



fem

FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL
POUR INVESTIR DANS NOTRE PLANÈTE

GEF/C.48/07/Rev.01

11 mai 2015

48^{ème} Réunion du Conseil du FEM

02 - 04 juin 2015

Washington

Point 10 de l'ordre du jour

**GESTION DES CONNAISSANCES DU FEM
DOCUMENT DE CADRAGE**

Décision recommandée au Conseil

Le Conseil accueille favorablement le document GEF/C.48/07, intitulé *Document de cadrage sur la gestion des connaissances du FEM* et demande qu'un compte rendu sur la mise à jour de l'état d'avancement soit présenté à la Réunion du Conseil de l'automne 2015.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Difficultés et possibilités.....	3
Encadré 1 : Exemples de systèmes de gestion des connaissances appuyés par le FEM - Banque mondiale : Échanges de connaissances Sud-Sud entre projets financés par le FEM	5
Encadré 2 : Exemples de systèmes de gestion des connaissances appuyés par le FEM - IW:LEARN : ..	6
Encadré 3 : La gestion des connaissances au sein du FEM - Aide à la décision en vue de généraliser la gestion durable des sols.....	7
Projet de cadre d'orientation de la gestion des connaissances et mesures initiales pour la mise en œuvre.....	9
Encadré 4 : Appui aux pays pouvant prétendre aux financements du FEM à réaliser l'objectif 17 d'Aichi relatif à la biodiversité par le biais d'un processus international de mise à jour de leurs stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité	13
Projet de feuille de route pour les actions à mener en 2015	16
Tableau 1 : Mesures initiales proposées.....	16

INTRODUCTION

1. **Les connaissances¹ constituent un actif essentiel du Partenariat du FEM dont elles sous-tendent les objectifs stratégiques.** Elles sont une condition sine qua non pour que les financements du FEM produisent un effet durable. La valeur ajoutée du FEM comprend d'une part la formulation de programmes et initiatives qui sous-tendent l'acquisition et le partage des connaissances, et d'autre part, l'aide nécessaire pour élaborer la synthèse de ces savoirs, les échanger et les utiliser à l'intérieur comme à l'extérieur du Partenariat du FEM. Au plan des connaissances, l'avantage comparatif du FEM réside dans son potentiel d'exploitation d'un champ d'action multisectoriel distinct, dans la diversité de son Partenariat et dans la longue et riche expérience de projets qui constituent une source d'inspiration. Le modèle de partenariat promu par le FEM propose un cadre exceptionnel pour rassembler, organiser et partager les expériences et les connaissances spécialisées connexes sur les problèmes de l'environnement mondial.

2. **Les recommandations pratiques formulées en vue de la reconstitution des ressources de FEM-6** (document GEF/A.5/07/Rev.01) « soulignent l'importance de mettre en place un système de gestion des connaissances qui vise à améliorer la capacité de l'appareil du FEM à apprendre par la pratique et à renforcer ainsi son impact au fil du temps ». Recommandation est également faite au Secrétariat d'améliorer le niveau d'acceptation des enseignements tirés du FEM par la mise en place d'un cadre d'apprentissage et de formuler un plan de travail général pour l'établissement d'un système de gestion des connaissances.

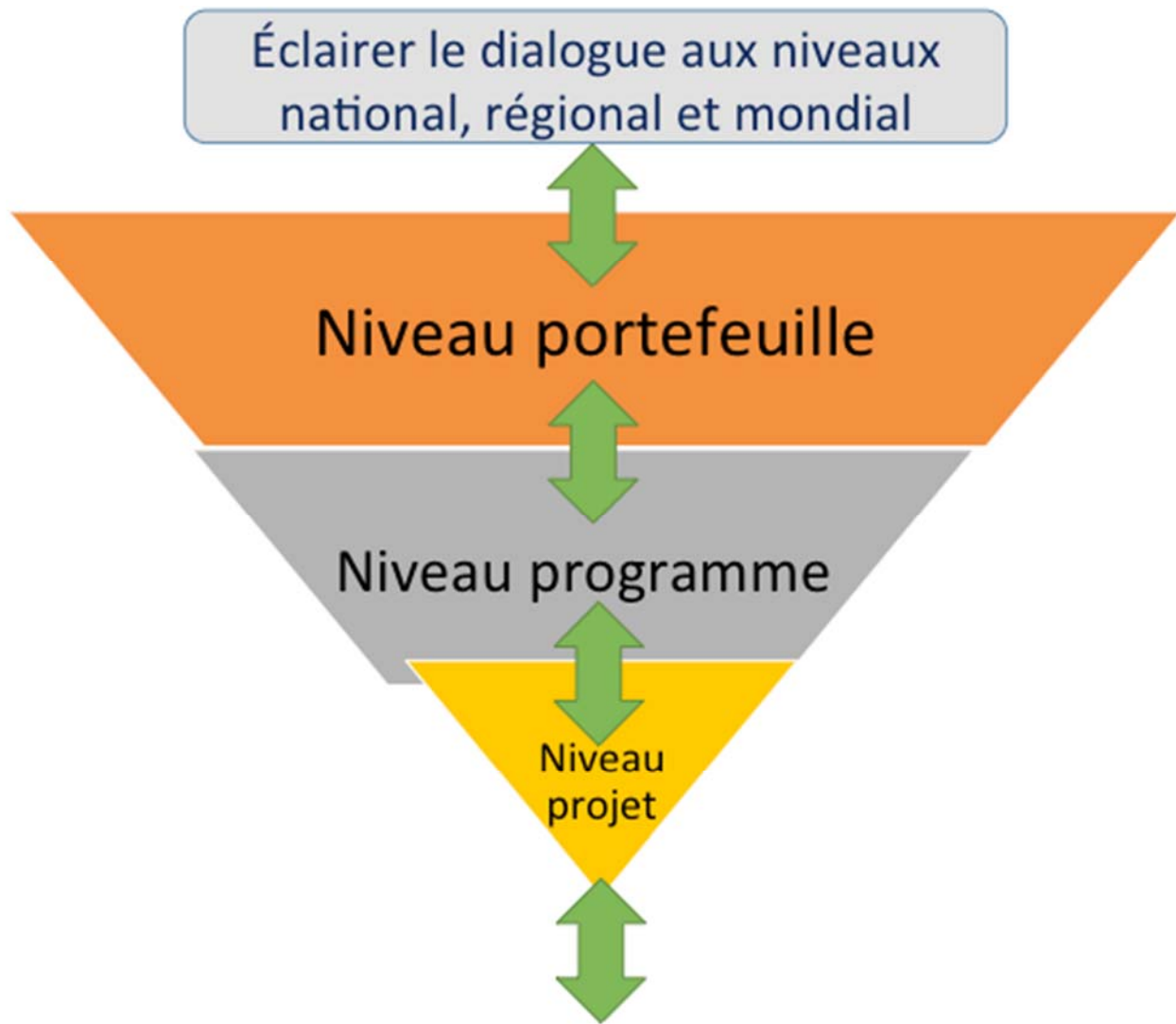
3. **Le présent document de cadrage jette les bases nécessaires à une amélioration significative du système de gestion des connaissances, non seulement au cours de la période de FEM-6 mais également après celle-ci.** Il est destiné à favoriser la concertation avec le Conseil sur i) la valeur ajoutée potentielle du FEM en matière de gestion des connaissances et ii) un projet de cadre directeur pour la gestion des connaissances durant la période de FEM-6 et au-delà, y compris une feuille de route pour 2015. Sur la base de cette concertation, le Secrétariat coopérera avec les Agences du FEM, le STAP, le Bureau indépendant d'évaluation et d'autres acteurs intéressés - les Conventions par exemple - en vue de la planification et de la mise en

