

Cote du document:	EB 2009/96/INF.5
Date:	24 avril 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Rapport de situation sur la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs

Conseil d'administration — Quatre-vingt-seizième session
Rome, 29-30 avril 2009

Pour: **Information**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables du FIDA ci-après:

Willem Bettink

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

Roxanna Samii

Chargée des services relatifs au web, aux savoirs et à la distribution
téléphone: +39 06 5459 2375
courriel: r.samii@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

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

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Contexte organisationnel	1
III.	Sur la voie de la réalisation des objectifs stratégiques: les résultats obtenus en 2008	2
IV.	Auto-évaluation de la maturité en matière de gestion des savoirs	5
V.	Mise en œuvre en 2009: enjeux et possibilités	7

Appendices

I.	Results framework for the IFAD Strategy for Knowledge Management (Cadre de résultats pour la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs)	1
II.	Self-assessment tool of KM competencies (Instrument d'auto-évaluation des compétences en matière de gestion des savoirs)	7

Rapport de situation sur la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs

I. Introduction

1. En avril 2007, le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, dont la finalité est de permettre au Fonds de mieux remplir son mandat. L'objectif de la stratégie est d'**améliorer le partage des savoirs et l'apprentissage, tant au sein du FIDA qu'avec les partenaires hors de l'organisation.**
2. La mise en œuvre de la stratégie s'articule autour de quatre objectifs stratégiques:
 - renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage;
 - doter le FIDA d'une infrastructure plus favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage;
 - encourager l'instauration de partenariats pour un partage des savoirs et un apprentissage élargi; et
 - promouvoir une culture favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage.
3. La stratégie est mise en œuvre à travers un cadre de résultats qui fait état de 12 résultats attendus afin d'intégrer les activités de gestion des savoirs dans la conception et l'exécution des programmes de pays; d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus et des systèmes; et d'encourager une culture organisationnelle favorable à la gestion des savoirs.
4. La mise en œuvre de la stratégie devrait se dérouler sur trois ans. La présente note d'information offre un aperçu des progrès réalisés durant la première année de mise en œuvre, à savoir 2008. Elle compte quatre sections: i) contexte organisationnel de mise en œuvre; ii) état d'avancement par rapport au cadre de résultats et aux quatre objectifs stratégiques; iii) résultats de l'auto-évaluation de la maturité organisationnelle en matière de gestion des savoirs, qui examine les processus et les aspects culturels et comportementaux; et iv) enjeux et possibilités pour 2009.

II. Contexte organisationnel

5. En octobre 2007, conformément à la stratégie de gestion des savoirs, le Président a chargé le Vice-Président de superviser la mise en œuvre de ladite stratégie et de parrainer la gestion des savoirs. Le Vice-Président a constitué une équipe de base composée d'un représentant de chacun des trois départements, plus un secrétaire du Bureau du Vice-Président.
6. Cette équipe assiste le Vice-Président dans la supervision de la mise en œuvre de la stratégie en:
 - veillant à ce que les processus et activités de gestion des savoirs soient en harmonie avec le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 et à ce que les rôles, les attributions et les responsabilités soient correctement répartis;
 - menant des initiatives en matière de gestion des savoirs et en faisant en sorte que les activités dans ce domaine soient en conformité et en harmonie avec les procédures et structures institutionnelles; et
 - rendant régulièrement compte de la mise en œuvre de la stratégie et en signalant les problèmes soulevés par l'exécution.

