

RECUEILLIR LES SOLUTIONS POUR EN TIRER DES LEÇONS ET LES RÉPLIQUER À GRANDE ÉCHELLE

Documenter les expériences opérationnelles
pour en tirer des enseignements pour les
organisations et partager les connaissances

PROJET, avril 2017

Steffen Soulejman Janus



WORLD BANK GROUP

RECUEILLIR LES SOLUTIONS POUR EN TIRER DES LEÇONS ET LES RÉPLIQUER À GRANDE ÉCHELLE

Documenter les expériences opérationnelles
pour en tirer des enseignements pour les
organisations et partager les connaissances

PROJET, avril 2017

Steffen Soulejman Janus

© 2017 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
1818 H Street NW, Washington, DC 20433
Telephone: 202-473-1000; Internet: www.worldbank.org

Some rights reserved

1 2 3 4 20 19 18 17

This work is a product of the staff of The World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Nothing herein shall constitute or be considered to be a limitation upon or waiver of the privileges and immunities of The World Bank, all of which are specifically reserved.

Rights and Permissions



This work is available under the Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo>. Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

Attribution—Please cite the work as follows Janus, Steffen Soulejman. 2017. *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up: Documenting Operational Experiences for Organizational Learning and Knowledge Sharing*. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1114-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

Translations—If you create a translation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: *This translation was not created by The World Bank and should not be considered an official World Bank translation. The World Bank shall not be liable for any content or error in this translation.*

Adaptations—If you create an adaptation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: *This is an adaptation of an original work by The World Bank. Views and opinions expressed in the adaptation are the sole responsibility of the author or authors of the adaptation and are not endorsed by The World Bank.*

Third-party content—The World Bank does not necessarily own each component of the content contained within the work. The World Bank therefore does not warrant that the use of any third-party-owned individual component or part contained in the work will not infringe on the rights of those third parties. The risk of claims resulting from such infringement rests solely with you. If you wish to re-use a component of the work, it is your responsibility to determine whether permission is needed for that re-use and to obtain permission from the copyright owner. Examples of components can include, but are not limited to, tables, figures, or images.

All queries on rights and licenses should be addressed to World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; e-mail: pubrights@worldbank.org.

ISBN (paper): 978-1-4648-1114-2

ISBN (electronic): 978-1-4648-1115-9

DOI: 10.1596/978-1-4648-1114-2

Branding: Vladimir Herrera

Graphic design: Greg Wlosinski, World Bank Group General Services Department, Printing & Multimedia

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data has been requested

CONTENTS

À propos de ce guide	v
Remerciements	vii
À propos de l'auteur	viii
Introduction	1
Étape 1. Identification	11
Étape 2. Recueil	21
Étape 3. Validation	39
Étape 4. Formatage	49
Étape 5. Conditionnement pour l'apprentissage et l'extension à plus grande échelle	55
Annexes	69
Glossaire	123
Références bibliographiques	127



À PROPOS DE CE GUIDE

Un volcan est entré en éruption sur l'île indonésienne de Java. Soudainement, les responsables locaux et fédéraux sont obligés de prendre très rapidement des décisions mettant des vies en jeu pour réagir spécifiquement à cette catastrophe, à ce moment et à cet endroit : comment organiser les communications d'urgence, et à travers quels canaux ? Comment évacuer les gens, et vers quels refuges ? Comment gérer les soins médicaux d'urgence ? Comment coordonner les volontaires et délivrer l'approvisionnement d'urgence en nourriture, eau, et autres produits essentiels ?

Ces décisions doivent être éclairées et fondées sur les plus récentes connaissances de ce qui fonctionne, pourquoi et dans quelles circonstances. Les organisations qui réussissent fournissent à leur personnel les bonnes connaissances au moment opportun pour des résultats optimaux. Mais pour pouvoir être partagées au bon moment avec les bonnes personnes, ces connaissances doivent d'abord être identifiées. Elles doivent ensuite être consignées sur papier ou tout autre support d'enregistrement pour pouvoir être accessibles au-delà d'un groupe restreint.

Les défis auxquels sont confrontées les organisations ne concernent pas tous des questions de vie ou de mort, mais partout dans le monde, des membres de leur personnel sont, chaque jour, amenés à prendre des décisions cruciales. L'accès aux connaissances de pairs tirées d'expériences antérieures peut conduire à de meilleures décisions.

Ce guide décrit étape par étape comment recueillir systématiquement les connaissances issues des expériences opérationnelles et les utiliser pour éclairer la prise de décision et contribuer à l'apprentissage professionnel. Les enseignements et points à retenir recueillis sont consignés par écrit en tant qu'instruments de connaissance, des documents distincts mis en forme de manière cohérente et fournissant des réponses à une question ou un défi particulier.

L'idée apparaît simple, mais n'est toutefois pas toujours facile à réaliser. Elle requiert des dirigeants déterminés à orienter l'ensemble de l'organisation et de ses activités opérationnelles vers l'objectif d'apprentissage par l'expérience et de réplication des succès. La création d'une telle organisation — mise en place des politiques et structures de gouvernance relatives au partage des connaissances et à l'apprentissage, développement des compétences nécessaires à la mise en pratique du partage des connaissances, ainsi que suivi et évaluation des résultats de cet effort — constitue

le sujet du manuel détaillé de la Banque mondiale « Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces ».¹

Dans le présent guide, nous partons de l'hypothèse que l'essentiel du travail présenté dans ce manuel a déjà été effectué. Nous traitons ici plus en détail le processus de création des instruments de connaissance, qui sont au cœur de l'apprentissage. Comme résumé aux chapitres 5 et 6 dans « Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces », la création d'un instrument de connaissance comprend cinq étapes spécifiques, essentiellement techniques, au cours desquelles votre organisation 1) identifie, 2) recueille, 3) valide, 4) prépare la diffusion, et enfin 5) utilise les enseignements opérationnels tirés pour le partage et la réplication. Les chapitres et annexes du présent guide décrivent en détail ces cinq étapes et fournissent des outils pratiques, des modèles et des listes de contrôle pour vous aider à accomplir chacune d'entre elles.

Le public visé par le guide comprend les professionnels, les cadres de niveau intermédiaire, les spécialistes des connaissances et de l'apprentissage, les spécialistes TI, en particulier du secteur public des pays en développement. Il inclut également les consultants qui peuvent être engagés par une organisation pour exécuter certaines de ces fonctions.

L'information contenue dans ce guide est basée sur les années de travail effectué par le programme de partage des connaissances au sein des organisations (Organizational Knowledge Sharing — OKS) à l'Institut de la Banque mondiale puis à la Vice-présidence Leadership, Apprentissage et Innovation de la Banque mondiale, en collaboration avec des organismes du secteur public de nombreux pays en développement à travers le monde. Il distille notre apprentissage et les leurs, dans l'espoir que votre organisation voie elle aussi son service public devenir toujours plus efficace.

¹ Steffen Soulejman Janus, *Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces : Manuel pour le partage des connaissances et la réplication à grande échelle des solutions qui fonctionnent* (Washington, DC : Banque mondiale, 2016).

REMERCIEMENTS

Je remercie mes collègues du programme Partage des connaissances à la Banque mondiale, dont le travail approfondi et fructueux avec les institutions nationales a aidé à affiner les stratégies présentées ici. Ma reconnaissance va en particulier à Mathy Vanbuel et Nicolas Meyer pour leur aide dans la formulation de quelques-unes des importantes idées de départ de cet ouvrage ; et à Robin v. Kippersluis et Divya Gupta, qui ont fourni des exemples de leur travail sur l'assainissement en Inde.

Je suis reconnaissant à Laurent Besançon, Oscar de Bruyn Kops et Roby Senderowitsch pour leurs inestimables soutien et encouragements.

Je remercie aussi chaleureusement les experts qui ont gracieusement accepté d'examiner le manuscrit : Oscar de Bruyn Kops, Han Fraeters, Sahr Kpundeh, Silvia Malgioglio, Anand Rajaram, Vincent Ribiere, et Monika Weber-Fahr. Ce manuel s'est enrichi de leurs précieux éclairages et de leurs commentaires avisés.

Mon propre travail sur cet ouvrage n'aurait pas été possible sans le soutien généreux de ma famille. Je leur adresse ici ma plus profonde gratitude.

Steffen Soulejman Janus

Printemps 2017



À PROPOS DE L'AUTEUR

Steffen Soulejman Janus dirige le programme de la Banque mondiale sur le Partage des Connaissances au sein des Organisations (Organizational Knowledge Sharing – OKS). Il a conçu et développé l'offre de service de la Banque mondiale en matière de partage des connaissances à l'attention d'institutions du secteur public et d'équipes de direction à travers le monde. En parallèle, il est responsable de projets innovants de développement social visant à améliorer les moyens de subsistance des populations les plus pauvres et désavantagées. Steffen est titulaire d'un MBA de l'Université Columbia, il fut l'un des initiateurs de la Plateforme africaine sur l'efficacité du Développement (African Platform for Development Effectiveness – APDEV) et il est membre du conseil d'administration du Réseau mondial de formation pour le développement (Global Development Learning Network – GDLN). Il est également l'auteur du guide de la Banque mondiale sur le *Partage des connaissances pour des organisations plus efficaces*.

INTRODUCTION

Pourquoi la conservation et le partage des connaissances sont-ils importants ?

Depuis notre plus tendre enfance, nous apprenons à travers l'expérience. Nous avons appris à marcher en tombant et en nous relevant encore et encore. Nos vies professionnelles se construisent également en grande partie sur l'apprentissage par l'expérience. Notre travail quotidien consiste à exécuter des tâches visant à produire certains résultats, parfois avec succès, parfois non. Nous gardons en mémoire ces expériences, en particulier quand les choses ne se sont pas bien passées.

Les organisations apprennent, elles aussi, mais certaines le font mieux que d'autres. Celles qui y parviennent le mieux sont qualifiées d'organisations favorisant l'apprentissage ou d'organisations favorisant le partage des connaissances. Elles mettent en place des systèmes et processus pour s'assurer de se souvenir des expériences qui ont eu des

résultats négatifs et de s'inspirer de celles qui ont fonctionné. Après tout, il n'existe que deux manières d'en apprendre plus sur les solutions à un problème ou un défi donné : faire directement appel aux experts et parties prenantes ou parcourir les documents décrivant cette expérience particulière et les pistes de solution. Les experts du problème auquel vous êtes confrontés n'étant pas forcément disponibles au moment voulu, l'accès aux solutions documentées est crucial.

La capacité d'apprentissage des organisations revêt une importance considérable pour les institutions publiques des pays en développement. Au cours des dernières décennies, elles ont accumulé une riche diversité d'expériences positives et négatives dans la stimulation de la croissance et de la prospérité. Malheureusement, ces institutions n'avaient généralement pas le désir ou la capacité de conserver et partager leurs expériences, et beaucoup d'enseignements importants ont ainsi été perdus. Le renforcement des capacités de partage des connaissances des institutions peut profondément influencer la rapidité et l'efficacité avec lesquelles les progrès sont consolidés, étendus à grande échelle et répliqués.

Le renforcement des capacités de partage des connaissances des institutions peut profondément influencer la rapidité et l'efficacité avec lesquelles les progrès sont consolidés, répliquer à grande échelle.

Place du recueil des connaissances dans une organisation favorisant l'apprentissage

Avant d'aborder la question du recueil des connaissances et de l'apprentissage par l'expérience, commençons par la resituer dans le contexte plus large de l'organisation favorisant le partage des connaissances (présenté plus en détail dans le manuel de la Banque mondiale « Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces »).

Pour que le partage des connaissances se développe, les organisations doivent renforcer les capacités à deux niveaux : 1) l'environnement favorable au partage des connaissances et 2) les compétences techniques. Devenir une organisation favorisant le partage des connaissances implique donc un processus complexe de gestion du changement. Une transformation organisationnelle complète comprend des initiatives dans huit domaines, ou piliers (figure I.1).

La partie gauche de la figure I.1 — « Environnement favorable » — concerne la stratégie de gestion et les politiques ; la partie droite — « Compétences techniques » — a trait à la capacité technique de mise en œuvre d'un recueil et d'un partage efficaces des connaissances.

Ce guide traite des deux premiers domaines de compétences techniques représentés dans la figure I.1. Il fournit des outils et des indications pour systématiquement 1) identifier et recueillir les expériences opérationnelles et les enseignements tirés ; et 2) transformer ces expériences en offres de connaissances et d'apprentissage.²

Les connaissances recueillies, transformées en instruments partageables, et utilisées pour l'apprentissage ne résident initialement que dans la tête des individus, autrement dit, il s'agit uniquement de connaissances fondées sur l'expérience personnelle, qui n'ont jamais été consignées dans un format partageable. Nous n'abordons pas les documents et publications existants, qui sont considérés comme des connaissances explicites.

Le recueil des connaissances fournit le contenu de deux ressources essentielles pour une organisation favorisant le partage des connaissances et l'apprentissage :

- » Une bibliothèque de connaissances, fonctionnant comme un système de questions-réponses (Q&R) destiné à éclairer « juste en temps voulu » l'apprentissage et une prise de décision rapide.
- » Un ensemble d'outils d'apprentissage, tels que des ateliers, présentations ou formations mis à la disposition du personnel (et autres intervenants) d'une organisation pour exécuter des tâches opérationnelles à la lumière des expériences passées.

² Tout comme le présent guide traite les deux premiers domaines de compétences de la figure I.1 de manière plus détaillée que ne le fait le manuel, le guide *L'Art du partage des connaissances* de la Banque mondiale paru en 2015 porte sur le troisième domaine de compétences — le partage des connaissances.

Figure I.1 Les huit piliers d'une organisation favorisant le partage des connaissances

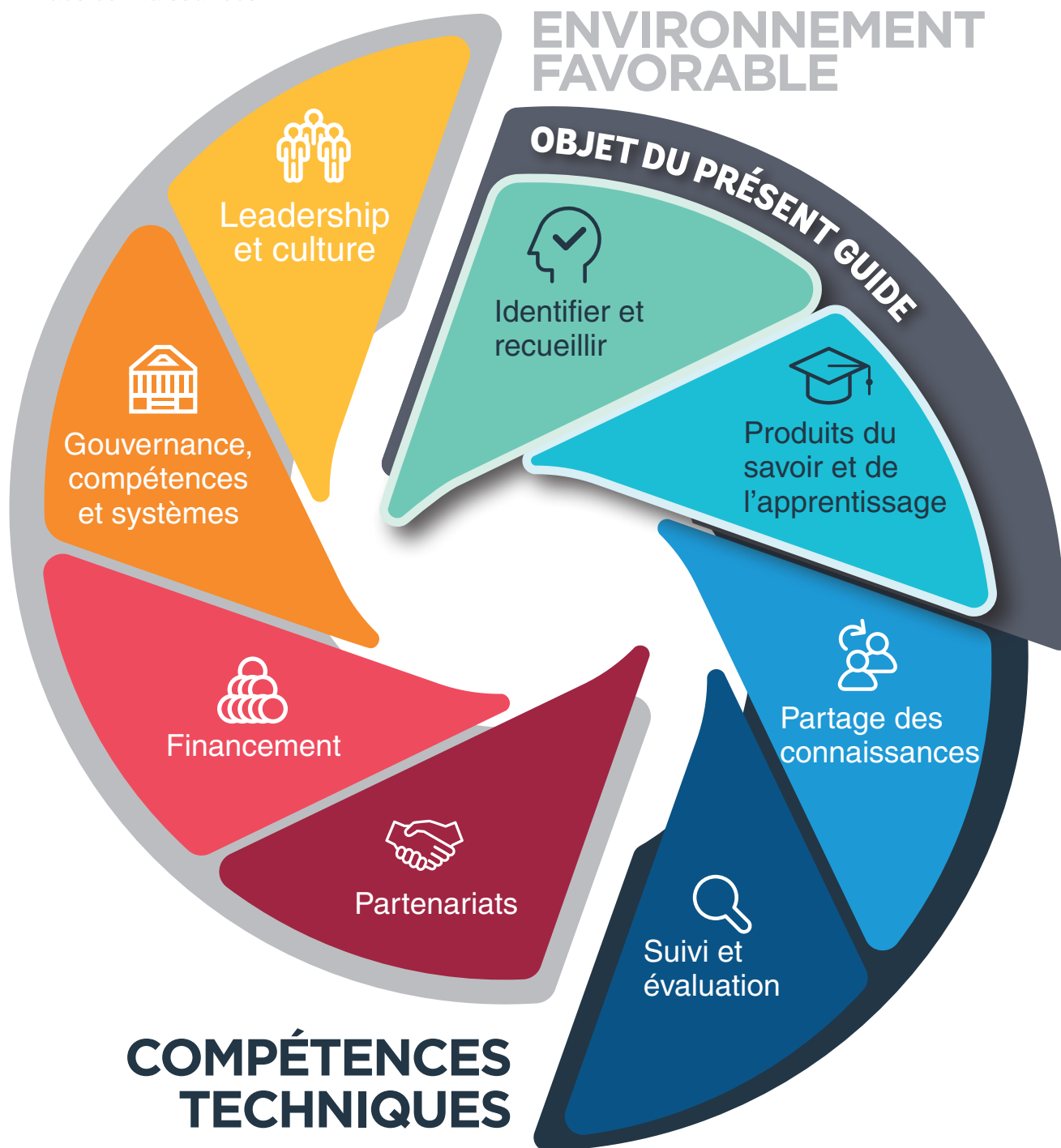


Figure I.2 Les cinq étapes de l'apprentissage à partir des solutions



Un processus en cinq étapes

Notre expérience et celle de nos clients ont montré que le recueil et la préparation d'instruments de connaissance peuvent être considérés comme un processus en cinq étapes distinctes, quoiqu'étroitement liées : 1) identification des connaissances ; 2) recueil ; 3) validation ; 4) préparation pour la diffusion (également appelée « mise en forme ») ; et 5) utilisation dans l'apprentissage. L'ordre suggéré ne répondra pas toujours aux besoins de toutes les organisations ou au contenu de tous les instruments de connaissance potentiels. Les étapes ne sont également pas complètement séparées ; par exemple, la validation peut être effectuée tout au long du processus, et la préparation pour la diffusion intervenir pendant l'étape de recueil. Nous suggérons toutefois formellement de prévoir ces cinq étapes dans le système de gestion des connaissances de votre organisation.

La figure I.2 donne une vue d'ensemble de ces cinq étapes, chacune étant abordée dans son propre chapitre.

- L'identification** définit les expériences et enseignements qui doivent être recueillis en vue d'un partage ultérieur. Les organisations doivent être très sélectives à ce stade pour éviter de gaspiller du temps et des ressources.
- Le recueil** correspond à l'enregistrement des enseignements tirés d'une expérience ou d'un événement. En utilisant un modèle prédéfini, les professionnels consignent les connaissances en suivant un canevas standardisé :
 - Information contextuelle
 - Actions concrètes entreprises pour surmonter les difficultés
 - Résultats des actions entreprises
 - Enseignements cruciaux tirés de l'expérience
 - Recommandations pour les personnes intéressées par la réplification de l'expérience ailleurs

3. **La validation** garantit que les connaissances recueillies sont présentées de manière fidèle, correcte, professionnelle et accessible. Idéalement, chaque étape devrait faire l'objet d'une validation, et celle-ci doit au minimum intervenir avant l'utilisation d'un instrument de connaissance.
4. **La mise en forme** comprend l'application d'une présentation (ou format) standard, commune, cohérente et conviviale à tous les instruments, afin que les utilisateurs puissent les parcourir rapidement et efficacement — c'est particulièrement important pour les instruments incluant différents médias ; ainsi que l'étiquetage des instruments avec des mots clés, index et autres métadonnées facilitant la recherche.
5. **L'utilisation dans l'apprentissage** fait référence à 1) la transformation d'un instrument de connaissance donné en un produit d'apprentissage ou de savoir, tel qu'une publication, une présentation ou une étude de cas ; et 2) la conception d'activités d'apprentissage autour de ce produit pour susciter l'attention d'un public.

Recueils d'expériences et enseignements en vue de leur extension à plus grande échelle en Indonésie, en Inde et au Nigeria : Comment des institutions de trois pays en développement sont devenues des organisations favorisant l'apprentissage

Un certain nombre d'organisations et de programmes de développement ont accompli d'importants progrès dans l'utilisation du partage des connaissances pour améliorer leur efficacité. Les encadrés qui suivent présentent trois exemples d'institutions documentant systématiquement leurs approches de résolution des problèmes afin d'inciter d'autres opérateurs — tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation — à les répliquer ou adapter : L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB), *Swachh Bharat Mission* (SBM) en Inde, et l'Autorité de transport de la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA — *Lagos Metropolitan Area Transport Authority*) au Nigeria. Vous rencontrerez à nouveau l'une ou l'autre de ces institutions dans les prochains chapitres, où leurs expériences illustrent de manière concrète le traitement de chacune des cinq étapes.

L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB)

Chaque année, en Indonésie, plus de 600 000 personnes sont victimes de tremblements de terre, inondations, glissements de terrain et tsunamis. Entre 2000 et 2010, le coût annuel de ces catastrophes naturelles pour le pays a été estimé à 0,3 % du PIB.

La gestion et le renforcement de la résilience à ces menaces constituent des priorités pour l'État indonésien qui, depuis 1966, a toujours eu, sous une forme ou une autre, un office de gestion des catastrophes naturelles. L'organisme actuel, BNPB, a été lancé en 2008 et dépend directement du président de l'Indonésie, qui nomme son président. Compte tenu du caractère très étendu des menaces, BNPB agit à travers un réseau de 500 agences provinciales et municipales de gestion des catastrophes (BPBD) et ONG.

