
Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant la gestion des savoirs au FIDA

Cote du document: EC 2024/125/W.P.4/Add.1

Point de l'ordre du jour: 5

Date: 5 juin 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant la gestion des savoirs au FIDA.

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
Département de la stratégie et des savoirs
courriel: l.fundukova@ifad.org



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarante-deuxième session
Rome, septembre 2024

Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant la gestion des savoirs au FIDA

Cote du document: EB 2024/142/R.X

Point de l'ordre du jour: X

Date: X

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant la gestion des savoirs au FIDA.

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
Département de la stratégie et des savoirs
courriel: l.fundukova@ifad.org

Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant la gestion des savoirs au FIDA

I. Considérations relatives aux principales constatations

1. La direction accueille avec intérêt l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur la gestion des savoirs au FIDA, et remercie le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour son analyse approfondie. Le document prend acte du rapport consubstantiel entre les connaissances et le mandat du FIDA, qui est de venir en aide aux États membres en qualité de partenaires de développement.
2. **La direction souscrit à la constatation de l'ENI selon laquelle plusieurs réformes organisationnelles au cours de la période évaluée ont compromis l'exécution d'initiatives efficaces de gestion des connaissances à l'échelle de l'institution**, qui répondaient à l'ambition de la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025. Outre la décentralisation, le FIDA a procédé à des réaffectations en 2020 et 2022. À cet effet, le personnel a été déplacé dans différentes zones géographiques et affecté à différents secteurs opérationnels et techniques, ce qui a fortement nui à la conservation des connaissances institutionnelles.
3. **Le FIDA tient déjà compte de nombreuses recommandations de l'ENI dans le cadre de ses travaux en cours en matière de savoirs.** L'ENI arrivait à point nommé puisqu'elle coïncidait avec les mesures prises par l'Unité de gestion des savoirs du Département de la stratégie et des savoirs (SKD) pour valoriser la fonction de gestion des savoirs au FIDA, dans le droit fil de l'examen à mi-parcours de la stratégie en la matière réalisé en 2022. Au vu des constatations de cet examen et de l'ENI, un Plan d'action relatif aux connaissances (2023-2025) a été établi. Le FIDA tire parti de ce plan d'action pour élaborer des stratégies de pays et des opérations d'investissement et contribuer aux initiatives stratégiques mondiales en faveur de la transformation rurale. Sa prochaine stratégie en matière de gestion des savoirs, qui doit être approuvée en 2026, s'inspirera d'une évaluation des progrès et des résultats et s'appuiera sur l'ENI.
4. **La direction s'est engagée à poursuivre l'examen des recommandations de l'ENI convenues et à y donner suite une fois que le FIDA aura réajusté sa structure organisationnelle.** L'ENI tombe à un moment charnière, car le FIDA entame un processus de réajustement qui lui permettra de remanier sa structure dans le sens d'une plus grande efficacité opérationnelle et d'une prestation de services plus efficace. Dans ce contexte, la fonction institutionnelle de gestion des savoirs sera transférée à un Bureau de l'efficacité du développement (ODE) nouvellement établi, qui sera chargé de gérer, de mesurer et de favoriser l'efficacité des opérations du FIDA. Ce Bureau regroupera et améliorera plusieurs fonctions actuellement réparties dans l'institution, notamment la gestion des savoirs, l'innovation et l'évaluation des résultats et de l'impact. Pour parachever la structure du Bureau, la direction s'appuiera sur les constatations de l'évaluation afin de garantir que le FIDA dispose d'une solide fonction de gestion des savoirs, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles.

II. Point de vue de la direction sur les recommandations

5. Dans l'ensemble, la direction approuve l'orientation générale des constatations et des recommandations de l'ENI. Elle souhaite toutefois les nuancer comme suit.

6. **Recommandation 1. Le FIDA devrait assumer son rôle en mettant les savoirs opérationnels qu'il produit à la portée du monde entier afin d'éclairer le débat sur la transformation rurale.**

Dans l'ensemble, la direction **approuve** cette recommandation, sous réserve des observations ci-après.

