



Gestion des savoirs

Stratégie

Table des matières

Résumé	6
Contexte	8
Pourquoi le FIDA a-t-il besoin d'une stratégie en matière de gestion des savoirs?	10
La situation de départ: évaluation des obstacles et des défis à surmonter	12
La situation de départ: inventaire des actifs du FIDA	14
Avancée proposée: un cadre pour la gestion des savoirs au FIDA	17
Quels sont les résultats escomptés?	23
Quels sont les coûts et les risques anticipés?	24
Qui fera quoi?	26
APPENDICES	
I Inventaire indicatif des ressources du FIDA en matière de savoir	28
II Valorisation et stimulation des connaissances locales pour renforcer les ressources des ruraux en matière de savoir; quelques exemples prometteurs	32
III Cadre de résultats	34

Sigles et acronymes

COSOP	Options stratégiques pour le programme-pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
PAM	Programme alimentaire mondial
S&E	Suivi et évaluation

“Le savoir est le seul trésor dont on puisse faire don sans risquer de l'épuiser.”

Proverbe africain

“La gestion des savoirs est une expression qui désigne le fait de capturer, de créer, de distiller, de partager et d'utiliser des savoir-faire qui englobent des connaissances aussi bien explicites que tacites. [...] Il ne s'agit pas d'ouvrages rédigés par des sages ni de pratiques optimales mais plutôt de communautés qui savent comment garder vivantes les connaissances concernant un sujet déterminé en partageant ce qu'elles savent, en l'exploitant et en l'adaptant à leurs propres besoins. [...] C'est un processus que l'on pourrait appeler 'l'apprentissage, base des performances', 'connaissances partagées' ou tout simplement 'un travail plus intelligent'.”

C. Collison et G. Parcell

“En Afrique, lorsque meurt un vieillard, c'est toute une bibliothèque qui brûle.”

Amadou Hampâté Bâ



Résumé

Dans l'exécution de son mandat, qui est d'œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté, le FIDA a affaire à de nombreux types de savoirs. Les plus déterminants pour le FIDA ont trait à la "pratique du développement". Ce sont les savoirs dont sont dépositaires les programmes et projets appuyés par le FIDA, son personnel et ses partenaires, et plus largement la communauté du développement aux prises avec les questions de pauvreté rurale et de développement rural, notamment les populations rurales pauvres et leurs propres organisations (par exemple, les organisations paysannes et agricoles).

La présente stratégie de gestion des savoirs est l'un des produits clés du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005. Son but est de doter le FIDA du cadre et des outils nécessaires pour accroître son efficacité en matière de développement dans le contexte des bouleversements qui sont en train de modifier la face du monde agricole et de la pauvreté rurale. Confronté au changement des réalités du terrain, le FIDA devra devenir beaucoup plus agile, concevoir des innovations appropriées et améliorer ses systèmes et sa capacité institutionnelle à acquérir et à partager les savoirs d'une manière plus continue. C'est au sens où il tirera mieux les leçons de la pratique du développement que le FIDA deviendra de plus en plus une organisation qui s'appuie sur les savoirs.

Pour élaborer cette stratégie de gestion des savoirs, le FIDA a eu de larges consultations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation; effectué une évaluation de sa situation présente dans le domaine des savoirs; fait ce qui était possible pour recueillir, comprendre et appliquer les "enseignements tirés" des efforts d'autres institutions; et demandé et pris en compte les avis de son Conseil d'administration. Au bout du compte, deux postulats essentiels ont été retenus:

- La stratégie de gestion des savoirs d'une institution doit être solidement ancrée dans son cœur de métier, être inscrite dans ses modalités de travail et étroitement liée à ses principaux produits. Les stratégies de gestion des savoirs qui réussissent prennent appui sur les systèmes existants.
- Même si les aspects matériels sont essentiels, la clé d'une gestion du savoir qui réussit réside dans la culture, et dans les mentalités régnant dans une organisation. Il est donc essentiel que les incitations mises en place aillent dans le bon sens.

La présente stratégie:

- retient un nombre limité de thèmes relatifs au savoir tirés du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010;
- prend comme point de départ les actifs, les processus et les partenariats existants du FIDA;
- identifie les instruments spécifiques requis pour améliorer l'apprentissage et le partage des savoirs au niveau des programmes de pays;
- identifie les changements de culture et de comportement qui sont nécessaires pour sa mise en application, et les incitations et formations qui doivent être mises en place pour permettre ces changements; et
- répond au souci de coût-efficacité en mobilisant les ressources et les efforts et en les intégrant dans un cadre de résultats cohérent respectant un certain calendrier.

La stratégie compte quatre composantes stratégiques: renforcement des processus de partage des savoirs et d'apprentissage; mise en place au FIDA d'une infrastructure plus solide en matière de partage des savoirs et d'apprentissage; développement de partenariats pour donner une base plus large au partage des savoirs et à l'apprentissage; et promotion d'une culture porteuse en matière de partage des savoirs et d'apprentissage. La plupart des mesures de gestion des savoirs (activités au niveau des pays, réseaux régionaux et thématiques, partenariats stratégiques) seront financées dans le cadre des actuels instruments de financement des programmes de pays ou par des dons à l'échelle régionale et mondiale. Cette stratégie nécessitera néanmoins quelques dépenses additionnelles modestes pour financer certaines initiatives nouvelles.

La stratégie sera mise en œuvre dans le cadre d'une claire définition des rôles et des responsabilités au sein du FIDA, dans l'intérêt de l'efficacité et de la transparence.

La stratégie de gestion des savoirs au FIDA repose sur une certaine philosophie:

Philosophie de la gestion des savoirs

Le FIDA est la seule institution internationale de développement établie exclusivement en vue de contribuer à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les zones rurales des pays en développement.

Dans le cadre de ce mandat qui lui est propre, le FIDA s'efforcera d'être une organisation de savoir. Il acquerra ce savoir de manière systématique et collective à partir de ses propres projets et programmes et à partir de l'expérience de ses partenaires, en particulier des ruraux pauvres, afin de fournir des services de haute qualité et de mettre ses partenaires en mesure de trouver des moyens innovants de se libérer de la pauvreté et d'utiliser le savoir acquis pour soutenir des réformes politiques favorables aux pauvres. Le FIDA partagera l'information et les savoirs relatifs à la pauvreté rurale de manière à promouvoir les bonnes pratiques, à reproduire les innovations et à influencer les politiques, plaçant ainsi la lutte contre la pauvreté rurale au rang d'une priorité mondiale, régionale et nationale.

Contexte

1

Depuis les années 50, l'une des questions centrales dans le domaine du développement international consiste à déterminer quelle est la meilleure manière de s'y prendre pour générer des connaissances, les mobiliser, les rendre disponibles, les appliquer et les adapter de manière à améliorer la condition humaine. Le rôle décisif des systèmes de savoirs pour l'efficacité du développement était le sujet du Rapport sur le développement dans le monde 1998-1999, de la Banque mondiale. La thèse principale de ce rapport était que le développement des pays les plus pauvres suppose que la priorité soit donnée à l'instauration d'une "économie fondée sur le savoir". Le savoir, par opposition aux ressources naturelles, indiquait le rapport, est devenu le facteur le plus important parmi ceux qui conditionnent les niveaux de vie.

Le rapport recommandait que les pays en développement assignent une priorité élevée aux "stratégies du savoir". Il invitait aussi les agences de développement telles que le FIDA à accorder une importance plus grande aux "transferts des connaissances" des pays riches aux pays pauvres: "Les pays en développement n'ont pas à réinventer la roue [...]. Au lieu de refaire le chemin déjà parcouru, ils peuvent acquérir et adapter une bonne part des connaissances disponibles dans les pays riches. Le coût des communications ne cessant de diminuer, jamais le transfert des connaissances n'a été aussi bon marché. Ces progrès devraient ouvrir la voie à un rattrapage rapide du retard, à une forte croissance économique et à une nette amélioration des conditions de vie¹."

Cette thèse s'est heurtée de divers côtés à la critique et au scepticisme, essentiellement parce que le rapport avait à tort traité le savoir comme un produit qu'on pourrait tout simplement emballer et expédier à très faible coût en utilisant les nouvelles technologies. Cela étant, le rapport a incité de nombreuses institutions de développement, y compris la Banque mondiale elle-même, à accorder une plus grande attention à la gestion des savoirs.

Cinq ans plus tard, en 2003, une évaluation indépendante de la performance de la Banque mondiale en matière de gestion des savoirs a donné à penser que les critiques initiales visant le rapport de 1998-1999 étaient fondées. L'évaluation observait que les nouvelles activités et programmes de partage des savoirs de la Banque avaient eu un impact limité sur les pays clients de la Banque². Elle concluait que les efforts de la Banque en matière de gestion des savoirs étaient trop ambitieux, et que pour conduire au succès, le partage des savoirs devrait être incorporé aux processus de travail et étroitement intégré aux activités de prêt et aux autres tâches qui constituent le corps de métier de la Banque³.

1 Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde: le Savoir au service du développement*, Résumé extrait du *Rapport sur le développement dans le monde 1998-1999* (éd. Eska pour la Banque mondiale), p. 2.

2 Banque mondiale, Operations Evaluation Department, *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges* (Washington D.C., World Bank, 2003), p. xv.

3 *Ibid.*, p. xiv.

Les évaluations de la performance d'autres institutions en matière de gestion des savoirs semblent être parvenues à des conclusions analogues. Une étude récente qui portait sur cinq décennies d'efforts de développement international en matière de gestion des savoirs a conclu que l'impact avait été assez limité, les indicateurs montrant que la plupart des pays en développement n'ont progressé d'aucune manière significative au cours du demi-siècle écoulé⁴.

Les leçons qu'on peut tirer des expériences de la Banque mondiale et d'autres institutions de développement ne font donc que souligner les complexités, les difficultés et les pièges des stratégies de gestion du savoir au service du développement. L'expérience du FIDA, vue à travers les conclusions de l'Évaluation externe indépendante du FIDA (EEI), a été analogue. L'EEI a estimé que la gestion des savoirs et de l'innovation au FIDA était "aléatoire et insuffisante compte tenu de la mission qui est la sienne"⁵.

Le FIDA a tenu le plus grand compte de cette expérience en élaborant la présente stratégie en matière de gestion des savoirs. Il a mené de larges consultations à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation; effectué une évaluation de sa situation présente dans le domaine des savoirs; fait ce qui était possible pour recueillir, comprendre et appliquer les "enseignements tirés" des efforts d'autres institutions; et demandé et pris en compte les avis de son Conseil d'administration.

4 F. Sagasti, *Knowledge and Innovation for Development: The Sisyphus Challenge of the 21st Century* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 2004), p. 84.

5 Bureau de l'évaluation, FIDA, "Rapport de l'Évaluation externe indépendante du Fonds international de développement agricole" (Rome, FIDA, 2005), p. 6.

Pourquoi le FIDA a-t-il besoin d'une stratégie en matière de gestion des savoirs?

