

Document:	<u>EB 2010/99/INF.3</u>
Date:	<u>7 avril 2010</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

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-dix-neuvième session
Rome, 21-22 avril 2010

Pour: **Information**

Note aux membres du Conseil d'administration

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 représentants 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 communication interne

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

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 élargis; 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 en 2009, deuxième année de mise en œuvre.

II. Résultats obtenus en 2009 dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie

5. La présente section illustre les progrès accomplis en 2009 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 performance du FIDA en matière de gestion des savoirs.

Renforcement des processus de partage des savoirs et d'apprentissage

6. En 2009, afin de faciliter le partage des savoirs et l'apprentissage au niveau de l'institution, le FIDA a mis à profit les médias sociaux tout en adoptant un certain nombre de méthodes et d'instruments de gestion et de partage des savoirs à l'échelle des pays et des régions.
7. Grâce à l'adoption de méthodes de gestion et de partage des savoirs – comme la circulation sociale des informations –, collègues et administrateurs de programme de pays ont pu partager savoirs, enseignements tirés et problèmes rencontrés en temps réel et, partant, solliciter des commentaires et un retour d'informations. En 2009, le FIDA a utilisé cet outil lors de missions de supervision et d'examen à mi-parcours, d'ateliers régionaux de mise en œuvre et de démarrage, d'échanges Sud-Sud ainsi que lors des voyages du Président. Des médias sociaux tels que le blog du FIDA, Twitter, Slideshare, YouTube, Blip.TV et Picasa ont permis au Fonds d'amplifier et d'élargir la portée de ses savoirs et de renforcer sa visibilité.
8. Avec l'introduction d'autres méthodes de partage des savoirs – récit oral, World Café, talk shows, examen post-activité –, le FIDA a pu s'engager dans un processus de concertation conjointe et intervenir de manière plus participative. Au cours de la dernière année, des ateliers et événements majeurs ont été toujours plus fréquemment organisés en recourant à un panachage de méthodes de partage des

savoirs, mettant ainsi en place un environnement propice au partage des connaissances et à l'acquisition constante d'expériences et de savoirs qui a donné lieu à des débats et événements enrichissants.

9. Au niveau du pays, le partage des savoirs entre programmes et projets joue un rôle toujours plus important en termes de concertation sur les politiques. Ainsi, au Viet Nam, les expériences au niveau du pays et des projets ont jeté les bases de la concertation avec le gouvernement en vue de l'élaboration d'un programme national de réduction de la pauvreté dans les zones montagneuses. On peut citer des expériences similaires au Bangladesh, en Géorgie, au Pérou et en République-Unie de Tanzanie.
10. Au niveau régional, toutes les divisions ont organisé des ateliers sur la mise en œuvre réunissant le personnel de tous les programmes en cours d'exécution. Ces ateliers, outre à constituer d'excellentes occasions de partage des savoirs et d'apprentissage, permettent au personnel des projets et aux collègues du FIDA de tirer réciproquement parti de leurs expériences et de leurs savoirs et de discuter des problèmes auxquels ils se trouvent confrontés.
11. Au niveau du siège du FIDA, la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (PA) a organisé un atelier sur le développement impulsé par les communautés et a utilisé des méthodes de partage des savoirs afin de rassembler des projets de développement impulsé par les communautés d'Afrique et d'Amérique latine. Au cours de l'atelier, le FIDA a partagé une foule de savoirs, d'enseignements tirés et de bonnes pratiques sur le thème du développement impulsé par les communautés.
12. La stratégie du FIDA en matière de savoirs est toujours plus caractérisée par un trait saillant majeur, à savoir la coopération Sud-Sud entre les gouvernements de pays en développement et les programmes du FIDA. Ainsi, en 2009, le FIDA a donné le jour à une initiative pour la réalisation d'analyses comparées de l'agriculture familiale au Brésil, en Chine, en Inde et en Afrique du Sud. Sous l'égide de la Division Amérique latine et Caraïbes, le programme de formation aux itinéraires d'apprentissage (un programme régional, financé sous forme de don, mis en œuvre par le programme régional de formation au développement rural [PROCASUR]) a favorisé le partage et l'échange de savoirs entre le Malawi, le Pérou et le Rwanda. Plus tôt dans le courant de l'année, les femmes bénéficiaires de projets financés par le FIDA à Madagascar et à Maurice ont bénéficié d'un échange élargi Sud-Sud¹.
13. À toutes les étapes du cycle de projet (conception, exécution et évaluation), le FIDA poursuit ses efforts de promotion de la dimension des savoirs. Ainsi, la conception des projets est toujours plus fréquemment assortie de propositions et budgets pour la gestion des savoirs; les examens annuels avec le gouvernement et les principales parties prenantes dans le pays en vue d'évaluer l'état d'avancement des programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats accordent l'attention au partage des enseignements tirés du programme; les missions de supervision permettent de suivre et d'acquérir les savoirs et l'apprentissage, fruits des projets; enfin, les rapports d'achèvement analysent les pratiques – bonnes et mauvaises – suivies durant la mise en œuvre du projet de manière à mettre à profit les conclusions lors de la conception de nouveaux projets.
14. Le rapport présenté l'an passé mettait l'accent sur les insuffisances de suivi-évaluation (S&E) des programmes en cours en relation avec la gestion des savoirs des opérations des programmes de pays. Certaines divisions régionales tentent sérieusement de remédier à cette situation en intégrant l'acquisition des savoirs à la gestion globale des projets. Ainsi, en avril 2009, la Division Afrique