7. **Recommandation 1 a): un programme des savoirs allégé et plus souple devrait compléter la stratégie actuelle en matière de gestion des savoirs, et définir les objectifs et les priorités de la gestion des savoirs dans l'ensemble du FIDA.**

La direction **est partiellement d'accord**. Il suffit, au lieu de compléter l'actuelle stratégie de gestion des savoirs par un « programme des savoirs », de s'appuyer sur l'actuel Plan d'action relatif aux connaissances, qui remplit de fait ce rôle: il couvre l'intégralité des éléments proposés dans ledit programme, notamment l'articulation des objectifs et des priorités en matière de gestion des savoirs dans l'ensemble du FIDA, l'accent mis sur la transformation rurale, la reconnaissance de l'importance des savoirs locaux et la prise en compte de domaines d'activité hors prêts pertinents, tels que la coopération Sud-Sud et triangulaire, la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays et l'innovation. L'annexe au plan d'action énonce les mesures prévues pour appliquer de nombreuses recommandations de l'ENI, portant notamment sur: 1 b) les partenariats axés sur les savoirs, 1 d) les réseaux de praticiens, 3 a) le suivi.

8. **Recommandation 1 b): les partenariats axés sur les savoirs devraient être au cœur de l'approche du FIDA en matière de gestion des savoirs et permettront d'accroître l'efficacité et l'impact.**

La direction **convient** que les partenariats axés sur les savoirs devraient être au cœur de l'approche du FIDA en matière de gestion des connaissances. La recherche de partenariats est de plus en plus indispensable pour favoriser l'apprentissage et faciliter la coordination des savoirs, en interne comme en externe. En interne, le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs est le principal dispositif destiné à favoriser l'échange et la coordination des connaissances et l'efficacité de la gestion des connaissances. Le FIDA a également collaboré avec de nombreux partenaires externes afin d'apporter des connaissances de pointe en interne et à ses États membres. Il collabore avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales, des groupes de réflexion, des universités et des instituts de recherche dans le cadre de manifestations liées aux connaissances, et tire parti des savoirs produits par les partenaires dans le cadre de programmes financés par des dons et des fonds supplémentaires (par exemple, l'Initiative 50x2030, le Réseau de financement et d'investissement en faveur des PME agricoles et de l'agriculture paysanne [SAFIN], le Fonds pour l'environnement mondial). Le nouveau Bureau de l'efficacité du développement renforcera cette fonction d'établissement de partenariats en favorisant l'enrichissement mutuel des savoirs et le renforcement des partenariats conclus en interne ou avec des parties prenantes externes.

9. **Recommandation 1 c): le FIDA devrait créer un petit bureau stratégique au niveau de la direction.**

La direction **convient** qu'il est nécessaire de renforcer l'architecture du FIDA en matière de gestion des savoirs. Dans la foulée des réajustements en cours, l'Unité de gestion des savoirs quittera le Département de la stratégie et des savoirs pour rejoindre le Bureau de l'efficacité du développement, placé sous la houlette de la Vice-Présidence. La direction définira les fonctions spécifiques de l'Unité dans ce nouveau Bureau à la lumière des directives proposées dans la recommandation, et veillera à concilier ces fonctions avec le mandat et le rôle du Bureau tels qu'ils ont été définis dans le cadre du processus de réajustement.

Pour l'heure, le Plan d'action relatif aux connaissances (2023-2025) est déjà axé sur le renforcement de l'architecture, de la fonction et de la valeur ajoutée du FIDA en matière de gestion des savoirs. Il définit le principal rôle joué par l'Unité de gestion des savoirs dans l'orientation stratégique, la définition des priorités et des résultats en matière de connaissances et la coordination des activités de gestion des savoirs dans l'ensemble de l'institution, en collaboration avec le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs au FIDA.

10. **Recommandation 1 d): il conviendrait de recourir plus systématiquement aux réseaux de praticiens pour appuyer l'innovation et l'apprentissage.**

La direction **approuve** la recommandation. Actuellement, le FIDA compte 11 réseaux officiels de praticiens. Toutefois, à côté de ces réseaux, de nombreux autres types de réseaux de gestion des savoirs ont prouvé leur efficacité à l'échelle des projets, des pays et du monde entier, ainsi que dans certains domaines thématiques. Ces groupes fonctionnent efficacement et partagent activement les connaissances et les innovations. En collaboration avec le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs, l'Unité de gestion des savoirs continuera à promouvoir les réseaux de praticiens parallèlement à d'autres pratiques et plateformes de partage des connaissances telles que Dgroups et les réseaux de médias sociaux à accès restreint. La sélection de la plateforme devrait être confiée aux responsables de réseaux, car ils sont les mieux placés pour déterminer le format le mieux adapté aux besoins du groupe.