2

Le contexte mondial modifié exige de nouvelles approches et de nouveaux apprentissages

Les profondes transformations de l'économie mondiale font apparaître à la fois de nouvelles chances et de nouvelles menaces dans le champ du développement rural et de la réduction de la pauvreté rurale. La libéralisation des échanges ouvre l'accès au marché à quelques petits producteurs, cependant que d'autres se voient privés de leurs moyens de subsistance par les chaînes agroalimentaires et la multiplication des supermarchés qui bouleversent la structure des marchés. L'explosion des envois de fonds permet à certains de diversifier leurs revenus et d'échapper à la pauvreté rurale, mais pour d'autres, c'est une source d'exclusion sociale et de désunion de la communauté. Le progrès continu des biotechnologies et la demande croissante de biocarburants font naître de nouvelles incertitudes pour les petits exploitants. Un récent rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat met en garde contre une crise imminente pour les producteurs pauvres des zones marginales dont les cultures traditionnelles sont victimes du changement climatique. Par ailleurs, on assiste à l'émergence de savoirs relatifs à des méthodes nouvelles de gestion des ressources naturelles plus fiables à long terme (comme l'agriculture de conservation ou l'agriculture biologique). Les sociétés rurales et la pauvreté rurale changent profondément aussi en raison de l'émigration, de la féminisation de l'agriculture, de la suppression de services et subventions de l'État et de la pandémie du VIH/sida. En raison de ces changements rapides et souvent spectaculaires, le savoir devient un atout vital pour le FIDA dans l'accomplissement de sa mission.

L'efficacité du FIDA en matière de développement dépend de capacités accrues dans le domaine du savoir

Le FIDA n'est pas en premier lieu une organisation de savoir et ne possède qu'un petit nombre des attributs d'une institution de recherche, d'un centre d'études stratégiques ou d'un institut de réflexion sur les politiques. Ses principales caractéristiques sont celles d'une agence technique, et ses activités essentielles, telles qu'elles sont définies dans sa charte, consistent à répondre aux besoins de développement rural en mobilisant des ressources financières et en mettant ces moyens sous la forme de dons et de prêts au service de projets réalisés dans des pays en développement dans le cadre des stratégies nationales de réduction de la pauvreté.

Toutefois, dans la conduite de ses activités principales, le FIDA, comme d'autres agences techniques, a affaire à une multiplicité de savoirs. Il apprend par ses relations avec ses clients et ses partenaires, et, souvent, les programmes et projets qu'il appuie génèrent de nouveaux savoirs. De plus, depuis la fin des années 80, le FIDA ne se contente plus de cofinancer des projets définis par d'autres institutions financières internationales et soutient des programmes à beaucoup plus forte teneur en savoirs et en innovations qui visent à transformer les institutions et les politiques. Cela a créé un besoin sensiblement accru de types nouveaux de savoirs permettant de répondre à des facteurs d'une beaucoup plus grande diversité et complexité, qui détermineront l'efficacité du FIDA en matière de développement. Ces évolutions et ces nouveaux besoins sont essentiellement pilotés par la demande, un nombre sans cesse plus important de gouvernements

bénéficiaires et de partenaires sur le terrain indiquant avec insistance que la valeur qu'ils attachent à l'activité du FIDA dépendra de plus en plus de sa capacité à renforcer l'innovation et le partage du savoir ainsi que l'apprentissage.

Le FIDA devra acquérir et générer de nouveaux savoirs afin de répondre de manière efficace à ces pressions et aux changements rapides et souvent profonds qu'elles entraînent. Lorsque l'usage et les anciennes méthodes ne correspondent plus aux réalités nouvelles du terrain, le FIDA devra aller à la recherche d'innovations chez d'autres, et générer l'innovation avec ses clients et ses partenaires. Cela veut dire que le FIDA devra devenir plus agile et devra améliorer ses systèmes et sa capacité institutionnelle à acquérir et partager les savoirs de manière plus continue. Par conséquent, c'est au sens où il tirerait mieux les leçons de la pratique du développement que le FIDA deviendra de plus en plus une organisation qui s'appuie sur les savoirs.

Cela ne fera pas du FIDA un centre de réflexion politique ou un institut de recherche, et ne l'obligera pas non plus à modifier les structures. Mais cela exigera de meilleures incitations à l'acquisition du savoir, une intégration et des articulations horizontales plus fortes à l'intérieur de l'Organisation, un investissement plus important dans des réseaux soigneusement ciblés, et, surtout, des efforts mieux conçus pour intégrer l'apprentissage dans toutes les activités du Fonds, depuis le stade de la stratégie jusqu'à celui des évaluations après un projet. Afin d'atteindre ces objectifs et pour pouvoir suivre et mesurer les progrès accomplis, le FIDA a besoin d'un cadre général. C'est à ce but que répond la présente stratégie en matière de gestion des savoirs.

La situation de départ: évaluation des obstacles et des défis à surmonter

3

Le FIDA a tous les jours affaire à de nombreux types de savoirs. L'essentiel de ce savoir, inhérent à son propre travail, provient des interactions avec les organisations partenaires (y compris les organisations communautaires et associations d'exploitants), et plus largement du dialogue avec les spécialistes, les praticiens et les organisations internationales s'occupant de développement rural. Ce savoir reste toutefois en grande partie "tacite", c'est-à-dire qu'il n'est pas systématique, explicite ou codifié. Il est principalement détenu par les membres individuels du personnel du FIDA. En conséquence, l'acquisition et l'échange du savoir sont fragmentés. Le savoir du FIDA est distribué entre différents individus, projets, pays, régions, entre différentes institutions et organisations partenaires et différents instruments (archives, réseaux, groupes de travail), mal reliés entre eux. Il est donc difficile pour d'autres – que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Organisation – de localiser le savoir acquis par le FIDA et d'y accéder par des moyens d'un coût-efficacité satisfaisant.

Le FIDA a essayé par le passé de corriger cette situation. Un objectif formulé dans le Cadre stratégique du FIDA pour 1998-2000 et dans FIDA V: Plan d'action (2000-2002) était que le FIDA devienne une institution de savoir. Parmi les objectifs du Programme de transformation stratégique du FIDA figuraient: i) la production et le suivi d'une stratégie de gestion du savoir; ii) l'installation d'une infrastructure organisationnelle avec des rôles et des structures spécifiés concernant la gestion du savoir; iii) la mise en place de processus et d'instruments permettant au personnel de recueillir, de stocker et de partager le savoir; et iv) la mise en place d'un appui technologique à l'information. Plusieurs initiatives et activités avaient alors suivi. Par exemple, l'unité d'appui et de facilitation de la

gestion du savoir a été créée en 2001 mais supprimée en 2002; une stratégie de gestion du savoir a été élaborée sous forme de projet mais non finalisée.

Un examen des efforts antérieurs du FIDA en matière de gestion des savoirs inspire un certain nombre de réflexions critiques, qui sont importantes pour orienter l'effort actuel:

- Les initiatives en matière de gestion du savoir ne réussissent pas quand elles sont seulement greffées sur des activités existantes: une attention soutenue et un leadership institutionnel sont indispensables si l'on veut que ces initiatives soient incorporées dans les processus de travail de l'Organisation et les principaux instruments de son action (c'est-à-dire les prêts et les dons). Les initiatives précédentes du FIDA en matière de gestion des savoirs avaient tendance à se présenter sous la forme d'activités isolées ou surajoutées sans une claire unité de vision. Comme on pouvait s'y attendre, les efforts sont restés fragmentaires et mal intégrés, les ressources chichement distribuées et les responsabilités diluées. Les activités n'ont pas été programmées ou mises en œuvre avec un objectif stratégique clair et dans un cadre régissant de manière cohérente les sources, la planification, le compte rendu et les résultats de la question du savoir.
- Un inventaire soigneusement construit et évalué des actifs de savoir est essentiel pour améliorer les capacités et la performance d'une institution en matière de gestion des savoirs, et cela doit être le point de départ de toute stratégie de gestion des savoirs. L'expérience d'autres organisations démontre sans aucune ambiguïté qu'il est essentiel de construire à partir de ce que l'on a, d'intégrer, d'ajouter le nouveau savoir et d'opérer sur cette base des ajustements et des améliorations. Cet enseignement a été

formulé avec force par un analyste de la manière suivante: "La chose principale qu'il faut bien voir, c'est que l'accès à la technologie n'est que la moitié du problème, et encore. Ce qui se passe après sera en général beaucoup plus important. Ce que vous aurez dépend de ce que vous avez⁶."

- Une culture institutionnelle d'acquisition et de partage du savoir suppose des politiques et pratiques appropriées en matière de ressources humaines, et notamment des incitations. On n'a pas assez accordé d'attention à ce facteur dans les efforts antérieurs. Les systèmes d'incitation du FIDA n'encouragent pas assez l'échange de savoir collectif et systématique entre pays, régions, branches et unités.
- Les rôles, responsabilités, compétences et incitations à prévoir dans les processus et pratiques de gestion du savoir nécessitent une attention et un appui institutionnel clairs, méthodiques et cohérents. Les efforts passés du FIDA ont accordé à ces exigences une importance insuffisante. Si les compétences ne sont pas clairement définies et liées à une mesure de la performance, il sera difficile de responsabiliser les acteurs.

6 M. Bell, "Technology Transfer to Transition Countries: Are There Lessons from the Experience of the Post-War Industrializing Countries?" in D.A. Dyker (ed.), *The Technology of Transition: Science and Technology Policies for Transition Countries* (Budapest, Central European University Press, 1997).

La situation de départ: inventaire des actifs du FIDA

4

Loin de partir de très bas, le FIDA dispose au contraire d'un large éventail d'actifs en matière de savoir. Certains sont plus développés et avancés que d'autres. Dans l'ensemble, toutefois, ils apportent de manière latente au Fonds un fort avantage comparatif en matière de savoir concernant le développement rural. Le défi est de se servir de ces actifs pour aller plus loin, et de faire de cet avantage comparatif latent un avantage manifeste. Ces actifs institutionnels (voir à l'appendice I une description plus complète) sont les suivants:

- Une masse de savoir existe déjà. Elle s'est constituée au fil de plus de 30 années d'expérience en matière d'appui au développement agricole et rural et de réduction de la pauvreté rurale. Cependant, comme indiqué plus haut, ce savoir est essentiellement tacite, et ce qu'il faut, c'est le systématiser pour en faire un bien public à la disposition de tous.
- Le Fonds est plus que jamais convaincu de l'importance d'une meilleure gestion du savoir du point de vue de l'efficacité du développement. Cette prise de conscience du personnel est maintenant renforcée par le fort engagement de la haute direction et le ralliement de la hiérarchie.
- De nombreux partenariats avec des centres de savoirs reconnus ont été établis. Parmi ceux-ci figurent plusieurs centres appartenant au système du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) (parmi lesquels le Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches, l'Institut international d'agriculture tropicale et le Centre du riz pour l'Afrique) et d'autres tels que le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, l'Institute of Development Studies, le Centre de recherches pour le développement international et le Fonds d'équipement des Nations Unies. Pour la plupart, toutefois, il s'agit jusqu'à présent de partenariats à court terme pour un projet déterminé. L'enjeu sera ici de développer certaines des relations existantes de manière à leur donner une orientation stratégique et systémique axée sur l'apprentissage et le partage des savoirs.
- Le FIDA a pendant de nombreuses années engagé des ressources pour soutenir la recherche pour le développement rural (dons pour la recherche pour le développement), les réseaux régionaux de savoir et des événements spéciaux intéressant les savoirs. À ce jour, ces activités ont été essentiellement des opérations ponctuelles sans articulation horizontale, mais qui fournissent une base solide sur laquelle il sera possible de construire.
- Le Centre des ressources d'information du FIDA, par son rôle d'archivage et de gestion des documents, est le dépositaire de la mémoire institutionnelle du Fonds. Pour réaliser tout son potentiel, le FIDA doit veiller à ce que l'information soit convenablement stockée et puisse être recherchée aisément pour faciliter la gestion des savoirs.
- Les plateformes des technologies de l'information (TI), comprenant Internet, Intranet, le Portail de la pauvreté rurale récemment installé, les espaces de travail internes utilisables sur le web et des disques partagés, ont été constamment améliorées mais exigent un alignement stratégique plus marqué sur l'ensemble des activités opérationnelles du FIDA.
- Une série d'instruments fondés sur le savoir que le FIDA a mis au point et améliorés dans les années récentes, tels que les options stratégiques pour le programme-pays (COSOP) axé sur les résultats, les rapports de missions d'appui à l'exécution, les examens à mi-parcours, le suivi et évaluation (S&E) et les rapports d'achèvement des

projets, fournissent tous une base précieuse pour l'apprentissage et le partage systémique des connaissances. Toutefois, ces instruments restent quelque peu fragmentaires; l'enjeu, pour une stratégie de gestion des savoirs, sera d'arriver à les connecter les uns aux autres.