¹ Liens vers des exemples d'"échange Sud-Sud" sur le blog du FIDA:
<http://ifad-un.blogspot.com/search/label/Madagascar>.
<http://ifad-un.blogspot.com/search/label/procasur>.

orientale et australe (PF) a lancé une initiative pilote dans quatre pays, en adoptant une approche plus stratégique de mise en place de systèmes de gestion des savoirs pour les programmes de pays respectifs. Dans huit pays de la Division Asie et Pacifique (PI), le personnel de projet a bénéficié d'un appui direct au renforcement des systèmes de S&E. Par ailleurs, PI a organisé des "ateliers d'écriture" destinés à renforcer les capacités du personnel de projet; ainsi, celui-ci a pu apporter une contribution notable au bulletin d'information de PI *Faire la différence en Asie et dans le Pacifique (Making a difference in Asia and The Pacific)*.

15. Sur la base des informations précitées, il semble que même si l'organisation a fait des progrès notables au niveau des pays, des régions et de l'institution en termes de renforcement des processus de partage des savoirs et d'apprentissage, des améliorations restent à faire, notamment s'agissant de l'acquisition et de la réutilisation des savoirs générés par les projets et programmes financés par le FIDA. Ce dernier doit créer davantage d'occasions de partage des savoirs et renforcer les capacités des équipes de pays afin de mettre pleinement à profit les enseignements tirés des interventions sur le terrain. Parallèlement, le FIDA doit intégrer dans tous ses processus opérationnels des mécanismes permettant de partager les bonnes pratiques et de tirer les leçons des échecs.

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

16. En 2009, la Division des technologies de l'information (FM) s'est employée à mettre en place une infrastructure de qualité en mesure de permettre un partage des savoirs régulier. À noter l'installation du "fichier cycle de vie du projet", système qui permet de regrouper les documents et les savoirs sur les projets et programmes financés par le FIDA dans sa plateforme de connaissances. FM a transféré le portail de la pauvreté rurale et les pages de pays/projet du site web du FIDA vers un système de gestion du contenu. Grâce à leur intégration rigoureuse dans les systèmes institutionnels du FIDA, les données relatives aux projets peuvent être traitées de manière dynamique, garantissant ainsi l'actualisation des informations à partir d'une source unique.
17. Dans le cadre de l'initiative stratégique "Unis dans l'action", FM a mis en ligne des formulaires pour les rapports sur l'état d'avancement des projets ainsi que pour le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et le système de suivi des demandes de retrait. Ces formulaires en ligne peuvent saisir des données essentielles sur la performance directement à partir des bases de données institutionnelles (Système de gestion du portefeuille de projets [SGPP], système prêts et dons [SPD], etc.). En décembre 2009, l'initiative "tableau de bord des opérations" a été conduite à titre expérimental afin de fournir aux chargés de programme de pays du Département gestion des programmes (PMD) des informations actualisées en ligne sur leurs portefeuilles régionaux et nationaux en relation à toute une gamme d'indicateurs clés de performance: décaissements, retards d'exécution, efficacité, projets posant problème et risques, etc.
18. En 2009, dans une optique de renforcement des capacités de partage des savoirs entre le personnel du FIDA au siège et sur le terrain, la Division de la communication, en collaboration avec FM, a organisé toute une série de sessions de sensibilisation et de formation destinées à familiariser le personnel et la direction avec des outils d'appui WEB2.0 tels que blogage et microblogage, Wiki, partage de signets et applications spéciales de Google, et d'encourager leur utilisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces outils ont été utilisés lors de missions de supervision, de revue à mi-parcours, d'ateliers régionaux et de conférences internationales. Des outils d'appui tels que Wiki et les applications Google ont été utilisés afin d'héberger des kits et directives institutionnels – y compris le kit du FIDA pour la gestion et le partage des savoirs.