7. Le Vice-Président a invité les fonctionnaires intéressés au sein de l'organisation et au sein des réseaux régionaux de savoirs du FIDA à former une communauté de pratique pour la gestion des savoirs. Devenue opérationnelle en mars 2008, celle-ci appuie, à un stade précoce, la mise en œuvre de la stratégie. Il s'agit d'un groupe de praticiens de la gestion des savoirs dont le rôle est de parrainer et de guider la gestion des savoirs, en incitant les autres à adopter des principes de partage des savoirs et à aider le FIDA à devenir une organisation davantage fondée sur le savoir et l'apprentissage. Au cours de la première année, la communauté de pratique a pris l'initiative de créer de nouvelles plateformes de partage des savoirs entre membres du personnel, comme la Foire du partage des savoirs (conjointement organisée par le FIDA, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO] et le Programme alimentaire mondial [PAM]). Les membres de la communauté de pratique ont également obtenu des résultats spécifiques illustrés dans le cadre de résultats de la stratégie.
8. Dans un effort d'intégration des activités de gestion des savoirs dans les processus de base, le Vice-Président a invité la Division de la planification stratégique et du budget à accorder une attention spéciale aux activités de gestion des savoirs lors de la préparation du budget 2009. Ainsi, des directives ont été transmises aux départements du FIDA afin de favoriser l'intégration des activités de gestion des savoirs dans les plans de gestion des départements et des divisions et d'allouer les ressources budgétaires nécessaires.

III. Sur la voie de la réalisation des objectifs stratégiques: les résultats obtenus en 2008

9. Comme cela est mentionné au paragraphe 2 ci-dessus, la stratégie s'articule autour de quatre objectifs stratégiques et d'un cadre de résultats (voir appendice I). La présente section offre un aperçu des progrès accomplis en 2008 en référence à chaque objectif stratégique. L'état d'avancement est évalué sur la base d'un examen préliminaire et d'une auto-évaluation de la maturité du FIDA en matière de gestion des savoirs (voir paragraphe 27).

Renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage

10. En 2008, des progrès ont été accomplis avec l'intégration de pratiques de gestion des savoirs dans les processus opérationnels relatifs aux aspects essentiels des travaux du Fonds. Un bon exemple de ce type de processus opérationnel est l'examen de l'assurance qualité, réalisé pour la première fois en 2008. Celui-ci comporte, pendant deux semaines, l'examen et l'évaluation de 10 projets – avant leur présentation au Conseil – sur la base de critères de qualité. À l'issue de cette période de deux semaines, une réunion de synthèse permet d'illustrer les problèmes majeurs de qualité au niveau de la conception et de recueillir les commentaires des principales parties concernées. Enfin, les enseignements tirés sont présentés dans une note, laquelle est transmise à toutes les divisions afin de garantir que ces mêmes enseignements viendront enrichir la conception des nouveaux projets.
11. De gros efforts restent à faire pour inclure l'intégralité du cycle d'**action**, d'**apprentissage** et de **partage**, et d'**acquisition** et de **réutilisation des savoirs** dans tous les processus opérationnels du FIDA. En 2008, des avancées notables en ce sens ont été réalisées par le Département gestion des programmes dans le cadre du processus d'examen de l'amélioration de la qualité – qui a porté sur quelque 40 nouvelles opérations – et d'un processus d'examen par les pairs mis en place pour les programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats. La section V du présent document indique comment le FIDA peut améliorer l'apprentissage, le partage, l'acquisition et la réutilisation des savoirs générés par les projets et programmes qu'il appuie.