BNPB a rapidement compris que la prise en charge efficace de cette énorme tâche nécessitait un programme de préparation aux catastrophes basé sur le savoir-faire et les enseignements tirés des expériences passées.

Premièrement, la direction de BNPB **s'est accordée sur une vision** de l'agence en tant qu'institution favorisant un partage efficace des connaissances pour la gestion des catastrophes, fournissant des solutions innovantes et efficaces non seulement pour l'Indonésie, mais aussi au niveau régional et international. Pour mettre en œuvre cette vision, la direction **a élaboré une politique de gestion des connaissances**, mis en place un groupe de travail avec des membres issus de tous les départements opérationnels pour superviser l'exécution de la politique, et **budgeté l'appui** au programme de connaissances. Elle a également mis au point un solide ensemble **d'incitations** destinées à encourager les employés et partenaires de l'organisation à recueillir les expériences stratégiques et à alimenter un réservoir national de connaissances sur la gestion des catastrophes.

Deuxièmement, BNPB **a adopté une réglementation nationale** (Perka) rendant obligatoires le recueil et le partage systématiques des connaissances dans le domaine de la gestion des catastrophes — une première mondiale. La Perka définit les principes, les activités de partage des connaissances et les directives de mise en œuvre. Les équipes de recueil des connaissances sont formées à des normes communes pour les cinq étapes de recueil et préparation des instruments de connaissance.

Troisièmement, la direction de BNPB **a reconnu la nécessité de partenariats stratégiques** avec des groupes de réflexion, universités, et autres partenaires nationaux et internationaux, pour soutenir le recueil et le partage systématiques des connaissances.

Quatrièmement, BNPB **a mis en place une bibliothèque centrale des connaissances** sur les expériences de gestion des catastrophes en Indonésie pour guider les réactions aux événements futurs et fournir des supports de formation. Elle est accessible sur Internet à partir de smartphones et d'ordinateurs à l'aide du « Système de recherche de solutions de gestion des catastrophes », une application permettant la recherche des contenus de la bibliothèque, incluant des données de localisation GPS et de cartographie, et permettant aux utilisateurs de contacter les experts ayant contribué à un instrument de connaissance donné.

Cinquièmement, elle **a renforcé les capacités de son centre de formation** de Jakarta à l'aide de formats de formation à distance tels que la vidéoconférence et l'apprentissage en ligne sur Internet. Le centre de formation a également commencé à localiser ses offres en utilisant des expériences indonésiennes comme études de cas pour les apprenants.

Le recueil et le partage systématiques des enseignements tirés des opérations ont produit des résultats importants, notamment une meilleure préparation aux inondations dans les zones reculées ainsi que des pratiques fructueuses de création de moyens de subsistance après des éruptions volcaniques.

Ces nouvelles capacités permettent à BNPB d'accumuler un important savoir opérationnel et de développer une mémoire institutionnelle essentielle, d'étendre à plus grande échelle les enseignements tirés à travers des mécanismes nationaux de partage des connaissances, et de pratiquer des échanges Sud-Sud stratégiques de connaissances avec des organismes pairs de gestion des catastrophes d'autres pays. Les capacités de partage des connaissances de BNPB s'expriment ainsi au niveaux interne, national et international.

Swachh Bharat Mission (SBM) en Inde

En Inde, 500 enfants meurent chaque jour de maladies diarrhéiques, 22 millions de filles n'ont pas accès à des toilettes à l'école, et plus de 6 % du PIB du pays sont perdus à cause de la médiocrité de l'assainissement. L'hygiène est l'un des défis de développement les plus urgents de l'Inde. Le Gouvernement indien a lancé *Swachh Bharat Mission* (Mission pour une Inde propre) pour stopper la défécation en plein air et parvenir à un assainissement universel d'ici à 2019. Cet objectif ambitieux implique un changement massif dans le comportement sanitaire des 600 millions d'Indiens — plus de la moitié de la population — qui défèquent actuellement en plein air.

Dans le cadre du soutien actuel de la Banque mondiale à SBM-Rural, le recueil et le partage systématiques des connaissances pour modifier les comportements et accélérer la mise en œuvre sont en cours d'institutionnalisation. Cela comprend l'identification, le recueil, la validation et le conditionnement des solutions locales d'assainissement (institutionnelles, comportementales et techniques). L'objectif est le partage et la réplification efficaces des bonnes pratiques et solutions dans et entre les États et au niveau national.

À l'aide de l'approche de partage des connaissances organisationnelles introduite par la Banque mondiale, les équipes de la SBM de quatre États — Haryana, Gujarat, Rajasthan, Uttar Pradesh — ont adopté une approche complète pour renforcer les capacités locales d'identification, recueil, validation et conditionnement continus des solutions locales d'assainissement. Les magistrats, les équipes locales et les consultants ont été formés à la documentation des solutions à l'aide d'outils multimédias afin que les connaissances soient communiquées sous la forme de récits.

À travers un processus participatif, la Banque mondiale a aidé à mettre au point une plateforme de gestion des connaissances, *SBM Solutions Finder* (système mobile de recherche SBM), destinée à héberger les enseignements recueillis et à les rendre accessibles en ligne. La plateforme est rattachée au ministère de l'Eau potable et de l'Assainissement pour garantir la promotion des solutions au niveau national. Plus de 400 ressources de connaissance ont été téléchargées par les districts sur cette plateforme au cours des trois mois qui ont suivi son lancement en janvier 2017.

Au vu de ces résultats, l'expérience initialement conduite dans l'État du Rajasthan est désormais étendue à l'échelle nationale, avec un nombre de districts adoptant l'approche de recueil et de partage des connaissances en rapide progression. Dans deux États (Haryana et Uttar Pradesh), les échanges de connaissances au sein de l'État ont inspiré les responsables et leur ont permis de découvrir de bonnes pratiques et des solutions locales efficaces pour étendre la mise en œuvre de SBM. D'autres États ont exprimé leur intérêt à rejoindre le processus de recueil et de partage.

L'Autorité de transport de la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA — Lagos Metropolitan Area Transport Authority) au Nigeria

LAMATA est un organisme semi-autonome créé en 2002 pour assurer la fourniture de transports publics dans la zone métropolitaine de Lagos, de loin la plus vaste de l'Afrique. Elle fait partie du projet de transport urbain de Lagos (LUTP — Lagos Urban Transport Project), qui a été financé par la Banque mondiale pour doter l'État de Lagos de transports publics efficaces, accessibles à tous, générateurs d'opportunités économiques et promouvant des communautés viables. LAMATA a ouvert la première ligne de transport rapide par bus (BRT — *Bus rapid transit*) du Nigeria en 2008 et travaille actuellement sur le tronçon initial de son premier système moderne de métro léger.

Durant la planification de son système de BRT, **LAMATA a bénéficié de l'expérience d'autres projets de BRT** de pays en développement, en particulier le système *Transmilenio* de Bogota en Colombie. Les services BRT de LAMATA étant rapidement devenus indispensables aux habitants de Lagos, d'autres villes — pas uniquement du Nigeria, mais aussi d'ailleurs en Afrique et au-delà — ont de plus en plus sollicité des informations et des conseils.

Répondre à cette demande impliquait que LAMATA **améliore son aptitude à gérer les connaissances en vue de leur rétention en interne et de leur réplication, et renforce sa capacité à diffuser ce qu'elle avait appris**. Après une évaluation approfondie de ses capacités en matière de connaissances, la direction de LAMATA a énoncé sa vision de devenir une « organisation de premier plan en ce qui concerne le partage des connaissances dans les secteurs du transport national et international ». La mise en œuvre de cette vision impliquait les éléments clés suivants :

- » Une politique de partage des connaissances avec une répartition claire des rôles et responsabilités de la direction et du personnel
- » Des systèmes d'incitation encourageant le personnel à partager et collaborer
- » Une plateforme de gestion des connaissances basée sur les technologies de l'information
- » Un système en ligne de gestion de l'apprentissage pour un accueil et une formation de qualité du personnel

> suite de la page précédente

- » Des méthodologies pour recueillir systématiquement et efficacement les expériences en tant qu'instruments de connaissance
- » Des outils et des modèles pour rendre le partage des connaissances plus orienté vers les résultats

LAMATA a ainsi nettement amélioré ses capacités de recueil et applique ses expériences opérationnelles en interne. Le programme a rendu LAMATA moins vulnérable au départ de membres clés de son personnel et lui permet de répondre aux demandes d'apprentissage nationales et internationales.

ÉTAPE 1: IDENTIFICATION



1.1 Pourquoi l'identification est-elle importante ?

La bonne connaissance, au bon moment et au bon endroit, peut être essentielle pour surmonter les obstacles et faciliter la prise de décision. Mais que signifie la bonne connaissance ? Les organisations doivent déterminer les informations méritant ou non d'être partagées — étape d'« identification » — idéalement, à l'aide de critères clairs permettant aux membres du personnel de faire la distinction. Le processus d'identification implique un ciblage (identification des instruments ou des déficits) et l'application des critères pour décider de l'importance des instruments de connaissance potentiels.

Identification à LAMATA

La direction de LAMATA a reconnu la difficulté d'amener le personnel à identifier et recueillir les expériences essentielles pour des missions, en les consignait par écrit avant de les transmettre à une équipe centrale des connaissances et de l'apprentissage. Les spécialistes de LAMATA sélectionnent donc les expériences qu'ils jugent les plus utiles à connaître par leurs collègues. Lors des réunions bimensuelles d'équipe et de département, ils les présentent dans de courts exposés suivis d'une séance de questions et réponses, suscitant souvent des débats et idées supplémentaires. De cette manière, des expériences pertinentes qui, autrement, auraient pu ne pas être remarquées ou recueillies peuvent néanmoins être identifiées. Les membres de l'équipe des connaissances et de l'apprentissage de LAMATA documentent les réunions et transforment les expériences et enseignements tirés en instruments de connaissance à stocker sur la plateforme de partage des connaissances de l'institution.

Identification à Swachh Bharat Mission (SBM)

Le Gouvernement de l'Inde encourage l'élaboration et l'identification de solutions d'assainissement, tant par le secteur public que par des partenaires au développement. Elles relèvent des grandes catégories suivantes : remèdes techniques, innovations comportementales et incitatives, et solutions de mise en œuvre. La Banque mondiale est en train d'institutionnaliser le partage des connaissances de l'organisation au sein de SBM pour aider les agents à identifier les innovations et bonnes pratiques affichant des résultats sur le terrain et susceptibles d'être répliquées. Les solutions sont identifiées à l'aide d'un processus continu d'échanges et de participation avec les États prioritaires, et en rapprochant la demande et l'offre de connaissances. Pour accélérer le processus, le Gouvernement a organisé un concours de documentation multimédia des solutions et résultats d'assainissement.

Identification au sein de BNPB

BNPB a élaboré une approche étendue d'identification et de recueil des enseignements tirés dans le domaine de la gestion des catastrophes. Au sein de BNPB, un critère clé de sélection d'une expérience est le fait que les enseignements qui en sont tirés puissent être utilisés par d'autres professionnels de la gestion des catastrophes dans le pays. Les équipes formées au recueil des connaissances documentent les expériences et la prise de décision, si possible avant, pendant ainsi qu'après une catastrophe. En se concentrant principalement sur les expériences liées à la participation des populations locales et au plaidoyer avec les hauts fonctionnaires, les équipes chargées du recueil identifient un ensemble de sujets qu'elles classent en fonction d'une série de questions. Celles-ci constituent la base de l'organisation des instruments de connaissance chargés dans la bibliothèque centrale de connaissances de BNPB.

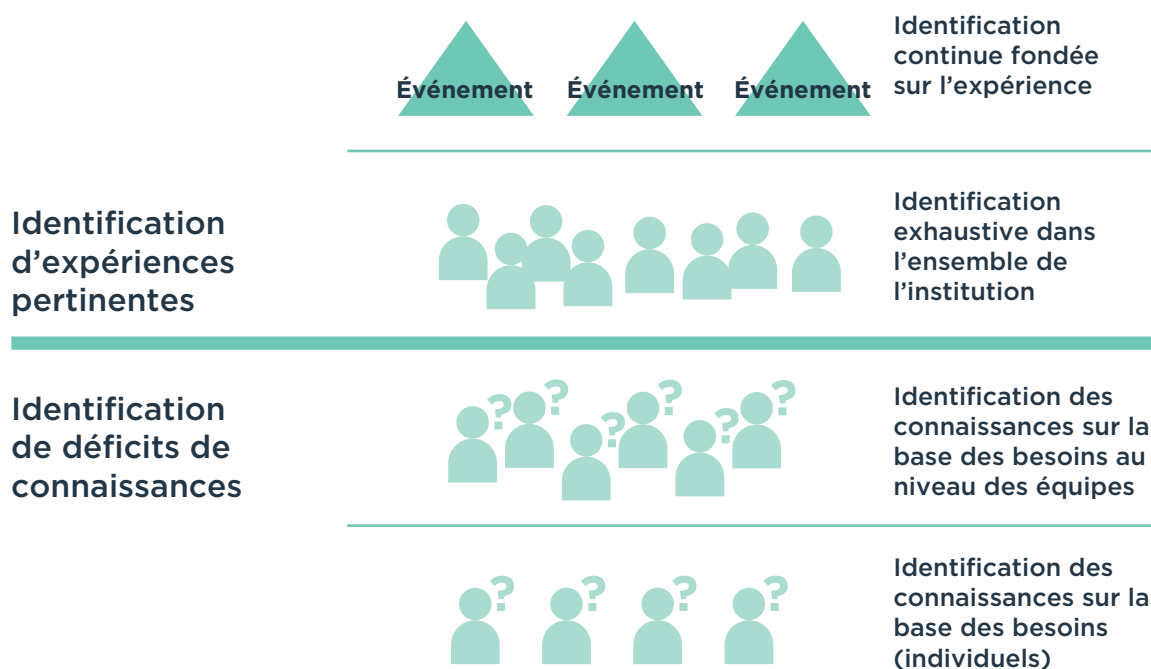
De plus, BNPB a mis en place des séances quotidiennes de partage des connaissances à son siège de Jakarta. En trois séances quotidiennes, des membres du personnel sont volontaires pour partager les toutes dernières constatations ou expériences issues de leur travail sur le terrain, et chaque employé est tenu de partager au moins une expérience par mois. Les sessions sont soumises aux critiques d'experts retraités et sont enregistrées. Les constats estimés importants sont téléchargés dans le référentiel central de connaissances en tant qu'instruments de connaissance prenant la forme de vidéos.

1.2 Cibles à identifier : Instruments et déficits

Pour identifier les connaissances essentielles (figure 1.1), les organisations peuvent se concentrer sur les connaissances qu'elles accumulent (instruments), ainsi que sur celles qui leur manquent (déficits). Comme expliqué plus loin, les méthodes d'identification pour la première approche relèvent d'une « identification continue fondée sur l'expérience » et d'une « identification exhaustive dans l'ensemble de l'institution ». Dans la seconde approche, le processus peut considérer à la fois les déficits au niveau du groupe et les besoins individuels.

Figure 1.1 Méthodes d'identification des instruments et déficits de connaissance

Méthodes d'identification



1.2.1 Identification continue fondée sur l'expérience

Cette méthode est généralement axée sur les événements ou activités dont il est possible de tirer des enseignements de valeur. Certaines organisations connaissent les événements concernés, tandis que d'autres peuvent avoir difficile à les discerner. Dans les deux cas, les membres du personnel procèdent à la sélection, en leur qualité d'experts de fait.

Dans le cadre de ce processus décentralisé, vous pouvez décider de distribuer à tous les membres du personnel un « questionnaire d'évaluation des connaissances » (abordé plus loin dans la section 1.4)

pour déterminer si les expériences et enseignements tirés sont effectivement essentiels. Si tel est le cas, ils peuvent utiliser le questionnaire bien connu « QQQQCP » (« quoi, qui, où, quand, comment et pourquoi », section 1.4) pour recueillir les informations de base. Lorsqu'ils le remplissent, demandez-

leur de vérifier si les expériences et enseignements tirés identifiés sont effectivement essentiels en les comparant aux réponses données dans le questionnaire d'évaluation des connaissances.

En décidant des expériences à recueillir, l'objectif doit être d'utiliser efficacement des ressources limitées de partage des connaissances et de produire des instruments de connaissance répondant aux besoins les plus pressants de votre organisation.

L'identification *initiale* ne doit toutefois pas prendre trop de temps si on veut qu'elle perdure : rares sont les bonnes idées qui survivent à un processus imposant un surcroît de travail trop important. Il peut être utile d'offrir aux membres du personnel des incitations à procéder à une identification continue, même rapide, des connaissances. Le bon aspect des choses est que l'identification initiale

peut être très rapide. Un membre du personnel qui remarque quelque chose d'intéressant peut tout simplement donner de brèves réponses au questionnaire QQQQCP, en laissant à d'autres le soin de prendre le relais. Cette rapide identification doit néanmoins reposer sur un cadre stratégique au cœur duquel figurent les critères de sélection évoqués plus haut.

1.2.2 Identification des connaissances sur la base des besoins

Cette identification considère systématiquement toutes les opérations de l'organisation et identifie les instruments de connaissance au sein de chaque département ou branche d'activité. Une manière de procéder passe par un audit des connaissances (voir plus loin). Grâce à celui-ci, les organisations ont des chances de découvrir une mine de savoir-faire issus d'expériences individuelles, qui peut par la suite être exploitée au cours d'exercices de recueil et de conditionnement. L'identification exhaustive des connaissances dans l'ensemble de l'institution se concentre principalement sur l'identification des *instruments de connaissance* au sein de l'organisation en vue de répondre à une demande concrète émise ailleurs en son sein ou à l'extérieur.

Si votre organisation dispose d'une équipe centrale de gestion des connaissances chargée d'identifier les instruments de connaissance, le questionnaire QQQQCP reste néanmoins utile pour les entretiens individuels ainsi que pour les groupes de réflexion ou les événements consacrés au partage des connaissances.

1.2.3 L'identification des connaissances en fonction des besoins

L'identification sur la base des besoins consiste principalement à déterminer les déficits de connaissances à combler pour que l'organisation fonctionne efficacement et durablement. Il peut s'agir de déficits individuels de compétences, surmontables par une formation ciblée ; ainsi que de déficits globaux de capacités au sein d'unités ou de départements. Chaque type peut être évalué à l'aide d'une analyse utilisant les outils décrits dans la section 1.4.

1.3 Critères pour le recueil des connaissances

Il serait formidable de pouvoir recueillir et partager l'intégralité des connaissances contenues au sein de votre organisation, mais la chose est tout simplement impossible. Des décisions difficiles doivent être prises en décidant des expériences à recueillir : l'objectif doit être d'utiliser efficacement des ressources limitées de partage des connaissances et de produire des instruments de connaissance répondant aux besoins les plus pressants de votre organisation.

Un ensemble de critères aide les professionnels à décider de recueillir ou non un enseignement donné tiré d'une expérience ou d'un événement. Voici certains des plus importants à considérer (figure 1.2) :

1. Pertinent : répondre à un besoin interne ou externe dont la démonstration peut être faite
2. Focalisé
3. Partageable et reproductible : transmet les idées ou enseignements tirés pour que d'autres puissent les adopter ou adapter
4. Facile à recueillir ou à enregistrer
5. Facile à valider
6. Exposé au risque d'être perdu

Considérons ces critères plus en détail, avec la nécessité d'indicateurs mesurables.

Figure 1.2 Critères pour déterminer si une expérience mérite d'être documentée



Pertinence

Dans la plupart des cas, la pertinence sera le critère le *plus important*. Si une expérience n'est jugée utile pour personne, elle ne mérite pas d'être documentée. Mais quelles expériences sont-elles essentielles pour les missions, et lesquelles ne font-elles qu'ajouter des données anecdotiques à un ensemble de connaissances existant ? Il peut être utile de considérer la pertinence comme un filtre initial. Les activités de l'organisation et de son personnel ou de ses partenaires s'amélioreront-elles en répliquant des actions fondées sur les enseignements tirés d'une expérience donnée ? Si tel est le cas, l'expérience que vous envisagez de recueillir est probablement essentielle pour les missions et vaut la peine d'être documentée et partagée.

Focalisation

La partie sans doute la *plus difficile* du processus d'identification est de parvenir au bon degré de focalisation. L'utilité et l'accessibilité futures des connaissances recueillies dépendront largement de la qualité de leur concentration sur une question concrète donnée. Plus la question sous-tendant un instrument de connaissance est vaste, moins celui-ci sera susceptible d'apporter une réponse utile. Pour éviter de transformer des instruments de connaissance en études de cas à part entière (un écueil fréquent), il convient de vérifier si les réponses à la question sont focalisées et pratiques. La proposition de tout un éventail de réponses peut être l'indication que l'instrument de connaissance devrait être éclaté en instruments plus petits, focalisés chacun sur une question plus spécifique.

Aptitude à être partagé

L'objectif du recueil d'une expérience est naturellement de la partager avec d'autres en vue d'une possible adaptation ou répliation. Il est donc essentiel que les expériences retenues soient effectivement partageables. Le recueil d'informations confidentielles ou politiquement chargées en vue de les partager peut s'avérer un effort sans intérêt. Si le recueil et le partage des connaissances risquent de faire plus de tort que de bien, mieux vaut peut-être les éviter et se concentrer sur des expériences intéressantes un plus large public.

Facilité de recueil ou d'enregistrement

Le recueil des expériences et enseignements tirés doit être une tâche réalisable. Si les parties prenantes essentielles sont impossibles à localiser et que l'information contextuelle pertinente n'est plus disponible, un recueil correct de l'expérience peut s'avérer difficile sans avoir à faire trop d'hypothèses. Il est donc conseillé de se concentrer sur les expériences pour lesquelles les sources sont relativement faciles à localiser.