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

19. En 2009, le FIDA a renforcé son partenariat avec les autres organisations basées à Rome, en particulier avec le Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), tant en matière de conception que d'exécution. La collaboration se poursuit avec la FAO sur des thèmes stratégiques tels que la finance rurale, la parité hommes-femmes, les questions foncières et les organisations paysannes. Enfin, en janvier 2009, le FIDA, la FAO, le Programme alimentaire mondial (PAM), Bioversity International et le Programme technologie de l'information-gestion des savoirs du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) ont organisé une foire du partage des savoirs et, tout au long de l'année, les organisations basées à Rome ont encouragé et organisé ce type d'événements afin de promouvoir l'apprentissage.
20. Les divisions régionales ont renforcé leurs partenariats sur des thèmes spécifiques: la Division Amérique latine et Caraïbes a travaillé, en collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), à l'élaboration du concept de territorialité et à l'apport d'informations utiles pour la concertation sur les politiques de réduction de la pauvreté rurale; la Division Afrique orientale et australe a collaboré avec l'Association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA) ainsi qu'avec l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) sur des questions relatives à la gestion des savoirs en matière de finance rurale; la Division Asie et Pacifique a forgé un partenariat avec la FAO pour la formation aux pratiques de partage et d'acquisition des savoirs dans le cadre de ses programmes en cours. La Division Proche-Orient et Afrique du Nord a renforcé ses échanges de savoirs avec le Centre international de recherches agricoles dans les zones arides (ICARDA) dans le domaine de l'agriculture pluviale. La Division technique et des politiques opérationnelles assure la coordination des partenariats avec le système du GCRAI dans le cadre duquel sont menées des initiatives variées – de la mise au point de nouvelles semences à l'adoption de meilleures technologies agricoles en passant par des activités dans des domaines nouveaux comme le système d'assurance indexé contre les intempéries.
21. PMD va de l'avant sur la voie de la collaboration avec les institutions financières internationales et les banques multilatérales de développement. Ainsi, le FIDA a offert son appui à l'édition annuelle de Development Marketplace organisée sous l'égide de la Banque mondiale – sur le thème innovation et changement climatique – et le personnel de la Banque mondiale a participé à un examen technique par les pairs des COSOP axés sur les résultats.
22. Au niveau de l'institution, la participation du FIDA en qualité de membre de l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire a favorisé l'échange d'informations sur des questions relatives à la sécurité alimentaire entre les 22 membres de l'équipe spéciale, notamment la FAO, le PAM, la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation internationale du travail (OIT), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds monétaire international (FMI).

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

23. En 2009, la Division des ressources humaines (FH) a mis en place un programme d'apprentissage élargi à l'intention du personnel et de la direction sur un vaste éventail de thèmes (comme l'aptitude à la gestion, le travail d'équipe, l'habileté en expression orale, la résolution créative de problèmes), dans une optique d'amélioration du partage des savoirs. FH est sur le point d'achever un cours institutionnel d'orientation en ligne qui met l'accent sur le rôle fondamental de la gestion des savoirs. Ce cours offre aux nouveaux fonctionnaires du FIDA un exemple pratique de l'utilité du partage des savoirs.

24. Le Département finances et administration est en train de mettre en place un environnement favorable au partage des savoirs par le biais de méthodes d'enquête susceptibles de favoriser, en amont, un partage des savoirs efficace entre les divisions ainsi qu'entre le personnel et la direction.
25. Cependant, pour garantir le succès de la mise en œuvre de sa stratégie de gestion des savoirs, le FIDA doit **modifier sa façon de travailler** et valoriser les savoirs et l'apprentissage dans le cadre de toutes ses activités, tant au niveau national, régional et mondial qu'au siège. En 2007, à l'époque de l'élaboration de la stratégie, l'approche du personnel à l'égard de la "gestion des savoirs" était de façon générale simple et théorique: celle-ci était perçue comme "positive" mais dépourvue de liens étroits avec le travail quotidien.
26. Si l'on retrace l'évolution de la gestion des savoirs au FIDA, deux groupes d'utilisateurs se dessinent: le premier comprend désormais pleinement ce concept et l'applique alors que le deuxième voit davantage l'aspect gestion de l'information ou technologie de l'information plutôt que la gestion des savoirs proprement dite. À ce jour, l'application la plus concrète s'agissant de gestion des savoirs est le fait de fonctionnaires jeunes désireux de faire leur propre expérience dans ce domaine ou encore de responsables soucieux d'encourager le processus.
27. Le Bureau du Président et du Vice-Président ainsi que certaines divisions régionales (comme PI, PA et PF) ont indubitablement adopté une approche plus stratégique de la gestion des savoirs. Dans l'ensemble, la direction intermédiaire n'a pas pris pleinement conscience de la valeur de la gestion des savoirs et ne l'encourage pas au niveau de la planification et de la définition des priorités. Seuls l'encadrement, l'exemple et l'appui de la part de tous les responsables permettront de garantir une application à part entière de la gestion des savoirs dans toutes les activités du FIDA, par l'ensemble du personnel, au niveau de tous les projets ou des programmes régionaux.