¹ Le terme « **connaissances** » désigne, aux fins de la présente étude, la compréhension d'un sujet, notamment, dans le cas présent, l'expérience et les enseignements à retenir des projets et programmes du FEM. L'expression « **gestion des connaissances** » désigne les processus systématiques, ou l'éventail de pratiques, utilisés par les organisations pour identifier, rassembler, conserver, créer, actualiser, représenter et partager les connaissances aux fins de l'emploi de celles-ci, de la sensibilisation et de l'apprentissage au sein de l'organisation concernée et de son écosystème. « Les programmes de gestion des connaissances sont généralement liés à des objectifs institutionnels et visent à obtenir des réalisations spécifiques dont, entre autres, l'amélioration des performances, l'innovation dans les avantages compétitifs, le transfert des "leçons de l'expérience".... et la promotion générale des modes de collaboration. » L'expression « **systèmes de gestion des connaissances** » désigne tout système capable de stocker et de restituer des connaissances, d'améliorer la collaboration, de localiser les sources de savoirs, d'exploiter les données pour en extraire les connaissances sous-jacentes, de rassembler et d'utiliser des connaissances ou d'améliorer de quelque autre manière le processus de gestion des connaissances.

œuvre. Le Secrétariat présentera une mise à jour de l'état d'avancement de l'exécution lors de la Réunion du Conseil de l'automne 2015.

4. **Les connaissances doivent reposer sur des éléments probants.** D'où le renforcement mutuel entre les activités menées en appui au Plan d'action de la gestion à objectif de résultats et celles entreprises par le FEM sur les connaissances. Ce rapport recoupe nombre de sections du document du Conseil GEF/C.48/Inf.07, intitulé *Progress Report on the Implementation of the Results-based Management Action Plan*, notamment le Rapport annuel sur les résultats et le suivi pour les rapports institutionnels (Mesure 2 du plan d'action pour la gestion à objectif de résultats) et la mise à jour de la plateforme « Technologies de l'information » (Mesure 3 du plan d'action pour la gestion à objectif de résultats), deux domaines d'activité étroitement liés qui s'autorenforcent. Le mécanisme de gestion à objectif de résultats étant un cadre d'acquisition de connaissances, la promotion de ces deux domaines d'activité se fait de manière simultanée.

5. **Le Partenariat du FEM dans son ensemble jouera un rôle décisif pour assurer une meilleure gestion des connaissances.** La majorité des connaissances liées aux projets du FEM est détenue par les pays et les Agences partenaires du FEM. À cet égard, les partenaires d'exécution des projets et programmes du FEM, ainsi que les Conventions, sont également des acteurs incontournables. Un problème majeur se pose en termes de moyens efficaces à trouver pour réaliser la synthèse des connaissances et pour les utiliser dans le réseau complexe du FEM. Le Secrétariat joue un important rôle de catalyseur de la gestion des connaissances entre le niveau des projets et celui du portefeuille, d'appui à l'échange de connaissances à l'échelon du portefeuille et de promotion des processus clés de définition des politiques. Les Agences du FEM assument un rôle fondamental dans l'acquisition des connaissances au niveau du portefeuille et dans la facilitation de leur utilisation. En tant qu'acteurs de l'apprentissage et de l'utilisation, les pays partenaires du FEM jouent un rôle central dans cet échange. Pour leur part, les Conventions, qui constituent une importante source de connaissances, sont un client d'envergure pour les produits du savoir proposés par le FEM, soit par le biais de rapports officiels, d'événements organisés en marge d'autres événements, de participation du personnel, soit par des travaux d'analyse conjoints. Le Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) et le Bureau indépendant d'évaluation sont des atouts majeurs pour le Partenariat en termes d'acquisition, de partage et d'utilisation des connaissances.



DIFFICULTÉS ET POSSIBILITÉS

6. L'analyse ci-après met en lumière le potentiel énorme que renferme le FEM pour favoriser et rassembler davantage d'opportunités d'apprentissage aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du Partenariat du FEM ; elle permet de recenser des difficultés non négligeables à surmonter pour réaliser ce potentiel.

7. **Le contexte mondial dans lequel intervient le FEM présente de grandes possibilités liées aux connaissances, notamment :**

- a) **La demande de connaissances concrètes sur la dégradation de l'environnement augmente partout dans le monde, en particulier la recherche de solutions intégrées liées entre elles.** L'accélération de la baisse des services environnementaux d'intérêt mondial met en lumière l'importante nécessité de trouver des solutions réalistes à des problèmes environnementaux et de développement complexes. Cette situation nous amène à reconnaître que les solutions recherchées se trouvent, non pas dans les silos habituels, mais dans le

lien qui existe entre ces questions. Cette posture ravive l'intérêt que suscitent les projets et programmes du FEM en quête de méthodes d'approche intégrées. Les pays partenaires comme les bénéficiaires recherchent un appui technique et un savoir adaptés, qui auront été validés par l'expérience, pour accompagner leurs investissements, avancer sur la voie du développement durable, bénéficier d'une croissance plus inclusive et tirer plus largement parti des retombées de la coopération régionale. Par ailleurs, l'élaboration en cours des objectifs de développement durable a accru l'intérêt dans les moyens nécessaires pour aboutir à un développement durable inclusif et équitable. Le Partenariat du FEM possède une immense richesse en connaissances qui découle de l'élaboration et de l'exécution de projets pouvant avoir des retombées simultanées pour plusieurs objectifs potentiels de développement durable.