Facilité de validation

Comme nous le verrons plus loin, la validation constitue une partie essentielle du processus de recueil des connaissances. Elle assure la qualité des instruments de connaissance. Ceux-ci devraient être relativement faciles à valider. Si les personnes chargées de la validation n'ont aucun moyen de vérifier si une expérience s'est effectivement déroulée comme décrit ou si les résultats revendiqués ont réellement été obtenus, la validité des instruments de connaissance peut être mise en question.

Risque d'être perdu

Dernier point, mais pas des moindres, il peut être essentiel de recueillir des expériences et enseignements s'ils risquent de disparaître. Tel peut être le cas lorsque le principal détenteur de l'expérience

part à la retraite ou quitte l'organisation, ou quand une restructuration bouleverse la structure organisationnelle et la composition des équipes. En pareil cas, il est conseillé de documenter les connaissances essentielles pour les missions afin de les préserver pour ceux à qui elles pourraient servir.

1.3.1 Rôle des mesures

La mise en place de mesures pour l'utilisation des instruments de connaissance peut aider à évaluer par la suite si ceux-ci répondent aux attentes énoncées dans la phase d'identification. Voici quelques exemples d'indicateurs mesurables :

- » Nombre de professionnels ayant trouvé les connaissances utiles ;
- » Nombre de professionnels ayant utilisé les connaissances pour résoudre des difficultés dans leur propre contexte ;
- » Nombre de professionnels ayant posé des questions de suivi sur l'instrument de connaissance nécessitant des éclaircissements ou une explication supplémentaire ;
- » Nombre de professionnels ayant pu accéder à l'instrument de connaissance ;
- » Nombre de professionnels ayant recommandé l'instrument de connaissance à des collègues ;
- » Pourcentage des professionnels ciblés qui utilisent le processus ou les recommandations suggérés dans l'instrument de connaissance.



Construire chaque instrument de connaissance sur une question très spécifique. Contrairement à une étude de cas, un instrument de connaissance doit fournir des orientations pour la résolution d'un problème précis. Prenons, par exemple, les deux questions suivantes, qui ont été identifiées comme des difficultés à recueillir :

(1) Que faire pour construire des abris d'urgence dans les communautés locales après une catastrophe ?

(2) Comment, après une catastrophe, les fonctionnaires locaux peuvent-ils convaincre des communautés locales réticentes de construire des abris d'urgence sur des terres ancestrales ?

La première question comporte de nombreux aspects, tels que le type de construction, qui va construire les abris, le financement, la planification, etc. Chacun d'entre eux peut être mieux abordé en posant une question spécifique séparée amenant une réponse distincte. En effet, beaucoup d'instruments de connaissance apparemment distincts peuvent être divisés, chaque subdivision étant focalisée sur une question plus précise. La deuxième question est un exemple de question plus précise : elle permet une réponse nettement plus ciblée, qui se révélera en fin de compte bien plus utile à un fonctionnaire local confronté à ce problème particulier.

1.4 Outils et modèles utiles pour l'identification de connaissances pertinentes

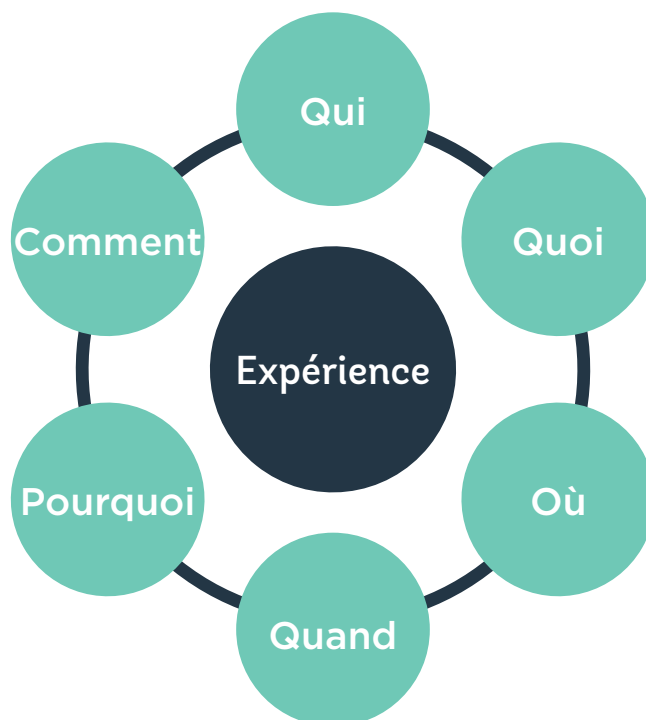
1.4.1 Questionnaire d'évaluation des connaissances

« Est-ce important ? » est probablement la principale question à se poser pendant l'identification des expériences opérationnelles et enseignements tirés. Pour s'assurer que ceux-ci sont effectivement importants et pour qui, cochez les réponses d'un questionnaire avant d'entreprendre toute autre action (voir un exemple dans l'annexe A.1). Comme dit plus haut, lorsque le temps presse, cette évaluation peut intervenir après une rapide réponse au questionnaire QQQQCP.

1.4.2 Questionnaire QQQQCP d'identification des connaissances

Cette méthode facile à comprendre et appréciée d'identification des connaissances susceptibles d'être recueillies et conservées pose les questions « quoi, qui, où, quand, pourquoi et comment ? » Le questionnaire relie de manière systématique et cohérente les expériences et enseignements tirés aux données essentielles utilisées dans les réponses aux questions. Le personnel chargé des connaissances et de l'apprentissage peut utiliser ce questionnaire pour détecter au sein de l'organisation les collègues disposant d'importantes connaissances fondées sur l'expérience, qui pourraient être affiniées au cours des étapes suivantes (voir l'annexe A.2 pour un exemple de questionnaire QQQQCP).

Figure 1.3 Éléments du questionnaire QQQQCP



1.4.3 Apprentissage assisté par les pairs

L'apprentissage assisté par les pairs (AAP) est une intervention simple et facile à mettre en œuvre, où une équipe provoque une réunion ou un atelier en vue de rechercher des connaissances et idées auprès d'autres membres de l'organisation. Cet appel formel aux pairs est un moyen rapide de recenser les connaissances recherchées à travers l'organisation, ainsi qu'une occasion de réfléchir ensemble et de créer de manière conjointe un nouveau contenu éducatif. L'objectif est de ratisser large pour recueillir des expériences pertinentes, mais souvent non documentées, et de rassembler un ensemble de solutions issues d'un groupe diversifié de collègues.

Les interventions AAP peuvent prendre à peine une heure, en fonction de l'ampleur de la tâche. Elles doivent être menées par un facilitateur extérieur au projet concerné, pour apporter un point de vue neutre et synthétique et faire appel à l'expérience collective du groupe pour susciter des idées spécifiquement orientées sur une tâche ou un processus donnés. Le fait de documenter une intervention AAP est aussi une occasion de recueillir les résultats pour une utilisation future.

1.4.4 Analyse de réseau social

Contrairement à un organigramme qui montre les relations hiérarchiques officielles, un diagramme d'analyse de réseau social représente les relations informelles : auprès de qui les personnes recherchent-elles des informations et connaissances ? Avec qui partagent-elles leurs informations et connaissances ? Une telle analyse permet aux responsables de visualiser et comprendre les nombreuses relations et structures informelles de l'institution qui peuvent faciliter ou entraver la création et le partage des connaissances.

L'analyse de réseau social présente une valeur stratégique importante. Premièrement, la compréhension des flux de connaissances sous-jacents de l'organisation est un moyen de localiser les ressources de connaissance informelles. Deuxièmement, c'est un moyen d'en faciliter la validation. Et troisièmement, elle peut appuyer le suivi et l'évaluation au cours des phases ultérieures du processus de connaissances.

1.4.5 Audit des connaissances

Un audit des connaissances permet aux organisations d'adopter une approche exhaustive pour identifier les leçons et enseignements importants détenus par leur personnel. L'audit documente généralement aussi qui « possède » les connaissances existantes, comment elles sont créées, où elles se trouvent, comment elles circulent entre les membres du personnel et d'autres parties prenantes clés, et comment elles sont utilisées. Un audit des connaissances a généralement recours à une combinaison de méthodes : enquêtes en ligne, groupes de réflexion, entretiens avec les parties prenantes, et analyse du processus ou du contenu (voir l'annexe A.3 pour un exemple d'enquête d'un audit des connaissances).

1.4.6 Analyse des déficits de connaissances au sein de l'organisation

Alors qu'un audit des connaissances s'intéresse à ce qui existe au sein de l'organisation, une analyse des déficits de connaissances identifie ce qui manque — autrement dit l'écart entre ce que l'organisation devrait connaître et ce qu'elle sait réellement. Cette analyse peut aider à déterminer la priorité des domaines où des connaissances doivent être acquises et partagées. À mesure que l'organisation

évolue, les exigences de nouveaux secteurs d'activité ou services peuvent être ajoutées à l'analyse pour aider l'organisation à développer le nouvel ensemble de compétences requises (voir l'annexe A.4 pour un exemple de modèle d'une analyse des déficits de connaissances au sein de l'organisation).

1.4.7 Analyse des déficits individuels de compétences

De précieuses connaissances peuvent résider dans la tête de quelques employés clés. Ceux-ci sont en même temps d'une importance critique pour l'organisation et le talon d'Achille de celle-ci. Lorsqu'ils s'en vont, ces employés emportent avec eux un trésor de connaissances, qui peuvent être difficiles à reproduire ou à trouver ailleurs. Une analyse des « déficits individuels de compétences » peut aider à éviter cette perte, en recensant qui possède des connaissances essentielles et qui doit les acquérir. Le processus peut également servir à élaborer des plans d'apprentissage personnels et des perspectives de croissance, ou à préparer le personnel, en temps opportun, à assumer des fonctions nouvelles ou différentes (voir l'annexe A.5 pour un exemple de modèle d'une analyse des déficits individuels de compétences).

1.5 Résultat

En rassemblant la totalité ou une partie des outils susmentionnés pour l'identification des connaissances, vous constituerez un cadre permettant de déterminer si une expérience donnée vaut la peine d'être recueillie et partagée. Si la réponse est oui, passez à la deuxième étape : le recueil. Si tel n'est pas le cas, arrêtez-vous ici.

Pour les organisations souhaitant identifier les déficits de compétences, le résultat est légèrement différent. Une analyse approfondie des déficits de compétences fournira généralement de précieux éclairages sur les domaines requérant des investissements dans l'apprentissage et le renforcement des compétences.

1.6 Checklist pour la conception de l'étape d'identification

Question	Oui
La fréquence d'identification est-elle claire (identification continue ou en fonction des besoins) ?	
Si l'approche est fondée sur les besoins, les déficits de compétences que nous souhaitons considérer sont-ils clairement connus ?	
Avons-nous clairement établi d'où les expériences et solutions peuvent provenir ?	
Avons-nous chargé des intervenants spécifiques d'identifier des solutions ?	
Avons-nous élaboré des critères d'identification pour renforcer la focalisation et limiter la portée des tâches de recueil ultérieures ?	

ÉTAPE 2: RECUEIL



2.1 Pourquoi le recueil est-il important ?

Une fois que vous avez établi qu'une expérience ou une leçon tirée est intéressante pour d'autres et mérite d'être documentée, vous êtes prêt pour le recueil. Il s'agit du processus de conversion des connaissances présentes dans la tête des personnes en instruments de connaissance concrets et explicites. Cela implique généralement de faire un enregistrement sous un format qui peut être stocké, et ensuite traité, adapté et partagé. Les formats courants des supports utilisés pour recueillir les expériences et les leçons tirées comprennent les textes, les fichiers audio et vidéo, les images et les graphiques. Rendre explicites des connaissances expérientielles aide à révéler les connaissances souvent cachées dans une organisation. Si elles ne sont pas recueillies pour être rendues accessibles, les connaissances qui se trouvent dans la tête d'une personne ne peuvent pas être facilement diffusées au sein de l'organisation ou auprès de partenaires extérieurs. Le recueil est l'action critique qui conduit à la création d'une bibliothèque d'instruments de connaissance qui peut être partagée indépendamment de la disponibilité d'une personne.



Vaincre le phénomène des connaissances « réfractaires ».

Il faut remarquer que les connaissances peuvent se montrer assez « réfractaires », autrement dit assez difficiles à recueillir et à partager en absence d'une culture d'entreprise de partage des connaissances ou d'une volonté de partager dans le chef des individus. Le recueil des connaissances ne peut être imposé par la force. Il doit aller de pair avec un effort plus large de changement de culture au sein de l'organisation, fondé sur des processus de discussion participatifs, un appui des cadres supérieurs et une modélisation

des rôles, ainsi que des mesures d'incitation appropriées. Le manuel de la Banque mondiale « Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces » en dit plus sur le développement d'une culture de partage des connaissances au sein d'une organisation.

Recueil au sein de BNPB

Afin de documenter efficacement la masse de connaissances générée par plus de 400 organismes de gestion des catastrophes au niveau district, l'Autorité indonésienne de gestion des catastrophes (BNPB) a élaboré des mécanismes internes et externes pour le recueil des connaissances. En interne, BNPB organise, à son siège, des séances quotidiennes durant lesquelles le personnel peut partager ses expériences et les enseignements tirés. En outre, chaque employé est tenu de partager une expérience lors de ces séances au moins une fois par mois. Les séances de partage sont recueillies et documentées pour alimenter un référentiel central de connaissances.

À l'extérieur, BNPB a établi un partenariat avec des institutions académiques pour recueillir les leçons tirées. Les équipes de recueil, composées principalement d'étudiants, anciens ou actuels, de programmes universitaires de gestion des catastrophes en Indonésie, sont formées par le corps professoral des universités locales à réaliser des entretiens ciblés avec des parties prenantes clés impliquées dans des activités de réaction à des catastrophes. Ces entretiens sont réalisés pendant ou peu après une catastrophe, afin de garantir que les souvenirs des décisions et de leurs effets sont encore frais dans l'esprit des parties prenantes. Les connaissances recueillies sont collectées et compilées dans des instruments de connaissance à l'aide de modèles normalisés comprenant du texte et de la vidéo. À travers cette initiative, BNPB constitue un réservoir d'expériences locales d'intervention d'urgence susceptibles d'éclairer les événements futurs en temps opportun.

Dans son centre de formation, BNPB utilise également les connaissances recueillies dans des supports d'apprentissage structurés pour la formation systématique des organismes locaux de gestion des catastrophes à des stratégies et mesures efficaces.

Recueil à Swachh Bharat Mission (SBM)

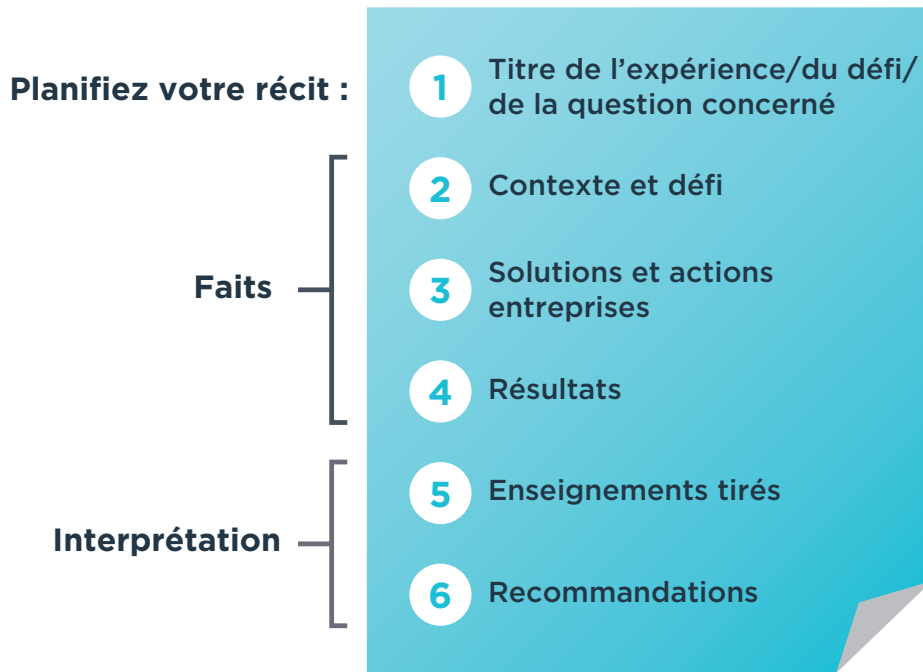
Dans sa recherche de moyens d'éradiquer la défécation en plein air en Inde, SBM recueille, dans plusieurs langues, les initiatives locales fonctionnant bien, en utilisant largement des vidéos, des présentations et des documents PDF ou texte. SBM a commencé son programme de recueil en formant à l'utilisation de la vidéo plus de 200 agents d'assainissement de trois États (Haryana, Rajasthan et Uttar Pradesh) en vue de régulièrement identifier, recueillir, valider et conditionner des solutions locales d'assainissement. En groupes de maximum 50 personnes, les participants ont, pendant trois jours, appris à interviewer les parties prenantes locales, en utilisant leurs propres smartphones pour enregistrer et éditer les séquences vidéo. Même si elles n'ont pas la qualité d'émissions de télévision, les vidéos enregistrées avec les smartphones sont un moyen immédiat et dynamique de décrire les innovations locales avec les propres mots des membres des communautés locales et d'en recevoir des conseils et des recommandations. En outre, un groupe de participants sélectionnés sont devenus eux-mêmes des formateurs au recueil de solutions locales par vidéo.

2.2 Raconter l'histoire : Organisation logique des éléments importants

Les organisations peuvent choisir différentes approches de recueil, mais elles doivent toujours réfléchir à ce qu'elles veulent recueillir et comment elles envisagent de le faire. Nous allons commencer par le « quoi » et traiterons ensuite les diverses techniques de recueil.

Même si vous ne savez pas nécessairement ce que comprend une expérience donnée avant de commencer à la recueillir, le processus de recueil doit suivre une structure logique pour enregistrer l'information de manière à pouvoir l'utiliser par la suite pour créer un instrument de connaissance. Nous vous suggérons d'utiliser une simple structure de scénario pour organiser vos idées à propos de l'expérience ainsi que l'instrument de connaissance que vous allez créer à partir du matériel recueilli (figure 2.1).

Figure 2.1 Scénario pour le recueil et la structuration d'un instrument de connaissance



Expliciter les connaissances empiriques aide à révéler les connaissances souvent cachées dans une organisation... Le recueil est l'action critique qui permet le partage des instruments de connaissance qu'un certain individu soit ou non disponible.

Les histoires ont généralement un début, un milieu et une fin et il en est de même de celle que vous allez documenter. Elle doit commencer par un titre parlant suggérant le contenu de l'histoire. Le début de l'histoire elle-même se concentre sur le contexte et le défi de l'expérience. On passe ensuite à la description des actions entreprises pour surmonter le défi, à la mise en évidence des résultats et à la conclusion avec des enseignements tirés concrets et des recommandations transférables.

Plus le processus de recueil des connaissances respectera cette structure, plus il sera facile de transformer la matière brute enregistrée en un instrument de connaissance dont les autres peuvent apprendre.

Examinons plus avant les éléments de ce récit, notamment les questions qui devraient être posées pour s'assurer qu'il comporte les détails et la portée nécessaires (ces questions sont rassemblées dans la figure 2.2).



Lorsque vous formater votre instrument de connaissance (à l'étape 4), utilisez pour vous guider les questions rassemblées dans la figure 2.2. Elles vous aideront à vérifier si votre instrument de connaissance fournit suffisamment de détails pour répondre à toute demande d'apprentissage à partir de l'expérience considérée.

2.2.1 Titre

Un titre succinct, clair et parlant donne une idée de ce que sera l'histoire et suscite l'intérêt du lecteur. L'histoire n'est à priori qu'un des nombreux instruments de connaissance, et il est donc essentiel d'être aussi spécifique que possible pour donner une idée claire de la solution particulière apportée à un problème spécifique que l'on pourra trouver dans l'instrument de connaissance. Ce titre peut être revu ultérieurement et rendu plus concret une fois que le contenu a été développé de manière plus complète.

Un bon point de départ pour le titre peut être la question spécifique que vous avez identifiée en appliquant les directives énoncées dans le chapitre précédent. Un exemple de bon titre (pour le cas de la gestion des catastrophes en Indonésie) serait : « Comment assurer les moyens de subsistance après une catastrophe grâce à l'évacuation du bétail et à une collaboration honnête avec les dirigeants des communautés. » Ce titre permet au lecteur de savoir à quoi il doit s'attendre. Il fournit une brève description du problème (assurer les moyens de subsistance après des catastrophes) et de la solution (collaboration honnête avec les dirigeants des communautés dans la zone affectée pour discuter de l'évacuation du bétail). Un titre moins informatif serait « Évacuation du bétail du mont Sinabung ». Dans ce cas, le problème n'est pas clairement identifié et le titre ne donne aucune indication de la solution.



Faites figurer la question, le problème ou le défi spécifique dans le titre. Une erreur commune dans les titres et les instruments de connaissance est de les rendre génériques. Plus un problème est concret et étroitement défini, y compris dans son titre, plus l'information recueillie est susceptible d'être vue et utilisée par d'autres. Les idées vagues et les généralités n'aideront pas les professionnels du développement confrontés à un défi spécifique et en quête de solutions concrètes. Le titre est le moyen d'attirer leur attention.

Si vous choisissez un titre dès le début, revenez-y après avoir terminé l'instrument de connaissance pour vérifier qu'il est toujours approprié. En particulier, si le contenu de l'instrument de connaissance est plus large que le titre, vous devrez éventuellement diviser le contenu en plusieurs instruments de connaissance portant chacun sur un problème plus spécifique et ayant leur propre titre plus spécifique.