- L'évaluation indépendante, qui inclut le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, est un instrument clé pour la diffusion et l'institutionnalisation de certains des enseignements acquis tout en permettant une meilleure responsabilisation. Un enjeu important pour l'évaluation indépendante sera de trouver le bon équilibre entre la fonction de responsabilisation/contrôle et la fonction d'acquisition de savoirs.
- Les événements consacrés à l'acquisition des savoirs et les publications de recherche. Le FIDA organise périodiquement des réunions formelles et informelles consacrées à des questions en rapport avec le développement agricole et rural, avec le concours de chercheurs réputés et de conférenciers d'organisations sœurs. Également, il produit, pour diffuser les connaissances et les résultats des recherches, des publications dont certaines ont été largement diffusées et font autorité parmi les spécialistes du développement. Elles présentent un potentiel important mais gagneraient à être systématisées à l'intérieur d'un cadre plus large de gestion du savoir institutionnel.
- Au niveau de la formulation des politiques, il existe un nombre croissant de politiques du Fonds qui servent de guide à la direction et au personnel du FIDA. Deux processus contribuent à instiller aussi bien le savoir tacite que le savoir explicite dans les politiques: i) le Forum sur les politiques du FIDA, qui offre un espace de discussion, et constitue un lien essentiel entre les connaissances acquises par le personnel et les processus d'élaboration des politiques du FIDA; et ii) les groupes de référence sur les politiques du FIDA (groupes composés de représentants de divers départements du Fonds qui s'occupent de questions relatives aux politiques).

- Au niveau opérationnel, au siège du FIDA, il existe quatre principaux mécanismes de gestion des savoirs:
 - Les notes thématiques – il s'agit d'une initiative relativement récente et prometteuse qui vise à fournir des conseils succincts au sujet de la conception et de la réalisation d'investissements dans le développement rural.
 - Les équipes d'élaboration des projets – elles constituent un mécanisme d'examen croisé et de partage des savoirs visant à améliorer l'élaboration des projets et, de plus en plus, leur exécution. L'efficacité de ces équipes a souffert d'une interaction limitée jusqu'ici avec les partenaires sur le terrain.
 - Les groupes thématiques – à ce jour, des groupes ont été créés sur la problématique hommes-femmes, la gestion des ressources naturelles et la finance rurale. Ils n'ont fonctionné que de manière sporadique et peu satisfaisante, mais ils ont un potentiel considérable en matière de partage et d'intégration des savoirs au sein du FIDA. Pour y parvenir, il faudra qu'ils fassent l'objet d'une planification stratégique et qu'ils accèdent à la dimension de véritables réseaux thématiques.
 - Les examens de portefeuille – ces examens servent au FIDA à suivre et à évaluer lui-même les portefeuilles de prêts et de dons en passant au crible l'impact, les enseignements tirés et l'assurance-qualité. La composante examen du portefeuille de dons n'a pu jusqu'à présent être traitée de manière adéquate.
- Au niveau décentralisé (niveau des régions, des pays et du terrain), les initiatives tendant à stimuler le partage des connaissances et l'apprentissage sont les suivantes:
 - Un certain nombre de réseaux régionaux importants⁷ fournissent des services visant à faciliter le partage d'idées et d'expériences ainsi que les échanges de vues et à améliorer la communication entre les projets ainsi qu'entre le siège du FIDA et les organisations partenaires d'envergure régionale. Ces réseaux devront être renforcés et ciblés sur la

7 Par exemple, FIDAMERICA pour la région Amérique latine et Caraïbes, FIDAFRIQUE pour la région Afrique de l'Ouest et du Centre, la mise en réseau des savoirs pour le développement rural dans la région Asie et Pacifique (ENRAP), et le Réseau d'accès pour la connaissance ayant comme but de favoriser l'interconnectivité en milieu rural (KariaNet) pour la région Proche-Orient et Afrique du Nord.

fourniture de services efficaces de partage du savoir avec un grand nombre de projets et de partenaires, et sur l'encouragement aux initiatives d'apprentissage (au niveau local ou au niveau des pays) entre les partenaires.

- Le Partenariat de développement et d'exécution des projets est un mécanisme introduit pour permettre aux parties prenantes sur le terrain (notamment les organisations communautaires et associations d'exploitants) de discuter d'importantes questions de développement local, d'échanger des expériences, de piloter des projets, d'analyser les leçons tirées et de guider les programmes de pays du FIDA. Il en existe une variante, l'initiative Relier les apprenants locaux, qui vise à faciliter l'acquisition de savoirs locaux par les petits agriculteurs.
- Le Programme de formation aux itinéraires d'apprentissage est un programme conduit avec les associations rurales et les organisations paysannes en Amérique latine visant à partager et à renforcer les savoirs accumulés dans l'exécution de projets de développement rural.

Ressources pour la gestion des savoirs. Les instruments ci-après sont utilisés pour financer les activités et processus liés à la gestion des savoirs: le budget administratif; le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP); les prêts, les dons, les fonds supplémentaires ou une combinaison de ces éléments. La plupart des activités et des processus au niveau du Fonds sont financés dans le cadre du budget administratif ou des fonds supplémentaires, alors que les activités au niveau décentralisé (au niveau des pays et au niveau régional) sont financées par une combinaison de MFDP, de prêts, de dons et de fonds supplémentaires. Les ressources sont réparties entre un grand nombre de partenaires (gouvernements, partenaires sur le terrain, partenaires bénéficiaires des dons et unités du FIDA) et ne sont pas mobilisées au sein d'un cadre cohérent de planification, de gestion et de résultats. Le programme de dons est la principale source de financement pour la gestion décentralisée des savoirs, y compris pour établir et faire fonctionner des mécanismes clés de gestion des savoirs tels que les réseaux régionaux. Le ciblage, l'affectation et la gestion de ces ressources sont limités par les mêmes facteurs que le programme de recherche pour le développement. D'une part, elles sont insuffisamment ciblées sur les domaines stratégiques, prioritaires, du savoir, et d'autre part, elles sont affectées dans une perspective à court terme au titre d'un projet. En conséquence, les ressources sont chichement allouées à des opérations fragmentaires qui ne permettent pas d'avoir des partenariats à long terme et de durée assurée.

Avancée proposée: un cadre pour la gestion des savoirs au FIDA

Il est clair, d'après ce qui précède, que le FIDA doit améliorer ses capacités en matière d'apprentissage et de partage des savoirs afin de mieux atteindre son objectif général d'amélioration de l'efficacité du développement. Un cadre ou une stratégie créant des conditions favorables sera un élément essentiel pour guider cette amélioration, mais il est certain que le FIDA a beaucoup d'actifs précieux sur lesquels la stratégie peut et doit s'appuyer. Il est clair aussi, d'après l'expérience propre du FIDA et celle d'autres partenaires, que la clé du succès en matière de gestion des savoirs est de faire en sorte que tous les aspects de celle-ci soient pris en compte et étroitement incorporés aux processus de travail et aux produits de l'Organisation. Un autre enseignement que l'on peut tirer d'expériences faites ailleurs est que, dans ce domaine de la gestion des savoirs, il est très facile pour les institutions d'aboutir à une impasse. L'expérience de la Banque mondiale illustre les pièges qui existent et la difficulté ainsi que la complexité de la gestion des savoirs en vue du développement. Pour une organisation comme le FIDA, on envisagera donc une stratégie empreinte de pragmatisme progressant par étapes successives bien définies.

Le cadre présenté ci-après a été conçu sur cette base. Il vise à faciliter les progrès en matière de partage du savoir et d'apprentissage, à la fois au sein du FIDA et avec ses partenaires, via des mesures pragmatiques (c'est-à-dire solidement appuyées sur les actifs existants du FIDA), ciblées, sélectives et progressives. À cette fin, le cadre:

- inscrit les mesures à l'intérieur de domaines thématiques tirés du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, avec un point d'application central au niveau des programmes de pays;
- est centré sur les changements essentiels requis pour créer un environnement plus porteur;

- sélectionne un nombre limité de thèmes relatifs au savoir qui prennent appui sur les systèmes et processus existants les plus robustes;
- répond au souci de coût-efficacité en mobilisant les ressources et les efforts et en les intégrant dans un cadre de résultats cohérent; et
- encourage un suivi régulier et des mécanismes de retour de l'information tout au long des processus.

Ces composantes stratégiques sont présentées sous les intitulés suivants: i) renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage; ii) doter le FIDA d'une infrastructure apportant un meilleur appui au partage des savoirs et à l'apprentissage; iii) encourager les partenariats pour élargir le partage des savoirs et l'apprentissage; et iv) promouvoir une culture favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage. On doit admettre que ces intitulés sont quelque peu arbitraires et que les rubriques sont interdépendantes, avec entre elles des frontières perméables. Néanmoins, on dispose ainsi d'une base utile pour la présentation d'un ensemble complexe de facteurs et de mesures à prendre.

Renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage

À l'intérieur du cycle des programmes de pays

Au niveau des pays, trois grands processus seront renforcés ou élargis afin d'améliorer l'impact des projets grâce au partage des savoirs et à l'apprentissage: i) le cycle des projets sera remanié de manière à intégrer pendant toute sa durée la gestion des savoirs; ii) un processus d'élaboration des politiques reposant sur les savoirs sera mis à l'essai; et

5

iii) des activités d'apprentissage spécifiques au niveau local seront élargies.

À l'intérieur des programmes de pays, découlant des COSOP axés sur les résultats, une meilleure gestion des savoirs devrait permettre d'améliorer la conception du programme, celle des projets et l'appui à l'exécution – trois indicateurs clés de performance propres à appuyer les objectifs d'efficacité du développement. L'innovation, l'apprentissage et l'application élargie sont un des six principes d'engagement du FIDA qui s'appliquent à tous les programmes de pays: la gestion des savoirs est à cet égard centrale. Les COSOP, de ce point de vue, exposent la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs par rapport aux objectifs au niveau du pays, et constituent un relais assurant la remontée des savoirs dans les processus de gestion de l'Organisation. Et surtout, ils garantiront que les connaissances et l'expérience locales sont efficacement mobilisées pour la concertation au niveau du pays, l'exécution du programme et le travail d'élaboration du programme. L'apprentissage et le partage du savoir seront améliorés par une intégration de la gestion du savoir au niveau des pays à l'aide du cadre révisé des COSOP axés sur les résultats. Un rapport sur les activités de gestion des connaissances sera établi en liaison avec l'examen du COSOP.