- b) **L'intérêt du secteur privé pour les questions de durabilité connaît une augmentation exponentielle.** De nombreuses entreprises internationales et nationales – en particulier celles opérant dans les chaînes de l'offre qui dépendent des services écosystémiques – adoptent de plus en plus les concepts liés à la viabilité dans leurs activités économiques. Le secteur financier également commence à prendre en compte les risques et les opportunités basées sur les écosystèmes. Grâce au Programme pilote sur l'utilisation des instruments financiers autres que les aides directes² et aux Programmes intégrés pilotes³, le secteur privé apparaît de plus en plus comme un partenaire important des projets du FEM. Le FEM peut, et il le fait déjà dans certains cas, tirer parti de son influence pour rassembler les entités du secteur privé dans des partenariats plus élargis avec le monde universitaire, le secteur public et la société civile pour échanger les connaissances. Les partenaires du secteur privé disposent aussi de véritables mines de connaissances techniques et de meilleures pratiques de gestion qui peuvent apporter une valeur ajoutée aux projets et programmes financés par le FEM.
- c) **Des plateformes informatiques en expansion rapide transforment la capacité de collecter et de partager les connaissances tout en maintenant les coûts de transaction à un faible niveau.** Il existe un potentiel inexploité en termes d'inclusion et d'accès aux connaissances dans les systèmes de gestion du savoir qui, à leur tour, renforcent les capacités d'utilisation de ces connaissances. Le plan d'action de gestion à objectif de résultats met un accent particulier sur cette question, étant entendu qu'il existe de remarquables possibilités de mieux utiliser les avancées opérées dans le domaine des technologies de télédétection. L'expansion de l'internet et de la téléphonie mobile contribue à élargir le champ des apprentissages et à accroître les possibilités de sensibilisation à un engagement communautaire plus fort, un facteur essentiel en raison de la valeur des connaissances détenues au niveau local.

² <https://www.thegef.org/gef/NGI>

³ <https://www.thegef.org/gef/GEF-6-integrated-programs>

- d) **La demande d'échanges de connaissances Sud-Sud est en hausse.** Fort des succès obtenus par le Partenariat du FEM après des dizaines d'années d'effort de renforcement des capacités, les pays en développement sont en mesure de montrer la voie à suivre pour communiquer les connaissances, les analyser, les diffuser et les intégrer dans les actions entreprises pour atteindre nos objectifs de

Encadré 1 : Exemples de systèmes de gestion des connaissances appuyés par le FEM - Banque mondiale : Échanges de connaissances Sud-Sud entre projets financés par le FEM

La culture du café sous ombrage est considérée comme une importante pratique de gestion des sols, dont découlent de nombreuses retombées environnementales et sociales, notamment : la réduction de la dégradation des terres, l'accès à d'autres sources de revenu et de sécurité alimentaire et le renforcement de l'adaptation au changement climatique. En 2014, dans le cadre d'une stratégie de promotion de la culture du café sous ombrage au Burundi et au Rwanda, la Banque mondiale a organisé un échange Sud-Sud inspiré de l'expérience de la Colombie dans le développement d'un paysage caféicole viable. L'objectif visé était de renforcer la prise en charge par les acteurs concernés et les compétences en organisation pour mettre en œuvre et pérenniser les programmes de culture du café sous ombrage dans quelques zones des deux pays. Cet échange de connaissances a également favorisé l'échange d'enseignements entre les projets financés par le FEM.

L'origine de cet échange remonte au projet burundais sur la production de café à long terme (FEM/Banque mondiale) qui avait pour objectif de mener un exercice pilote sur les pratiques de gestion durable des ressources en terre et en eau dans le paysage caféicole de trois provinces. Pour le Rwanda, l'échange a bénéficié directement au projet conjoint FEM/Banque mondiale sur l'approche paysagère de régénération et de conservation des forêts. Le projet vise à régénérer et conserver les paysages rwandais écologiquement sensibles qui contribuent à la protection de l'environnement mondial, au renforcement d'un développement économique pertinent et à la consolidation des moyens de subsistance. La rencontre d'échange a été abritée par la Fédération nationale colombienne du café. Elle a principalement porté sur l'analyse des résultats et enseignements tirés de la production de café sous ombrage promue par la mise en œuvre du projet conjoint FEM/PNUD relatif à l'intégration de la diversité biologique dans le secteur du café en Colombie. Les échanges de connaissances ont également porté sur le projet conjoint FEM/Banque mondiale concernant les approches sylvopastorales intégrées de gestion des écosystèmes. Mis en œuvre entre 2002 et 2007, ce projet comprenait un volet relatif au paiement des services environnementaux, au suivi et à l'assistance technique aux exploitations sylvopastorales.

Selon les participants, ces échanges ont connu un franc succès, ce en raison de la richesse des discussions qu'ils ont favorisées sur la question de l'amélioration durable de la production caféière, notamment les techniques de culture sous ombrage. Certaines des discussions les plus enrichissantes étaient celles qui ont eu lieu dans les exploitations agricoles, directement entre les producteurs locaux et les chercheurs et spécialistes de la vulgarisation du secteur issus de chacun des pays participants. Ces situations d'apprentissage improvisées sur le terrain ont permis aux participants de mener un dialogue approfondi sur des expériences spécifiques et des améliorations techniques, et de ne pas se limiter à des concepts abstraits. Sensibilisation accrue, amélioration des compétences, partage d'enseignements entre pairs et conception et mise en application de plans d'action, tels sont les acquis de cette réunion d'échange. Visionner la vidéo suivante : https://www.youtube.com/watch?v=oN7idf8xY_4

développement durable. Un exemple typique est présenté dans l'encadré 1.

8. Les caractéristiques du FEM favorisent également des possibilités immenses dont notamment les suivantes :

- a) **Des initiatives en cours pour promouvoir l'échange de connaissances au niveau du portefeuille.** L'on peut citer à titre d'exemples : le programme IW:LEARN, la formulation de stratégies pour les domaines d'intervention du FEM, les travaux de recherche ciblée du FEM et d'autres projets axés sur la

recherche, les réunions et groupes de travail interinstitutionnels, le Mécanisme d'apprentissage de l'adaptation, les missions de recueil des acquis organisées par le FEM avec la participation du STAP, ainsi qu'un large éventail de publications⁴ et d'événements. Initiative plus récente, le FEM renforce également les capacités en gestion des connaissances sur la thématique « égalité des sexes et environnement » par l'intermédiaire du Groupe de travail inter-agences sur l'égalité des sexes, notamment les bonnes pratiques, les leçons de l'expérience et les études de cas.