Questions pour vérifier l'adéquation du titre :

- » Une personne qui n'a pas encore parcouru l'instrument de connaissance comprendra-t-elle de quoi il parle ?
- » Ce titre conviendrait-il à d'autres histoires ? Si oui, il est peut-être trop générique.

2.2.2 Contexte

Les informations générales peuvent être essentielles pour évaluer la transférabilité d'une expérience dans un autre contexte. Chaque expérience est enracinée dans ses propres circonstances, qui sont susceptibles d'affecter significativement les pistes de solutions potentielles. La présente section donne par conséquent suffisamment de détails pour évaluer la transférabilité à l'aide d'informations pertinentes sur la localisation, les acteurs clés, les circonstances particulières et, le cas échéant, le contexte sociopolitique et historique.

Questions à se poser pour la section décrivant le contexte :

- » Quelle était la toile de fond du défi ou problème ?
- » Quel était le défi ou problème ?
- » Quelles ont été les causes du défi ou problème ?
- » Quelles ont été ses implications ou conséquences ?
- » Où et quand l'événement ou l'expérience ont-ils eu lieu ?
- » Quelle était la situation avant l'événement ?
- » Qui a été impliqué ? Qui a été touché ?

2.2.3 Actions entreprises

Une description minutieuse de ce qui s'est effectivement passé — l'expérience elle-même — montrera comment les intervenants ont traité le défi ou problème. Assurez-vous de décrire les pistes de solutions et, le cas échéant, les options possibles pour les décideurs. Indiquez également les raisons pour lesquelles une solution spécifique a été adoptée. Il peut également être utile de discuter des obstacles qui ont éventuellement surgi pendant la mise en œuvre de la solution et de la façon dont ils ont été abordés. Rappelez-vous que les destinataires de l'instrument de connaissance n'ont pas participé à l'expérience : assurez-vous de fournir suffisamment de détails pour que d'autres puissent pleinement comprendre, adapter et répliquer la solution.

Questions à se poser pour les actions entreprises :

- » Quelles actions ont-elles été entreprises pour relever le défi ou résoudre le problème ?
- » Qui a été impliqué dans les actions et avec quel rôle ?
- » Quelle a été la séquence des activités en vue d'atteindre la solution ?
- » Pourquoi certaines décisions ont-elles été prises ?

- » Des erreurs ont-elles été commises, et si oui, lesquelles ?
- » Des obstacles ont-ils été rencontrés dans la mise en œuvre de la solution et si oui, comment ont-ils été surmontés ?

2.2.4 Résultats

Votre public voudra savoir ce qui a changé après un événement. Faites un schéma montrant si les actions entreprises ont eu des effets positifs ou négatifs. Votre description doit être à la fois détaillée et concise. Si possible, quantifiez un résultat donné et mesurez-le par rapport à une base de référence. Ces informations apporteront de la crédibilité à l'approche et aideront les lecteurs à faire des choix éclairés sur l'utilisation de l'instrument de connaissance à des fins de réplication.

Questions à se poser pour la section des résultats :

- » Quels ont été les résultats des actions entreprises ?
- » Ces résultats sont-ils entièrement attribuables aux actions entreprises ? Dans quelle mesure d'autres éléments ont-ils influencé le résultat ?
- » Quelles activités clés ont-elles finalement conduit à quels résultats positifs ou négatifs ?
- » Y a-t-il eu d'autres résultats significatifs, positifs ou négatifs, à relever ?
- » Comment les diverses parties prenantes ont-elles réagi aux activités ? Pourquoi ?

2.2.5 Enseignements tirés

La composante peut-être la plus importante de l'instrument de connaissance est probablement les enseignements tirés. C'est dans cette partie que vous allez décrire les principaux acquis de l'expérience : ce que l'expert voudrait que les bénéficiaires retiennent de l'instrument de connaissance. Contrairement à la section des résultats, l'accent est mis ici sur l'utilisation de termes simples pour décrire quelques grands points synthétisant ce qui a été appris de l'expérience. Toutefois, comme dans les sections précédentes, il est essentiel d'être spécifique. Évitez les généralités telles que « la participation de la communauté est importante », « une communication adaptée est cruciale » ou « le calendrier est essentiel ». Un bon élément à retenir peut comprendre plusieurs parties et être présenté dans une liste à puces. Par exemple : « À deux reprises, nous avons participé aux côtés des dirigeants de la communauté et des groupes de femmes à des séances de discussion de trois heures, encadrées par un animateur et réunissant chacune entre 25 et 40 membres des communautés. Ces séances nous ont aidés à recueillir les attentes, à répondre aux préoccupations à un stade précoce et à établir la confiance. »

Questions à se poser pour la section des enseignements tirés :

- » Quels ont été les plus importants enseignements tirés de l'expérience ?
- » Que feriez-vous différemment ? Que feriez-vous de la même manière ?
- » Comment ces enseignements ont-ils affecté le succès ou l'échec des actions ?
- » Quelles implications ont-elles été importantes et pourquoi ?

2.2.6 Recommandations

La finalité de l'instrument de connaissance est d'aider les personnes qui pourraient être confrontées à des difficultés similaires, si bien que dans cette section, l'expert considère ce que les enseignements tirés de la section précédente peuvent signifier pour d'autres personnes. Ce faisant, il devra éventuellement filtrer les détails exclusivement liés à la situation originale pour se concentrer sur les aspects plus largement applicables. Une fois encore, les recommandations doivent être enracinées dans l'expérience et les généralités évitées. Par exemple, si la participation des parties prenantes est importante, une recommandation telle qu'« associez toujours toutes les parties prenantes depuis le début » ne donne tout simplement pas suffisamment de détails pour inciter à l'action. Au lieu de cela, indiquez quels types de parties prenantes doivent être associés, pourquoi, quand et comment. Vous pouvez aussi présenter ces recommandations dans des listes à puces. Par exemple, un ensemble de tels points peut être présenté comme suit : « Lors de la réinstallation de petites communautés élevant du bétail loin des zones touchées par le volcan, il est essentiel d'assurer les moyens de subsistance, et pour ce faire, le mieux est de prévoir un plan de réinstallation du bétail. Ce plan doit être élaboré dès le début de manière conjointe avec la communauté locale pour obtenir une large adhésion. Un plan judicieux doit comprendre les éléments suivants, si d'application : »

Questions pour solliciter des contributions à la section des recommandations :

- » Quelles sont les plus importantes conclusions et recommandations de l'expérience ?
- » Que recommanderiez-vous de faire à d'autres personnes confrontées à des difficultés similaires ?
- » Quels aspects méritent-ils une attention particulière et comment ?
- » Que recommanderiez-vous d'éviter ?

Figure 2.2 Questions visant à vérifier que vous avez compilé une histoire utile et complète

1. Titre

- » Une personne qui n'a pas encore parcouru l'instrument de connaissance comprendra-t-elle de quoi il parle ?
- » Ce titre conviendrait-il à d'autres histoires ? Si oui, il est peut-être trop générique.

2. Contexte

- » Quelle est la toile de fond du défi ou problème ?
- » Quel était le défi ou problème ?
- » Quelles ont été les causes du défi ou problème ?
- » Quelles ont été ses implications ou conséquences ?
- » Où et quand l'événement ou l'expérience ont-ils eu lieu ?

- » Quelle était la situation avant l'événement ?
- » Qui a été impliqué ? Qui a été touché ?

3. Actions entreprises

- » Quelles actions ont-elles été entreprises pour relever le défi ou résoudre le problème ?
- » Qui a été impliqué dans les actions et avec quel rôle ?
- » Quelle a été la séquence des activités en vue d'atteindre la solution ?
- » Pourquoi certaines décisions ont-elles été prises ?
- » Des erreurs ont-elles été commises, et si oui, lesquelles ?
- » Des obstacles ont-ils été rencontrés dans la mise en œuvre de la solution et si oui, comment ont-ils été surmontés ?
- » Quelles ressources ont-elles été utilisées pour y parvenir ?

4. Résultats

- » Quels ont été les résultats des actions entreprises ?
- » Ces résultats sont-ils entièrement attribuables aux actions entreprises ? Dans quelle mesure d'autres éléments ont-ils influencé le résultat ?
- » Quelles activités clés ont-elles finalement conduit à quels résultats positifs ou négatifs ?
- » Y a-t-il eu d'autres résultats significatifs, positifs ou négatifs, à relever ?
- » Comment les diverses parties prenantes ont-elles réagi aux activités ? Pourquoi ?

5. Enseignements tirés

- » Quels ont été les plus importants enseignements tirés de l'expérience ?
- » Que feriez-vous différemment ? Que feriez-vous de la même manière ?
- » Comment ces enseignements ont-ils affecté le succès ou l'échec des actions ?
- » Quelles implications ont-elles été importantes et pourquoi ?

6. Recommandations

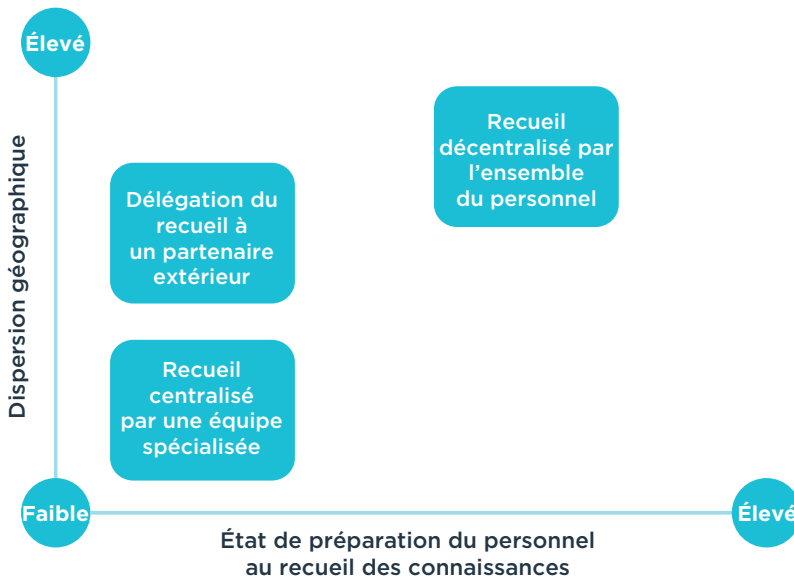
- » Quelles sont les plus importantes conclusions et recommandations de l'expérience ?
- » Que recommanderiez-vous de faire à d'autres personnes confrontées à des difficultés similaires ?
- » Quels aspects méritent-ils une attention particulière et comment ?
- » Que recommanderiez-vous d'éviter ?

2.3 Techniques pour le recueil systématique des expériences et enseignements tirés

Une même méthode de recueil ne peut être appliquée à toutes les organisations — le contexte et les besoins opérationnels spécifiques de chaque environnement de travail nécessitent leur propre stratégie de recueil. La question principale est de savoir qui sera responsable du recueil. Une série d'options sont disponibles (figure 2.3). Les organisations de petite taille n'employant que quelques personnes peuvent mettre sur pied une équipe de recueil spécialisée composée de personnes chargées de la gestion des connaissances et de la communication, qui interrogent fréquemment leurs collègues sur les enseignements importants tirés de l'expérience. Cette approche est utile lorsqu'au sein du personnel, tant les compétences que les incitations à recueillir des connaissances sont faibles.

Par contre, les grandes organisations ayant des activités géographiquement dispersées peuvent avoir besoin d'un partenaire extérieur pour les aider à recueillir les connaissances. Même ainsi, bon nombre de grandes institutions, en particulier du secteur privé, offrent à leur personnel des incitations pour recueillir et partager continuellement les connaissances essentielles à leurs affaires. Lorsqu'une puissante culture de partage des connaissances existe, une telle approche décentralisée de recueil et de partage des connaissances est probablement la plus efficace, même si elle nécessite de solides systèmes pour un formatage unifié du contenu, un stockage rapide et un partage en vue de récolter les résultats souhaités. Le recueil par le personnel lui-même comporte toutefois également un risque : celui d'une importante subjectivité. Nous formulons des hypothèses, racontons l'histoire selon notre propre point de vue, généralement subjectif. En pareil cas, des mécanismes de validation robustes et plus neutres sont indispensables.

Figure 2.3 Facteurs déterminants des différentes approches de recueil des connaissances



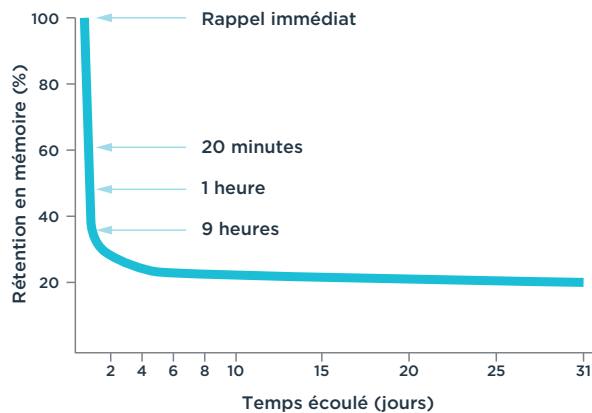
Une fois que les dirigeants ont déterminé qui sera responsable du recueil des connaissances, les compétences techniques et les étapes du recueil varieront peu entre les organisations : 1) une solide préparation et 2) une bonne connaissance des différentes activités de recueil, qui seront d'autant plus efficaces qu'elles seront menées avec un état d'esprit journalistique générant des éléments à retenir intéressants pour des tiers.

2.3.1 Préparation du recueil des connaissances

Une solide préparation est indispensable pour tous les aspects logistiques des activités de recueil des connaissances. Les intervenants spécialistes des connaissances doivent être contactés à l'avance, et le moment ainsi que le lieu de l'activité de recueil doivent être clairement définis.

Quel est le bon moment pour le recueil des connaissances ? La réponse est simple et catégorique : aussi vite que possible ! Plus le temps passe après un événement ou une expérience, plus il est probable que des détails importants soient oubliés (figure 2.4). Le taux de rétention chute de manière spectaculaire durant les premiers jours suivant un événement ou l'exposition à de nouvelles connaissances. Après un jour, 60 % des nouvelles informations sont déjà oubliées, et après cinq jours, une personne ne se souvient généralement que d'un quart des informations. Le taux de souvenir reste relativement stable au-delà de cinq jours.

Figure 2.4 La courbe de l'oubli



La « courbe de l'oubli » a été mise au point par Herman Ebbinghaus en 1885. Ebbinghaus a mémorisé une série de syllabes dépourvues de sens et a ensuite testé son souvenir de ces syllabes à différents intervalles allant de 20 minutes à 31 jours. Cette étude simple, mais emblématique, a été la première à démontrer qu'il existe une perte de mémoire exponentielle à moins que l'information ne soit renforcée.

Source : Stephen M. Stahl, Richard L. Davis, Dennis H. Kim, Nicole Gellings Lowe, Richard E. Carlson Jr., Karen Fountain, et Meghan M. Grady. 2010. « Play it Again: The Master Psychopharmacology Program as an Example of Interval Learning in Bite-Sized Portions, » *CNS Spectrums* 15 (8) : 491-504.

Les responsables du recueil ne doivent pas nécessairement être des experts en la matière, mais ils doivent avoir une compréhension de base de la matière à traiter ainsi qu'une bonne idée générale de l'expérience. Si celle-ci a été identifiée à l'aide d'un processus formel, comme décrit à l'étape 1 (chapitre 1), les responsables du recueil peuvent examiner des documents tels que le questionnaire QO-QCP d'identification des connaissances (annexe A.2). Ils peuvent aussi réunir des rapports, articles, images, séquences vidéo et références auprès d'autres parties prenantes susceptibles de fournir des idées sur l'expérience.



Faites un plan et soyez prêt. Avant d'entamer le recueil, assurez-vous que tout est en place. La Checklist suivante peut vous aider à évaluer votre plan :

- » Votre plan est-il réalisable ?
- » Disposez-vous des ressources appropriées (main-d'œuvre, outils) pour exécuter le plan ?
- » Les experts sont-ils disponibles ?
- » Les experts ont-ils été bien sélectionnés ? Manque-t-il quelqu'un ?
- » Certains risques potentiels ne sont-ils pas couverts ?
- » Votre plan est-il à même d'aborder les questions clés soulevées dans votre défi ?
- » Les méthodes choisies sont-elles appropriées pour recueillir correctement l'expérience ?
- » La technique choisie convient-elle pour présenter le contenu de manière optimale ?

Mais ! Il se présente parfois des opportunités qui peuvent ne plus se reproduire. En pareils cas, le recueil doit être effectué *sur-le-champ*, même si le temps manque pour la préparation. Une fois enregistrées ou documentées d'une façon ou d'une autre, les informations peuvent toujours être modifiées, améliorées ou complétées.

2.3.2 Activités de recueil des connaissances

Les connaissances expérientielles et leçons tirées peuvent être recueillies à l'aide de toute une série de méthodes. La sélection de celles-ci dépend des politiques organisationnelles, de la disponibilité de la technologie et des outils d'appui, des préférences personnelles, et des compétences du responsable du recueil.

Nous distinguons deux types d'activités pour le recueil des expériences opérationnelles et enseignements tirés : celles menées par un individu et celles réalisées en collaboration (figure 2.5). Les activités de recueil des connaissances peuvent être menées en personne, mais sont de plus en plus effectuées en ligne. Certaines activités, telles que les wikis ou espaces de collaboration, combinent le recueil avec le partage des connaissances, de sorte que les connaissances sont documentées et partagées en même temps.

Figure 2.5 Types d'activités de recueil individuelles et collaboratives

Individuels	Collaboratives
Entretien	Bilan d'intervention
Narration	Groupe de discussion
Observation	Wiki
Blogue	Espace de travail collaboratif
Rapport de mission	Webinaires
	Forum en ligne
	Communauté de pratique (CdP)
	Examen pre mortem

Certaines activités exigent plus de compétences et de préparation que d'autres (tableau 2.1). Mais elles peuvent toutes fournir la matière nécessaire à la compilation des instruments de connaissance en offrant le récit des importants enseignements et éléments à retenir tirés d'expériences et projets actuels ou passés.

Vous trouverez ci-après une brève description des activités énumérées dans la figure 2.5 et le tableau 2.1. L'annexe B fournit plus de détails complémentaires sur chacune (à l'exception du rapport de mission et de l'examen pre mortem), y compris, dans certains cas, une analyse de leurs avantages et inconvénients. Un outil essentiel pour bon nombre des processus de recueil des connaissances examinés ici est un enregistreur vidéo (qu'il s'agisse d'un smartphone ou d'une caméra indépendante). Voir l'annexe C pour plus de détails sur la meilleure manière d'utiliser cet outil.

Activités individuelles

Entretien

Le moyen le plus direct de découvrir ce que quelqu'un sait est de le lui demander. Il n'est donc pas étonnant que l'entretien constitue l'approche de recueil des connaissances la plus fréquemment utilisée. L'intervieweur pose des questions à une ou plusieurs personnes pour dévoiler des faits, expériences ou réflexions. Les entretiens peuvent être recueillis sur papier, avec un enregistreur vocal ou une caméra vidéo. Généralement menés en personne, les entretiens peuvent également se faire par téléphone ou vidéoconférence.

Narration

Cette activité est celle qui peut être le plus directement adaptée à la structure narrative d'un instrument de connaissance. Le récit renforce le potentiel de recueil et partage de connaissances utiles grâce à sa structure narrative. Il peut en effet compléter une réflexion analytique et est donc un bon moyen d'échanger de l'information et de susciter la compréhension. En narrant toute l'histoire d'une expérience, l'expert commencera souvent à réaliser la valeur et la pertinence de celle-ci. Les messages clés sont souvent plus faciles à comprendre et à mémoriser quand ils sont présentés dans une histoire. Bon nombre des autres méthodes de recueil examinées ici offrent à d'autres personnes l'occasion de compléter l'histoire avec d'autres idées, de la documentation, et des détails.

Observation

La découverte de connaissances commence souvent quand une personne observe un expert effectuant une certaine tâche. L'observation fournit une première idée d'une expérience intéressante. Tel peut être le cas lorsqu'on regarde quelqu'un en train de planifier et mener une conversation multipartite ou qu'on assiste au processus d'élaboration d'une politique sur un sujet déterminé. Idéalement, les observations ont lieu dans l'environnement de travail de l'expert, fournissant ainsi une idée de son comportement réel. Toutes les expériences intéressantes ne peuvent toutefois pas être observées dans leur environnement naturel (par exemple, les accidents ou les événements inattendus). Les méthodes d'observation varient en fonction du sujet observé, du rôle de l'observateur (participatif ou passif), et de la technique d'enregistrement (par écrit, photos, audio, vidéo).

Blogue

Un blogue (abréviation de *Web log*) est un site Internet fréquemment mis à jour qui présente dans des textes (souvent accompagnés d'audio et vidéo) les opinions et expériences d'une personne ou d'un groupe, avec les commentaires des lecteurs. Le blogue peut être public ou réservé aux membres d'une communauté. Un blogue permet à des groupes de personnes de discuter de questions d'intérêt, d'examiner des avis différents et d'obtenir de nouvelles informations. Il peut encourager la diffusion à travers la narration d'expériences opérationnelles et d'enseignements tirés.

Rapport de mission

Le rapport de mission est généralement une brève synthèse de la finalité, des expériences et des enseignements tirés de visites à des clients ou organisations homologues, de conférences ou d'autres événements se déroulant en dehors des bureaux. Le recueil des éléments clés à retenir permet à ceux qui n'ont pas participé à l'événement de profiter des expériences de collègues à l'extérieur de l'organisation.