Les autres activités du cycle des programmes seront réorganisées pour faire une place au partage des savoirs et à l'apprentissage dans le projet, dans le pays et au-delà. Par l'intermédiaire du S&E, de la supervision, de l'appui à l'exécution, et des examens à mi-parcours, les enseignements au niveau local et au niveau du programme seront utilisés directement pour améliorer l'efficacité du programme de pays, et seront également introduits dans les réseaux régionaux et thématiques et dans le Portail de la pauvreté rurale. La diffusion systématique du *Guide pratique de S&E des projets*, établi par le FIDA, ainsi qu'un appui accru dans le cadre de programmes de dons régionaux – par exemple, le programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de

l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes; le Programme régional de renforcement de la gestion axé sur l'impact en Afrique orientale et australe; et le Programme d'appui aux systèmes de suivi et d'évaluation des projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre – viendront encore renforcer le S&E en tant qu'outil d'apprentissage. Dans l'application de la nouvelle politique en matière de supervision, le FIDA prendra des mesures spécifiques pour que les missions de supervision tirent les leçons de leur travail et les codifient dans leurs rapports. Cela offrira également le moyen de stimuler, de reproduire et d'appliquer à une échelle plus large l'innovation dans le cadre d'un processus d'apprentissage et de partage du savoir. Inversement, les équipes de pays et les missions d'appui à la conception et à l'exécution feront usage des notes thématiques et des autres savoirs disponibles par l'intermédiaire des réseaux régionaux et thématiques afin de concevoir et d'exécuter le programme de pays conformément aux meilleures pratiques de l'industrie et du FIDA. Les accords avec les institutions coopérantes seront revus de manière à inclure des exigences spécifiques en matière de gestion des savoirs. Les rapports d'achèvement des projets feront une place centrale aux principales leçons tirées, et aux mesures prises pour intégrer ces dernières.

Les savoirs obtenus grâce aux divers réseaux régionaux et thématiques seront condensés dans les notes thématiques où ils seront codifiés en tant que "meilleure pratique". Ces notes seront des documents dynamiques enrichis d'exemples en temps réel et mis à jour de façon continue à l'aide de critères de qualité bien définis. Les notes thématiques seront largement diffusées par l'intermédiaire des réseaux d'apprentissage régionaux et thématiques et du Portail de la pauvreté rurale. Elles seront fournies de manière systématique aux consultants, aux institutions coopérantes et aux partenaires participant à la conception des programmes, à la supervision ou à la concertation.

De solides processus d'élaboration des politiques et de concertation dans le secteur du développement agricole et rural seront établis sur la base des enseignements tirés de l'expérience sur le terrain – spécialement des programmes de pays du FIDA – et sur la base de travaux de recherche rigoureux sur les questions du développement agricole et rural. Ces processus seront mis en place de manière sélective et séquentielle dans une dizaine de pays répartis entre cinq régions et où existent des possibilités de transformation des politiques et des institutions, notamment par le biais du programme stratégique de réduction de la pauvreté. On citera, par exemple, la systématisation des bonnes pratiques en matière de microfinance, à laquelle on a procédé en préparant la politique du Ghana en matière de microfinance au titre du projet de services financiers ruraux cofinancé par le Gouvernement ghanéen, le FIDA, l'Association internationale de développement et la Banque africaine de développement. Ces processus comprendront des recherches, des ateliers, des visites sur le terrain et des voyages d'étude, avec la participation de responsables politiques, d'analystes, de décideurs, d'organisations partenaires (par exemple, d'organisations de producteurs, d'institutions de microfinance), de chercheurs, de consultants, du secteur privé et d'autres institutions donatrices.

Valorisation des savoirs locaux et élargissement des innovations locales. Ce travail se fera dans une dizaine de pays répartis entre cinq régions où des mécanismes innovants ont déjà été mis au point, comme les projets d'innovation locale au Niger, de commercialisation en République-Unie de Tanzanie et de savoir ethnobotanique aux Philippines (voir la brève description donnée à l'appendice II). Les produits visant à valoriser, à protéger et à partager le savoir local tout en stimulant l'innovation locale dans des domaines tels que les ressources naturelles et génétiques, la gestion des ressources naturelles, la petite entreprise rurale et l'agriculture familiale, ont un potentiel élevé en termes d'impact. Ils peuvent devenir un produit distinctif du FIDA pourvu que le segment correspondant de la gestion des savoirs reçoive toute l'attention voulue et soit doté des ressources suffisantes (spécialement

sous forme de dons). Le processus d'apprentissage inclura toutes les parties prenantes: le FIDA et les équipes des programmes de pays; les organisations communautaires et associations d'exploitants; les organisations de populations autochtones; les organisations de la société civile; et le secteur privé. En prenant appui sur ces expériences et en en tirant un savoir, et en collaborant avec les réseaux thématiques pertinents (par exemple, celui sur les peuples autochtones), le FIDA pourrait développer d'autres produits similaires en matière de savoir dans divers domaines du développement.

Réseaux régionaux

Au niveau régional, le FIDA prévoit d'investir dans les savoirs issus de l'expérience des actuels réseaux régionaux financés par des dons en sélectionnant deux d'entre eux – FIDAMERICA pour l'Amérique latine et les Caraïbes et FIDAFRIQUE pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre – à des fins d'application élargie et de développement. Le but sera de recueillir, condenser et diffuser le savoir existant au plan régional, notamment le savoir touchant les programmes (par exemple, les stratégies et approches, les programmes de recherche-développement). Les réseaux fourniront une base pour l'apprentissage, pour la mesure et l'évaluation de la valeur des savoirs et du potentiel des réseaux, et pour des jugements donnés en connaissance de cause sur les possibles reproductions futures. Les liens avec les réseaux thématiques seront renforcés. Ces réseaux régionaux continueront d'être financés par des dons mais d'une manière plus continue de façon à assurer la pérennité des services. Le Portail de la pauvreté rurale servira ces réseaux et leurs liaisons.

Réseaux thématiques⁸

Au siège, par élargissement des groupes thématiques existants, le FIDA commencera par mettre sur pied deux réseaux thématiques, choisis parmi les sujets de la problématique hommes-femmes, de la finance rurale, de la gestion des ressources naturelles et des peuples autochtones. Les réseaux serviront au FIDA de laboratoire pour l'acquisition d'un savoir systématique sur l'articulation du

⁸ Aussi appelés communautés de pratique.

développement des connaissances (au niveau local, régional et de l'Organisation) avec la politique du FIDA. Ils devraient permettre au FIDA de diffuser son savoir et son expérience par des processus tels que les examens des meilleures pratiques et le Forum sur les politiques du FIDA, et de diffuser son savoir au moyen des notes thématiques et d'un partage informel des connaissances qui seraient utilisées pour la concertation, l'élaboration des programmes et les activités d'exécution. Les réseaux thématiques viendront élargir les groupes thématiques existants en englobant des membres du personnel concernés et des partenaires extérieurs. Le financement de ces réseaux sera assuré par des dons. Le FIDA tirera les leçons de l'expérience de ces deux réseaux thématiques avant de décider de l'opportunité d'en constituer d'autres.

Événements d'acquisition de savoir et publications

Pour aller au-delà des événements existants tels que les séminaires sur les politiques, les tables rondes tenues pendant le Conseil des gouverneurs, le Forum paysan et de nombreux autres séminaires et ateliers intermittents et informels, le FIDA lancera un cycle de séminaires pour offrir des possibilités d'examen et de discussion des grands enjeux du développement et leurs rapports avec la pauvreté rurale. Le cycle de séminaires sera préparé avec soin et convenablement financé, et des conférenciers et des orateurs seront contactés. Les comptes rendus et les conclusions seront diffusés par les réseaux régionaux et le Portail de la pauvreté rurale. Les événements consacrés à l'acquisition des savoirs au niveau des pays et au niveau régional seront préparés et organisés d'une manière plus satisfaisante et plus stratégique. Leurs résultats seront consignés de manière systématique, et diffusés par les réseaux régionaux et le Portail de la pauvreté rurale.

Le FIDA mettra aussi au point une approche cohérente des publications, spécialement au niveau de l'institution. Une typologie simple des supports d'information sera établie; elle définira les diverses catégories de publications et leurs conditions respectives de traitement et de

diffusion. La série des études thématiques sera encore rationalisée afin d'en accroître la cohérence du point de vue de la forme et du contenu. Les notes thématiques seront actualisées et publiées de manière régulière. Les publications communes avec des centres de savoir et d'autres organisations partenaires, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), seront encouragées.

Doter le FIDA d'une infrastructure apportant un meilleur appui au partage des savoirs et à l'apprentissage

Le FIDA mettra en place une infrastructure apportant un meilleur appui à la réalisation des objectifs de la gestion du savoir, dans trois domaines: i) une plateforme TI plus puissante incluant le Portail de la pauvreté rurale; ii) une meilleure gestion de l'information; et iii) des outils spécifiques de gestion des savoirs aux fins de la collaboration.

Le FIDA développera une plateforme TI plus puissante pour faciliter la gestion de l'information, la communication et le partage des savoirs en partant des outils qu'il a déjà sur le web (Intranet, Internet, Portail de la pauvreté rurale, espaces de travail optimisés sur le web et disques partagés). Cette plateforme comprendra un ensemble intégré d'outils de partage du savoir et de collaboration couplés avec une gestion ouverte des contenus basée sur les standards web et avec la technologie des portails. La composante partage du savoir de la plateforme utilisera des outils individuels de création de sites et des référentiels partagés afin de créer des espaces de travail communs, optimisés sur le web, sur l'Intranet du FIDA, à la disposition des utilisateurs du FIDA à quelque endroit qu'ils se trouvent. La composante collaboration donnera une possibilité d'édition et d'annotation distribuée, de gestion de la révision, de messagerie instantanée, de discussion en ligne, de conférence électronique ainsi que d'autres services de collaboration permettant le travail en commun. La composante gestion de contenu de la plateforme permettra au FIDA de fournir des contenus à travers les sites

web de manière dynamique. La technologie des portails permettra un accès contrôlé et dynamique aux informations de base des banques de données opérationnelles ainsi qu'aux documents et archives de l'institution se trouvant dans des référentiels partagés. Cette plateforme plus puissante fournira la base nécessaire pour la mise en œuvre, à un coût raisonnable, d'espaces de travail et de réseaux de collaboration virtuels permettant de fondre la communauté de l'intérieur et celle de l'extérieur en un unique FIDA virtuel.

Le FIDA développera aussi et mettra en application des normes, règles, procédures et outils communs de gestion de l'information pour la collecte, le contrôle, la réutilisation et le partage des données et de l'information contenues dans la "mémoire collective" du FIDA. Le but sera d'accroître l'efficacité de l'Organisation et de documenter les processus internes, de fournir des illustrations d'une activité et des précédents en vue de l'action, d'appuyer les évaluations des programmes, d'apporter des éléments aux fins de la prise de décisions et d'assurer la transparence.

Le FIDA sera doté d'outils spécifiques de gestion des savoirs pour faciliter la collaboration (par exemple, des espaces de collaboration à l'intérieur de l'Organisation), le partage du savoir et l'apprentissage (par exemple, la méthode d'entraide "peer assists"⁹, les bilans a posteriori), et l'enregistrement et le stockage des connaissances (par exemple, collecte de l'information, partage des pratiques, pages blanches¹⁰).