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

28. L'an dernier, le FIDA a adapté le cadre – déjà connu – d'auto-évaluation de la gestion des savoirs afin d'évaluer les avancées réalisées dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs. Au cours de la première semaine de février 2010, une deuxième évaluation a été menée, à laquelle ont pris part quelque 50 membres du personnel et de la direction au niveau de l'organisation tout entière².
29. 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 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 avantages et inconvénients et d'identifier les pratiques, les tendances et les valeurs aberrantes dans le domaine de la gestion des savoirs.
30. Au cours de la première année, les résultats de l'auto-évaluation ont permis de situer le degré de maturité du FIDA dans le domaine de la gestion des savoirs à mi-chemin entre le niveau de la "réaction" et celui de l'"action". Cette année, à

² Voir le rapport social avec les principales conclusions de l'auto-évaluation de la gestion des savoirs:

<http://ifad-un.blogspot.com/2010/02/external-view-of-ifad-km-assessment.html>

Aperçu du processus d'auto-évaluation de la gestion des savoirs 2010:

<http://ifad-un.blogspot.com/2010/02/ifads-km-self-assessment-where-are-we.html>

quelques exceptions près, la plupart des auto-évaluations aboutissent aux mêmes résultats. Globalement, les personnes semblent mieux comprendre ce que signifient précisément les compétences, et sont donc mieux placées pour prendre une décision en connaissance de cause et procéder à une auto-évaluation critique.

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

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

31. Les résultats doivent être examinés avec prudence dans la mesure où ceux-ci ne sont pas absolus et sont dépourvus de valeur scientifique. Les notes représentent la moyenne des résultats d'une auto-évaluation et offrent une vue d'ensemble à partir de laquelle réfléchir et discuter.
32. La **réflexion et la discussion qui ont suivi l'auto-évaluation** ont permis de mettre en évidence ce qui suit:
- le FIDA continue à faire des avancées notables, en particulier concernant l'application accrue du partage des savoirs au sein de l'organisation et l'amélioration de l'acquisition de connaissances au niveau des pays et des régions;
 - les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs ne sont pas systématiques au FIDA: certaines divisions ont adopté une approche plus stratégique mais la gestion des savoirs ne fait pas encore partie intégrante de tous les processus opérationnels ni des opérations au niveau des pays;
 - même si la gestion des savoirs comporte un ajout de valeur, l'organisation doit cependant mettre en place une application plus stratégique des savoirs dans le cadre de ses processus opérationnels au niveau du pays, de la région et du siège;
 - une dimension importante de la gestion des savoirs est le concept de "stocks et flux" qui permet de comprendre que tous les savoirs ne peuvent pas ou ne seront pas codifiés et que, par conséquent, la promotion d'un flux de savoirs par le biais des communautés, réseaux, réflexions, conversations, pourrait constituer une activité essentielle pour le FIDA; et
 - les responsables doivent s'efforcer de mettre en place un environnement favorable au partage des savoirs, à l'innovation et à la prise de risques et communiquer de manière claire les avantages et l'intérêt des pratiques de partage des savoirs.

IV. Mise en œuvre en 2010: enjeux et possibilités

33. La stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs a permis d'élargir à l'ensemble de l'institution la prise de conscience de l'importance que revêt la gestion des savoirs. Il faut aller de l'avant sur la voie de la sensibilisation et du renforcement de la compréhension de ce que représente la gestion des savoirs pour

le FIDA. Comme indiqué précédemment, il est nécessaire de s'orienter vers une application plus stratégique, comme l'intégration de la gestion des savoirs à la planification, à tous les niveaux, selon des modalités favorables aux objectifs, encore une fois à tous les niveaux, et l'adoption de méthodologies offrant des gains mesurables. Les prochaines étapes de développement du cadre stratégique et de planification à moyen terme constituent deux possibilités majeures qui pourraient bénéficier d'une telle réorientation.