12. Des progrès considérables ont également été réalisés au niveau régional s'agissant d'élargir la couverture des réseaux appuyant des initiatives de gestion des savoirs, et au niveau national s'agissant de promouvoir la gestion des savoirs, en particulier dans les opérations en cours. **Le processus d'examen du portefeuille** a été renforcé et a bénéficié d'une collaboration accrue avec les réseaux régionaux; des examens sont en cours au niveau du pays, l'accent étant mis sur l'extraction et la diffusion des enseignements tirés. **Des exemples toujours plus nombreux de réussite, documentés à travers la supervision et les examens**, viennent enrichir les réseaux et le Portail de la pauvreté rurale: à l'heure actuelle, on compte près de 40 histoires de ce type alors qu'elles étaient rares en 2007.
13. En 2008, des efforts importants ont vu le jour afin de garantir que les savoirs acquis lors de la mise en œuvre du programme de pays soient correctement recueillis de manière à améliorer l'efficacité du programme et à influencer sur les politiques dans les pays et les régions. Des progrès spécifiques ont été constatés dans ce domaine grâce aux missions de supervision directe et à l'approche structurée adoptée pour l'acquisition de savoirs pertinents et leur partage au sein de l'organisation. C'est la Division Asie et Pacifique qui a fait les plus grandes avancées dans ce domaine.
14. Le prochain rapport du FIDA sur la pauvreté rurale sera le produit phare de l'organisation s'agissant de gestion des savoirs. En 2008, des consultations se sont tenues dans toutes les régions et des travaux ont été réalisés afin de collecter les savoirs relatifs à des stratégies novatrices d'éradication de la pauvreté.
15. **Le suivi-évaluation (S&E) reste un enjeu**, même si certains progrès ont été réalisés en 2008. Un domaine clé où l'on constate une amélioration est celui de l'analyse des données de S&E dans une optique d'information des processus décisionnels. Une approche novatrice adoptée par la Division Afrique orientale et australe à Madagascar rattache directement le S&E à la gestion des savoirs en l'utilisant comme point d'entrée pour l'analyse des informations. Même si ce type d'initiative n'est pas encore courante, elle pourrait être reproduite dans d'autres programmes de pays.
16. La stratégie de gestion des savoirs a récemment été appliquée de manière intéressante par le Bureau de l'audit et de la surveillance. À l'issue de l'audit de la supervision des passations de marchés dans le cadre des projets, une activité d'apprentissage a été organisée afin de diffuser les conclusions et de garantir un meilleur suivi des recommandations d'audit.

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

17. Les travaux relatifs à la réalisation de cet objectif triennal sont bien avancés. Au cours de la dernière année, les groupes thématiques et les réseaux d'apprentissage ont été considérablement renforcés. Les groupes thématiques sur **parité hommes-femmes** et **finance rurale** ont organisé des séminaires et des déjeuners-séminaires sur un vaste éventail de thèmes pertinents. Produit important en 2008, le *Manuel sur la parité hommes-femmes dans le secteur de l'agriculture*, réalisé conjointement avec la FAO et la Banque mondiale, avec la collaboration du groupe thématique concerné.
18. Des partenariats et des liens toujours plus forts sont instaurés avec les différents partenaires dans l'ensemble des réseaux de savoirs régionaux: FIDAMERICA, FIDAFRIQUE, KariaNet et ENRAP. Ces réseaux sont progressivement reliés à des réseaux thématiques dotés de solides fonctions en matière de gestion des savoirs et offrent une base pour la prestation de services et l'appui à l'exécution dans les programmes de pays et les projets du FIDA.

19. Le Portail de la pauvreté rurale devient peu à peu un référentiel essentiel des savoirs générés par les programmes de pays et les programmes régionaux du FIDA. Le portail – clé de voûte du FIDA en matière d'information et de gestion des savoirs – recueille en amont une multitude de connaissances sur la réduction de la pauvreté rurale en utilisant des informations et des ressources provenant de sources et prestataires variés. Il a été conçu afin de garantir l'accès à des usagers ne disposant que de connexions internet lentes. En 2008, le portail s'est doté d'un système de gestion du contenu qui a permis d'accroître l'efficacité grâce à des interactions fluides, des possibilités de stockage et d'extraction du contenu, de réutilisation du contenu et de liaison avec d'autres systèmes institutionnels d'information et de savoirs. Depuis son lancement, en 2007, le nombre de visiteurs a augmenté de près de 30% et nombreux sont les autres sites web qui s'y relient et citent cette source de connaissances.
20. En ce qui concerne l'introduction d'outils en ligne, en particulier les outils web 2.0, le FIDA a récemment créé un blog pour le rapport social. Ainsi, la Division Asie et Pacifique s'est servi de ce blog pour rendre compte, au jour le jour, de son atelier annuel sur la performance. Le blog a été utilisé afin de partager les résultats des sessions d'auto-évaluations en matière de gestion des savoirs et, plus récemment, les résultats de la retraite de l'équipe de pays de Mauritanie. Le rapport social est une méthode de gestion des savoirs qui encourage la collaboration dans la mesure où elle incite les collègues à travailler ensemble sur la création de contenu. Grâce à cette méthodologie, un groupe de participants à un événement donné peut créer du contenu, de manière interactive et conjointe, et partager en temps réel les résultats, les produits et les enjeux avec des parties prenantes intéressées qui n'assistent pas à l'événement. Le "rapport social" ainsi obtenu est en général mis à la disposition du grand public, permettant ainsi à d'autres de participer, de s'enrichir, de s'adapter ou de se remodeler.