Encourager les partenariats pour élargir le partage des savoirs et l'apprentissage

En prenant appui sur ses nombreux partenariats existants, le FIDA adoptera une approche beaucoup plus ciblée et sélective des partenariats dans le domaine de la gestion des savoirs. Dans un but d'acquisition systématique du savoir, le FIDA commencera par développer quatre partenariats stratégiques complètement différents dans le domaine de la gestion des savoirs avec des partenaires bien déterminés: un centre du GCRAI (l'Institut international de

recherche sur les politiques alimentaires [IFPRI]), une agence de développement (la Banque africaine de développement ou la Banque mondiale), un réseau d'institutions intervenantes (par exemple, organisations non gouvernementales, organisations de producteurs agricoles, institutions de microfinance rurale) et une collaboration tripartite avec la FAO et le PAM. Conçus comme des cadres de collaboration à long terme, ces partenariats mobiliseront d'importantes ressources humaines et financières provenant du FIDA (essentiellement à travers son programme de dons ou des fonds supplémentaires) et de partenaires stratégiques. Les partenariats spécifieront les domaines thématiques considérés, qui devraient être alignés sur les priorités du FIDA en matière de savoir telles qu'elles découlent du Cadre stratégique et des processus de planification de l'institution. Ils s'appuieront sur un cadre de résultats précis indiquant à quoi doit aboutir la collaboration. Des activités de recherche et des événements consacrés à l'acquisition des savoirs seront programmés de manière conjointe. Les partenariats stratégiques devraient être méthodiquement rattachés aux autres processus de gestion des savoirs du FIDA et leur apporter un appui. Les partenariats se serviront des systèmes de savoirs du FIDA mais leurs résultats devront être partagés et diffusés par l'intermédiaire des autres processus de gestion des savoirs au FIDA.

Concernant ses organisations sœurs à Rome, la FAO et le PAM, le Fonds étudiera la possibilité d'établir un réseau tripartite de savoirs et d'apprentissage permettant aux trois organisations d'apprendre les unes des autres, de tirer parti de leurs points forts respectifs et de recenser de nouveaux domaines de synergies et des possibilités de rationalisation.

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

Le FIDA améliorera ses instruments de gestion et de politique dans le domaine des ressources humaines afin d'instaurer dans toute l'Organisation une plus forte culture du partage

9 Il s'agit d'une méthode systématique pour profiter des avis et de l'expérience des pairs.

10 Outil qui aide à trouver au sein de l'Organisation d'autres personnes qui possèdent le savoir et les compétences nécessaires pour mener à bien telle ou telle tâche ou tel ou tel projet.

des savoirs et de l'apprentissage. Une initiative plus large en faveur d'un changement de culture au FIDA, qui sera bientôt lancée au titre du Plan d'action, fournira un cadre cohérent pour s'attaquer aux facteurs structurels et organisationnels (par exemple, culture "en silo"¹¹ et manque d'incitations au travail en collaboration) qui sont un frein au partage du savoir et à l'apprentissage. Des changements de culture institutionnelle de ce type ne pourront intervenir qu'à la condition d'un engagement fort et visible de la direction du FIDA en faveur des valeurs de respect mutuel, de transparence et de responsabilisation. L'appui à une formation appropriée à la gestion fera ainsi partie intégrante de la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs. Cette stratégie sera centrée sur l'exécution de mesures à court terme, pragmatiques et concrètes, qui contribueront de manière significative à un changement culturel positif. Ces mesures sont les suivantes:

- **Affectation de ressources adéquates à des initiatives tendant à briser la culture "en silo".** Les responsables du FIDA, pour donner un signe visible de leur engagement, feront en sorte que les processus clés de partage des savoirs et d'apprentissage favorisant le travail en collaboration, comme les réseaux régionaux et thématiques et les équipes de pays, soient mis en œuvre et dotés de ressources suffisantes.
- **Actualisation des descriptions de poste.** Les descriptions de poste au FIDA incluront des objectifs et des activités en matière d'apprentissage et de partage des savoirs. Le système d'évaluation prévoira des dispositifs de mesure des résultats en matière d'innovation, d'apprentissage et de partage des savoirs.
- **Actualisation des processus relatifs aux ressources humaines en vue de fournir des incitations adéquates.** Les processus relatifs aux ressources humaines seront actualisés de manière à inclure les contributions au partage des savoirs et à l'apprentissage. Une réforme du système d'incitations par l'intermédiaire du Système d'évaluation de la performance sera mise en œuvre de manière prioritaire pour faire en sorte que les contributions du personnel au partage du savoir et à l'apprentissage soient pleinement reconnues. Des

mécanismes collectifs d'incitation seront explorés pour encourager le travail d'équipe et la collaboration. Le processus de recrutement sera également revu de manière à faire une place aux compétences, à l'expérience, à la prise de conscience et à l'engagement en matière d'apprentissage et de partage des savoirs.

- **Développement des aptitudes et compétences en matière de gestion des savoirs.** Le FIDA offrira une formation garantissant que le personnel, à tous les niveaux, connaisse les processus et outils de partage des savoirs et d'apprentissage, et qu'il ait les comportements et les attitudes qui conviennent. Les domaines qui seront considérés en priorité seront, par exemple, les réseaux thématiques, les outils spécifiques de partage du savoir et d'apprentissage, et l'utilisation de la plateforme TI.
- **Mise en place de mesures visibles et à effet rapide permettant de faire une place au partage des savoirs et à l'apprentissage.** Il pourrait s'agir des mesures suivantes: création d'un programme de roulement du personnel entre unités et départements pour améliorer la créativité et les aptitudes; amélioration de la communication adressée au personnel n'étant pas affecté aux activités opérationnelles du FIDA, et élargissement du programme d'immersion sur le terrain destiné au personnel comme moyen d'améliorer l'apprentissage et le partage des savoirs; mise au point de programmes d'accueil, de formation et d'accompagnement individuel qui seraient offerts aux nouveaux arrivants de manière systématique; recueil au cours d'un entretien final du savoir tacite acquis par le personnel; instauration d'un système spécial pour récompenser ou rétribuer les contributions remarquables au savoir et à l'innovation au FIDA; introduction d'incitations sous la forme de bourses et de congés sabbatiques permettant au personnel d'étoffer ses connaissances sur les grandes questions du développement; et lancement d'un programme de spécialistes ou de scientifiques invités pour faire venir au FIDA des personnalités marquantes du monde du développement.

11 Se dit d'une culture ne permettant pas la collaboration horizontale, ce qui limite le partage du savoir et l'apprentissage.

Quels sont les résultats escomptés?

S'agissant des résultats que l'on peut attendre d'une stratégie de gestion des savoirs au FIDA, il faut se rappeler que la gestion des savoirs est un moyen et non une fin. L'objectif est évidemment de donner au FIDA les outils dont il a besoin pour accomplir sa mission, qui est d'œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté. Les produits immédiats d'une stratégie du savoir qui remplit son objectif seront des systèmes, des plateformes, des instruments et des outils (de savoir) adaptés à cette fin. La valeur et la contribution de tels produits ne pourront être mesurées au bout de deux, de trois ou de quatre années; ce n'est qu'après une longue période que l'on verra apparaître les gains obtenus en termes de pertinence, d'efficience, d'efficacité et de durabilité. C'est ce qui ressort du cadre de résultats présenté à l'appendice III.

6

Quels sont les coûts et les risques anticipés?

7

Coût et financement

La plupart des mesures ci-dessus supposent l'utilisation des ressources existantes de manière plus ingénieuse et plus stratégique, ou l'exploitation des possibilités offertes par des investissements que le FIDA aurait à faire de toute façon, à savoir des investissements dans la mise à niveau de sa plateforme TI ou dans le renforcement de ses systèmes de gestion de l'information. C'est pourquoi le surcroît de dépenses administratives requis pour l'application de cette stratégie sera modeste. Il y aura bien, cependant, des coûts additionnels pour des activités telles que le cycle de séminaires, la formation, et certaines des "mesures à effet rapide". À titre strictement indicatif, ces dépenses, qui seront financées par le budget administratif, pourraient atteindre 500 000 USD au maximum sur la période 2007-2009. Les décisions quant aux dépenses additionnelles dépendront du succès des investissements initiaux, du montant des ressources disponibles dans le cadre du Plan d'action global et des plafonds applicables aux dépenses d'administration. Cela déterminera en particulier la nature et la cadence de l'évolution du Portail de la pauvreté rurale.

La plupart des activités de gestion des savoirs au niveau des pays (par exemple, S&E, élaboration de politiques reposant sur les savoirs, initiatives en matière de savoirs locaux) seront financées au moyen des actuels instruments de financement des programmes de pays. Les réseaux régionaux et thématiques et les partenariats stratégiques seront appuyés par des dons régionaux.

Risques et mesures d'atténuation des risques

Les principaux risques à prévoir et les mesures à adopter pour les atténuer sont décrits dans le tableau ci-après.

Identification du risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation du risque
Risque de dispersion de l'effort de gestion des savoirs en raison d'un effort excessif	<ul style="list-style-type: none"> La gestion des savoirs est pratiquée pour elle-même et non pour améliorer l'efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> L'incorporation des instruments de savoir aux programmes de travail du FIDA et l'alignement méthodique sur les orientations stratégiques, les processus, la gestion axée sur les résultats et le suivi de la performance du personnel garantiront une focalisation sur les résultats
Risque de dispersion de l'effort de gestion des savoirs en raison d'un effort insuffisant ou fragmentaire	<ul style="list-style-type: none"> Les efforts sont insuffisants et/ou les processus et les activités de gestion des savoirs sont conduits d'une manière fragmentaire conduisant à la dispersion 	<ul style="list-style-type: none"> L'encadrement du FIDA est attaché à la gestion des savoirs et assure une focalisation de l'effort, une gestion saine et la mobilisation de ressources adéquates Les processus et activités de gestion des savoirs sont gérés comme un système unique Les mesures visant à créer une culture organisationnelle porteuse contribueront à une unité de vision
La coordination des efforts est insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> La coordination de la gestion des savoirs est inopérante. La stratégie n'est pas convenablement appliquée 	<ul style="list-style-type: none"> La direction examine régulièrement l'état d'avancement et prend des mesures correctives Le suivi est assuré par des collaborateurs internes et externes expérimentés
Nouvelle plateforme TI et nouveaux instruments de savoir	<ul style="list-style-type: none"> De nouveaux systèmes et instruments n'ont pas été développés et/ou ne sont pas disponibles en temps voulu Le personnel n'est pas capable d'utiliser les nouveaux instruments et les nouvelles techniques faute d'une formation suffisante 	<ul style="list-style-type: none"> Classement des instruments par ordre de priorité et sélection de jeux d'outils génériques ayant fait leur preuve (par exemple outils en communication libre) Formation et enseignement appropriés
Ressources humaines et financières	<ul style="list-style-type: none"> Ressources insuffisantes 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse méthodique et contrôle des besoins
Qualité et contenu	<ul style="list-style-type: none"> Le contenu est médiocre malgré l'efficacité des procédés 	<ul style="list-style-type: none"> Le système d'assurance-qualité du FIDA inclut des normes de gestion des savoirs

Qui fera quoi?

8

Rôles et responsabilités

L'application de la stratégie en matière de gestion des savoirs exigera une impulsion forte et visible de la part du Président du FIDA et de l'équipe dirigeante, ainsi qu'un recadrage des incitations pour garantir l'engagement et la collaboration de tous dans l'Organisation. Elle exigera aussi des partenariats forts dans le cadre des programmes de pays (par exemple, avec les gouvernements, les organisations de ruraux pauvres, le secteur privé, les centres de savoirs) et avec des partenaires à l'échelle régionale et mondiale. Un grand nombre des activités envisagées renforceront ces partenariats.