- b) **La profondeur, la diversité et le caractère exceptionnel du Partenariat du FEM.** De par sa nature, le FEM est un cadre de partage de données, d'informations et de connaissances. C'est un dispositif institutionnel unique en son genre qui regroupe des pays bénéficiaires, des banques de développement, des agences du système des Nations Unies, des organisations de la société civile⁵ (OSC) et du secteur privé, tous collaborant sur une large gamme de questions environnementales dans plus de 140 pays. L'étendue des questions liées entre elles, et rattachées à plusieurs Conventions, confère au FEM une vue d'ensemble à

Encadré 2 : Exemples de systèmes de gestion des connaissances appuyés par le FEM - IW:LEARN :

Au cours des quinze dernières années, le programme IW:LEARN du FEM (programme sur les eaux internationales) est passé du statut de réseau informel d'une poignée de projets et d'un personnel travaillant essentiellement sur les projets relatifs aux eaux internationales à celui d'une véritable communauté. Le portefeuille de projets du FEM sur les eaux internationales qui rassemble de multiples parties prenantes des secteurs public et privé, des organisations gouvernementales et non gouvernementales de portée locale, nationale ou internationale, dispose d'un système centralisé de gestion des connaissances. Le programme IW:LEARN du FEM a obtenu un certain nombre de résultats remarquables dans plusieurs pôles de services qui contribuent à renforcer cette communauté —de la coordination des activités de gestion de l'information à la création de son site web (www.iwlearn.net) en passant par ses interventions dans le cadre d'une multitude d'événements en présentiel de portée nationale, régionale et mondiale.

Plus précisément, ce programme propose tout une gamme de produits et activités de gestion des connaissances. Quelques-uns des principaux pôles de services sont cités ci-après : 1) une plateforme de gestion des connaissances accessible à l'adresse www.iwlearn.net. Il s'agit d'un système de gestion des contenus qui facilite le partage des connaissances, non seulement au sein du portefeuille de projets du FEM sur les eaux internationales, mais également au-delà de celui-ci ; 2) les conférences bisannuelles du FEM sur les eaux internationales dont la huitième édition est en préparation ; 3) les activités de jumelage de projets destinées à promouvoir l'apprentissage entre pairs et la coopération Sud-Sud ; 4) les ateliers de formation ciblée ayant pour objectif de répondre aux besoins courants de renforcement des capacités dans certains sous-projets du programme du FEM sur les eaux internationales et ses partenaires, avec un accent particulier sur les écosystèmes humides transnationaux ; 5) la formation et l'appui technique nécessaires pour assurer la présence sur le web des projets du FEM sur les eaux internationales ; 6) les processus de dialogue régional pour favoriser la coopération internationale et Sud-Sud entre les projets et les partenaires nationaux au sein d'une zone géographique donnée ; 7) une série de produits permettant de constituer des dossiers sur les expériences et les résultats au moyen d'éléments vidéos et de documents écrits tels que les synthèses de résultats (*Results Notes*) et d'enseignements (*Experience Notes*) tirés des projets du FEM présentant les réalisations et les modes opératoires et processus politiques éprouvés et, enfin, 8) les cercles de professionnels intervenant dans différents écosystèmes et/ou disciplines.

Le programme IW:LEARN du FEM est devenu un réseau international de spécialistes dont le rôle catalytique dans la promotion d'une culture de l'apprentissage et de la reproduction systématique de l'expérience tirée des projets contribue à améliorer la mise en œuvre des projets du FEM. Il contribue considérablement à la sensibilisation des spécialistes et des décideurs aux projets du FEM sur les eaux internationales et les résultats qui en découlent. C'est dire qu'il contribue indirectement à de nouveaux investissements et à établir des liens avec d'autres processus, cadres et initiatives d'envergure mondiale sur la gestion de l'eau et la coopération transnationale en ressources hydriques.

Dans sa prochaine phase, le programme IW:LEARN du FEM procèdera à la formalisation de son partenariat avec un ensemble d'organisations avec lesquelles il entretient des relations relativement informelles, afin de se doter d'un système de gestion des connaissances plus solide et plus viable.

nulle autre pareille.

- c) **L'échelle et l'ampleur des financements du FEM.** Le vaste portefeuille de projets du FEM est un réservoir de connaissances qui offre d'immenses possibilités de mobilisation de financements. Il comprend 13,5 milliards de dollars de ressources ayant permis de mobiliser 65 milliards de dollars en cofinancements pour 3 900 projets répartis dans 165 pays sur une période d'activité qui s'étend à ce jour sur 24 ans, ce au service de toutes les grandes Conventions. En outre, le Programme de microfinancements a permis de financer

Encadré 3 : La gestion des connaissances au sein du FEM - Aide à la décision en vue de généraliser la gestion durable des sols

Entrepris conjointement par le FEM et la FAO, ce projet prend appui sur une solide base de financements du FEM pour consolider les savoirs liés à la gestion durable des sols. Il a donné lieu à l'établissement des méthodes employées par le projet d'évaluation de la dégradation des terres arides (LADA) et appliquées actuellement par de nombreux pays pour évaluer la dégradation des terres. Le projet a été élaboré et est mis en œuvre dans le contexte d'un partenariat regroupant 15 pays, le Secrétariat CDE/WOCAT, la FAO et le FEM pour créer un cadre d'appui à la prise de décisions sur les mesures et investissements liés à la gestion durable des sols.

Face aux problèmes de dégradation des sols aux niveaux local, national et mondial, ce projet se concentre sur la mise au point d'outils d'aide à la décision pour promouvoir la gestion durable des terres. Au plan de l'environnement mondial, le projet a pour objectif de contribuer à combattre la désertification et la dégradation des sols et à atténuer les effets de la sécheresse dans le monde en optimisant les pratiques optimales de gestion durable des sols, ce en s'appuyant sur une prise de décisions étayée par des observations concrètes et faite en connaissance de cause. En droite ligne de la mission mondiale de la FAO qui est d'atteindre la sécurité alimentaire pour tous, le projet vise à accroître la prestation de services et biens écosystémiques et à renforcer la sécurité alimentaire dans les pays et les régions touchés par la désertification, la dégradation des sols et les effets de la sécheresse, notamment à travers la promotion de la gestion durable des sols, la gestion intégrée et l'efficacité dans l'utilisation des ressources naturelles. Trois composantes interdépendantes permettent au projet d'atteindre ses objectifs : i) l'aide à la décision aux niveaux national et local pour combattre la désertification, la dégradation des sols et les effets de la sécheresse, et promouvoir l'intégration et l'intensification des pratiques optimales de gestion durable des sols ; ii) le cadre d'aide à la décision et iii) le suivi, l'évaluation et la diffusion des résultats du projet.