Activités collaboratives

Bilan d'intervention

Effectué pendant ou immédiatement après une opération ou un événement, un bilan d'intervention recueille les leçons tirées des réussites et échecs à l'aide d'un processus spécifique. C'est une occasion où une équipe peut réfléchir à un événement ou à une activité afin de faire mieux la prochaine

fois. Le bilan d'intervention facilite l'évaluation continue de la performance d'une organisation, en veillant à ce que l'apprentissage ait lieu.

Groupe de discussion

Un groupe de discussion est un ensemble de personnes sélectionnées pour leurs expériences ou opinions concernant une action ou une activité en cours. Sur la base d'une série de questions posées par un modérateur, une discussion de groupe peut fournir une grande quantité d'informations et d'idées. Le fait d'être en groupe permet aux participants de répondre aux commentaires des autres et de s'en inspirer.

Wiki

Un wiki est un site Internet que peut modifier toute personne ayant accès à Internet et disposant des droits d'accès appropriés. Les wikis permettent aux utilisateurs de formater du texte, ajouter des images et des médias, et de créer des liens entre les pages. Les utilisateurs des wikis ne doivent pas savoir programmer pour créer du contenu sur Internet. Les wikis permettent aux utilisateurs de travailler de manière collaborative sur un même document ou une série de documents. Le seul logiciel nécessaire est un navigateur Internet. Les wikis peuvent être utilisés à des fins diverses, mais conviennent particulièrement au recueil, à la modification et au partage d'expériences opérationnelles et de leçons tirées, où que l'on soit géographiquement situé.

Espace de travail collaboratif

Un espace de travail collaboratif, également appelé espace de travail partagé ou collecticiel (*groupware*), est un concept assez large correspondant à divers types d'environnements Web au sein desquels les utilisateurs peuvent interagir les uns avec les autres, quelle que soit l'heure ou leur localisation. Les utilisateurs de l'espace de travail collaboratif peuvent documenter et partager des expériences opérationnelles à l'aide de textes, d'images et de vidéos. Une fois les documents téléchargés, les utilisateurs peuvent interagir entre eux avec des commentaires, des annotations et des fils de discussion.

Webinaires

Les webinaires (abréviation de séminaires Web) soutiennent des discussions, présentations, conférences et événements de formation permettant aux participants de partager une combinaison de contenus vidéo, audio, textes et de présentations, où qu'ils se trouvent physiquement. Bien que les participants actifs doivent être en ligne au même moment, les webinaires peuvent être enregistrés en vue d'un apprentissage en ligne ultérieur par d'autres personnes.

Forum en ligne

Un forum en ligne, également appelé panneau d'affichage ou babillard électronique, est un site Internet où une communauté peut engager des discussions en ligne. Les utilisateurs publient des messages sur le site pour que d'autres les lisent et y répondent. Les messages sont souvent organisés et archivés dans des fils de discussion portant sur un sujet particulier. Souvent, un administrateur du forum ou des éditeurs examinent la pertinence des messages avant leur publication. Contrairement aux outils de conférence qui sont synchrones (utilisés en temps réel), les forums sont asynchrones :

Tableau 2.1 Caractéristiques d'une sélection d'activités et de ressources pour le recueil des connaissances

Activité ou ressource	Utilisateurs		Dynamique		Adoption et opération			TIC	Préparation		Médias pris en charge			
	Individuels	Groupe	Événements/ actions simples	Processus continu	Facile	Modéré	Difficile		Nécessite un sou- tien TIC	Délai de mise en place court	Délai de mise en place long	Texte	Audio	Images
Bilan d'intervention		●	●	○	●				●		●		●	○
Rapport de mission	●		●		●				●		●		●	○
Blogue	●	○		●		●		●		●	●		●	
Espace de travail collaboratif		●		●			●	●		●	●	●	●	●
Communauté de pratique		●		●			●	●		●	●	●	●	●
Groupe de discussion		●	●			●				●	●	○		○
Forum en ligne		●		●		●		●		●	●			
Entretien	●	○	●		●				●		●	●		●
Observation	○		●	○	●				●		○	●	●	●
Examen pre mortem		●	●	○	●				●					
Narration	●		●	○	●				●		●	●		
Wiki	●	●		●			●	●		●	●	●	●	●

● Fréquemment utilisé

○ Parfois utilisé

TIC = Technologie de l'information et de la communication

les personnes peuvent participer quand elles le souhaitent. Les forums sont, par conséquent, particulièrement utiles quand les participants sont répartis sur de nombreux fuseaux horaires.

Communauté de pratique (ou Cercle de Professionnels)

Une communauté de pratique sur Internet organise la participation d'experts d'un domaine d'intérêt donné à un processus d'apprentissage collectif. Pour soutenir la création et le partage de connaissances, la CdP doit être structurée autour d'objectifs d'apprentissage spécifiques. Les CdP efficaces combinent souvent des activités d'apprentissage fondées sur la formation et de groupe, menées en personnes ou par le biais de conversations en ligne, de forums, de discussions ou de conférences, parfois accompagnés de contenus audio et vidéo.

Un cas spécial : l'examen *pre mortem*

Dans un contexte médical, un examen *post mortem* permet aux professionnels de la santé et à la famille de connaître ce qui a causé le décès d'un patient, au profit de tous, à l'exception du patient. Un examen *pre mortem* est l'opposé d'un examen *post mortem*. Il est destiné à consolider un projet dès le début en demandant aux membres de l'équipe d'envisager comment et pourquoi le projet pourrait échouer. Mais plutôt que d'imaginer les problèmes potentiels, les participants à l'examen *pre mortem* imaginent que le pire s'est déjà produit, autrement dit que le projet a totalement échoué. La question à laquelle il faut répondre est pourquoi ? De façon indépendante (et généralement anonyme), les participants écrivent toutes les causes qu'ils peuvent imaginer à l'échec, y compris celles qui pourraient normalement être passées sous silence par politesse. Ils sont ensuite encouragés à imaginer collectivement des solutions à cette panoplie d'échecs hypothétiques.

2.4 Résultat

Le résultat du processus de recueil est un instrument de connaissance constitué de quelques-uns ou de tous les éléments suivants : vidéos, sons, graphiques et textes (voir des exemples dans l'annexe D). Cet instrument de connaissance compilé lors de la phase de recueil doit raconter une histoire parlante et complète, prête pour l'étape suivante : la validation par les pairs ou les supérieurs.

Vous avez éventuellement enregistré des entretiens ou des sessions de groupes de discussion. Si vous avez suivi le scénario décrit plus haut, l'ordre dans lequel se présenteront les enregistrements (tant audio que vidéo) sera souvent déjà celui dans lequel ils apparaîtront dans l'instrument de connaissance. Vous devrez néanmoins peut-être écouter ces enregistrements afin de transmettre l'histoire avec la quantité optimale d'information.

2.5 Checklist pour la conception de l'étape de recueil des connaissances

Question	Oui
Le public cible des connaissances que nous recueillons est-il clairement identifié ?	
Les personnes appelées à recueillir les expériences et leçons tirées sont-elles connues et correctement formées à cet effet ?	
Veillons-nous à ce que les expériences soient recueillies en temps opportun ?	
Avons-nous sélectionné l'activité de recueil appropriée ?	
Avons-nous fourni des directives pour la mise en place logistique des activités de recueil ?	
Avons-nous sélectionné les médias appropriés pour le recueil ?	
Avons-nous déterminé la ou les langues à utiliser pour l'expérience recueillie ?	
Suivons-nous un ensemble clair de modèles pour le recueil des expériences et enseignements tirés ?	
Incluons-nous des informations contextuelles afin de situer l'expérience de manière adéquate ?	
Veillons-nous à ce que les responsables du recueil des connaissances rassemblent suffisamment de savoir-faire détaillés et de leçons tirées utiles pour que les solutions recueillies soient potentiellement reproductibles ?	
Sommes-nous sûrs qu'il existe des preuves des résultats documentés ?	

ÉTAPE 3: VALIDATION



3.1 Pourquoi la validation est-elle importante ?

La connaissance expérientielle repose sur le souvenir qu'une personne a des événements et des expériences qui y sont liées. Par nature, la perception personnelle est subjective et influencée par les hypothèses sous-jacentes. C'est pourquoi, lors du recueil des expériences, l'information est susceptible d'être plus fiable si elle provient de points de vue variés. Un autre processus clé visant à assurer que l'instrument de connaissance est aussi utile que possible et à éviter la production d'instruments trompeurs consiste à faire *valider* sa précision, pertinence et utilité par un ou plusieurs experts. La validation est la partie contrôle de qualité du programme de production des instruments de connaissance. Seuls des instruments de connaissance précis, pertinents, concis et utiles devraient entrer dans le système de gestion des connaissances d'une organisation, et un processus doit être mis en place pour faire respecter ces normes.

Validation à Swachh Bharat Mission (SBM)

En Inde, à SBM, les ressources de connaissance recueillies sont validées à trois niveaux. La première validation est effectuée durant l'identification et le recueil, généralement par l'équipe de recueil. Celle-ci procède elle-même à un examen pour s'assurer que la connaissance est pertinente, innovante, réellement une bonne pratique, précise, techniquement solide, et partageable. Pendant le recueil, l'attention est concentrée sur le « comment faire » et l'« apprentissage expérientiel », et les équipes de recueil ont recours à une Checklist pour l'auto-validation.

> continu

> suite de la page précédente

La deuxième validation est effectuée par les magistrats de chaque district, qui sont chargés de valider la pertinence, l'exactitude et le risque potentiel d'atteinte à la réputation, puis de télécharger les instruments de connaissance dans le référentiel central. Ces magistrats peuvent être soutenus par une équipe de validation spécialisée, pouvant comprendre des experts techniques de l'assainissement.

Enfin, les directeurs de SBM de l'État effectuent encore une validation. L'administration de l'État peut inviter des experts techniques, des unités d'apprentissage rapides (de petites équipes mises en place dans certains États pour conseiller les décideurs pour les problèmes de mise en œuvre), et les experts en gestion des connaissances de l'État à effectuer un examen par les pairs sur les ressources de connaissance. Au-delà de ces trois niveaux, le ministère national effectue périodiquement une validation aléatoire des ressources de connaissance pour en assurer la qualité.

Validation au sein de BNPB

L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB) a mis en place un mécanisme formel d'examen et validation pour veiller à ce que le nombre croissant d'instruments de connaissance enregistrés par les équipes de recueil à travers le pays subissent un sérieux contrôle de qualité avant d'être formatés et largement partagés. Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances de BNPB comprend des membres de la direction et des experts issus de divers services opérationnels ainsi que le chef du centre de formation de BNPB, et il est dirigé par un membre de la haute direction. Le comité examine régulièrement les ébauches d'instruments de connaissance, en renvoyant souvent des questions, des commentaires intéressants ou des suggestions pour améliorer le travail des auteurs. Après l'approbation du comité, l'instrument est enregistré dans un référentiel central des connaissances pour être diffusé et partagé.

3.2 Critères de validation

Le choix des critères d'évaluation des instruments de connaissance est fondamental pour le processus de validation. Les organisations doivent soigneusement sélectionner et affiner les critères puis les classer par importance. Quelques normes communes d'évaluation des instruments de connaissance sont énumérées ci-dessous (et en tant que Checklist dans le tableau 3.1).

- » L'expérience opérationnelle ou la leçon tirée ajoute-t-elle quelque chose à ce qui est déjà connu en tant que pratique générant de bons résultats ? S'agit-il d'une contribution intéressante à la pratique opérationnelle de l'organisation ?
- » L'instrument de connaissance aborde-t-il un problème ou défi précis ?
- » Le contenu est-il correct ?
- » Est-il présenté clairement, de sorte à ne pas être mal interprété ?
- » La présentation formelle et le formatage du contenu sont-ils adéquats ?
- » Le langage est-il clair et approprié ?
- » Est-ce que le contexte est suffisamment décrit pour pouvoir comprendre les circonstances particulières dans lesquelles l'expérience opérationnelle est intervenue ?
- » Des leçons et recommandations pratiques sont-elles fournies ?
- » L'instrument de connaissance comporte-t-il un quelconque risque, y compris d'atteinte à la réputation ou l'utilisation de la propriété intellectuelle ?

3.3 Variations des structures de validation

Un processus de validation doit être mis en place dès le début de la planification du programme général de partage des connaissances. La structure choisie pour ce processus est susceptible d'évoluer avec le programme plus large parce que la validation n'est pas un processus unique : elle peut intervenir de différentes façons, allant d'un processus d'examen formel rigoureux comportant une ou plusieurs étapes d'approbation, à des commentaires informels de pairs. Ces variations peuvent être représentées dans une matrice de six structures organisationnelles pour l'exécution de la validation (figure 3.1). Elles varient en fonction de leur degré de formalité et d'appui extérieur.

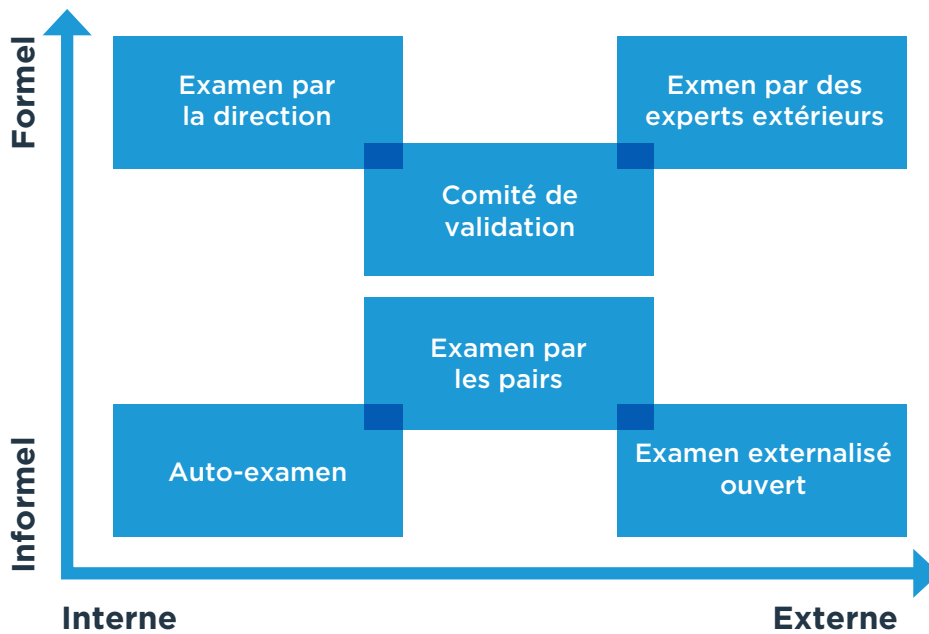
3.3.1 Autoexamen

Dans la forme la plus légère de validation, l'auteur de l'instrument de connaissance peut décider lui-même si celui-ci est acceptable. Certaines institutions, telles que les organisations d'experts de confiance ou celles ayant un haut degré de collaboration, permettent aux auteurs de soumettre un instrument de connaissance *sans* validation formelle. Les auteurs peuvent être des membres du personnel ou faire partie de la direction à n'importe quel niveau de l'organisation, ils peuvent aussi être des personnes chargées de l'élaboration d'instruments de connaissance. L'auto-examen accélère le processus de génération des instruments de connaissance, mais il n'offre aucune protection contre le manque d'objectivité de la part de l'auteur.

3.3.2 Examen par la direction

En fonction de la taille de l'organisation et de la disponibilité de la direction, un examen par les dirigeants peut accélérer ou ralentir le processus de recueil des connaissances. Dans le meilleur des cas, la direction évalue le contenu dans un délai assez bref. Même dans ce cas, la direction peut

Figure 3.1 Six structures organisationnelles de validation



toutefois ne pas être parfaitement qualifiée pour examiner un instrument de connaissance très technique. Parce que la direction a la responsabilité ultime des instruments de connaissance, elle devrait au minimum être impliquée dans la conception du programme de recueil des connaissances. Cela envoie également le signal important que la direction accorde de la valeur à l'assurance qualité dans le recueil des connaissances.

3.3.3 Comité de validation

Un comité responsable de la validation peut s'avérer utile, que la direction soit ou non directement impliquée dans le processus. Habituellement composé d'experts issus de différents départements de l'organisation, le comité peut également inclure des experts de la gestion des connaissances ou de l'apprentissage, afin d'apporter un avis supplémentaire sur l'adéquation des instruments pour les activités d'apprentissage.

3.3.4 Examen par les pairs

L'examen par des collègues, généralement issus de l'organisation, est une forme de validation courante. Les pairs peuvent comprendre des experts impliqués dans l'expérience, des coauteurs, des clients-utilisateurs et des diffuseurs de l'instrument de connaissance. Dans certains cas, il peut être utile d'intégrer des examinateurs neutres, aucunement impliqués dans le domaine de l'instrument de connaissance. L'examen par les pairs peut être rapide et rentable, bien qu'il puisse prendre davantage de temps lorsque'il implique des pairs extérieurs plutôt qu'intérieurs. Dans les cultures d'entreprise où tout commentaire négatif est interprété comme de l'hostilité, l'examen par les pairs peut ne pas convenir tant que la critique n'est pas généralement acceptée.

Seuls des instruments de connaissance précis, pertinents, concis et utiles devraient entrer dans le système de gestion des connaissances d'une organisation, et un processus doit être mis en place pour faire respecter ces normes.

3.3.5 Examen par des experts extérieurs

Idéalement, les experts extérieurs à l'organisation apportent à l'examen à la fois des qualifications techniques et de l'objectivité ainsi que des perspectives que l'auteur n'aurait pas envisagées. Les experts extérieurs doivent uniquement être actifs dans le même domaine d'intérêt ou spécialisés dans l'apprentissage si des avis sont également souhaités dans ce domaine. Le recours à des experts extérieurs peut nécessiter un financement et une budgétisation supplémentaires.

3.3.6 Examen externalisé ouvert

L'externalisation ouverte est de plus en plus populaire pour l'examen et le contrôle de la qualité. L'idée est de s'appuyer sur un plus large groupe d'utilisateurs pour suggérer les changements potentiels ou apporter des améliorations à un instrument de connaissance. Un exemple bien connu d'une telle approche collaborative est le site Wikipédia, où un ou plusieurs auteurs créent un document, qui est ensuite progressivement amélioré par un plus grand nombre d'auteurs. L'examen collaboratif peut comprendre un groupe de membres du personnel appartenant à l'organisation ou des utilisateurs extérieurs des instruments de connaissance, tels que des clients ou des pairs extérieurs. Les processus de validation habituels comprennent le signalement de contenu inapproprié, la notation de l'utilité, la communication de commentaires et, dans le cas des wikis, l'édition du contenu.

3.4 Méthodes de validation

Les quatre méthodes de validation les plus courantes pour les instruments de connaissance sont 1) des tests dans un environnement réel ; 2) la mise en place d'un espace d'examen ; 3) le contrôle par rapport à des critères de validation ; et 4) la vérification avec les experts initiaux ou les auteurs que l'instrument de connaissance est correctement décrit (figure 3.2). Une cinquième méthode, celle des « six têtes pensantes », nécessite une évaluation de multiples points de vue sur la validité de l'instrument.

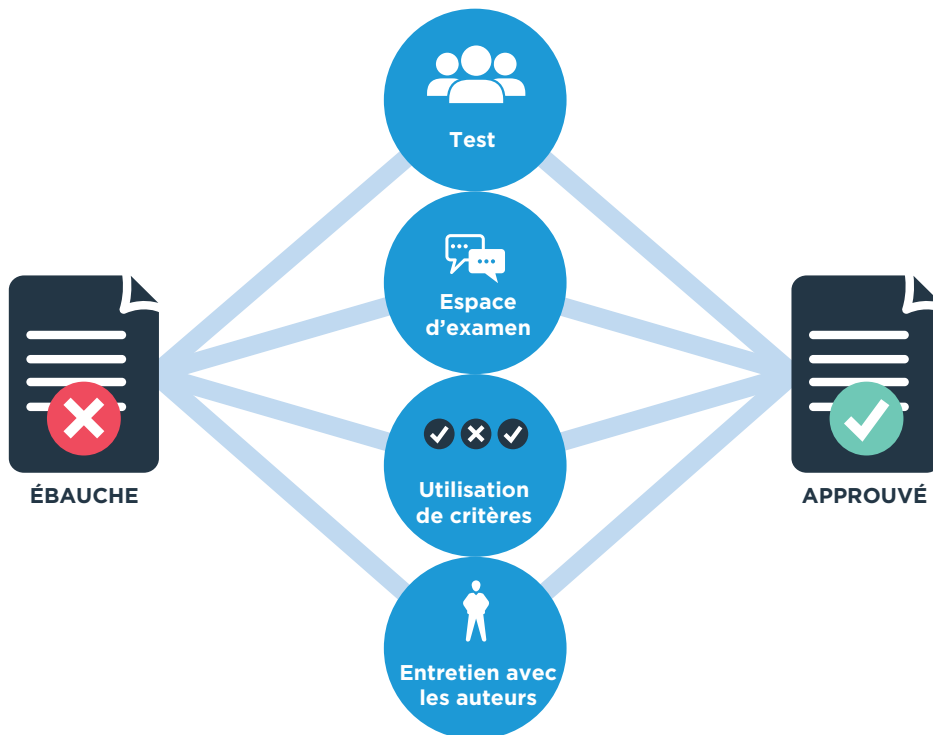
3.4.1 Mise à l'épreuve de l'instrument de connaissance

Lorsque la chose est réalisable et ne met pas des vies ou des biens en danger, la mise à l'épreuve d'un instrument de connaissance, en demandant aux pairs d'appliquer ses recommandations pour réagir à un défi similaire, peut fournir les avis les plus significatifs sur la validité de cet instrument.