Faut-il, question essentielle, qu'un gestionnaire des savoirs expressément désigné soit recruté pour guider, conseiller, superviser, évaluer et rendre compte de l'application de la stratégie? Il semble qu'il y ait peu d'éléments objectifs qui permettent de trancher à cet égard. Le poste de responsable des savoirs n'est apparu que récemment dans l'organigramme des sociétés; il a été calculé, par exemple, qu'un poste de directeur des savoirs existait dans seulement un cinquième des sociétés du classement Fortune 500¹². Une des rares études approfondies indique qu'il se peut que ces directeurs ne soient efficaces que s'ils ont occupé précédemment un poste dans l'Organisation, ou s'ils ont de celle-ci une très bonne connaissance. La même étude met en garde contre le risque de prosélytisme de la part des gestionnaires des savoirs. Elle explique que la gestion des savoirs peut être interprétée par certains comme une religion, qu'elle a ses disciples connus, ses fidèles, et son dogme officiel avec ses formules incantatoires concurrentes, comme "la gestion des savoirs, c'est la technologie" ou "la gestion des savoirs, c'est les gens". Étant donné que c'est un concept nouveau, la plupart des gestionnaires des savoirs "prêchent la bonne parole" et consacrent excessivement de temps et

d'énergie au travail de communication et d'éducation. La gestion des savoirs est un risque qui peut rapporter gros: si elle se généralise, ses premiers partisans entrèrent dans la légende; si elle reste plus ou moins un engouement passager, ces mêmes partisans seront bientôt oubliés¹³.

Une autre étude¹⁴ qui portait sur l'intérêt pour les organisations de désigner des gestionnaires des savoirs ou des conseillers en gestion des savoirs a conclu que:

- La plupart des directeurs des savoirs ne sont pas responsables des budgets. Cela amoindrit leur statut dans l'organisation et peut grandement limiter l'efficacité de leur rôle.
- L'efficacité, dans beaucoup d'organisations, exige que le gestionnaire des savoirs rende compte directement au directeur général et/ou qu'il ait autorité pour prendre les décisions importantes.

Ces facteurs et ces observations donnent à penser qu'il est peu probable que le fait de recruter à l'extérieur un gestionnaire des savoirs représenterait pour le FIDA une valeur ajoutée considérable. Mais ils tendent aussi à indiquer qu'il est nécessaire de dire clairement qui aura la responsabilité des fonctions évoquées ci-contre. Le Président désignera donc un membre de son équipe de direction qui aura de manière générale la responsabilité de suivre et de surveiller la mise en œuvre de la présente stratégie.

Afin de garantir un bon ciblage de la gestion des savoirs et d'aligner les processus administratifs, de gestion, financiers et opérationnels, six grandes fonctions complémentaires devront être intégrées: i) la gestion des savoirs; ii) l'innovation; iii) la gestion de partenariats stratégiques; iv) la gestion de réseaux thématiques et régionaux; v) la communication; et vi) le mécanisme des dons

12 T.A. Stewart, "Is This Job Really Necessary", *Fortune* (12 janvier 1998), p. 154-155.

13 J.D. McKeen et D.S. Staples, "Knowledge Managers: Who They Are and What They Do" (Kingston, Canada, Queen's School of Business, Queen's University, décembre 2001), http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Knowledge_Managers_-_Who_They_Are_and_What_They_Do.pdf.

14 K.C. Laszlo et A. Laszlo, "Evolving Knowledge for Development: The Role of Knowledge Management in a Changing World", *Journal of Knowledge Management* (2002), Vol. 6, n°4, p. 400-412.

en vue d'une gestion des savoirs incluant la production de savoir, l'apprentissage et le partage des savoirs, et l'innovation. L'intégration de ces fonctions garantira une plus grande cohérence organisationnelle et débouchera sur une réduction des coûts de transaction, sur une plus grande efficacité et sur une meilleure efficacité institutionnelle.

Articulation entre la gestion des savoirs et d'autres processus clés de l'institution

Innovation. Le Fonds est en train de mettre en œuvre l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation. Le processus d'innovation comprend les stades suivants: recherche d'opportunités, clarification, développement, exécution et mesure. Les processus d'apprentissage et de partage des savoirs apportent des idées nouvelles dans le processus d'innovation, qui à son tour permet d'introduire des solutions innovantes dans les processus d'apprentissage et de partage des savoirs. Les deux sont des composantes intégrées et inséparables d'un système des savoirs qui fonctionne bien. Les processus de partage des savoirs sont des vecteurs permettant de reproduire et d'étendre plus largement les solutions innovantes et d'intégrer les solutions dans les politiques et les directives. Dans le cadre de la présente stratégie, les processus de gestion des savoirs contribueront à tenir informés les innovateurs des dernières connaissances sur les innovations et à diffuser les nouveaux savoirs essentiels.

Politiques et directives au niveau de l'institution. L'élaboration des politiques implique une plus forte intensité de transmission et d'utilisation du savoir. Dans l'idéal, l'élaboration des politiques devrait s'ouvrir sur un processus structuré et collectif de développement et d'échange du savoir, en identifiant ce qui est important (pour atteindre les objectifs) et ce qui fonctionne (c'est-à-dire de quelle manière l'objectif peut être atteint). La stratégie du savoir vise à faciliter l'établissement de liens entre les processus d'apprentissage et de partage du savoir et le processus d'élaboration des politiques au FIDA. Certaines

des liaisons sont directes, comme les réseaux d'apprentissage thématiques et régionaux, qui visent à fournir un appui direct à l'élaboration des politiques. D'autres liaisons sont plus génériques, comme les appuis d'ordre général fondés sur les savoirs apportés aux programmes de pays du FIDA.

Amélioration de la qualité et assurance-qualité. Le FIDA crée dans le cadre de son Plan d'action un système d'appui à la qualité. Ce système aura pour finalité de fournir au Fonds des évaluations et des avis en temps opportun concernant la qualité des procédés, produits, programmes et questions systémiques clés ayant une incidence sur la performance. La forte dimension de partage du savoir et d'apprentissage que ceux-ci comportent constituera une composante essentielle de la stratégie de gestion des savoirs au FIDA.

Gestion des savoirs et information et communication au niveau de l'institution. La gestion des savoirs, la communication et l'information sont étroitement liées. Les stratégies en matière de gestion des savoirs et de communication doivent être appliquées en binôme pour être efficaces. Une stratégie de communication de bonne qualité permet de mieux atteindre les objectifs grâce à un partage de l'information et des connaissances efficace et efficient. Une communication programmée aidera à garantir que les leçons et autres informations recueillies grâce aux activités de gestion des savoirs seront regroupées et diffusées ou utilisées selon les modalités qui seront appropriées aux publics cibles et qui permettront d'obtenir le plus fort impact compte tenu des ressources investies.

APPENDICE I

Inventaire indicatif des ressources du FIDA en matière de savoir

Centre des ressources d'information (CRI). Le CRI, par son rôle d'archivage et de gestion des documents, est le dépositaire de la mémoire institutionnelle du Fonds. Pour réaliser tout son potentiel, le FIDA doit toutefois veiller à ce que l'information soit convenablement stockée et puisse être recherchée facilement pour faciliter la gestion du savoir.

Ressources d'information, de communication et de gestion des savoirs en ligne. C'est notamment l'Internet du FIDA, son Intranet, le Portail de la pauvreté rurale, les espaces de travail utilisables sur le web et les disques partagés. Ces outils permettent d'avoir accès à des informations sur le FIDA, ses programmes et ses projets, et sur la façon dont le FIDA traite les problèmes de la pauvreté rurale. Le FIDA est en train de mettre en place une infrastructure technique et un outil de gestion du contenu pour améliorer sa gestion de l'information en ligne et sa gestion de la communication et du savoir. Les systèmes internes seront mieux intégrés et deviendront accessibles via le système de communication en ligne du FIDA. Le Portail de la pauvreté rurale, un produit du Plan d'action, permet au FIDA et à ses partenaires d'obtenir, stocker, diffuser et utiliser des connaissances sur les problèmes du développement rural et agricole et sur leurs solutions. Une première version du Portail a été testée avec succès et la version pleinement opérationnelle est attendue pour le quatrième trimestre 2007.

Dons en faveur de la recherche pour le développement. Le FIDA a engagé d'importantes ressources (plus de 500 millions de USD) pour des dons en faveur de programmes de recherche pour le développement. C'est là son action la plus visible pour générer de nouvelles connaissances sur le développement. L'Évaluation externe indépendante du FIDA avait observé que "la multiplicité des mécanismes de dons et de leurs modalités s'est traduite par un ciblage moins précis, un manque d'orientation stratégique et l'inexistence d'un ordre de priorités". Il est exact que les programmes financés sont surtout axés sur la génération de connaissances grâce à une collaboration avec un grand nombre d'organismes, parmi lesquels les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). Étant donné que l'approche adoptée privilégie les projets à court terme, la plupart des partenariats avec ces organismes n'ont pas été institutionnalisés; ils ne sont pas ciblés sur des objectifs stratégiques et ne s'inscrivent pas dans la durée. L'accent n'est pas suffisamment mis sur les activités relatives au partage et à l'acquisition des connaissances et sur celles visant à renforcer le processus d'innovation; il conviendrait par ailleurs de resserrer les liens entre la recherche financée par des dons et les programmes de développement financés par des prêts. Ces liens devraient être alignés sur les priorités thématiques stratégiques. Il faut que le FIDA améliore sa politique de dons et les processus connexes afin de mieux les aligner sur ses priorités stratégiques et de les adapter au contexte en constante évolution de la dette soutenable.

Au niveau des politiques, deux processus contribuent à distiller aussi bien le savoir tacite que le savoir explicite dans les politiques. Le Forum sur les politiques du FIDA est un espace de discussion, d'orientation, de recherche d'un consensus interne et de participation à part entière à l'élaboration des politiques du FIDA sur la pauvreté rurale. Il constitue un lien essentiel entre les connaissances acquises par le personnel et les processus d'élaboration des politiques du FIDA. Les groupes de référence sur les politiques du FIDA sont composés de représentants de divers départements qui

mobilisent les connaissances internes et externes pour traiter de questions de politique pertinentes pour le FIDA, et qui publient des documents et dossiers de politique générale.

Au niveau opérationnel, au siège du FIDA, il existe quatre principaux mécanismes de gestion des savoirs:

- Les notes thématiques, qui sont une initiative relativement récente visant à rappeler succinctement aux gestionnaires et consultants des programmes de pays du FIDA les questions et tâches relatives à la conception et à la réalisation d'investissements dans le développement rural. Ces notes devraient être actualisées plus régulièrement, et être davantage articulées autour des mécanismes politiques et de garantie de qualité; elles devraient être utilisées plus systématiquement, en particulier par les missions de supervision.
- Les équipes d'élaboration des projets, qui sont le principal mécanisme, au siège, d'examen croisé et de partage du savoir pendant le cycle d'élaboration du projet et, de plus en plus aussi, pendant le cycle de sa mise en œuvre. Elles sont composées de membres du personnel de tous les services de l'Organisation, et elles peuvent faire appel à des consultants et à des membres du personnel des autres institutions basées à Rome. Les équipes d'élaboration des projets sont toutefois constituées dans le but d'examiner des documents d'élaboration et elles n'interagissent que rarement avec les partenaires sur le terrain, ce qui limite leur efficacité.
- Les groupes thématiques – sur la problématique hommes-femmes, la gestion des ressources naturelles et la finance rurale – réunissent dans leurs domaines de compétence respectifs les capacités techniques, analytiques et opérationnelles du FIDA disponibles dans les divisions et départements de l'Organisation. La plupart du temps, ils n'ont fonctionné que de manière sporadique car ils ne sont pas financés de façon appropriée et leurs activités ne sont pas planifiées stratégiquement. Pour qu'ils accèdent à la dimension de véritables réseaux thématiques, il faudra qu'ils soient correctement financés, que leur nombre soit augmenté, qu'il y ait une participation du niveau politique à leurs activités, et qu'ils nouent des relations plus étroites avec les responsables des opérations sur le terrain et les centres de savoir extérieurs.
- Les examens de portefeuille servent d'outil de gestion pour que le FIDA puisse suivre et évaluer lui-même les portefeuilles de prêts et de dons en examinant les impacts et en tirant les enseignements pour les opérations futures, tant en ce qui concerne les plans de garantie de qualité que les processus d'élaboration des politiques et de gestion du savoir. La composante "examen du portefeuille des dons" devrait être davantage développée, et il faudrait intégrer l'ensemble du processus de façon qu'il devienne un outil d'apprentissage et de gestion plus systématique et plus efficace.

