribbean knowledge platform](#)
- 154.[Regional overview of food security and nutrition in Latin America and the Caribbean 2021](#)
- 155.[A technical review of select de-risking schemes to promote rural and agricultural finance in sub-Saharan Africa](#)
- 156.[Impact of the COVID-19 pandemic on the rural economy in China](#)
- 157.[Policy brief: Low carbon and resilient livestock development in Kyrgyzstan](#)
- 158.[Partnerships between producer organizations and enterprises - Lessons learned from recent experiences in West and East Africa](#)
- 159.[SCOOPS-PR Barakadi/NAFASO Partnership: Setting up a partnership for rice production and commercialization](#)
- 160.[Agricultural and climate risk insurance for smallholder value chains: Identifying common challenges and solutions](#)
- 161.[Following the thread of yak](#)
- 162.[Joint Programme on Gender Transformative Approaches for Food Security, Improved Nutrition and Sustainable Agriculture](#)
- 163.[Climate Action Report 2020](#)
- 164.[Enhancing women's resource rights for improving resilience to climate change](#)
- 165.[Lessons learned from IFAD'S inclusive rural and agricultural finance experiments in West and Central Africa during the last decade \(2009-2020\)](#)
- 166.[Building climate resilience in the Asia Pacific region](#)
- 167.[Investing in rural people in Egypt](#)
- 168.[ASAP Technical Series: Nature-based solutions](#)
- 169.[What can smallholder farmers grow in a warmer world? Climate change and future crop suitability in East and Southern Africa](#)
- 170.[How to do note: Seeking, free, prior and informed consent in IFAD investment projects](#)
- 171.[The Biodiversity Advantage: Thriving with nature - biodiversity for sustainable livelihoods and food systems](#)
- 172.[Making agricultural and climate risk insurance gender inclusive: How to improve access to insurance for rural women](#)
- 173.[Food Security in Iraq: Impact of COVID-19](#)
- 174.[Rural Development Report 2021](#)
- 175.[On Air Dialogues – Listening to rural people](#)
- 176.[Good practices in fish nutrition and feeding](#)
- 177.[Stocktaking report on Donor Contributions to Food Systems](#)
- 178.[Glossary for Indigenous People](#)
- 179.[Stock-take report on agroecology in IFAD operations: An integrated approach to sustainable food systems](#)
- 180.[China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility - Approved proposals: third call](#)

181. [Research Series Issue 66: Can perceptions of reduction in physical water availability affect irrigation behaviour? Evidence from Jordan](#)
182. [IFAD communications toolkit](#)
183. [Knowledge Management Resource Centre](#)
184. [Good practices from the United Nations Rome-based Agencies for gender equality incentive and mainstreaming mechanisms](#)
185. [IFAD annual report 2020](#)
186. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility: Annual Progress Report 2020](#)
187. [Integrated Farming Systems Training Manual](#)
188. [Transformation of agriculture in West Africa: Challenges & opportunities \(2030 – 2050 – 2063\)](#)
189. [Transitioning shifting cultivation to resilient farming systems in South and Southeast Asia](#)
190. [AVANTI country summaries](#)
191. [Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility](#)
192. [Model terms of reference: Technical assistance in the development and implementation of agricultural insurance](#)
193. [Land tenure updates](#)
194. [Model terms of reference for the selection of a service provider for: Agricultural and climate risk insurance feasibility studies](#)
195. [Geospatial technology and participatory methods for securing tenure rights](#)
196. [Creating an enabling environment for private equity funds in Uganda: Policy proposals for public policymakers](#)
197. [Investing in rural people in Bangladesh](#)
198. [IFAD Inclusive Financial Services Portfolio Stocktaking](#)
199. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Lesotho](#)
200. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Zimbabwe](#)
201. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Ghana](#)
202. [Food-system interventions with climate change and nutrition co-benefits: a literature review](#)
203. [Digital Agriculture in Asia and the Pacific region: A synthesis of ongoing work](#)
204. [Renewable Energy Technology for Smallholder Farmers](#)
205. [Investing in rural people in Sudan](#)
206. [Agriculture for nutrition: Stories from Lao PDR](#)
207. [Research Series Issue 65: Impacts of agricultural value chain development in a mountainous region: Evidence from Nepal](#)
208. [Joint Programme on Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women \(JP RWEE\): Final Evaluation \(2014-2020\)](#)
209. [Chicken raising to improve the livelihood and living conditions of poor, landless farmers in rural Cambodia](#)
210. [Core Outcome Indicators measurement guidelines \(COI\) – online training](#)
211. [Good practices and innovations in risk management for agri-SME finance under COVID-19](#)
212. [Empowering rural people through a semi-intensive rural poultry production model in Cambodia](#)
213. [Leveraging Artificial Intelligence and Big Data for IFAD 2.0 – Phase 2](#)
214. [SAFIN Annual Progress Report 2020](#)