34. En 2010, la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs entre dans sa troisième année. Dans le cadre de la reconfiguration du FIDA, des discussions ont eu lieu en vue de fusionner la gestion des savoirs et l'innovation en une stratégie unique. Première étape sur cette voie: la nomination du Responsable principal des stratégies de développement, leader de la gestion des savoirs et de l'innovation. Certains éléments de la présente note d'information, en particulier concernant la voie à suivre, peuvent faire l'objet de modifications à l'issue de l'examen de l'évaluation, au niveau de l'institution, de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation, qui est présentée à cette session du Conseil d'administration.
35. En 2010, la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs devra relever les défis suivants:
 - **Appliquer une approche stratégique.** Coordonner l'application d'une approche stratégique de gestion des savoirs au FIDA représente une lourde tâche. Ainsi, une équipe d'encadrement devra être chargée des questions relatives au nouveau Cadre stratégique 2011-2013. Le cycle annuel de planification et d'établissement du budget du FIDA doit aller au-delà de la priorité quasi-exclusivement accordée, comme c'est le cas à l'heure actuelle, au nouveau programme de prêts et de dons pour s'élargir à l'ensemble de son activité principale: le portefeuille de 230 programmes dans 80 pays et sa teneur en savoirs et en innovations.
 - **Tisser des liens pour éliminer les cloisonnements.** Les processus opérationnels et la structure du FIDA peuvent conduire à une mentalité d'isolement ou à des initiatives individuelles qui ne favorisent pas les modalités de travail horizontales et n'encouragent guère un partage horizontal des savoirs ou l'interrelation des compétences, des connaissances, des unités et des systèmes. Il faudra redoubler d'efforts pour parvenir à s'affranchir de ce modèle. Sous l'égide du Responsable principal des stratégies de développement et avec l'encadrement de l'ensemble de l'équipe de direction, il est possible d'orienter de manière stratégique le potentiel et la volonté de partager les savoirs existants au FIDA.
 - **Faciliter systématiquement la gestion des savoirs à tous les niveaux.** Il est nécessaire d'introduire dans les processus opérationnels des mécanismes visant à garantir l'acquisition et le partage de l'apprentissage ainsi que la réutilisation des savoirs. Même si de bonnes pratiques – comme le processus de retour d'information sur l'examen de l'assurance qualité ou les comptes rendus de missions de supervision – existent isolément, d'autres processus comme l'examen du portefeuille, la supervision, la qualité au départ (amélioration de la qualité) auquel prend part l'équipe de gestion du programme de pays (sur la base de l'expérience de l'assurance qualité), l'évaluation, et les travaux analytiques techniques constituent des processus qui doivent devenir davantage «propres aux savoirs» et être catalysés par ceux-ci.
 - **Mesurer pour pouvoir apprécier.** Les plans relatifs à la performance, que ce soit au niveau de la division, du département ou de l'institution, les cadres de résultats et les budgets **ne mesurent pas ou n'apprécient pas suffisamment** les résultats en matière de gestion des savoirs, résultats qui doivent être intégrés dans les processus de planification et

d'établissement du budget au niveau institutionnel. Les directeurs/superviseurs devraient s'efforcer de mettre le personnel en mesure d'apporter leur contribution dans le domaine de la gestion des savoirs et de mesurer ou apprécier cette même contribution dans le cadre de l'évaluation annuelle de la performance.

Conclusions

36. Après deux années de mise en œuvre, le FIDA peut se déclarer satisfait des progrès accomplis sur la voie de l'intégration de la gestion des savoirs dans ses processus opérationnels. Au cours de l'année à venir, la priorité devra être accordée à une application plus stratégique des savoirs dans les activités et processus du FIDA, plus particulièrement au niveau des pays et des régions. Un deuxième enjeu consistera à renforcer notre capacité à tisser des liens entre les différents niveaux de nos activités afin de promouvoir un partage horizontal des savoirs – tel que la coopération Sud-Sud entre les pays et les gouvernements, entre les agriculteurs de différents pays et régions par le biais des itinéraires d'apprentissage et, enfin, au niveau de notre culture institutionnelle ou de nos "modes de travail" grâce à un renforcement du partage des savoirs entre départements et divisions au sein de l'organisation.