Au niveau décentralisé (niveau des régions, des pays et du terrain), les initiatives tendant à stimuler le partage des connaissances et l'apprentissage sont les suivantes:

- Des réseaux régionaux (FIDAMERICA, FIDAFRIQUE, ENRAP, KariaNet et autres réseaux régionaux thématiques), qui fournissent des services visant à faciliter le partage d'idées, de thèmes et d'expériences et à améliorer la communication entre le siège du FIDA et les organisations partenaires dans des régions spécifiques. Ces réseaux fournissent également aux projets financés par le FIDA et aux partenaires du FIDA des services de téléconférence et un large éventail de services d'information, parmi lesquels les pages web du projet et l'organisation de séminaires régionaux auxquels participent la direction et le personnel des projets financés par le FIDA et qui leur permettent de partager expériences et connaissances. Il conviendrait de renforcer ces réseaux et de les cibler sur la fourniture de services efficaces de partage du savoir avec un grand nombre de projets et de partenaires, et sur l'encouragement des initiatives d'apprentissage (au niveau local ou au niveau des pays) entre partenaires.
- La gestion du savoir tout au long du cycle du programme de pays. Les options stratégiques pour le programme-pays (COSOP) axé sur les résultats, récemment approuvées, sont un document très dense qui contient une grande richesse de connaissances thématiques et opérationnelles.

Les directives qui l'accompagnent fournissent des indications sur la façon d'articuler les connaissances autour des programmes de pays. L'élaboration du projet, sa supervision et les missions d'appui à l'exécution, de même que les examens à mi-parcours et les évaluations terminales de projets sont des étapes critiques dans l'application des connaissances, mais elles ne sont que rarement utilisées pour le partage du savoir. Le suivi et évaluation (S&E) est le principal mécanisme d'apprentissage dans tous les projets financés par le FIDA. Pour renforcer ce mécanisme, un certain nombre de mesures sont en cours d'application, au nombre desquelles la diffusion du document intitulé *Pour une gestion orientée vers l'impact – Guide pratique de S&E des projets de développement rural*, et le lancement de diverses initiatives régionales financées par des dons, dans le domaine du renforcement des capacités, par exemple le Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL), le Programme régional de renforcement de la gestion axé sur l'impact en Afrique orientale et australe (PROSUME) et le Programme d'appui aux systèmes de suivi et d'évaluation des projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre (SMIP). Le perfectionnement du suivi et de l'évaluation pour une gestion plus dynamique des portefeuilles est un élément essentiel du nouveau modèle opératoire du FIDA prévu dans le Plan d'action, qui s'appuie sur l'initiative en cours de système de gestion des résultats et de l'impact.

- Le Partenariat de développement et d'exécution des projets (PDEP) est un mécanisme permettant aux parties prenantes de discuter d'importantes questions de développement local, d'échanger des expériences, de piloter des projets et d'orienter les programmes de pays du FIDA. Les partenaires du programme (organisations communautaires et associations d'exploitants, secteur privé, gouvernement, société civile, chercheurs et consultants) sont choisis au stade de l'élaboration. L'équipe chargée de l'élaboration du programme travaille en étroite collaboration avec eux afin d'échanger des connaissances, créer une atmosphère de confiance et susciter un sentiment d'appartenance. Le PDEP est ensuite porté à l'échelle d'un mécanisme de partage du savoir et de direction du programme. Ses membres se réunissent régulièrement pour fournir des informations sur l'exécution du programme, partager des connaissances, tirer ensemble les enseignements de ce qui a déjà été fait et apporter une contribution à la planification et à la budgétisation du programme.
- Relier les apprenants locaux est un programme d'apprentissage par la pratique destiné aux petits exploitants, aux fournisseurs de services locaux et aux intermédiaires du marché, ainsi qu'à la direction et au personnel du programme du FIDA. Il apporte un appui aux groupes d'apprentissage locaux, en intégrant l'apprentissage par la pratique et les échanges croisés d'idées et d'expériences via internet.
- Le Programme de formation aux itinéraires d'apprentissage en Amérique latine vise à renforcer les connaissances acquises par les associations rurales, les exploitants et les organisations paysannes au cours de la réalisation et de la gestion des projets de développement rural en dressant un inventaire systématique des expériences réussies dans ce domaine et en recueillant et diffusant des informations sur ces expériences. Il vise également à reproduire ailleurs les solutions novatrices et à améliorer la conception des projets en analysant les politiques et les meilleures pratiques de gestion, et en faisant participer à cette analyse les exploitants eux-mêmes, les concepteurs du projet et les décideurs publics.

L'évaluation indépendante. L'évaluation indépendante encourage l'acquisition de savoirs et la responsabilisation en ce qui concerne l'obligation de tirer les enseignements de ce qui a été fait, pour l'essentiel dans le cadre de l'accord central de partenariat pour l'apprentissage. Le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, qui est soumis au Conseil d'administration, donne chaque année une image d'ensemble des résultats, de l'impact et de la performance des projets du FIDA. Cet instrument permet d'obtenir une évaluation indépendante de l'efficacité du FIDA sur la base d'un examen partiel des projets et des politiques et en fonction d'un

certain nombre d'informations sur la performance de l'Organisation. Il permet aussi de diffuser et d'institutionnaliser les enseignements tirés de ce qui a été fait, et de mettre l'accent sur la responsabilisation. L'un des principaux défis à relever lors de la réalisation de l'évaluation indépendante est la recherche d'un juste équilibre entre la fonction "responsabilisation/contrôle" et la fonction "acquisition de savoirs". Il existe un risque que les personnes chargées de la gestion du savoir prennent en quelque sorte des raccourcis pour atteindre tel ou tel objectif de performance, s'appuyant ainsi le processus d'apprentissage que permet l'évaluation. Certaines méthodes d'évaluation peuvent aussi ne pas prendre suffisamment en compte les facteurs de risque associés à l'innovation et à la dimension "gestion du savoir" qui s'y rapporte.

Les événements consacrés à la gestion des savoirs. Le FIDA organise périodiquement des réunions formelles et informelles consacrées à des questions en rapport avec le développement agricole et rural, avec le concours de chercheurs réputés et de conférenciers d'autres organisations (telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, la Banque mondiale et l'IFPRI). D'autres réunions sont également organisées pendant la session du Conseil d'administration, au niveau régional ou au niveau des pays, afin de partager des connaissances sur les questions en rapport avec la pauvreté rurale. Il faut planifier ces réunions et en rendre compte avec plus de soin et en faisant davantage participer les acteurs concernés.

Les publications sur les savoirs et les publications de recherche. Pour diffuser les connaissances et les résultats des recherches, le FIDA produit un certain nombre de publications dont certaines ont été largement diffusées et font autorité parmi les spécialistes du développement (par exemple, son Rapport sur la pauvreté rurale 2001 et le rapport conjoint FIDA/GCRAI, *Emerging Lessons in Agricultural Microfinance: Selected Case studies*). Il faudrait adopter une approche plus systématique et plus stratégique de l'organisation, de l'approbation et de la diffusion des produits du savoir afin de s'assurer de leur qualité et de leur pertinence.

Autres initiatives. Le personnel et les divisions du FIDA sont impliqués dans de nombreuses autres initiatives d'acquisition de savoirs et de recherche, au nombre desquelles: la présentation, sur une base volontaire, d'exposés sur le développement rural à l'Università degli Studi Roma Tre, dans le cadre de la préparation d'une maîtrise ès science du développement international; l'accueil de scientifiques invités venus des centres de savoir pour travailler sur des questions spécifiques; la participation à des programmes d'échange de personnel avec des organisations sœurs; des congés sabbatiques comme résidents dans des centres ou instituts de recherche. Il conviendrait d'évaluer ces initiatives et de diffuser dans toute l'Organisation des informations sur les expériences positives, susceptibles d'être reproduites.

APPENDICE II

Valorisation et stimulation des connaissances locales pour renforcer les ressources des ruraux en matière de savoir; quelques exemples prometteurs

Niger – Stimuler des connaissances locales pour promouvoir l'innovation

Depuis la fin des années 90, les opérations du FIDA dans la région de Maradi ont été ciblées sur la valorisation des connaissances locales et la stimulation de l'innovation pour mieux lutter contre la pauvreté. En commençant par des activités financées par des dons, le FIDA a mis sur pied un programme d'investissement à grande échelle, le projet de promotion de l'initiative locale pour le développement à Aguié, fondé sur une nouvelle approche visant à encourager l'innovation dans les domaines agricole, social, organisationnel et économique.

On trouve au cœur même de cette approche une méthode d'action-recherche-formation qui a pour but de créer des relations d'égalité entre les vulgarisateurs, les chercheurs et les exploitants. Cette méthode est axée sur les stratégies que les ruraux eux-mêmes utilisent pour faire face aux problèmes qu'ils rencontrent, et elle s'appuie sur leurs propres idées novatrices, qu'elle fait connaître. Elle comporte trois étapes: i) le recensement et la reconnaissance des innovations locales; ii) la sélection d'innovations intéressantes pour les ruraux pauvres, auxquelles ils pourraient avoir accès; et iii) l'organisation de débats contradictoires au cours desquels les exploitants présentent leurs innovations à d'autres exploitants, aux chercheurs et aux vulgarisateurs, tout en recherchant les moyens de les améliorer et de les appliquer à plus grande échelle.

Grâce à la diffusion d'informations sur ces innovations (qui concernent l'agrosylviculture, la fertilisation des sols et la gestion locale des semences), la production agricole s'est stabilisée et les petits propriétaires terriens sont mieux à même de gérer les risques. De plus, les capacités d'organisation de la communauté ont été renforcées par la création de groupes de femmes dynamiques, de meilleures relations entre les gardiens de troupeaux et les exploitants agricoles, et la constitution de comités de S&E au niveau des villages. Les structures de prise de décisions ont beaucoup changé, avec une plus large participation de différents groupes socioéconomiques et l'inclusion de divers intérêts et compétences. Le renforcement de la confiance en soi et de la créativité chez les exploitants est un autre résultat important, qui a déclenché une mobilisation accrue des ressources des communautés elles-mêmes. L'approche retenue encourage également le partage d'expériences entre villages voisins et crée de fortes synergies entre le savoir local et le savoir scientifique apporté par différentes institutions (des systèmes nationaux de recherche en agriculture, des centres du GCRAI, des universités).

Philippines – Codifier, préserver et partager les connaissances locales

Les connaissances en ethnobotanique font partie du corpus des connaissances traditionnelles sur la façon dont les gens perçoivent, gèrent et utilisent les plantes qui les entourent. Le dirigeant tribal de la communauté de Subanen dans la partie occidentale de l'île de Mindanao a reconnu que ces connaissances, dont une grande partie se transmettent oralement, s'amenuisaient petit à petit et risquaient de disparaître car les communautés indigènes sont confrontées à des modifications considérables de leur environnement et de leur mode de vie traditionnel. Il ne restait que peu de spécialistes des plantes dans la communauté, et ceux-ci reconnaissaient eux-mêmes que, par rapport aux générations précédentes, ils en savaient beaucoup moins sur la biodiversité.