- 215.[How to do note: Access to land for rural youth employment and entrepreneurship](#)
- 216.[IFAD Targeting Toolkit](#)
- 217.[Investing in rural people in the Pacific Islands](#)
- 218.[IFAD and Spain: Partnering to transform rural realities](#)
- 219.[How to do note: Crop selection for diet quality and resilience](#)
- 220.[How to do note: Market needs and emerging opportunities assessment in NUS value chains](#)
- 221.[How to do note: Promote neglected and underutilized species for domestic markets](#)
- 222.[How to do note: Interventions in support of NUS export markets](#)
- 223.[How to do note: Mainstreaming NUS in national policy for nutrition outcomes](#)
- 224.[Investing in rural people in Burkina Faso](#)
- 225.[Resilient Food Systems Programme highlights 2020](#)
- 226.[Rural women and girls 25 years after Beijing - Critical agents of positive change](#)
- 227.[Innovation Catalogue](#)
- 228.[Infographic: IFAD12 at a glance](#)
- 229.[Infographic: 2020 at a glance](#)
- 230.[Good practices in IFAD's engagement with indigenous peoples](#)
- 231.[The People Behind Your Plate](#)
- 232.[Tunisia: Detecting change with remote sensing](#)
- 233.[Sierra Leone: Fighting fires with rice paddies](#)
- 234.[INSURED Uganda country update: Feasibility study on agricultural insurance for oilseed farmers](#)
- 235.[The enhanced Adaptation for Smallholder Agriculture Programme \(ASAP+\)](#)
- 236.[Rural Resilience Programme](#)
- 237.[IFAD and Green Climate Fund's Umbrella Programme for the Great Green Wall for the Sahara and the Sahel Initiative \(GCF-GGW UP\)](#)
- 238.[The Sustainability, Stability and Security \(3S\) Initiative in Africa](#)
- 239.[Operational guidelines on IFAD's engagement in pro-poor value chain development](#)
- 240.[The small livestock advantage: A sustainable entry point for addressing SDGs in rural areas](#)
- 241.[Adaptation Framework Tool](#)

2022 IFAD Knowledge Products

- 242.[Investing in rural people in Viet Nam](#)
- 243.[Research Series 85: Financing climate adaptation and resilient agricultural livelihoods](#)
- 244.[Research Series 84: Farmed animal production in tropical circular food systems](#)
- 245.[Research Series 83: The future of farming: who will produce our food?](#)
- 246.[Research Series 82: Contributions of information and communication technologies to food systems transformation](#)
- 247.[Research Series 81: Food and water systems in semi-arid regions – case study: Egypt](#)
- 248.[Research Series 80: How can different types of smallholder commodity farmers be supported to achieve a living income?](#)
- 249.[Research Series 79: The position of export crops banana and cocoa in food systems analysis with special reference to the role of certification schemes](#)
- 250.[Agroecology: a holistic path towards sustainable food systems](#)
- 251.[Investing in rural people in Ethiopia](#)