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

21. Les partenariats du FIDA **avec les autres institutions des Nations Unies basées à Rome ont été renforcés dans le domaine de la gestion des savoirs.** En 2008, les efforts conjoints avec la FAO et le PAM ont porté sur la recherche de nouvelles possibilités de consolidation et d'élargissement de ces mêmes partenariats. Depuis 2007, des échanges réguliers ont lieu entre le personnel du FIDA et celui de la FAO par suite du renforcement de la coopération entre le Département gestion des programmes et le Centre d'investissement de la FAO. Ainsi, des membres du personnel du Centre d'investissement participent davantage à la préparation et à la conception de nouvelles propositions d'investissement et font partie du groupe chargé de l'examen de l'amélioration de la qualité afin d'apporter leurs connaissances et de fournir des conseils visant à améliorer la qualité de la conception des projets. En 2008, la Division des politiques (EO) du FIDA a travaillé de concert avec la FAO afin d'exploiter sa base de savoirs pour la formulation d'une politique du FIDA relative à l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière. Par ailleurs, EO a collaboré avec le PAM dans le cadre de l'initiative "Achats au service du progrès" en appui aux programmes de pays du FIDA afin de garantir aux petits exploitants de meilleures filières commerciales.
22. En 2008, un **nouveau partenariat** important a été forgé entre le FIDA et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), l'objectif étant de mettre en place, au cours des trois années à venir, un programme de recherche sur le changement climatique et l'accès aux marchés. De plus, les échanges de personnel seront encouragés au niveau du pays dans une optique de renforcement de la collaboration.

23. Outre les partenariats stratégiques cités précédemment, le FIDA est engagé dans des **partenariats au niveau local avec des organisations de parties prenantes** telles que les organisations paysannes. Ces partenariats viennent compléter les réseaux de savoirs du FIDA et renforcer l'efficacité des projets appuyés par le FIDA.

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

24. En 2008, des initiatives concrètes ont vu le jour afin de promouvoir une culture d'apprentissage à l'échelle de l'organisation. Cela a permis de démystifier la gestion des savoirs, laquelle n'est plus perçue comme "une tâche réservée à d'autres ou aux universitaires". À l'heure actuelle, la gestion des savoirs est beaucoup plus largement appréciée et appliquée par le personnel qu'il y a un an.
25. En 2008, deux réalisations témoignent de ce changement et de cette avancée sur la voie d'une organisation en apprentissage permanent. En premier lieu, de nouvelles communautés de pratique – dont les membres proviennent de différentes divisions au sein de l'organisation – ont été instaurées dans le domaine de l'élevage et de la gestion des savoirs. Ces deux communautés de pratique encouragent le partage et l'apprentissage grâce à l'organisation périodique de manifestations et au partage des savoirs entre divisions et départements.
26. En deuxième lieu, deux grands événements de partage de savoirs – la Foire du partage des savoirs (voir paragraphe 7) et le lancement et la journée portes ouvertes de la gestion des savoirs au FIDA – ont été organisés avec la contribution et la participation de nombreux projets et programmes du FIDA, de programmes régionaux et de fonctionnaires de l'organisation tout entière. Ces deux événements ont permis de stimuler l'intérêt en faveur de l'adoption d'approches de partage des savoirs dans "nos modes de travail" et d'améliorer la collaboration entre les divisions.