11. **Recommandation 2. La direction du FIDA devrait entreprendre de résolument s'éloigner de son architecture de gestion des savoirs trop centralisée et allouer suffisamment de ressources humaines et financières à tous les niveaux décentralisés.**

La direction **souscrit partiellement** à cette recommandation et est favorable à une plus grande décentralisation des principaux flux de travail. À cet égard, le personnel opérationnel chargé des fonctions de gestion des savoirs a été affecté à différents bureaux régionaux. Ainsi, compte tenu du manque de ressources actuel, le FIDA devra ajuster ses ambitions et ses structures en matière de gestion des savoirs en fonction des ressources humaines et financières dont il dispose. Cette question sera examinée dans le cadre des réajustements en cours.

12. **Recommandation 2 a): la décentralisation actuelle du Fonds passerait aussi par un plus large transfert des responsabilités et des ressources en matière de gestion des savoirs.**

La direction **approuve en partie** cette recommandation, dont la faisabilité est encore à étudier. Au regard des nombreuses priorités mondiales, nationales et institutionnelles, la direction évaluera la possibilité d'appliquer la recommandation en fonction des ressources humaines et financières disponibles dans un contexte budgétaire globalement contraint, les augmentations réelles de budget étant autant que possible à proscrire. Les réajustements organisationnels en cours visent à trouver comment utiliser au mieux les ressources existantes pour que le FIDA puisse accomplir sa mission. À l'heure actuelle, la direction ne peut se prononcer sur la suite à donner ou non à cette recommandation, en particulier en ce qui concerne les structures régionales et les rattachements hiérarchiques.

13. **Recommandation 2 b): les divisions régionales devraient regrouper les capacités de gestion des savoirs disponibles qui sont dispersées dans l'ensemble de l'organisation et nommer des gestionnaires des savoirs à temps plein.**

La direction **rejette** la recommandation. De manière générale, elle est favorable au regroupement des capacités organisationnelles, et s'attachera à rassembler plusieurs fonctions actuellement réparties dans l'ensemble de l'institution, dont la gestion des savoirs. Toutefois, ce regroupement se fera au sein du nouveau Bureau

de l'efficacité du développement plutôt que dans les divisions régionales. En outre, la création de nouveaux postes de gestionnaires des savoirs doit être examinée dans le cadre plus large de la structure décentralisée et des priorités budgétaires stratégiques du FIDA. Il ne faut pas non plus oublier que l'ensemble du personnel opérationnel et technique est appelé à jouer un rôle dans la gestion des savoirs.

14. **Recommandation 2 c): les divisions régionales devraient élaborer un cadre de suivi de l'efficacité des pratiques en matière de gestion des savoirs.**

La direction **approuve** la recommandation et suggère en outre de confier à l'Unité de gestion des savoirs de coordonner les travaux pour s'assurer de l'harmonisation des cadres au niveau régional et institutionnel, de sorte qu'ils soient compatibles et puissent donner lieu à des fins de compatibilité et d'apprentissage mutuel. La recommandation a déjà été prise en compte dans le cadre amélioré de mesure des résultats du Plan d'action relatif aux connaissances, à la lumière des données sur les résultats de toutes les divisions, bureaux régionaux compris.

15. **Recommandation 2 d): le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs devrait continuer de jouer un rôle important à plusieurs égards.**

La direction **souscrit** à la recommandation. Sous la houlette de l'Unité de gestion des savoirs, le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs continuera à appuyer et à coordonner les activités de gestion des savoirs à l'échelle de l'institution et à gérer des plateformes de connaissances telles que le centre d'information sur les savoirs, les sites intranet axés sur connaissances, xdesk et autres.

16. **Recommandation 3. La direction du FIDA devrait surveiller l'efficacité de la gestion des savoirs et se concentrer sur les pratiques et les produits en la matière qui offrent la meilleure optimisation des ressources aux niveaux mondial et opérationnel.**

La direction **approuve partiellement** cette recommandation. L'application de certaines mesures proposées dépendra de la possibilité d'adopter le système de budgétisation proposé.

17. **Recommandation 3 a): le suivi des produits et des plateformes de savoirs doit être axé sur les résultats.**

La direction **convient** que le suivi doit être axé sur les résultats si l'on veut déterminer quels sont les produits et les plateformes les plus efficaces. Cette recommandation a été prise en compte dans le cadre amélioré de mesure des résultats du Plan d'action relatif aux connaissances.