252. [JIT Policy Note on Resilient Systems: Moving Beyond the COVID-19 Crisis](#)
253. [Research Series 78: The Small and Medium Enterprises' quiet revolution in the hidden middle of food systems in developing regions](#)
254. [Research Series 77: The role of trade and policies in improving food security](#)
255. [Engaging with the Private Sector in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia: Learning lessons from the field](#)
256. [IFAD Multidimensional Poverty Assessment Tool: Briefing note on application and learning in Kenya and Eswatini](#)
257. [Research Series Issue 75: Reverse thinking: taking a healthy diet perspective towards food systems transformations](#)
258. [Research Series 74: Women's empowerment, food systems, and nutrition](#)
259. [Research Series 73: Food systems and rural wellbeing: challenges and opportunities](#)
260. [SAFIN Annual Progress Report 2021](#)
261. [IFAD's response to the impacts of the war in Ukraine: A Crisis Response Initiative \(CRI\)](#)
262. [Multiple roles of farmers' and producers' organizations in responding to the Covid-19 crisis](#)
263. [Research Series 72: Climate change and food system activities - a review of emission trends, climate impacts and the effects of dietary change](#)
264. [Research Series 71: Urbanizing food systems: exploring opportunities for rural transformation](#)
265. [Research Series 70: Do not transform food systems on the backs of the rural poor](#)
266. [Sustainable and resilient Indigenous Peoples' Food Systems for improved nutrition](#)
267. [Investing in rural people in Rwanda](#)
268. [Investing in rural people in Kenya](#)
269. [Policy brief: Free, Prior and Informed Consent \(FPIC\) - Indigenous peoples-driven development pathways](#)
270. [Resilient Food Systems Programme Highlights 2021](#)
271. [Using GIS as a potential methodology to assess the spillover \(indirect\) effects of IFAD's interventions](#)
272. [Côte d'Ivoire: Making small-scale farmers resilient to climate change](#)
273. [Nutrition Glossary](#)
274. [Transforming Food Systems: Directions for Enhancing the Catalytic Role of Donors](#)
275. [Research Series 69: Structural and rural transformation and food systems: a quantitative synthesis for LMICs](#)
276. [Research Series 68: Exploring a food system index for understanding food system transformation processes](#)
277. [Research Series 67: Towards food systems transformation – five paradigm shifts for healthy, inclusive and sustainable food systems](#)
278. [IFAD and the European Union: Partnering to transform rural realities](#)
279. [How to do note: Integrating the Gender Action Learning System \(GALS\) in IFAD operations](#)
280. [How to do note: Knowledge gap mapping](#)
281. [Investing in rural people in Madagascar](#)
282. [The China-IFAD South-South and Triangular Cooperation \(SSTC\) Facility](#)
283. [Enhancing Engagement of Private Sector and Local Communities on Peatland Management: Innovative Policies and Monitoring System in Indonesia](#)
284. [Poverty alleviation and rural revitalization in post-2020 China - Challenges and recommendations](#)

- 285.[Challenges and perspectives in the food and agriculture sector in post-2020 China](#)
- 286.[IFAD Development Practices Community](#)
- 287.[Water harvesting systems for smallholder producers, tips for selection and design](#)
- 288.[Stocktaking of Farmer Field Schools: Collective action, self-organization, and the role of farmers' organizations in scaling up and institutionalizing FFS](#)
- 289.[Understanding market demand: How to use focus group discussions in the development of inclusive insurance](#)
- 290.[Reinforcing Pacific Food Systems for COVID-19 recovery – key impacts, responses and opportunities to build back better](#)
- 291.[2021 at a glance](#)
- 292.[IFAD Strategy on Biodiversity 2022-2025](#)
- 293.[Scaling up rural youth access to inclusive financial services for entrepreneurship and employment](#)
- 294.[Behavioural science recommendations for the design of gender transformative IFAD programmes](#)
- 295.[Case study: Innovations in financial inclusion, including microinsurance](#)
- 296.[Investing in rural people in Eritrea](#)
- 297.[Achieving Rural Transformation: Results and Lessons from IFAD Impact Assessments](#)

IFAD's Platforms for Knowledge and Information Sharing

(list updated June 2022)

1. IFAD's social reporting blog
2. Rural Solution Portal
3. Dgroups and communities of practice
4. KM Resource Centre
5. Talking points and briefs site
6. Knowledge retention page
7. Publication Dashboard
8. Knowledge Repository
9. Library System
10. FARM-D
11. 50x2030 Initiative
12. Innovation Challenge
13. Online toolkit on Knowledge Use
14. Operation Academy
15. Induction programmes
16. LAC Learning LAB
17. ORMS
18. Learning Management System
19. IFAD Intranet
20. Xdesk sites
21. Electronic Records Management System
22. Operations Document Centre
23. Financial Management Dashboard
24. IFAD Country Pages Access
25. QUASAR
26. Philanthropy Learning Lab
27. Corporate Dashboards
28. IFAD Corporate Website
29. Financing Facility for Remittances
30. Farmers' Organizations for Africa, Caribbean and Pacific (FO4ACP)
31. Insurance for Rural Resilience and Economic Development (INSURED)
32. The Platform for Agricultural Risk Management (PARM)
33. The Smallholder and Agri-SME Finance and Investment Network (SAFIN)
34. Online operation Manual
35. Zero Hunger