IV. Auto-évaluation de la maturité en matière de gestion des savoirs

27. Afin d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs, le FIDA a adapté le cadre – déjà connu – d'auto-évaluation de la gestion des savoirs¹ (voir appendice II).
28. L'auto-évaluation en matière de gestion des savoirs est un instrument stratégique de planification et d'analyse comparative qui permet aux organisations d'évaluer leur degré de maturité dans ce domaine. Il s'agit d'une matrice à travers laquelle les organisations peuvent évaluer leur niveau actuel de maturité dans le domaine de la gestion des savoirs sur la base d'un éventail de 8 à 10 compétences – comportement de la direction, réseaux et communautés, et acquisition et réutilisation des savoirs. Cet instrument permet d'évaluer la maturité de chaque compétence sur la base de cinq niveaux – de la connaissance des pratiques de gestion des savoirs (niveau 1) à l'intégration de ces mêmes pratiques dans les processus opérationnels de base (niveau 5). Il permet également de préciser les principaux atouts et inconvénients et d'identifier les pratiques, les tendances et les valeurs aberrantes dans le domaine de la gestion des savoirs.
29. L'instrument d'auto-évaluation en matière de gestion des savoirs a été adapté au contexte spécifique du FIDA. Huit compétences ont été sélectionnées:
- adoption d'une approche stratégique
 - encadrement et appui
 - création d'une organisation en apprentissage permanent
 - mise en réseau et communautés

¹ Élaboré par Chris Collison et Geoff Parcell.

- mesure de la valeur
 - acquisition et réutilisation des savoirs
 - innovation
 - application de l'efficacité dans les modalités de travail.
30. L'auto-évaluation a utilisé une technique d'échantillonnage en grappe en mobilisant trois différents groupes de collègues: i) une communauté de pratique pour la gestion des savoirs, avec une représentation de plusieurs départements et divisions; ii) un groupe mixte composé de chargés de programme de pays, de responsables des politiques, d'économistes régionaux et de conseillers techniques; et iii) un groupe mixte composé de supérieurs hiérarchiques et de cadres de l'organisation tout entière.
31. Les trois groupes ont défini une note globale pour les différents niveaux et discuté des problèmes et des possibilités s'agissant de faire avancer la stratégie. Les trois groupes se sont réunis pour une séance de synthèse à l'occasion de laquelle ils ont discuté et validé leurs conclusions respectives.
32. L'évaluation a mis en lumière que, pour la plupart des compétences, le FIDA se situe au niveau 3 (voir tableau ci-dessous). Cela signifie que le FIDA est passé du niveau 2 – "réaction" – au niveau 3 – "action" – et s'est engagé à passer au niveau 5 – "application systématique des pratiques de gestion et de partage des savoirs".

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

<i>Compétence</i>	<i>Niveau actuel de maturité</i>
Adoption d'une approche stratégique	3
Encadrement et appui	3
Création d'une organisation en apprentissage permanent	3
Mise en réseau et communautés	3
Mesure de la valeur	2
Acquisition et réutilisation des savoirs	2-3
Innovation	2
Application de l'efficacité dans les modalités de travail	2-3

33. L'auto-évaluation a souligné ce qui suit:
- le FIDA a réalisé des progrès notables et pris des initiatives concrètes, même si un certain nombre de disparités persistent au niveau des départements ou des divisions;
 - les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs ne sont pas systématiques au sein de l'organisation: dans certains départements et dans certaines divisions, le programme de gestion des savoirs a fait un bond en avant, alors que dans d'autres il est encore très en retard, et la gestion des savoirs ne fait toujours pas partie intégrante des procédures opérationnelles;
 - même si la gestion des savoirs comporte un ajout de valeur, l'organisation doit cependant améliorer l'acquisition et la réutilisation systématiques des savoirs; et
 - en tant que modèles de rôle, les dirigeants et responsables doivent, à un stade précoce, éliminer les obstacles et créer un environnement favorable au partage des savoirs, à travers l'innovation et la prise de risques.