L'un des principaux résultats attendus du projet a trait à la mise au point d'un système de gestion des connaissances et d'aide à la décision. Le but assigné à ce système est de faciliter la production fiable et efficace et l'utilisation des savoirs de pointe pour l'évaluation de projets relatifs à la désertification, la dégradation des sols et les effets de la sécheresse. Le système vise aussi la gestion durable des sols et la prise en compte systématique des meilleures pratiques de gestion des ressources naturelles. Le projet permettra de promouvoir un partage et une diffusion plus large des connaissances sur la gestion durable des sols auprès des pays non participants et des partenaires du développement : les organisations sous-régionales, régionales et internationales pour lesquelles les résultats du projet peuvent enrichir davantage les programmes et les investissements consentis à la gestion durable des sols. Le projet contribuera également aux questions d'intérêt mondial liées à la mise en œuvre de la stratégie de 10 ans (2008-2028) formulée par la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification. Pour ce faire, le projet aidera à : améliorer les fondements scientifiques, proposer des méthodologies plus harmonisées pour le suivi et l'évaluation des processus de dégradation des sols et la gestion durable des sols aux niveaux régional et local, renforcer les connaissances du FEM sur la dégradation des sols susceptibles de bénéficier à d'autres projets du FEM sur la dégradation des sols et, enfin, généraliser et étendre le champ des pratiques de gestion durable des sols au-delà des pays participants.

plus de 18 000 projets.

9. **La perception générale au sein du Partenariat est cependant que le potentiel du FEM n'est pas pleinement exploité pour faciliter la collecte, l'échange et l'utilisation des connaissances dans l'ensemble du portefeuille.** Les principales difficultés recensées sont les suivantes :

- a) **Des lacunes dans la collecte et la diffusion des savoirs tirés des interventions menées au niveau des projets et des programmes.** La gestion des connaissances est parfois laissée pour compte, y compris par des projets dont les objectifs englobent l'acquisition des savoirs et l'innovation.
- b) **Des connaissances liées aux projets et programmes du FEM dispersées dans les pays, les agences et les domaines d'intervention et difficilement accessibles aux parties prenantes internes et externes.** Au niveau du portefeuille, il existe peu de synthèses des connaissances tirées des projets et programmes, quel que soit le domaine d'intervention du FEM considéré. Il n'existe pas non plus suffisamment de systèmes qui permettent de partager ces synthèses lorsqu'elles existent, notamment les enseignements à retenir pour éclairer les principaux débats d'intérêt mondial, les enseignements à caractère technique susceptibles d'enrichir les interventions types⁶ et les informations sur les résultats obtenus. C'est dire que même si le FEM est pleinement impliqué dans de nombreux dialogues mondiaux, la perception est que les connaissances partagées ne reflètent pas totalement l'expérience collective potentielle.
- c) **Des occasions manquées de tirer des leçons des expériences acquises en dehors du Partenariat du FEM.** L'on peut citer par exemple le monde universitaire, les groupes de réflexions, les pays partenaires, les organisations de la société civile extérieures au réseau du FEM, les autres fonds et organismes de développement, le secteur privé et les dialogues mondiaux.

10. **Les facteurs suivants alimentent ces problèmes :** incitations et mesures insuffisantes pour la gestion des connaissances, absence de système permettant de rassembler les connaissances et les résultats internes et externes au Partenariat du FEM et en établir des synthèses ; absence d'incitations structurées à l'échelon des projets et au niveau institutionnel couplée au manque de processus intégrés pour promouvoir l'utilisation des savoirs produits et tirer parti des connaissances et des capacités du STAP et du Bureau indépendant d'évaluation ; lacunes dans les plateformes informatiques avec pour effet de ne pas pouvoir rechercher et trouver des données pour étayer les connaissances émanant du FEM (les données géoréférencées par exemple) ; gestion inefficace des synergies entre le système de gestion des connaissances du FEM et celui dédié à la gestion à objectif de résultats, ainsi que l'existence de silos au sein du Partenariat du FEM et entre les domaines d'intervention. Les plateformes informatiques sont tout particulièrement déficientes : accès limité aux connaissances actuelles, aux outils d'analyse, à la conservation de documents, aux capacités de partage des connaissances et de gestion des données.

⁶ Par exemple, des questions transversales courantes concernant le portefeuille, comme l'expérience du FEM dans la redéfinition des facteurs de dégradation de l'environnement, la démultiplication des retombées environnementales et socioéconomiques : l'égalité des sexes et l'équité, les approches intégrées, le passage à l'échelle, l'intégration de la résilience et de l'adaptation, l'engagement du FEM aux côtés du secteur privé, les possibilités de renforcer sa concentration sur la prise en compte systématique de l'égalité des sexes, l'équité et l'inclusion sociale et, enfin, l'engagement auprès des communautés et organisations locales, notamment les groupements de femmes. Voir aussi Breard, P. *Knowledge Needs Assessment*. Résumé analytique, Priorités. 2012.

PROJET DE CADRE D'ORIENTATION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES ET MESURES INITIALES POUR LA MISE EN ŒUVRE

11. **Objectif général** : faciliter la collecte, l'échange et l'utilisation des connaissances au sein du Partenariat du FEM et au-delà.