3.4.2 Organisation d'un espace d'examen pour les parties prenantes et les pairs

Les examens par des parties prenantes et des pairs peuvent être effectués pendant des réunions physiques, notamment sous la forme de groupes de discussion ; pendant des entretiens individuels ;

Figure 3.2 Méthodologies possibles de validation



ou en ligne à l'aide d'outils de vote et de rétroaction. D'autres formes de commentaires peuvent comprendre les « *like* » en ligne, le classement, le vote et la recommandation.

3.4.3 Contrôle par rapport à des critères prédéterminés

Les organisations peuvent évaluer la valeur d'un objet de connaissance par rapport à des critères prédéterminés. La Checklist de validation des instruments de connaissance figurant dans la section « Outils et modèles utiles » offre un point de départ pour cette méthodologie.

3.4.4 Entretien avec les auteurs

Les entretiens en face à face peuvent aider à vérifier l'expertise des experts initiaux ou auteurs, et à quel point les expériences ont été correctement traduites en conclusions et recommandations. Les experts du contenu appartenant à l'organisation sont les mieux placés pour mener ces entretiens.

3.4.5 Approche supplémentaire : Six têtes pensantes

Cette méthode considère la validité sous six angles différents. Six individus ou groupes peuvent participer avec chacun sa perspective, ou une seule personne peut examiner l'instrument de connaissance selon six perspectives différentes :

1. *Faiblesses*. L'instrument de connaissance a-t-il des faiblesses particulières ou pourrait-il être mal compris ? Est-il complet en ce qui concerne ses données ?
2. *Forces du contenu*. Quelles sont les forces de l'instrument de connaissance et où sera-t-il le plus utile ?
3. *Langage accessible*. Le matériel est-il rédigé de façon claire ?
4. *Liens*. À quelle autre information (existante/future) l'instrument de connaissance est-il relié ?
5. *Alternatives*. Existe-t-il d'autres exemples permettant d'illustrer ou compléter l'instrument de connaissance ?
6. *Dans l'ensemble*. L'instrument de connaissance est-il globalement acceptable ou nécessite-t-il un travail supplémentaire ?

Si les différentes perspectives sont confiées à six personnes, celles-ci présenteront leurs conclusions au reste du groupe pour discussion. Une fois que tous les membres seront d'accord, l'instrument de connaissance pourra être approuvé ou renvoyé à l'auteur pour révision.

3.4.6 Examens et mises à jour réguliers

Pour maintenir un bon référentiel de connaissances pertinentes, il est important d'examiner régulièrement les instruments de connaissance approuvés pour s'assurer de leur validité permanente. Rappelons que la validation est un processus dynamique qui se poursuit tout au long du cycle de vie d'un instrument de connaissance. Les contextes pouvant évoluer et de nouvelles idées pouvant influencer les conclusions et recommandations précédemment acceptées, la validité des instruments de connaissance peut elle aussi changer. Certains instruments peuvent être déjà obsolètes au moment où ils sont mis sur la plateforme de partage des connaissances, tandis que d'autres peuvent demeurer

très pertinents pendant des années. Pour consolider l'habitude d'examen, il peut être intéressant de mettre en place une « politique d'expiration » où chaque instrument est accompagné d'une date de fin de validité à laquelle il doit être soit supprimé soit mis à jour.



Mettre en place des cycles d'examen continus. Pour s'assurer que les instruments de connaissance demeurent pertinents, il peut être intéressant de mettre en place un calendrier d'examen pour chacun d'eux. Vous pouvez choisir un examen au moins une fois par an, de préférence par son auteur ou une équipe d'examen centralisée. L'examen externalisé ouvert peut également aider à maintenir un contrôle de qualité continu. Dans ce cas, les utilisateurs fournissent des commentaires ou évaluent la valeur de l'instrument de connaissance, et leurs appréciations peuvent déclencher une mise à jour. Si vous choisissez de créer des instruments de connaissance dans un environnement plus dynamique, tel qu'un wiki, les utilisateurs peuvent directement proposer des modifications et des mises à jour.

3.5 Outils et modèles utiles

Table 3.1 Checklist pour les valideurs

Question	Oui	Non
<i>L'expérience opérationnelle ou la leçon tirée apporte-t-elle une contribution intéressante à la pratique opérationnelle ?</i>		
<i>L'instrument de connaissance aborde-t-il un problème ou défi précis ?</i>		
<i>Le contenu est-il correct ?</i>		
<i>Est-il présenté clairement, de sorte à ne pas être mal interprété ?</i>		
<i>La présentation formelle et le formatage du contenu sont-ils adéquats ?</i>		
<i>Le langage est-il clair et approprié ?</i>		
<i>Est-ce que le contexte est suffisamment décrit pour pouvoir comprendre les circonstances particulières dans lesquelles l'expérience opérationnelle est intervenue ?</i>		

Question	Oui	Non
<i>Des leçons et recommandations pratiques sont-elles fournies ?</i>		
<i>L'instrument de connaissance comporte-t-il un quelconque risque, y compris d'atteinte à la réputation ou d'utilisation de la propriété intellectuelle ?</i>		
<i>Autres critères ?</i>		

3.6 Résultat

Le processus de validation peut mener à l'approbation ou au rejet de l'instrument de connaissance proposé. Avant de parvenir à l'un ou l'autre de ces résultats, les examinateurs peuvent identifier un certain nombre d'amendements à apporter à l'instrument, et soit les effectuer eux-mêmes soit renvoyer l'instrument à ses auteurs pour modification.

Une fois approuvé, l'instrument de connaissance peut être formaté avant son téléchargement sur la plateforme de connaissances ou son utilisation dans les produits de connaissances et d'apprentissage.

3.7 Checklist pour la conception de l'étape de validation

Question	Oui
Avons-nous défini des critères de validation clairs ?	
Avons-nous décidé des mécanismes de validation à mettre en place ?	
Avons-nous défini les procédures d'approbation ?	
Dans le cas de la validation par des pairs, experts extérieurs ou un comité de validation, avons-nous sélectionné, invité et informé les examinateurs ?	
Avons-nous défini les processus post-examen pour les amendements potentiels ?	

ÉTAPE 4: FORMATAGE



4.1 Pourquoi le formatage est-il important ?

À ce stade, l'instrument de connaissance est pratiquement achevé. Il a été examiné et ses idées pour les solutions opérationnelles ont été jugées utiles. La prochaine étape, le formatage, est importante parce qu'elle permet aux personnes intéressées par le sujet de trouver facilement le matériel, en particulier lorsque la bibliothèque numérique de l'organisation contient des douzaines voire des centaines d'instruments de connaissance. Le formatage applique également les normes choisies par l'organisation pour la présentation du contenu des instruments de connaissance, ce qui permet aux lecteurs de les parcourir rapidement pour retrouver une information sans devoir au préalable comprendre une structure éventuellement inhabituelle. Le formatage de l'instrument de connaissance doit donc être réalisé avant l'intégration de celui-ci dans un référentiel.

Formatage au sein de BNPB

L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB) recueille systématiquement les enseignements tirés. Elle télécharge les instruments de connaissance résultants sur une plateforme centrale nationale de partage des connaissances, le *Disaster Management Solutions Finder* (un système mobile de recherche de solutions de gestion des catastrophes). Un formatage et un étiquetage soigneux des instruments de connaissance, avant leur publication, permettent aux membres du personnel et aux partenaires sélectionnés d'y accéder en

> continu

> suite de la page précédente

ligne en utilisant l'une des deux fonctions de recherche — recherche standard de texte ou recherche avancée. La recherche standard utilise des mots clés, tandis que la recherche avancée utilise des étiquettes plus spécifiques, telles que le département de l'auteur, le nom du projet, la date d'enregistrement de l'expérience ou le groupe des parties prenantes impliqué. Un jeu complet de métadonnées pour chaque instrument de connaissance est particulièrement intéressant, étant donné que le *Disaster Management Solutions Finder* fonctionne également en tant qu'outil de localisation d'experts. Certains utilisateurs peuvent souhaiter obtenir plus d'information de l'auteur ou d'autres parties prenantes concernées. En pareil cas, les informations relatives aux contacts sont essentielles.

Formatage à Swachh Bharat Mission (SBM)

Comme l'essentiel de ses connaissances recueillies est actuellement documenté dans des vidéos, la définition de métaétiquettes est le principal moyen de formatage de l'équipe de SBM. Dans le cadre d'une taxonomie soigneusement définie, les métaétiquettes comprennent, par exemple, la localisation (État, district et bloc) ; le type de catégorie (p.ex. enfants et jeunes, technologie des toilettes, hygiène et lavage des mains, engagement communautaire, gestion des déchets solides et liquides) ; le nom des équipes de recueil ou des membres de l'équipe ; et la date. Stockées dans un fichier séparé, les métaétiquettes sont communiquées au magistrat de district chargé de la validation et du téléchargement de l'instrument de connaissance dans le référentiel central de connaissances.

4.2 Processus

Le formatage comprend deux tâches fondamentales : 1) l'organisation du contenu et des composantes de l'instrument et (2) l'ajout de qualificatifs permettant de retrouver l'instrument de connaissance lors d'une recherche. Ces tâches garantissent que les instruments apparaissent d'une manière cohérente et facile à utiliser, et que leurs principales caractéristiques de contenu puissent être utilisées pour les rechercher. Comme indiqué dans le chapitre 2, le contenu doit suivre une séquence logique ou un scénario cohérent et souligner les messages clés que l'auteur veut transmettre. Si l'instrument contient plusieurs éléments appartenant à des médias différents, tels que du matériel écrit, des enregistrements vidéo et des images, ils doivent également être assemblés d'une manière logique pour les rendre accessibles.

4.2.1 Organisation du contenu

Les expériences opérationnelles et les leçons tirées peuvent être formatées de nombreuses manières différentes. Les formats les plus fréquemment utilisés pour les instruments de connaissance sont les documents (textes, images et graphiques), les présentations (diaporamas avec du texte, des images, des graphiques, des vidéos, de l'audio, et éventuellement quelques interactions) et la vidéo. Le *Global Development Research Center* (le centre mondial de recherche pour le développement) ne compte pas moins de 158 formats, dont les résumés, vidéos, sites web, livres blancs, manuels et documents de travail. Certains formats sont axés sur le média (exemple : vidéo), d'autres sur le contenu du message (livre blanc). Certains utilisent des graphiques pour délivrer le message (carte) et d'autres un texte (rapport). Certains présentent le contenu sous forme de listes ou de résumés (abrégé), d'autres utilisent un récit (histoire). Certains formats sont spécifiquement élaborés pour une diffusion en ligne (site web), d'autres hors-ligne (livre), d'autres encore sont adaptés aux deux types d'environnement.

Toutes ces options peuvent rendre délicat le choix du format approprié. Pour guider votre sélection, gardez à l'esprit quelles sont les personnes appelées à utiliser l'instrument de connaissance et quel peut être leur environnement opérationnel (tableau 4.1). Cela aide à envisager comment et dans quel contexte l'instrument de connaissance pourra être utilisé et qui bénéficiera des leçons tirées d'une expérience opérationnelle.

Pour des utilisateurs travaillant dans un bureau disposant d'une bonne connexion Internet, les possibilités de formatage différeront largement des options destinées à une utilisation sur le terrain, qui peut nécessiter des formats plus orientés sur la téléphonie mobile et moins lourds en données. Pour des communications officielles policées, le format sera différent de celui considéré comme acceptable pour des produits de connaissance plus informels ou techniques.

Un contenu très lié au moment actuel et susceptible de changer rapidement requiert des formats facilement adaptables et modifiables, alors que des connaissances de base ou fondamentales peuvent être formatées avec des moyens plus élaborés, en utilisant éventuellement des technologies audiovisuelles ou même des formats interactifs.

Tableau 4.1 Utilisations appropriées pour les instruments de connaissance par format d'instrument

Format	Public cible			Environnement		Contenu		Média	
	Médias	Experts	Étudiants/ personnel débutant	Bureau	Terrain	Stable	Volatile	Multi- média	Texte unique- ment
Document textuel	x	x	x	x	x	x	x		x
Présentation		x	x	x		x	x	x	
Vidéo	x	x	x	x		x		x	

Utilisez les questions suivantes pour faciliter votre choix :

- » Quelles sont les caractéristiques du public cible (type, taille, préparation) ?
- » Dans quel environnement les utilisateurs sont-ils susceptibles d'opérer (accès à la technologie, attentes sur la qualité de la présentation) ?
- » Quel est le niveau de stabilité ou de volatilité du contenu (connaissances fondamentales ou changeant fréquemment) ?
- » Dans quels types de formats se trouve le matériel recueilli ?
- » Quel est le média dans lequel le contenu est susceptible d'être diffusé ?

Si l'instrument de connaissance était recueilli selon le scénario proposé dans le chapitre 2, le formatage serait très simple, dans la mesure où vous auriez probablement enregistré les connaissances nécessaires dans la bonne séquence.

4.2.2 Faire que l'instrument de connaissance puisse être consulté et retrouvé

Une recherche d'information sur Internet implique l'utilisation d'un moteur de recherche dont les résultats sont des liens vers les éléments souhaités. Pour sélectionner les résultats, les moteurs de recherche emploient des algorithmes combinant des recherches textuelles, dans les métadonnées et d'autres critères tels que la fréquence d'utilisation. Le moteur de recherche de l'intranet de votre organisation se comportera de manière similaire, cherchant des mots clés dans le titre ou le texte de l'instrument de connaissance ou des qualificatifs spécifiés par vous.

S'il n'est pas compliqué de télécharger et partager quelques instruments de connaissance, la tâche devient plus complexe lorsqu'ils atteignent des douzaines voire des centaines au fil du temps. Plus les instruments s'accumulent, plus il devient difficile de trouver des informations spécifiques. L'ajout de qualificatifs, autrement dit de métadonnées ou métaétiquettes, à l'instrument de connaissances lui permet d'être retrouvé par un moteur de recherche. Les métaétiquettes peuvent spécifier le public prévu ou le plus probable (p.ex. les intervenants dans les catastrophes), la localisation géographique de l'expérience et la date de survenue. Mais vous pouvez inclure beaucoup d'autres qualificatifs pour faciliter la recherche.

4.3 Outils utiles

La figure 4.1 présente une liste des qualificatifs, ou métaétiquettes, courants.

4.4 Résultat

Quand vous avez achevé le processus de formatage, vous êtes prêt à télécharger l'instrument de connaissance dans une bibliothèque ou un référentiel central de connaissances. Il peut être publié et mis à la disposition d'un large public intéressé par l'apprentissage à partir de l'expérience et éventuellement par une réplique dans un autre contexte. L'instrument de connaissance peut également servir de base à d'autres produits de connaissance et d'apprentissage. Pour cela, il sera

Figure 4.1 Métaétiquettes courantes améliorant les recherches

- » Titre
- » Brève description
- » Auteurs
- » Date de publication
- » Date d'expiration (« ne plus utiliser après le »)
- » Localisation (site, région, pays, etc.)
- » Données géo-référencées
- » Zone cible ou couverture (la zone cible où les connaissances s'appliquent)
- » Type de médias (document, vidéo, présentation, etc.)
- » Format de l'objet (fichier Word, PDF, WMV, PowerPoint, etc.)
- » Taille (nombre de pages, durée, nombres de diapositives, etc.)
- » Taille (p.ex. mégaoctets)
- » Descripteurs spécifiques au domaine (utiliser la taxonomie de l'organisation)
- » Public cible (spécialiste sectoriel, haute direction, milieu universitaire, grand public, etc.)
- » Mots clés
- » Matériels connexes
- » Sources (références bibliographiques)
- » Personnes à contacter pour de plus amples informations (et moyens de contact)
- » Remarques
- » Partie de (si partie d'une série, donner le nom de la série)
- » Vient après (si un autre objet de connaissance précède logiquement cet objet, l'indiquer)
- » Vient avant (si un autre instrument de connaissance suit logiquement cet objet, l'indiquer)
- » Statut (ébauche/version finale, public/accès restreint)
- » Validation par (nom de la personne ou de l'équipe)

vraisemblablement combiné avec d'autres instruments de connaissance et éventuellement amélioré par des informations supplémentaires. Ce que nous appelons *conditionnement* des connaissances est le processus de transformation d'un groupe d'instruments de connaissance en des produits de connaissance et d'apprentissage.

4.5 Checklist pour la conception de l'étape de formatage

Question	Oui
Existe-t-il un processus normalisé de formatage applicable à tous les instruments de connaissance ?	
Le processus de formatage prend-il en compte les contraintes des futurs utilisateurs des instruments de connaissance et l'environnement où ceux-ci seront accédés ?	
L'instrument de connaissance contient-il toutes les informations nécessaires pour que d'autres répliquent l'expérience s'ils le souhaitent ?	
Les diverses composantes de l'instrument de connaissance sont-elles organisées d'une manière claire et accessible ?	
Les métaétiquettes courantes ont-elles été définies pour améliorer la recherche dans le référentiel de connaissances ?	

ÉTAPE 5: CONDITIONNEMENT POUR L'APPRENTISSAGE ET L'EXTENSION À PLUS GRANDE ÉCHELLE



5.1 Pourquoi le conditionnement des connaissances est-il important ?

La présentation est essentielle. Les professionnels sont orientés vers les solutions, et le temps compte pour eux, c'est pourquoi, pour être utile, le savoir doit être accessible, pertinent, et rapidement compréhensible. Des instruments de connaissance mal ficelés peuvent être plus encombrants qu'utiles, voire même faire passer à côté des bonnes pistes de solutions. La littérature sur l'apprentissage des adultes le confirme : ceux-ci ne cherchent pas à apprendre pour progresser de manière générale, mais pour exécuter des tâches opérationnelles spécifiques ou remplir des rôles sociaux.³ La pertinence immédiate des connaissances à appliquer ou répliquer

³ Voir, par exemple, Knowles, Holton, et Swanson (2012).

est nettement plus importante dans le cadre d'une pratique professionnelle adulte que dans le cadre universitaire. Pour réussir, une organisation dédiée au recueil et au partage des connaissances a besoin d'un personnel spécialisé (voir annexe E pour des exemples de descriptions de postes).

Traditionnellement, les connaissances importantes sont diffusées sous la forme de rapports et d'études de cas, mais ces formats longs ne sont pas toujours les mieux adaptés à l'apprentissage sur le tas et à la prise de décision. En particulier, lorsqu'une réaction rapide est requise, les professionnels n'ont pas le temps de lire une étude de cas de 50 pages pour trouver l'information dont ils ont réellement besoin. Les connaissances doivent être *conditionnées* de façon adéquate pour être exploitables par ceux qui en ont besoin.

En plus de la question du conditionnement de l'information, celle de la façon dont l'utilisateur va appréhender le contenu est cruciale. Comment s'assurer que les destinataires des connaissances les comprennent ? Comment *apprennent-ils* ? Les offres d'apprentissage sont généralement construites autour de deux composantes : 1) le contenu et 2) les activités intéressant le public au contenu. Pour que les professionnels apprennent, tant les supports didactiques que la manière de les délivrer doivent répondre aux attentes ci-dessus. Le conditionnement du contenu fait l'objet du présent chapitre. Concernant les activités, la section 5.2.2 comprend une liste des « dix principaux conseils » offrant des suggestions pour le conditionnement et la présentation. Le manuel de la Banque mondiale *Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces* (2016) fournit davantage d'orientations utiles sur la manière d'utiliser les instruments de connaissance conditionnés pour créer des offres d'apprentissage efficaces.

Conditionnement des instruments de connaissance pour l'apprentissage à LAMATA

L'Autorité de transport de la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) est une organisation en pleine croissance dont le mandat et le périmètre d'action vont s'élargissant. Un flux continu de nouveaux employés doit être intégré à l'organisation et des membres existants du personnel peuvent avoir besoin d'acquérir de nouvelles compétences. De plus, LAMATA risque de perdre un savoir important lorsque des employés clés s'en vont. Reconnaissant la valeur des connaissances des membres de son personnel, LAMATA a commencé à recueillir et conditionner des instruments de connaissance issus de sa propre expérience opérationnelle et s'en sert pour créer des offres d'apprentissage pour la formation en salle de classe, le développement des compétences et l'apprentissage en ligne. En plus de leur accès aux programmes de tutorat et à l'apprentissage international, le personnel de LAMATA est maintenant de plus en plus formé à l'aide des produits d'apprentissage internes.

Conditionnement des connaissances pour l'apprentissage et l'extension à plus grande échelle à Swachh Bharat Mission (SBM)

Dans le cadre de SBM, les expériences recueillies — généralement à l'aide de la vidéo — alimentent toute une gamme de produits et activités de partage des connaissances. Les vidéos sont projetées lors de formations et autres réunions visant à sensibiliser les résidents locaux et à les inspirer par la présentation des réalisations de leurs pairs d'autres communautés. Le public participe à des discussions et débats sur la façon de reproduire ou adapter les solutions présentées. Avec la multiplication des solutions de SBM au cours du temps, celles-ci soutiendront davantage de conférences, séminaires et événements interétatiques d'apprentissage par les pairs. Il est prévu que des publications papier mettent davantage en avant les expériences locales. Enfin, l'équipe de la SBM espère que le savoir recueilli constituera aussi la base d'analyses et recherches plus poussées sur les stratégies visant à relever le défi de l'assainissement en Inde.

5.2 Processus de conditionnement

Le conditionnement des instruments de connaissance en produits d'apprentissage est plus un art qu'une science. Nous savons quand un savoir capte notre intérêt et nous amène à réfléchir. Nous savons également quand une présentation ou une publication n'accroche pas notre attention et laisse notre esprit vagabonder. Ce chapitre traite du conditionnement pour les deux utilisations les plus courantes des instruments de connaissance : les publications et les présentations. Qu'il s'agisse d'une publication ou d'une présentation, les instruments de connaissance conditionnés pour être attractifs ont les caractéristiques suivantes :

- » Succincts et directs ;
- » Intéressants, voire intrigants ;
- » Provoquant une réflexion et une réaction ;
- » Orientés vers l'application ;
- » Présentés dans le bon ordre ;
- » Élaborés pour atteindre un ensemble d'objectifs (d'apprentissage) donné ;
- » Adaptés à un public particulier ;
- » D'une qualité professionnelle ;

- » Faciles à comprendre, en évitant tout jargon ;
- » Produits dans une langue avec laquelle le public est à l'aise.