34. Cet exercice a fourni des informations et indications précieuses concernant les atouts du FIDA dans le domaine de la gestion des savoirs et les aspects devant être améliorés en priorité. On est parvenu au consensus selon lequel "si nous n'intégrons pas la gestion des savoirs dans nos activités, nous serons mis hors course". L'exercice a mis l'accent sur le fait que la gestion des savoirs ne constitue pas un "accessoire" et qu'il n'existe pas d'incompatibilité entre exécution du programme de travail et la réserve de projet et gestion des savoirs dans la mesure où ces processus se complètent et sont, de facto, inextricablement liés.
35. Enfin, de l'avis général, le FIDA a besoin d'une direction et d'un encadrement constants s'il veut ouvrir la voie à l'amélioration des différentes compétences en matière de gestion des savoirs. L'accent a été mis sur le fait que, pour promouvoir une culture organisationnelle de l'apprentissage, la direction doit impérativement **adopter une attitude d'appréciation** afin d'encourager le personnel à se consacrer à l'obtention de produits de savoirs qui répondent aux enjeux et atteignent les résultats attendus de la stratégie.

V. Mise en œuvre en 2009: enjeux et possibilités

36. Au cours de la première année, la mise en œuvre de la stratégie a constitué pour le FIDA un effort enrichissant et stimulant. En 2009, les enjeux seront les suivants:
- intégrer la gestion des savoirs dans **tous les processus de base** et impliquer **tous les départements et toutes les divisions**;
 - intensifier les **efforts** à l'échelon des départements afin d'identifier les **résultats concrets attendus en matière de gestion des savoirs ainsi que des indicateurs appropriés pour un suivi effectif des progrès et des réalisations**, sur la base du cadre de résultats de la stratégie de gestion des savoirs;
 - **encourager la collaboration entre les unités et au sein de celles-ci et inciter le personnel à partager les savoirs à un stade précoce**, ce qui est un processus lent. Lorsque des progrès significatifs sont réalisés, l'organisation doit **s'assurer** que ceux-ci se poursuivent tout en veillant à ne pas tomber dans le piège de la "surcharge d'informations";
 - **créer un environnement favorable à l'apprentissage et au partage des savoirs** fondé sur la confiance, où le personnel et les partenaires se sentent à l'aise et enclins à partager leurs succès, leurs difficultés et leurs échecs et **où** ils peuvent, ensemble, trouver des solutions aux problèmes, mettre à profit les expériences de chacun et travailler avec enthousiasme et motivation;
 - **fournir des ressources financières et humaines**, en fonction des contraintes budgétaires existantes, afin de permettre à tous les départements et à toutes les divisions d'entreprendre des activités de gestion des savoirs et d'obtenir des résultats intéressants.
37. La priorité accordée en 2008 à la gestion des savoirs ressort clairement des activités documentées, des résultats et de la participation accrue du personnel de tous les départements du FIDA. Cependant, la gestion des savoirs doit devenir plus systématique dans la mesure où la plupart des efforts sont encore déployés au niveau individuel. La documentation de l'apprentissage reste largement informelle même si des améliorations sont constatées au niveau des divisions. Des efforts doivent être déployés au niveau des départements afin de rassembler les savoirs et l'apprentissage et d'en promouvoir l'amélioration au niveau interdépartemental et institutionnel.

38. On a constaté un net changement d'attitude et de comportement, qui a conduit à l'adoption des valeurs de gestion des savoirs. Ce changement a jeté les bases pour que le FIDA devienne à proprement parler une organisation en apprentissage permanent. Les progrès d'ensemble réalisés en 2008 ont suscité, au sein de l'organisation tout entière, la volonté de porter la gestion des savoirs au FIDA au niveau de maturité successif. Il faudra pour cela compter sur un encadrement constant de la part de tous les responsables ainsi que sur l'adoption d'une approche systématique afin d'intégrer les pratiques de gestion des savoirs dans les processus de base du FIDA ainsi que dans ses tâches et comportements quotidiens.
39. En 2009, le FIDA – par le biais de ses plans de gestion au niveau des départements et des divisions – concentrera ses efforts sur l'obtention de résultats et l'amélioration dans les quatre domaines essentiels suivants: i) création d'une organisation en apprentissage permanent; ii) acquisition et réutilisation systématiques des savoirs; iii) engagement au niveau des divisions et des départements afin de mesurer la valeur et l'impact des activités de gestion des savoirs et leurs résultats; et iv) application de l'efficacité sur le lieu de travail.