12. **Objectifs spécifiques** :

- a) **Objectif spécifique 1 : Éclairer le dialogue sur les actions à mener aux niveaux mondial, régional et national en ce qui concerne les options et les approches à adopter pour inverser la tendance à la dégradation de l'environnement.** Cet objectif est un important élément moteur de la demande de connaissances produites par le FEM, qui exige que l'approche adoptée à l'égard de la gestion des connaissances du FEM s'inscrive dans un cadre évolutif capable de répondre à l'évolution de la demande au fil du temps, à mesure que progressent les dialogues mondiaux. Des dialogues cruciaux ont lieu dans un certain nombre de domaines où les investissements du FEM ont donné lieu à une riche expérience. Entre autres exemples actuels, l'on peut citer l'importante question des liens en la rattachant à un ensemble de sujets tels que l'égalité des sexes et l'inclusion sociale pour le développement durable, la consommation et la production à long terme⁷, les concertations dans le cadre des Conventions, les objectifs de développement durable et le démarrage des activités du Fonds vert. Le FEM peut faire plus pour rassembler et partager les enseignements d'une manière systématique, et plus efficacement dans tous ces domaines, en mettant un accent particulier sur la production et la diffusion des connaissances relatives aux voies et moyens de favoriser des transformations systémiques.
- b) **Objectif spécifique 2 : Améliorer l'impact des projets et programmes financés par le FEM.** Compte tenu du nombre pléthorique d'activités financées par le FEM, il est indispensable de disposer de systèmes adéquats pour assurer que les projets bénéficient suffisamment des succès et des échecs d'autres activités pertinentes. Dans la mesure où les processus et incitations nécessaires à la conception des programmes et projets financés par le FEM encouragent les équipes chargées de la mise en œuvre à tirer des enseignements d'expériences récentes et passées du Partenariat du FEM et des populations concernées, le FEM pourra faire en sorte que les projets et programmes qu'il finance bénéficient des idées les plus récentes. Il existe en outre un potentiel plus important à exploiter en nouant le dialogue avec les parties prenantes, au niveau local et communautaire, sur tous les aspects de la gestion des connaissances. C'est un élément clé du plan d'action de gestion à objectif de résultats du FEM : savoir ce qui marche (et ce qui ne marche pas) est une information nécessaire pour pouvoir évaluer l'impact des financements du FEM au fil du temps.

⁷ Par exemple, l'avenir de l'agriculture et des systèmes alimentaires, les chaînes de valeur des produits de base et le déboisement, la transition des secteurs énergétiques, les villes durables, l'aménagement urbain et l'intégration approfondie de la résilience dans la planification nationale.

13. Les « **produits axés sur les connaissances** » ci-après sont proposés à l'effet de soutenir ces objectifs :

- a) **Une nouvelle publication du FEM intitulée « *Lessons in a Nutshell* »** (Synthèse d'enseignements) – destinée à la conception de notes de synthèse succinctes et de documents multimédias sur des centres d'intérêt clés en rapport avec l'expérience du FEM afin de favoriser davantage de partage d'enseignements au sein du réseau du FEM et avec les décideurs, par exemple, sur des thèmes importants liés à l'action du FEM. (En appui aux objectifs spécifiques 1 et 2)
- b) **Une série de publications et de documents multimédias plus étoffée - « *Global Environnement* »** (Environnement mondial) – réalisée en partenariat avec les Agences du FEM, le STAP et d'autres partenaires, cette série poursuivra et améliorera la qualité des connaissances liées au portefeuille produites par les projets et programmes financés par le FEM et en élargira la gamme et l'accessibilité, notamment les vidéos et les documentaires. (En appui à l'objectif spécifique 1)
- c) **Un exercice annuel destiné à formuler des enseignements qui seront ensuite incorporés dans le Rapport annuel du FEM sur les résultats et le suivi (ARMR)** – comme l'indique le document du Conseil joint GEF/C.48/Inf.07, intitulé *Progress Report on the Implementation of the Results-based Management Action Plan*, l'analyse des leçons de l'expérience établie dans ce nouveau modèle de rapport représentera un élément important de la conception du système de gestion des connaissances envisagé par le FEM. Chaque rapport annuel visera à se concentrer sur un nombre restreint de sujets importants, en ayant recours à un réservoir d'informations et de données issues des projets et programmes, qui sera plus volumineux que celui de l'actuelle deuxième partie du Rapport de suivi annuel et constituera donc une plateforme d'enseignements à retenir. (En appui à l'objectif spécifique 2).
- d) **Un nouveau registre de produits du FEM axés sur les connaissances**, qui permettra de consolider les produits en ligne développés sur la base des projets et programmes financés par le FEM. (En appui aux objectifs spécifiques 1 et 2)
Amplifier les efforts et initiatives actuels de gestion des connaissances⁸ : financement de projets et programmes à forte intensité de connaissances, dialogue avec les Conventions, évaluations établies par le Bureau indépendant d'évaluation, programme IW:LEARN, Programme d'aide aux pays du FEM (y compris des ressources d'apprentissage en ligne ou des modules de formation en ligne adaptés à des apprenants spécifiques), groupes de travail interinstitutionnels, Mécanisme d'apprentissage de l'adaptation, missions de recueil des acquis organisées par le

⁸ Le présent document ne fait pas cas d'efforts importants déployés pour permettre aux partenaires de mieux comprendre les politiques et les stratégies du FEM. La demande de ce type d'information est relativement élevée. Le Programme d'aide aux pays est centré sur la satisfaction de cette demande et le Secrétariat œuvre à l'amélioration de la section « Politiques et directives » du site web du FEM, notamment le lancement de cours d'apprentissage en ligne. Par ailleurs, des efforts accrus seront faits pour communiquer et disséminer ces produits sous divers formats, à mesure que le FEM améliore ses capacités de communication.

FEM, évènements organisés par le FEM et mise en œuvre du programme de travail du STAP. La création et le rôle des cercles de professionnels intervenant sur l'acquisition et l'application des connaissances pourraient être déterminants. (En appui aux objectifs spécifiques 1 et 2)

14. **L'amélioration de l'infrastructure d'appui en vue de réaliser ces objectifs est un aspect essentiel de l'effort nécessaire pour établir le système de gestion des connaissances.** Les principaux éléments de ce travail et les étapes qui conduiront à la mise en œuvre sont les suivants :