En 2003-2004, le FIDA, le Centre international pour la recherche en agroforesterie et d'autres partenaires locaux ont financé un projet de regroupement des connaissances ethnobotaniques de la communauté de Subanen. Avec l'accord des pouvoirs publics locaux, une méthode multidisciplinaire, participative et respectueuse de la culture locale a été utilisée pour enregistrer les connaissances des spécialistes des plantes dans la communauté. Les membres de la communauté ont été impliqués tout au long du processus, notamment pour s'assurer que leurs droits étaient protégés. Le projet a permis d'enregistrer et de codifier des connaissances orales sur quelque 568 plantes, soit 70% des plantes qui poussent dans le domaine ancestral. Les photographies numériques qui ont été prises ont été stockées dans une base de données et un herbier de Subanen a été constitué. La plupart des plantes ont un usage multiple: elles sont par exemple employées comme médicament (62%), aliment (37%) ou matériel de construction (20%). L'équipe du projet a également trouvé des moyens novateurs de protéger les droits de propriété intellectuelle de la communauté en utilisant le principe du consentement préalable.

Le projet a fait l'objet de publications, et l'expérience a été reproduite dans d'autres communautés des Philippines et partagée dans le cadre d'un séminaire international sur le savoir traditionnel, organisé en 2005 à Panama.

République-Unie de Tanzanie – Gestion du savoir local et apprentissage en temps réel

En République-Unie de Tanzanie, les exploitants agricoles et les autres personnes vivant dans des communautés rurales isolées utilisent des techniques modernes d'information et de communication telles que des téléphones mobiles, le courrier électronique et Internet pour partager les expériences et les bonnes pratiques locales et pour apprendre les uns des autres comment construire des réseaux de commercialisation plus efficaces.

Le projet First Mile, mis sur pied dans le cadre d'une collaboration entre le FIDA, le gouvernement suisse et le Programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles du Gouvernement tanzanien, a été exécuté entre juin 2005 et juin 2006. Il a aidé des groupes d'exploitants à utiliser des téléphones mobiles pour obtenir des informations en temps réel sur le marché et les prix, ce qui leur a permis d'obtenir de meilleurs prix pour leurs produits et d'augmenter leurs revenus dans d'importantes proportions. Les exploitants ont ensuite partagé leurs expériences avec les districts au moyen d'une méthode appelée Linking Local Learners, ciblée sur les groupes d'apprenants locaux, qui combine un apprentissage basé sur des discussions et l'utilisation d'une plateforme d'apprentissage via Internet. Les expériences sont archivées et accessibles à tous les abonnés via l'adresse www.linkinglearners.net.

Le FIDA a regroupé des informations sur l'apprentissage et les changements intervenus pendant l'exécution du projet First Mile, depuis les conditions prévalant à l'époque retenue comme référence jusqu'aux résultats et aux enseignements tirés du projet, en passant par les processus d'application. Il a diffusé et archivé de façon détaillée et logique les preuves de l'impact des activités du projet, en les rendant accessibles à un large éventail de publics, tant au sein du FIDA que chez ses partenaires. L'approche utilisée a été incluse dans la trousse à outils de gestion du savoir du FIDA.

Les activités du projet First Mile, y compris la méthode Linking Local Learners, sont aujourd'hui en cours d'intégration dans d'autres projets en République-Unie de Tanzanie. En collaboration avec la FAO, le FIDA travaille à la reproduction de l'expérience au Kenya et en Ouganda. Les possibilités de reproduire cette expérience ailleurs dans toute l'Afrique subsaharienne sont énormes.

APPENDICE III

Cadre de résultats

Résultats attendus	Point de départ	Objectifs à atteindre en trois ans
1. Partage des savoirs et apprentissage systématiques dans le cadre des programmes de pays. Partage des savoirs acquis au cours de la mise en œuvre afin d'améliorer l'efficacité des programmes et influencer les politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les COSOP ne prévoient pas systématiquement la gestion du savoir • Les missions d'élaboration n'utilisent pas systématiquement les notes thématiques • Les enseignements de l'élaboration et de la mise en œuvre ne sont pas systématiquement enregistrés et partagés • Le S&E ne garantit pas suffisamment un apprentissage au niveau du projet ou au-delà • Les notes thématiques sont actualisées de façon irrégulière, et ne sont pas utilisées systématiquement à tous les stades du cycle du projet • L'expérience retenue de l'exécution du programme n'est pas systématiquement utilisée pour exercer une influence sur les politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion du savoir est intégrée dans les COSOP axés sur les résultats conformément aux directives relatives à ces derniers • Pour tous les programmes, les missions d'élaboration utilisent systématiquement les notes thématiques, cette utilisation devant être considérée comme faisant partie intégrante de leur mandat; elles les alimentent avec de nouveaux enseignements et des informations obtenues en retour • Pour différentes activités ciblées sur des thèmes (par exemple, la finance rurale), les enseignements à tirer sont enregistrés dans les rapports de supervision et d'examen, et les principaux d'entre eux sont diffusés au moyen des notes thématiques, des réseaux régionaux et thématiques et du Portail de la pauvreté rurale • Le S&E est renforcé de manière à permettre d'assurer l'apprentissage, en utilisant les directives S&E du projet et d'autres instruments • Les notes thématiques sont régulièrement actualisées et systématiquement utilisées par les missions d'élaboration, de supervision et d'appui politique; des informations en retour sur les enseignements tirés et des données obtenues par les missions sont incorporées dans les notes thématiques • Le dialogue mené par le FIDA dans chaque pays sur les politiques publiques est systématiquement enrichi par l'expérience tirée de l'exécution du programme et par des recherches approfondies sur le développement
2. Les initiatives visant à valoriser et stimuler le savoir local sont consolidées et développées pour enrichir les programmes de pays	<ul style="list-style-type: none"> • Diverses initiatives sur le savoir local sont lancées de façon isolée et avec des perspectives de développement limitées 	<ul style="list-style-type: none"> • Les initiatives sur le savoir local sont développées et renforcées (par exemple, Linking Local Learners, le savoir indigène) dans dix programmes de pays

Résultats attendus	Point de départ	Objectifs à atteindre en trois ans
3. Des réseaux régionaux d'apprentissage thématique solides et structurés, reliant le personnel et les ressources internes (opérations, finance, politique, communications, etc.) aux partenaires du FIDA (équipes de pays, réseaux régionaux, centres de savoir, organisations parties prenantes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Trois groupes de travail non structurés 	<ul style="list-style-type: none"> Deux réseaux d'apprentissage thématique structurés (par exemple, finance rurale, peuples indigènes) sont renforcés et alignés sur les priorités stratégiques du FIDA; ils utilisent le Portail de la pauvreté rurale
4. Des réseaux régionaux d'apprentissage solides et structurés, pour un meilleur partage des savoirs, grâce notamment à des liens plus étroits avec les programmes de pays du FIDA et avec les réseaux thématiques, le Portail de la pauvreté rurale et d'autres partenaires (professionnels, centres de savoir, organisations parties prenantes, organisations intergouvernementales, ONG, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Quatre réseaux régionaux de projets à différents stades de maturité 	<ul style="list-style-type: none"> Deux réseaux régionaux d'apprentissage sont renforcés (par exemple, FIDAMERICA en Amérique latine et Caraïbes, et FIDAFRIQUE en Afrique de l'Ouest et du Centre). Ils sont intégrés à la plateforme TI du FIDA et au Portail de la pauvreté rurale, et reliés aux réseaux thématiques ainsi qu'à d'autres professionnels et d'autres réseaux. Ils sont dirigés et alimentés par les participants eux-mêmes. Ils fournissent des informations de portée générale et des services de gestion du savoir
5. Le Portail de la pauvreté rurale est alimenté par les réseaux thématiques et régionaux et s'appuie sur la plateforme TI du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Le Portail de la pauvreté rurale est à présent en ligne; son contenu s'enrichit et il est de plus en plus utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> Le Portail de la pauvreté rurale évolue sans cesse afin de répondre aux besoins du FIDA, de ses partenaires et de la communauté internationale du développement dans les domaines de l'apprentissage et du partage des savoirs
6. Les événements consacrés à l'acquisition des savoirs sont planifiés et organisés de façon systématique	<ul style="list-style-type: none"> Les événements consacrés à l'acquisition des savoirs ne sont organisés que de façon intermittente 	<ul style="list-style-type: none"> La planification des événements consacrés à l'acquisition des savoirs est améliorée au niveau de l'Organisation elle-même et au niveau régional
7. Les publications sur le savoir sont planifiées, réalisées et diffusées systématiquement	<ul style="list-style-type: none"> La planification, la production et la diffusion des publications sont insatisfaisantes 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation d'une typologie simple des publications sur le savoir Le processus de planification, d'approbation et de diffusion des publications est amélioré
8. Renforcement de la plateforme TI pour faciliter la gestion de l'information, la communication, le partage des savoirs et l'apprentissage au siège et au niveau régional	<ul style="list-style-type: none"> Les systèmes informatiques ne permettent pas encore vraiment une gestion rationnelle de l'information et un partage des savoirs satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une plateforme TI améliorée, qui s'appuie sur les outils de gestion en ligne du FIDA de l'information, de la communication et des savoirs, avec un ensemble intégrant des instruments de partage des savoirs et de collaboration, une gestion ouverte et normalisée des contenus web, et la technologie des portails

Résultats attendus	Point de départ	Objectifs à atteindre en trois ans
9. Des normes, règles, procédures et outils améliorés pour la gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> Manque de clarté des procédures, des règles et de la définition des responsabilités, au sein du FIDA, pour la saisie, la recherche et la gestion de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Normes, règles, procédures et outils communs en matière d'information, mise au point d'outils pour une meilleure efficacité organisationnelle et une plus grande responsabilisation
10. Meilleure utilisation des partenariats stratégiques sélectifs pour le partage des savoirs et l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Les partenariats sont fragmentés et trop axés sur le court terme; ils ne sont pas alignés sur les objectifs stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de trois partenariats à long terme: avec un centre du GCRAI (par exemple, l'IFPRI), une organisation de développement (par exemple, la Banque africaine de développement, la Banque mondiale) et un réseau d'organisations parties prenantes (par exemple, des organisations d'exploitants, des établissements de microfinance rurale) Meilleur partage des connaissances avec la FAO et le PAM
11. Instauration d'un état d'esprit plus favorable, meilleure intégration de la gestion du savoir aux processus de valorisation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Peu de références à la gestion du savoir dans les descriptions d'emploi et lors du recrutement Pas de formation en gestion du savoir Absence de mesures d'incitation. Pas de suivi spécifique de la gestion du savoir au moyen du Système d'évaluation de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Les descriptions d'emploi et les procédures de recrutement et de promotion sont révisées pour y inclure des exigences en matière de gestion du savoir Formation générique et spécifique du personnel afin de développer ses capacités et ses compétences en gestion du savoir Modification du Système d'évaluation de la performance afin d'y inclure des mécanismes d'incitation collectifs et individuels pour le partage des savoirs et l'apprentissage, et pour le suivi des compétences en gestion du savoir
12. Faire une place au partage des savoirs et à l'apprentissage pour le personnel et les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Peu de place réservée au partage des savoirs, à l'apprentissage et à l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche et application de "mesures à effet rapide". Exemples: programme d'instruction pour les nouveaux arrivants; programme de rotation du personnel; communication systématique au personnel non opérationnel des détails de l'activité du FIDA et de ses priorités stratégiques; entretien final au moment de la cessation de service; dispositif permettant de récompenser les personnes qui partagent le savoir; modification du mandat des consultants



FIDA

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

Via del Serafico, 107 • 00142 Rome, Italie
Tél.: +39-06-54591 • Télécopie: +39-06-5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org • www.ruralpovertyportal.org