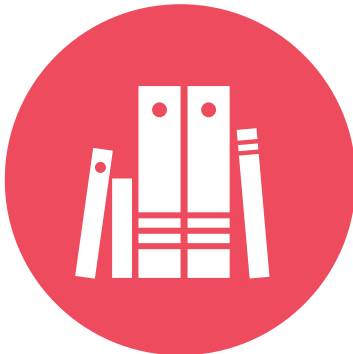
5.2.1 Conditionnement pour la publication

Lorsqu'une réaction rapide est requise, les professionnels n'ont pas le temps de lire une étude de cas de 50 pages pour trouver l'information dont ils ont réellement besoin. Les *connaissances* doivent être conditionnées de façon adéquate pour être exploitables par ceux qui en ont besoin.

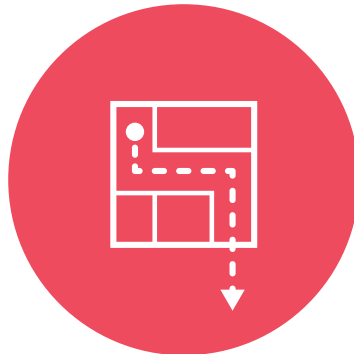
Les produits de connaissance peuvent se présenter dans des formats très divers. La question à se poser est : quel est le plus adapté au besoin immédiat ? Imaginons le scénario suivant : vous logez dans un des étages supérieurs d'un hôtel. Soudain, l'alarme incendie se déclenche. Vous devez rapidement décider quoi faire, et vous disposez des produits de connaissance suivants pour vous aider à choisir la meilleure conduite à suivre (figure 5.1) : 1) une étude de cas sur les incendies d'hôtels et les procédures d'évacuation, 2) un plan d'évacuation d'urgence de l'hôtel, et 3) une liste de numéros de téléphone d'amis dont un est pompier. Lequel convient le mieux pour vous aider à sortir rapidement de l'hôtel ?

Sans aucun doute le deuxième. Le plan d'évacuation d'urgence affiché à l'entrée de votre chambre vous donnera l'information dont vous avez besoin pour vous retrouver le plus efficacement en sécurité. Cela ne signifie pas que les autres options sont toujours mauvaises, elles ne sont tout simplement pas les plus appropriées à cette situation spécifique. Une étude de cas peut être une précieuse

Figure 5.1 Quelle publication vous aidera le mieux à sortir d'un hôtel en feu ?



Étude de cas sur les incendies d'hôtels et les procédures d'évacuation



Plan d'évacuation d'urgence de l'hôtel



Liste de numéros de téléphone, dont celui d'un ami pompier

source d'apprentissage permettant aux pompiers et au personnel des hôtels de mieux comprendre les procédures de sécurité hôtelières. Un répertoire téléphonique donnant accès à divers spécialistes peut être un outil extrêmement utile dans de nombreuses circonstances.

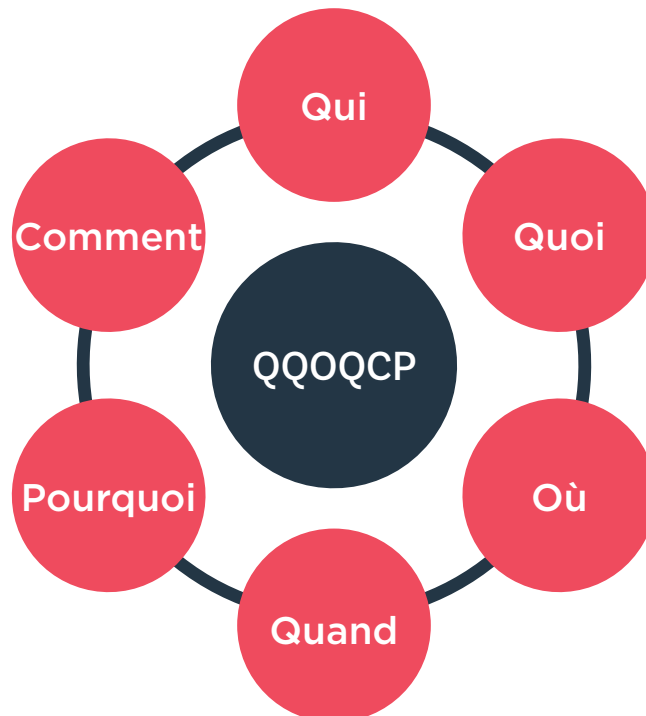
Ce qui peut sembler trivial est souvent négligé lorsque nous nous attelons à l'élaboration d'un produit de connaissance tel qu'une publication. Il nous faut d'abord pleinement comprendre les conditions dans lesquelles il va être utilisé, sa finalité et à qui il s'adresse.

Les questions QQQQCP (figure 5.2) peuvent fournir les réponses essentielles nécessaires pour élaborer des publications ciblées et efficaces :

- » Qui est le destinataire de la publication ?
- » Quoi : quelles sont les informations et les connaissances les plus pertinentes pour le public cible ?
- » Où la publication sera-t-elle utilisée ?
- » Quand sera-t-elle utilisée ?
- » Comment sera-t-elle utilisée ?
- » Pourquoi est-il important de l'avoir ?

Les instruments de connaissance peuvent être utilisés dans un large éventail de publications. Les suivantes sont parmi les plus courantes :

Figure 5.2 Le questionnaire QQQQCP



Notes d'orientation

De courtes notes d'orientation peuvent être un moyen facile de transmettre des connaissances pratiques aux membres du personnel et aux partenaires. Comme toujours, soyez succincts et enrichissez les notes, lorsque c'est possible, avec des illustrations ou graphiques donnant une vue encore plus synthétique de l'information. Des listes pas-à-pas (en cas de processus linéaires) et des listes de contrôle peuvent être utiles. Suivant leur utilisation, les notes d'orientation peuvent faire partie d'une collection régulièrement élargie, et également être mises en ligne. Un format dépliant peut également être intéressant pour permettre aux utilisateurs de les emporter facilement. Les notes ne présentant que l'information la plus importante, elles doivent indiquer où trouver l'information complémentaire.

Encourager l'apprentissage des organisations : SmartLessons de la SFI

La Société financière internationale (SFI) a mis en place le programme *SmartLessons* en 2007, pour recueillir les connaissances pratiques essentielles de ses employés (<http://smartlessons.ifc.org>). À travers leurs propres expériences, tant positives que négatives, les auteurs de *SmartLessons* cherchent à recueillir des enseignements pratiques susceptibles d'être utiles à leurs collègues travaillant sur des projets similaires ou confrontés à des problèmes semblables. Une boîte à outils de conception guide les professionnels tout au long du processus de recueil. Elle les aide à éviter les aspects techniques de l'objet d'un projet et à se concentrer plutôt sur les processus de décision et recommandations spécifiques importants et reproductibles. L'équipe *SmartLessons* applique un rigoureux processus d'approbation à toutes les soumissions, qu'elles soient dans un format écrit ou vidéo, pour s'assurer que les enseignements apportent systématiquement une valeur ajoutée aux connaissances des publics interne et externe. Une série de *SmartLessons* traitant d'un même sujet ou d'une même région est parfois compilée dans des *SmartBooks*.

Études de cas dans les offres d'apprentissage

Dans le cadre des offres d'apprentissage, les instruments de connaissance peuvent être utilisés en tant qu'études de cas complétant des formations en salle de classe ou des expériences d'apprentissage en ligne, par exemple pour présenter l'application pratique d'une directive ou d'un concept. Une longueur de deux pages est idéale — elle oblige à la concision et permet l'impression sur une seule feuille. Lorsque le document est conçu en couleurs, prenez toujours en compte quel sera son aspect si l'utilisateur le reproduit en noir et blanc.

Apprendre à partir de l'expérience avec la *Global Delivery Initiative*

La *Global Delivery Initiative* (GDI – une initiative mondiale pour l'amélioration de l'exécution des programmes) est un effort international pour créer une base de connaissances sur les savoir-faire en matière de développement, centrée sur la mise en œuvre (<http://www.globaldeliveryinitiative.org>). Lancé en 2015 et hébergé par la Banque mondiale, le projet rassemble plus de 40 partenaires, dont des organismes publics, des banques multilatérales de développement, des bailleurs de fonds bilatéraux, des universités et des organisations sans but lucratif.

Le travail de la GDI part du principe que les interventions de développement rencontrent souvent des difficultés durant la mise en œuvre : déficits de capacité, incitations mal alignées, ou manque de coordination entre les parties prenantes, pour n'en citer que quelques-unes. À elles seules, les solutions techniques ne suffisent pas pour gérer cette complexité. L'obtention d'un impact transformationnel d'une manière plus cohérente et opportune requiert une meilleure intégration entre le bon « quoi » technique et le bon « comment » exécuter.

Les produits GDI comprennent la *Global Delivery Library* (bibliothèque internationale pour l'exécution des programmes), qui permet aux professionnels d'apprendre, adapter et suivre le bon parcours de mise en œuvre en découvrant comment d'autres ont traité les mêmes problèmes que ceux auxquels ils sont confrontés. Les ressources de la bibliothèque comprennent des études de cas, des notes d'exécution, une plateforme vidéo-hypermédia avec des informations pratiques, et une boîte à outils pour la mise en œuvre adaptative. Pour appuyer cette approche de recueil des connaissances, la GDI a élaboré une méthode de production d'études de cas, et les rédacteurs ont été formés partout dans le monde à son utilisation.

Communications pour la sensibilisation des organisations

De nombreuses organisations conditionnent des instruments de connaissance pour mener des actions de sensibilisation. Les instruments sont généralement choisis pour les résultats remarquables qu'ils décrivent, mais l'ajout de pistes de solutions peut fournir des éclairages précieux, et l'introduction de témoignages de parties prenantes renforce leur crédibilité. Les photographies peuvent accentuer l'impact, mais il faut préférer aux images génériques celles où des acteurs et situations réels illustrent une expérience ou des résultats particuliers.

Rapports de recherche

Un instrument de connaissance documente une information empirique issue d'expériences réelles. En tant que tel, il peut faire partie des documents de recherche officielle de plus grande envergure, par exemple, en tant que composante de nouvelles constatations tirées de modèles émergents. Les

documents de recherche ont naturellement tendance à être soit longs, soit fortement condensés pour un public spécialisé. Pour diffuser plus largement les connaissances contenues dans ces rapports, utilisez les stratégies adoptées dans les étapes de recueil et de conditionnement des instruments de connaissance : rédigez un résumé concis des résultats clés pour une assimilation rapide.

Politiques et réglementations

Les instruments de connaissance peuvent aider les décideurs politiques à définir des initiatives pour étendre à plus grande échelle des pistes de solutions ayant fait leurs preuves. Conditionnés pour s'ajuster aux exigences des documents de politique, les instruments de connaissance peuvent, par exemple, être utilisés en tant qu'expérience venant appuyer les initiatives.

5.2.2 Conditionnement pour des présentations

Les présentations à un public sont l'une des tâches de partage des connaissances les plus difficiles. En tant que spécialistes d'un domaine, nous avons souvent tendance à croire que toute information est essentielle et que le diable se cache dans les détails, ce qui nous conduit à surcharger les présentations avec beaucoup plus de texte et de graphiques que le public ne peut en assimiler. Ces présentations sont également plus une béquille pour le présentateur qu'une mise en forme de messages clés parlant réellement au public.

Il faut de la pratique pour devenir sélectif, succinct, pertinent et focalisé tout en restant intéressant. Quelques principes directeurs peuvent vous aider à accomplir cette tâche difficile :

- » Identifier et présenter les informations « indispensables à connaître ».
- » Laisser à l'arrière-plan les informations « bonnes à savoir » pour qu'elles n'éclipsent pas le contenu essentiel.
- » Être tourné vers les problèmes et les solutions.
- » Garder toujours à l'esprit le public et les objectifs d'apprentissage.
- » Présenter le matériel de diverses manières, par exemple en ajoutant des composantes audiovisuelles. Parfois, une simple image enrichit idéalement un message.

Dix principaux conseils pour le conditionnement et les présentations

Les conseils suivants proposent quelques stratégies clés plus spécifiques au conditionnement des connaissances et à la conception de présentations efficaces :

1. Identifier le public et l'objet

Une présentation doit toujours avoir un objet clair. Avant de préparer les diapositives, réfléchissez à ce que vous voulez faire, à qui constitue votre public, et à ce que sont ses attentes. Le questionnaire QOQCP vous aidera à déterminer certaines des informations clés dont vous avez besoin avant de commencer : « Quoi, qui, où, quand, comment et pourquoi ? »

2. Structurez votre présentation autour des messages clés

Une bonne présentation suit une trame solide — un scénario simple que le public comprendra. Voici un moyen de le définir : décidez de l'ordre dans lequel les messages clés apparaîtront.

Donnez un titre à chaque message et placez chaque titre sur une diapositive sans autre texte ni image. Lisez tous les titres à voix haute et dans l'ordre. Est-ce que l'exposé est fluide ? C'est une manière efficace de découvrir les ajustements nécessaires dans l'ordre ou le contenu des messages.

3. **Suscitez l'intérêt**

Essayer de commencer par un élément accrocheur — une question, une anecdote amusante, une image, ou une courte vidéo — pour rapidement intéresser le public à la présentation.

4. **Élaborer la mise en page graphique**

Utilisez un modèle graphique de qualité professionnelle pour vos diapositives — les versions génériques fournies avec les logiciels de présentation sont généralement inadaptées. Contribuez à promouvoir l'image de marque de votre organisation en utilisant ses modèles de présentation, reprenant en général le logo, les couleurs de l'organisation, et les polices de caractères utilisées dans ses autres produits de communication. Si votre organisation ne possède pas de modèle, envisagez de faire appel à un infographiste professionnel pour en créer un, laissant assez d'espace pour le contenu des diapositives, ne distrayant pas l'attention du public, et comprenant les numéros de page. Concernant le contenu lui-même, veillez à ce que les caractères des titres et du texte soient d'une taille suffisante pour être lisibles depuis le fond de la salle.

5. **Restez simple**

La règle d'or des présentations est un message clé par diapositive. C'est moins simple qu'il n'y paraît, car nous sommes ordinairement enclins à mettre autant d'information que possible sur une page. Votre aptitude à résister à cette tentation aura un impact important sur le succès de votre présentation.

6. **Concevez la présentation comme un support et non comme un récit complet**

Vos explications verbales seront plus longues que le texte figurant sur les diapositives. Placez vos explications verbales dans la section prévue pour les notes de chaque diapositive pour les utiliser comme référence pendant la présentation. Si vos diapositives contiennent de longues listes, des phrases complètes ou des paragraphes entiers, le public arrêtera de vous écouter pour lire ce qui s'affiche à l'écran — si toutefois le texte n'est pas trop petit pour être lu ! Quoi qu'il en soit, votre public est venu pour vous écouter, pas pour lire (voir figures 5.4 et 5.5).

7. **Sélectionnez soigneusement vos images**

Vous connaissez l'adage « un bon dessin vaut mieux qu'un long discours ». Il vaut sans aucun doute pour les présentations. Les images peuvent apporter un complément très efficace à votre exposé. Elles renforcent les messages clés et aident le public à s'en souvenir. N'utilisez pas le stock d'images fournies par votre logiciel de présentation. Elles ne donnent en général pas une impression très professionnelle et ont déjà été surutilisées par d'autres. Si possible, utilisez vos propres photographies, illustrations et graphiques. Les moteurs de recherche d'images et les librairies d'images professionnelles fournissent également un vaste choix d'excellents visuels (attention à respecter les droits d'auteur).

8. **Simplifiez les graphiques et les tableaux**

Si vous devez présenter des chiffres, trouvez des moyens de rendre le message évident. Les grands tableaux remplis de chiffres ne fonctionnent pas. Envisagez, par exemple, de surligner les éléments clés dans un tableau ou d'utiliser des flèches ou un surlignage pour faire ressortir les zones importantes d'un graphique. Comme pour tout dans une présentation, la règle « moins est un plus » s'applique ici. Des histogrammes peuvent être plus éloquents pour comparer des chiffres. Comme pour le texte, la taille des polices de caractères des graphiques et tableaux doit être suffisante pour être lisible dans toute la salle.

9. **Évitez les transitions animées et les effets**

Il est tentant d'utiliser les nombreuses animations, fondus, tourbillons et transitions fantaisistes fournis par la plupart des progiciels de présentation. Ils peuvent sembler spectaculaires et amusants au premier abord, mais deviennent rapidement pesants et distraient l'attention de l'exposé et des messages clés. Mieux vaut éviter les animations, tout comme les effets sonores.

10. **Restez amusant, léger et intéressant**

Les bonnes présentations captivent le public du début jusqu'à la fin. Elles permettent la réflexion, des moments de surprise et une interactivité. Intégrez des questions et de courtes anecdotes. Conserver l'attention du public n'est pas simple, mais en appliquant les règles clés décrites ici, vous augmenterez grandement vos chances de réussir votre présentation.

5.2.3 Conception d'une diapositive de texte

Une longue liste de caractéristiques des instruments de connaissance est un exemple de ce qu'il faut éviter en créant une diapositive de texte (figure 5.3). Un contenu aussi détaillé est illisible — donc virtuellement inutile — et trouverait mieux sa place dans un polycopié.

Figure 5.3 Exemple de liste illisible

Descripteurs des instruments de connaissance	
Titre :	•
• Brève description :	•
• Auteur(s) :	•
• Date de publication (JJ MM AAAA) :	
• Date d'expiration : ne plus utiliser après (JJ MM AAAA) :	
• Localisation (ville, région, pays,...) :	•
• Zone cible ou couverture :	•
• Type d'objet(s) (document, vidéo, présentation, etc.) :	
• Format (Word, PDF, WMV, PPT, etc.) :	
• Langue(s) :	•
• Taille (nombre de pages, durée, nombre de diapositives) :	
• Descripteur spécifique du domaine 1 (domaine d'intérêt, utiliser la taxonomie de l'organisation)	•
• Descripteur spécifique du domaine 2	•
• Public cible (spécialistes du secteur, cadres supérieurs, milieux universitaires, secteur public, etc.) :	•
• Mots clés :	•
• Supports connexes (références à d'autres supports/éléments de connaissance d'un intérêt potentiel) :	
• Sources (références) :	•
• Personne(s) ressources	•
• Vient avant et après (ordre des éléments de connaissance dans une série, le cas échéant) :	
• Remarques :	•
• Partie d'une série (le cas échéant) :	•
• Statut (ébauche/finalisé, accès libre/restreint) :	
• Date de validation et validé par :	•

Une meilleure approche visuelle du même contenu est la sélectivité — ne fournir que les informations les plus importantes (figure 5.4). Le nombre réduit de mots permet d'utiliser des caractères plus grands et des couleurs différentes, qui améliorent encore la lisibilité. Plus d'espace disponible permet aussi un titre plus informatif.

Figure 5.4 Être sélectif pour plus de lisibilité



Soyez sélectifs. Nous ne pouvons assimiler qu'un volume limité d'information en un temps donné, donc n'accablez pas votre public avec trop de données, il risquerait l'overdose.

Sélectionnez et rythmez soigneusement votre contenu pour favoriser l'apprentissage (plus facile à dire qu'à faire !) Compte tenu de la quantité de connaissances disponibles, il est facile de créer une présentation excessivement longue et dense. Il est nettement plus difficile de présenter ce qui est vraiment important et de transmettre quelques concepts clés — c'est-à-dire ce que vous souhaitez que le public retienne de l'offre d'apprentissage.

Faites la distinction entre les informations « indispensables à connaître » et « bonnes à savoir » lorsque vous préparez vos supports. Éliminez les informations qui ne sont pas absolument nécessaires, puis organisez les activités autour de l'information « indispensable ». En cas de doute, vous pouvez structurer le contenu en couches de sorte que ce qui est « indispensable à connaître » soit présenté ou mis en avant, tandis que les éléments « bons à savoir » soient indiqués en référence, sous forme de lien ou mis en annexe.

5.3 Résultat

Nous voici arrivés au terme du processus en cinq étapes, qui nous a menés de l'identification au conditionnement des instruments de connaissance. Vous disposez maintenant des outils et du savoir-faire pour élaborer des publications et des présentations utilisant de manière efficace les expériences recueillies pour l'apprentissage.

Rappelons-nous, néanmoins, que le processus décrit dans ce guide n'est qu'indicatif. Dans la pratique, des variantes sont presque inévitables et l'ordre des étapes présenté ici ne fonctionne pas toujours. De plus, le recueil est un processus itératif, si bien que vous serez souvent amenés à effectuer des allers-retours entre les différentes étapes. Une validation et des tests continus de vos produits d'apprentissage avec votre public vous aideront à les maintenir pertinents.

5.4 Checklist pour la conception de l'étape de conditionnement

Question	Oui
Savons-nous exactement pour quel public nous voulons conditionner les connaissances ?	
Savons-nous exactement pourquoi, quand et comment le public est susceptible d'utiliser le produit de connaissance ?	
Avons-nous déterminé si le produit de connaissance sera utilisé à des fins de publication ou de présentation ?	
Le format du produit de connaissance est-il le plus adapté à l'usage prévu ?	
Avons-nous pris en compte les contraintes auxquelles sera confronté le public pour accéder au produit de connaissance conditionné ?	
Avons-nous défini des critères de qualité pour les produits de connaissance, et le produit élaboré les satisfait-il ?	