- a) **Des efforts accrus pour encourager l'utilisation et l'acquisition des connaissances à l'échelon des programmes et des projets au sein du Partenariat du FEM.** Cela passe par le dialogue autour du Programme d'aide aux pays, l'évaluation de la pertinence de la gestion des connaissances à l'étape de l'examen de l'idée de projet⁹, les enseignements à retenir pour l'élaboration future d'une stratégie pour les domaines d'interventions, la mise en œuvre du plan d'action de gestion à objectif de résultats et les actions menées pour acquérir des connaissances issues des programmes-cadres. Les programmes financés par le FEM (notamment le projet de Programme intégré pilote) comprennent généralement un important volet « connaissances » axé sur les projets rattachés au programme en question et les cercles internationaux de professionnels. À l'évidence, cela dépasse l'appui aux produits axés sur la gestion des connaissances (connaissances explicites) et prend la forme de soutien aux réseaux, aux apprentissages et au partage des savoirs entre les spécialistes (connaissances implicites) et permet de réunir les agences, les collectivités territoriales et centrales, la société civile et le monde universitaire.
- b) **Amélioration de la capacité des plateformes informatiques du FEM pour le partage, la conservation, l'analyse des données et la recherche d'informations.** Tout système de gestion des connaissances repose sur la disponibilité d'outils de réduction des coûts de transactions encourus pour collecter des synthèses ou des informations brutes à analyser, notamment des systèmes internet et intranet bien conçus. Comme l'indique le document d'accompagnement intitulé *GEF Business Plan and FY16 Corporate Budget* (document du Conseil GEF/C.48/05), le Secrétariat du FEM envisage de mettre à niveau l'intégralité de sa plateforme informatique en y apportant de nouveaux logiciels commerciaux qui seront adaptés aux différents besoins opérationnels du FEM. Les nouveaux outils actuellement à l'examen sont : i) la mise à niveau du site web extérieur, ii) un outil pour la plateforme de gestion des clients, iii) un nouveau site intranet, iv) un nouveau Système intégré de gestion des projets (SIGP), v) un outil d'analyse des données, iv) des capacités de prestations d'apprentissage en ligne et vii) l'utilisation intégrale de plateformes de gestion des documents. Il faut ajouter à cela les efforts visant à faciliter la collecte et l'analyse de données de télédétection dans les systèmes de conservation et d'analyse des données.

⁹ Une nouvelle question relative à la gestion des connaissances a été ajoutée à la fiche d'examen de la FIP pour FEM-6.

Encadré 4 : Appui aux pays pouvant prétendre aux financements du FEM à réaliser l'objectif 17 d'Aichi relatif à la biodiversité par le biais d'un processus international de mise à jour de leurs stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité

Le projet conjoint PNUD/PNUE vise à aider les pays pouvant prétendre aux financements du FEM à renforcer leurs capacités et partager l'expertise et les connaissances au cours du processus de révision et d'exécution de leurs stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité (SPANB).

Exécuté dans le cadre du forum des stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité (forum des SPANB)¹, le projet contribue à faciliter l'apprentissage et le partage des connaissances entre les pays et a accompli des progrès remarquables en gestion des connaissances depuis son lancement en 2014 :

- Le projet fournit des réponses d'appui technique adaptées à plus de 120 pays en s'appuyant sur les enquêtes auprès des utilisateurs et sur la base d'actions directes de sensibilisation ; il répond également à des questions postées par les pays sur le site web du forum des SPANB. Le mécanisme d'examen réciproque a reçu et traité plus d'une douzaine de demandes d'examen par les pairs dans le cadre des SPANB en 2014 ; plus de 20 examens sont inscrits dans le processus de planification pour le début de 2015 et beaucoup d'autres sont prévus pour l'été.
- Le projet a réalisé une série de guides ciblés liés à la révision des SPANB sur un certain nombre de thèmes (p. ex. : cibles et indicateurs, planification spatiale, généralisation, aires protégées et résilience) et fourni des ensembles de données spatialement explicites aux États membres de la Commission des forêts d'Afrique centrale (COMIFAC).
- Des experts du monde entier ont partagé 115 pratiques optimales au cours de la formulation des SPANB (voir : <http://nbsapforum.net/#best-practices-search>) ; ces pratiques ont été largement diffusées et partagées. Le projet prévoit pas moins de 100 autres pratiques optimales qui seront documentées et accessibles avant la fin de 2015.
- Quelque 15 partenaires ont officiellement exprimé leur appui et leur volonté de partager les apprentissages et les connaissances acquises auprès de leurs nombreux partenaires et membres (BirdLife, FNI, IUCN, TNC, ASEAN, ACB, CI, FAO, Humboldt Institute, IDLO, IIED, OCDE, Rare, SPREP, SANBI et WWF). Ces organisations recensent et partagent au sein de leurs réseaux les meilleures pratiques émergentes en révision et en mise en œuvre des SPANB. Parallèlement, elles permettent aux médias sociaux du forum des SPANB d'étendre rapidement leur rayon d'action.
- Les apprentissages en ligne proposés par le projet et hébergés en partenariat avec TNC continuent d'être populaires. En 2014, 4 523 inscriptions aux cours en ligne ont été enregistrées au total. Pendant le dernier trimestre de 2014, plus de 120 directeurs d'aires protégées et responsables des questions relatives au changement climatique venant de la Colombie, de l'Équateur et du Pérou ont participé à un programme de renforcement des capacités destiné à accroître la résilience de l'Amazonie face au changement climatique. Deux nouveaux cours d'apprentissage en ligne développés en 2015 portent sur l'intégration et l'utilisation des données spatiales et des produits de cartographie des SPANB, et plus d'une douzaine de nouveaux cours en ligne sont en préparation.

Le projet du FEM a joué un rôle essentiel parce qu'il a aidé les pays à remplir leurs obligations à l'égard de la Convention sur la diversité biologique. À l'avenir, les partenaires du forum des SPANB anticipent une poursuite, voire, une augmentation des demandes d'appui technique, de la facilitation de l'apprentissage rapide et du partage des connaissances, en particulier à mesure que les pays passent de la *révision* à la *mise en œuvre* des SPANB. Les thèmes suivants sont potentiellement ceux qui nécessiteront davantage d'appui : l'utilisation et l'intégration des données spatiales, la nécessité de clarifier de manière plus nette le processus de prise en compte de la résilience dans les SPANB, le besoin de meilleurs outils d'identification et de conservation des services écosystémiques essentiels, clarifier davantage comment assurer que la mise en œuvre des SPANB contribue aux objectifs de développement durable et, enfin, un meilleur appui aux méthodes de prise en compte systématique de la diversité et une plus grande compréhension desdites méthodes.