18. **Recommandation 3 b): un système de budgétisation cohérent et comparable en matière de gestion des savoirs.**

La direction **n'approuve qu'en partie** la recommandation. Le système de budgétisation en matière de gestion des savoirs devrait certes être cohérent et comparable, mais il faut que la direction en évalue la viabilité, les exigences, les incidences sur les ressources et les délais de mise en place, et qu'elle décide de sa mise en œuvre. Le système doit d'abord être établi au niveau central, puis déployé et mise en œuvre par les divisions, et le budget alloué à la gestion des connaissances doit être distinct des budgets de la Division de la communication, de la Division des technologies de l'information et des communications et d'autres budgets, qui sont souvent confondus.

19. **Recommandation 3 c): faire participer les partenaires locaux à la cocréation de savoirs.**

La direction **convient** de l'importance de privilégier aux pratiques de gestion des savoirs qui font participer les partenaires locaux à la cocréation de savoirs. Le FIDA et le Programme alimentaire mondial viennent d'organiser, en mai 2024, la réunion

annuelle du réseau du Multi-Donor Partnership on Learning for Development Impact (MDLP), qui a porté sur la production et le partage de savoirs locaux, compte tenu des meilleures pratiques de gestion des savoirs et des enseignements en la matière d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales. Dans le cadre de la politique du FIDA sur les dons, la priorité accordée à l'appui aux bénéficiaires dans les pays partenaires en développement constitue un autre moyen de promouvoir la cocréation de savoirs locaux.

20. **Recommandation 3 d): des rapports annuels sur l'utilisation du budget et les résultats en matière de gestion des savoirs.**

La direction **souscrit partiellement** à la recommandation. Les résultats en matière de gestion des savoirs au niveau institutionnel sont déjà publiés chaque année dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et dans le Rapport annuel du FIDA. Toutefois, la mise en concordance de ces résultats avec les dépenses budgétaires dépendra de la possibilité de modifier le système de budgétisation, comme indiqué dans la réponse à la recommandation 3 b).

21. **Recommandation 4. Dans son prochain cadre stratégique, le FIDA devrait définir dans quelle mesure les savoirs pourraient l'aider à se positionner comme moteur de la transformation rurale.**

La direction **approuve** la recommandation et en tiendra compte lors de l'élaboration du Cadre stratégique 2025-2031.

22. **Recommandation 4 a): une approche systémique devrait orienter la production de savoirs.**

La direction **souscrit** à la recommandation. L'Unité de gestion des savoirs a élaboré une note d'orientation sur la production de connaissances au FIDA, dans laquelle les normes et la demande en matière de connaissances, la qualité, le rapport coût-efficacité et l'utilisation prévue des savoirs figurent parmi les principaux critères. Le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs restera la plateforme permettant d'assurer l'application de ces mesures.

23. **Recommandation 4 b): contribuer à l'axe du Cadre stratégique du FIDA consistant à agir « encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée ».**

La direction **convient** que la gestion des savoirs devrait aider le FIDA à asseoir son statut de partenaire fiable et à renforcer ses opérations aux fins de la transposition et de la reproduction à plus grande échelle et de la participation à l'élaboration des politiques au service d'un changement porteur de transformation. Le Plan d'action actuel relatif aux connaissances prévoit de nombreuses activités qui répondent à cet objectif, par exemple l'appui à l'élaboration des politiques du FIDA en collaboration avec les États membres, le recueil de données probantes sur les pratiques et les innovations efficaces et la diffusion de ces données à des fins de transposition et de reproduction à plus grande échelle.

24. **Recommandation 4 c): la gestion des savoirs devrait faire partie intégrante du programme de réformes du Fonds.**

La direction **est d'accord** et a déjà pris en compte la fonction de gestion des savoirs dans le cadre du processus de réajustement en cours destiné à accroître l'efficacité du FIDA dans l'exécution de ses opérations.

25. **Recommandation 4 d): application de normes internationales.**

La direction **convient** d'envisager le recours à des normes internationales dans le cadre de l'élaboration de la prochaine stratégie de gestion des savoirs. L'Unité de gestion des savoirs collaborera avec les réseaux externes pertinents (notamment ceux d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières

internationales, ou encore le réseau MDLP) afin de comparer les expériences des institutions concernant l'application, les incidences sur les ressources et les avantages potentiels des normes internationales. En ce qui concerne la certification de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) (relative aux systèmes de gestion des savoirs), aucun organisme des Nations Unies ni aucune institution financière internationale n'ont encore fait l'objet d'une certification (voir la [publication](#) corédigée par l'auditeur externe de la Banque asiatique de développement).