¹ Le PNUD, le PNUE-WCMC et le Secrétariat de la CDB ont créé le forum des SPANB en 2012 en tant que cercle mondial de professionnels en développement des capacités, partage des apprentissages et appui aux pays pour la mise à jour et l'exécution de leurs SPANB. Le forum se propose de rassembler et de coordonner l'appui émanant de plusieurs initiatives susceptibles de contribuer à la formulation de « SPANB porteuses de transformations » – p.ex. : facilitation de l'accès aux données sur la diversité biologique, diffusion des connaissances, méthodologies, outils d'analyse et de cartographie.

informations et les documents de projet. Le réservoir d'informations du FEM qui comprend des données brutes, des synthèses réalisées à partir de plus de 3 000 projets de moyenne et de grande envergure achevés et plus de 18 000 projets de microfinancements est énorme. La plus grande partie de ces informations n'est pas accessible au public en ce moment. Une partie importante de ce programme de travail consiste à rechercher des méthodes d'approche novatrices et peu coûteuses pour exploiter cet actif jusqu'ici sous-utilisé, parallèlement au potentiel que renferment les initiatives futures du FEM. De nombreux organismes nationaux et internationaux du monde entier, en particulier dans le secteur public, ont adopté des directives sur l'accès libre et la diffusion des informations. Dans le cadre de l'action qu'il mène en matière de gestion des connaissances, le FEM continuera de promouvoir l'accès libre et ouvert aux données et informations produites au moyen de ses ressources¹⁰, notamment en publiant les informations et les documents relatifs aux projets financés par le FEM¹¹. À l'échelle mondiale, cela se traduira par un accès plus large à des éléments du Système intégré de gestion des projets (SIGP), aux bases de données respectives du Bureau d'évaluation indépendante et du Programme de microfinancements du FEM administré par le PNUD et à des données relatives aux outils de suivi. Au niveau des projets, cela prendra la forme d'incitations à un plus grand accès du public aux produits axés sur les informations et les connaissances provenant des projets. Ces mesures sont essentielles pour la mise à niveau de la plateforme informatique en termes d'amélioration de la gestion de l'information et de l'accès en ayant recours à la numérisation des données et à l'optimisation de l'interopérabilité.

- d) **Création de nouveaux partenariats avec les groupes de réflexion, les organismes scientifiques et les institutions universitaires.** Le FEM étudiera, en étroite collaboration avec le STAP, la poursuite et l'approfondissement des initiatives conjointes avec les principaux groupes de réflexion et le monde universitaire. Cela pourrait déboucher sur un partenariat pour l'organisation de grands événements, la production de nouvelles publications, la contribution à des consultations internationales sur les actions possibles, l'appui à la collaboration Sud-Sud au sein de la communauté scientifique et la participation à l'élaboration de stratégies futures du FEM. Une composante importante de cet effort pourrait être la recherche appliquée orientée vers l'action pour répondre à des problèmes clés ou tester des hypothèses qui sous-tendent des activités financées par le FEM.
- e) **Optimisation de l'acquisition et de l'utilisation des connaissances sur la base des travaux d'évaluation entrepris par le Bureau indépendant d'évaluation.** L'un des objectifs majeurs du Bureau d'évaluation indépendante du FEM est de promouvoir l'apprentissage, la rétroinformation et le partage des connaissances relatives aux résultats et enseignements tirés du FEM et de ses partenaires comme base pour la prise de décision sur l'action à mener, les stratégies, la gestion des programmes et projets et l'amélioration des connaissances et de la performance. Comme le souligne le document du Conseil

¹⁰ Voir le document du Conseil GEF/C.41/Inf.03, intitulé *GEF Practices on Disclosure of Information*.

¹¹ Voir, par exemple, les Principes et lignes directrices de l'OCDE pour l'accès aux données de la recherche financée sur fonds publics (<http://www.oecd.org/sti/sci-tech/38500813.pdf>).

GEF/ME/C.48/01, intitulé *Four-Year Work Program and Budget of the GEF Independent Evaluation Office*, pendant FEM-6, le Bureau indépendant d'évaluation se concentrera sur « la prise en compte systématique de la gestion des connaissances dans ses évaluations, s'il y a lieu, pour en accroître l'utilité auprès du Conseil du FEM et d'un large éventail d'acteurs ».

- f) **Optimisation de l'impact positif du Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) sur le FEM.** Le STAP est un organe consultatif indépendant du FEM composé de sept membres et d'un(e) président(e) spécialisé(e) dans les principaux domaines d'intervention des institutions. La contribution du STAP au présent document de cadrage comprendra les aspects suivants : i) tenir les partenaires du FEM informés des tendances et solutions émergentes en termes de problèmes concernant l'environnement mondial puis recenser et répondre aux questions relatives à l'apprentissage dans les programmes du FEM ; ii) apporter un appui scientifique et technique à la stratégie de gestion des connaissances, en particulier par rapport aux échanges Sud-Sud et aux cercles de professionnels ; iii) contribuer à la formulation des stratégies et des programmes du FEM ; iv) mener des examens techniques et scientifiques indépendants des projets et programmes du FEM, en retenant la gestion des connaissances comme critère et v) tester les hypothèses non vérifiées par les stratégies et les programmes du FEM et, en collaboration avec les partenaires du FEM, entreprendre des activités de recherche en cas de nécessité.
- g) **Promotion de capacités et incitations nouvelles au sein du Secrétariat du FEM pour défendre et supporter la gestion des connaissances** - les responsabilités seront réparties entre le Secrétariat et le Partenariat élargi du FEM. Une équipe spéciale a été constituée dans le cadre de la réorganisation du Secrétariat pour assumer ces responsabilités, et les ressources nécessaires pour accompagner cet effort sont définies dans le document du Conseil GEF/C.48/05, intitulé *GEF Business Plan and FY16 Corporate Budget*, soumis au Conseil. Cela recouvre l'amélioration de la capacité du FEM à renforcer l'acquisition des connaissances sur le thème « égalité des sexes et questions sociales », dans le cadre du plan d'action du FEM sur l'égalité des sexes.
- h) **Renforcement du partenariat avec les OSC pour accroître l'engagement de la société civile dans la gestion des connaissances et les programmes de sensibilisation.** Les OSC possèdent une expertise et des capacités pertinentes considérables dans la collecte, la synthèse et la diffusion des connaissances. L'exploitation des capacités des OSC peut aider à exécuter les activités au niveau local et national, ainsi que la synthèse, l'analyse et la diffusion à l'échelon international. Le Programme de microfinancements est un important mécanisme pour la gestion des connaissances aux niveaux local et communautaire ; les ressources dédiées à la gestion des connaissances et au renforcement des capacités doivent être amplifiées par le biais du Programme de microfinancements en instituant de solides plateformes et mécanismes de gestion des connaissances en partenariat avec le réseau des OSC du FEM. D'où la nécessité de les impliquer dans les activités de gestion des connaissances.