ANNEXES

A. Modèles pour l'identification

1. Questionnaire d'évaluation des connaissances
2. Questionnaire QQQQCP pour l'identification des connaissances
3. Enquête par sondage d'audit des connaissances
4. Analyse des déficits de connaissances des organisations
5. Analyse des déficits de compétences individuelles

B. Activités de recueil des connaissances

1. Entretien
2. Narration
3. Observation
4. Blogue
5. Bilan d'intervention
6. Groupe de discussion
7. Wiki
8. Espace de travail collaboratif
9. Webinaire
10. Forum en ligne
11. Communauté de pratique

C. Recueil à l'aide de la vidéo

1. Qualité du son
2. Image

D. Exemples d'instruments de connaissance

1. Instrument de connaissance de l'agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB)
2. Instrument de connaissance de l'autorité de transport de la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) au Nigéria
3. Instrument de connaissance de *Swachh Bharat* (« *Clean India* ») *Mission* (SBM) de l'Inde

E. Fonctions et termes de référence

1. Comité directeur du partage des connaissances
2. Équipe de coordination de la gestion des connaissances/du partage des connaissances
3. Directeur des connaissances et de l'apprentissage
4. Spécialiste des connaissances et de l'apprentissage
5. Spécialiste du recueil des connaissances
6. Spécialiste des médias audiovisuels

A. Modèles pour l'identification

1. Questionnaire d'évaluation des connaissances
2. Questionnaire QQQQCP pour l'identification des connaissances
3. Enquête par sondage d'audit des connaissances
4. Analyse des déficits de connaissances des organisations
5. Analyse des déficits de compétences individuelles

A.1 Questionnaire d'évaluation des connaissances

Ce questionnaire peut aider à déterminer si l'objet de connaissance (l'expérience pratique, l'enseignement tiré, ou la pratique) vaut la peine d'être recueilli, préservé et partagé.

Ce questionnaire doit de préférence être rempli par la personne qui identifie l'expérience ou la pratique, mais peut également l'être par d'autres personnes (experts, collègues, chercheurs, formateurs, travailleurs du savoir, dirigeants, etc.) chargées d'évaluer la valeur des connaissances pour la réplique. Si la réponse est « non » à la plupart ou à l'ensemble des questions, rien ne justifie le recueil de l'expérience. Si les connaissances tirées de l'expérience réussissent ce test, vous pouvez passer à l'étape suivante : les connaissances se recueillent d'elles-mêmes, en commençant généralement par le remplissage du questionnaire QQQQCP pour l'identification des connaissances (section A.2).

Questionnaire d'évaluation des connaissances

	Oui	Non
<i>Connaissez-vous une personne qui peut ou va utiliser les enseignements tirés de l'expérience ou de l'événement ?</i>		
<i>Y a-t-il déjà eu une demande explicite pour cette connaissance, cette pratique ou cet enseignement tiré ?</i>		
<i>Est-ce que des professionnels se trouvant dans des situations identiques ou similaires demandent ou recherchent cette connaissance ?</i>		
<i>Comprenez-vous clairement le problème abordé par l'expérience ?</i>		
<i>Savez-vous si l'expérience comble un déficit de connaissances connu ?</i>		
<i>L'expérience et les enseignements tirés peuvent-ils être enregistrés ?</i>		
<i>L'expert est-il capable d'exprimer l'enseignement tiré, ou prêt à le faire, verbalement, en texte, images, son, vidéo ou autres médias ?</i>		

> continu

> suite de la page précédente

	Oui	Non
<i>L'expérience et les enseignements tirés peuvent-ils être partagés ?</i>		
<i>L'enseignement ou pratique est-il reproductible et réutilisable ?</i>		
<i>La connaissance est-elle suffisamment générique pour intéresser des personnes autres que l'expert ?</i>		
<i>D'autres personnes peuvent-elles effectivement la comprendre et en apprendre quelque chose ?</i>		
<i>Y a-t-il une chance que les connaissances acquises pendant l'expérience soient une nouvelle fois nécessaires ?</i>		
<i>Est-il probable que l'expert ou d'autres personnes voient une situation professionnelle identique ou similaire se reproduire ?</i>		
<i>Les informations que vous devez collecter peuvent-elles être partagées avec votre public cible ?</i>		

A.2 Questionnaire QQQQCP pour l'identification des connaissances

Le questionnaire QQQQCP (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi) aide à rassembler l'information sur l'expérience ou les enseignements tirés. Cette information ne doit pas encore être exhaustive, mais doit comprendre suffisamment de données pour pouvoir évaluer l'utilité de l'expérience pour les autres personnes.

Habituellement, c'est la personne qui estime qu'une expérience ou un événement mérite d'être recueilli qui remplit le questionnaire. Il peut s'agir d'un expert, d'un collègue ou d'une personne extérieure (par exemple, un travailleur du savoir, un formateur ou un chercheur) impliquée dans le recueil et la gestion des connaissances au sein de l'organisation. Il est utile d'impliquer les personnes qui ont participé à l'expérience ou à l'événement. Nous recommandons de remplir le questionnaire dans les 24 heures suivant l'événement ou l'expérience, ou le plus tôt possible après, afin de ne pas perdre de précieuses informations contextuelles. Les réponses au questionnaire peuvent être rapidement ébauchées avant l'application du questionnaire d'évaluation (section A.1).



Obtenez un rapide aperçu d'une expérience. Entretenez-vous avec les personnes qui ont été directement impliquées dans l'expérience ou l'événement. Cette étape devrait vous prendre 5 à 10 minutes. Fournissez suffisamment de détails pour rendre l'information utile pour le reste du processus, mais n'essayez pas d'être exhaustif à ce stade. Vous pouvez adapter le formulaire à votre propre situation ou à vos besoins. Utilisez le questionnaire QQQQCP pour vous guider.

Questionnaire QQQQCP pour l'identification des connaissances

Titre	(Donnez un titre unique à l'expérience/au problème)
Qui	Qui est concerné ? Qui est impliqué ? Qui en connaît plus sur ce sujet ? Qui pourrait en apprendre quelque chose ? ...?
Quoi	Que s'est-il passé ? Que s'est-il passé avant ? Que s'est-il passé après ? Qu'avez-vous fait ? Que n'avez-vous pas fait ? Qu'ont fait les autres ? Que n'ont pas fait les autres ? Qu'en avez-vous appris ? Quel est l'impact de cet événement ou de cette expérience ? ...?
Où	Où cela a-t-il eu lieu ? D'où venez-vous ? Où êtes-vous allé ? Où se trouvaient les autres ? Où souhaitez-vous trouver ces informations ? ...?
Quand	Quand cela a-t-il eu lieu ? Quand cela a-t-il commencé ? Quand cela s'est-il arrêté ? Quand avez-vous été impliqué ? Quand avez-vous besoin de ces informations ? ...?

> continu

> suite de la page précédente

Titre	(Donnez un titre unique à l'expérience/au problème)
Comment	Comment avez-vous réagi à ce qui s'est passé ? Comment les autres ont-ils réagi à ce qui s'est passé ? ... ?
Pourquoi	Pourquoi cela s'est-il passé ? Pourquoi cela a-t-il commencé ? Pourquoi cela s'est-il arrêté ? Pourquoi avez-vous fait ce que vous avez fait ? Pourquoi avez-vous besoin de partager cette expérience ? ... ?

A.3 Enquête par sondage d'audit des connaissances

Enquête par sondage d'audit des connaissances

Notez vos réponses sur une échelle de 5 (la plus vraie) à 1 (la moins vraie)

Lorsqu'un collègue vous demande de l'aider à résoudre ses besoins de connaissances, quel type de connaissances recherche-t-il généralement ?	Essentielles pour les performances, pour améliorer le service, les opérations	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Essentielles pour la force de l'organisation	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Importantes pour des moyens de travailler plus sûrs, meilleurs, innovants ou créatifs	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Dépassées et inutiles	5 - 4 - 3 - 2 - 1
Comment avez-vous acquis l'essentiel des compétences et de l'expertise que vous avez utilisées dans votre emploi au cours des six derniers mois ?	En travaillant dans cette organisation	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Par autoapprentissage	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	À l'aide d'une formation formelle	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Dans mon dernier emploi ou ailleurs	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	À travers mes collègues	5 - 4 - 3 - 2 - 1

Où est stocké l'essentiel des connaissances dont vous avez besoin pour faire votre travail ?	Dans des documents papier	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Dans la tête des membres de votre équipe/département	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Dans votre système d'information central	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Sur votre ordinateur/disque dur	5 - 4 - 3 - 2 - 1
Qui détient les connaissances que vous acquérez dans votre actuel emploi/organisation ?	Moi uniquement	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	L'organisation uniquement	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Cela dépend de mon degré de contribution	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	L'organisation et moi	5 - 4 - 3 - 2 - 1
À quelle fréquence utilisez-vous les procédures documentées pour effectuer votre travail lorsque vous êtes coincé(e) ?	Tout le temps — très souvent — assez souvent — pas souvent/rarement — jamais	
Quel est le plus grand obstacle au stockage efficace et efficient des informations que vous recevez ?	Manque de temps/trop occupé(e)	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Mauvais outils/mauvaise technologie	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Politique/directives de l'organisation	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Médiocre qualité des systèmes/processus d'information	5 - 4 - 3 - 2 - 1
À quelle fréquence partagez-vous officiellement des informations avec des organisations similaires ?	Tout le temps — très souvent — assez souvent — pas souvent/rarement — jamais	
Quelles difficultés rencontrez-vous pour partager des informations avec des personnes d'autres organisations ?	Ils/nous (ou les deux) ne ressentons pas un besoin urgent de partager	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Absence d'un environnement ouvert au partage	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Manque de confiance dans les connaissances des autres personnes	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Absence de directives de l'organisation sur le partage	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Les procédures administratives applicables au partage d'informations/connaissances	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Les tâches ne requièrent pas le partage d'informations entre organisations	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Pas de plateforme informatique adéquate pour le partage	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Je ne connais pas les besoins de connaissances des autres personnes	5 - 4 - 3 - 2 - 1

A.4 Analyse des déficits de connaissances des organisations

Identifiez les besoins de connaissances actuels et futurs de votre organisation. L'information peut être utilisée pour planifier des programmes de formation et d'apprentissage. L'identification des éléments opérationnels actuels et à venir (premier tableau ci-dessous) peut être un bon point de départ pour analyser les déficits de connaissances.

Analyse des opérations au niveau de l'organisation

Éléments opérationnels	Actuel		Requis dans le futur
	Existant	Requis	
Fonctions	<i>Fonctions existant dans votre organisation</i>	<i>Fonctions nécessaires pour produire au mieux les résultats clés actuels</i>	<i>Fonctions nécessaires pour produire au mieux les résultats clés futurs</i>
Résultats clés	<i>Résultats critiques que votre organisation doit produire actuellement</i>		<i>Résultats futurs que votre organisation devra produire</i>
Compétences fondamentales	<i>Compétences qui permettent actuellement à votre organisation de produire les résultats clés ci-dessus</i>	<i>Compétences nécessaires, mais manquant pour produire les résultats clés ci-dessus dans votre organisation. Cette réponse éclairera les mesures à élaborer pour renforcer les capacités et compétences</i>	<i>Compétences nécessaires pour produire les futurs résultats clés ci-dessus, mais manquant dans votre organisation</i>

Analyse des déficits de connaissances aux niveaux de l'organisation et individuel

Ressources de connaissances et leurs utilisations	Actuel		Requis dans le futur
	Existant	Requis	
Principaux types internes et externes d'informations et de connaissances	<i>Tout ce que vous ou votre organisation utilisez (fichiers de données, rapports, études, fichiers vidéo, fils de discussion en ligne, etc.)</i>	<i>Tout ce dont vous ou votre organisation manquez et dont vous avez besoin pour assurer le bon déroulement des opérations (fichiers de données, rapports, études, fichiers vidéo, fils de discussion en ligne, etc.)</i>	<i>Tout ce dont vous ou votre organisation avez besoin pour produire des résultats dans les futures tâches opérationnelles</i>
Principales sources internes et externes d'informations et de connaissances	<i>Tout ce que vous ou votre organisation utilisez actuellement</i>	<i>Tout ce dont vous ou votre organisation manquez, mais avez besoin pour assurer le bon déroulement des opérations</i>	<i>Tout ce dont vous ou votre organisation manquez, mais avez besoin pour répondre aux besoins opérationnels futurs</i>

Ressources de connaissances et leurs utilisations	Actuel		
	Existant	Requis	Requis dans le futur
Fréquence d'utilisation des principales sources internes et externes d'informations et de connaissances	<i>Fréquence à laquelle vous ou votre organisation utilisez actuellement les sources ci-dessus</i>	<i>Fréquence à laquelle vous ou votre organisation devriez utiliser (mais ne le faites pas) les sources ci-dessus pour assurer le bon déroulement des opérations</i>	<i>Fréquence à laquelle vous ou votre organisation devriez utiliser les sources ci-dessus pour assurer le bon déroulement des opérations futures</i>
Utilisation des sources par les principales parties prenantes internes et externes	<i>Toutes les principales parties prenantes utilisant actuellement les sources ci-dessus</i>	<i>Toutes les principales parties prenantes qui devraient utiliser (mais ne le font pas) les sources ci-dessus pour assurer le bon déroulement des opérations</i>	<i>Toutes les principales parties prenantes qui devront utiliser les sources ci-dessus pour assurer le bon déroulement des opérations</i>
Processus clés : mécanismes, événements, fonctionnalités, ou plateformes pour recueillir, gérer, partager, et retrouver les informations	<i>Votre organisation : tout ce qui est actuellement utilisé</i> <i>Vous : tout ce que vous utilisez actuellement</i>	<i>Votre organisation : tout ce qui lui est nécessaire, mais lui manque pour répondre aux besoins opérationnels actuels</i> <i>Vous : tout ce qui vous est nécessaire, mais vous manque pour répondre aux besoins opérationnels actuels</i>	<i>Votre organisation : tout ce qui lui sera nécessaire, mais lui manque actuellement pour répondre aux besoins opérationnels futurs</i> <i>Vous : tout ce qui vous sera nécessaire, mais vous manque actuellement pour répondre aux besoins opérationnels futurs</i>
Principaux résultats	<i>Votre organisation : tout ce qui est actuellement produit à l'aide des sources et processus ci-dessus.</i> <i>Vous : tout ce que vous produisez actuellement à l'aide des sources et processus ci-dessus</i>	<i>Votre organisation : tout ce qu'elle pourrait produire si elle disposait des sources et processus manquant ci-dessus.</i> <i>Vous : tout ce que vous pourriez produire si vous disposiez des sources et processus manquant ci-dessus</i>	<i>Votre organisation : tout ce qu'elle doit produire à l'aide des sources et processus supplémentaires ci-dessus.</i> <i>Vous : tout ce que vous devez produire à l'aide des sources et processus supplémentaires ci-dessus.</i>
Temps consacré par semaine, mois ou année aux activités formelles de partage des connaissances et d'apprentissage	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle y consacrez actuellement</i>	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle devriez y consacrer pour répondre aux besoins opérationnels actuels</i>	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle devriez y consacrer pour répondre aux besoins opérationnels futurs</i>
Temps consacré aux activités informelles de partage des connaissances et d'apprentissage (y compris les conversations auprès de la machine à café, autour d'un déjeuner, au téléphone, etc.)	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle y consacrez actuellement</i>	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle devriez y consacrer pour répondre aux besoins opérationnels actuels</i>	<i>Le temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle devriez y consacrer pour répondre aux besoins opérationnels futurs</i>
Temps passé à rechercher des connaissances cruciales	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle y consacrez actuellement</i>	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle devriez y consacrer pour répondre aux besoins opérationnels actuels si vous disposez des sources et processus ci-dessus</i>	<i>Temps estimé que vous ou votre unité organisationnelle devriez y consacrer pour répondre aux besoins opérationnels futurs si vous disposez des sources et processus ci-dessus</i>

A.5 Analyse des déficits de compétences individuelles

Utilisez ce modèle pour évaluer vos niveaux de compétences propres ou ceux des membres de votre personnel. Cette information peut être utilisée pour planifier des programmes de formation et d'apprentissage.

Explication du tableau d'analyse des connaissances :

Absent = besoin d'apprentissage complet.

À améliorer = besoin d'apprentissage partiel.

Compétent = aucun besoin d'apprentissage.

Analyse des compétences 1 : Compétences techniques relatives à un sujet donné

Activité	Niveau de compétence		
	Absent	À améliorer	Compétent

[Exemple:]

Guider l'élaboration des politiques publiques relatives à [un sujet donné]

Etc.

Analyse des compétences 2 : Compétences fonctionnelles transversales

Activité	Niveau de compétence		
	Absent	À améliorer	Compétent

[Exemples:]

Gestion de projet

Rédaction des rapports

Compétences en informatique

Présentations

Analyse quantitative

Échanges avec les parties prenantes francophones en français écrit et oral

Etc.

Analyse des compétences 3 : Compétences comportementales et en leadership

Activité	Comportement souhaité	Skill Level		
		Absent	À améliorer	Compétent
<p><i>[Exemples :]</i></p> <p>Travail d'équipe</p> <p>Gestion des relations avec les clients</p> <p>Mentorat ou coaching</p> <p>Gestion participative des processus</p> <p>Etc.</p>	<p><i>[Exemple : Travail d'équipe]</i></p> <p>Placer la réussite de l'équipe au-dessus du fait d'être soi-même reconnu</p>			
Etc.				

B. Activités de recueil des connaissances

1. Entretien
2. Narration
3. Observation
4. Blogue
5. Bilan d'intervention
6. Groupe de discussion
7. Wiki
8. Espace de travail collaboratif
9. Webinaire
10. Forum en ligne
11. Communauté de pratique

B.1 Entretien

La manière la plus directe de découvrir ce que quelqu'un sait est de le lui demander. L'entretien est la méthode la plus fréquemment utilisée pour acquérir des connaissances. L'intervieweur pose des questions pour découvrir des faits et opinions relatifs à une expérience. Des entretiens individuels structurés aident à obtenir des informations à propos des observations, connaissances de base, attitudes, et croyances entourant une expérience particulière. Pour arriver aux meilleurs résultats, les intervieweurs doivent être solidement préparés et, idéalement, avoir établi une liste de questions soigneusement organisées dans un ordre particulier, surtout lorsque plusieurs personnes seront successivement interviewées sur le même événement. Une liste de questions permet de s'assurer que les mêmes questions sont posées à chaque participant d'une manière plus ou moins similaire, réduisant ainsi les biais.

Les questions et réponses d'un entretien peuvent être recueillies sur papier, à l'aide d'un enregistreur vocal ou d'une caméra vidéo. Les entretiens sont généralement menés en face à face, bien que des entretiens par téléphone ou vidéoconférence soient également possibles.

Conseils et astuces pour réaliser un entretien

Les entretiens comportent quatre étapes : organisation, préparation, entretien et reconstitution.

1. *Organisation*

Un bon processus d'entretien requiert certaines dispositions logistiques et de communication.

- » Prenez rendez-vous avec la ou les personnes à interroger, en décrivant l'objectif poursuivi.
- » Si plusieurs personnes doivent être interrogées, interviewez la personne la plus importante en dernier.
- » Programmez les entretiens et réservez un endroit calme et présentant peu de distractions.
- » Envoyez une invitation avec les détails de l'entretien (lieu, minutage, sujet, durée, etc.).
- » Appelez les personnes à interroger la veille de l'entretien pour le leur rappeler.

2. *Préparation*

La façon dont l'entretien est mené et les questions sont posées a un énorme impact sur la qualité de l'information obtenue.

- » Commencez la préparation bien avant le jour de l'entretien.
- » Définissez ce que vous souhaitez obtenir de l'entretien.
- » Définissez votre interlocuteur cible et réfléchissez à pourquoi il a été choisi.
- » Définissez le type d'entretien qui sera mené (enquête, entretien approfondi, entretien guidé ou conversation).
- » Recherchez autant que possible l'événement, le fait ou l'expérience.
- » Préparez une introduction appropriée.

- » Établissez une liste de sujets et questions spécifiques que vous souhaitez aborder durant l'entretien. Ces sujets peuvent être liés à des comportements, opinions ou valeurs, sentiments, connaissances, perceptions sensorielles (ce qui a été vu, entendu, observé, etc.), ou à des questions contextuelles ou démographiques.
- » Pour préserver la spontanéité, ne communiquez pas les questions à la personne interrogée avant l'entretien.
- » Assurez-vous que tous les problèmes sont abordés.
- » Utilisez les questions QQQQCP (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi) pour guider la partie principale de l'entretien.
- » Testez les questions de l'entretien pour vous assurer qu'elles permettent d'atteindre vos objectifs.
- » Concluez la conception de l'entretien avec les dernières questions ou commentaires, le suivi, etc.
- » Choisissez la bonne technologie de recueil (par écrit, oralement, enregistrement audio ou vidéo).
- » Si vous utilisez un appareil d'enregistrement, configurez-le et testez-le à l'avance.

3. *Entretien*

Un point crucial d'un bon entretien est de commencer par mettre votre interlocuteur à l'aise, et ensuite de le faire participer le plus possible à la conversation.

- » Accueillez la personne interrogée, présentez-vous et commencez par une conversation informelle pour créer une atmosphère propice. Faites en sorte que la personne se sente à l'aise.
- » Décrivez les étapes du processus d'entretien :
 - » Consentement éclairé ;
 - » Séance d'entretien ;
 - » Réponse aux questions ;
 - » Incitation ou remboursement pour la séance ;
 - » Façon dont vous allez utiliser les résultats de l'entretien.
- » Idéalement, obtenez un consentement éclairé oral, enregistré à l'aide d'un enregistreur vocal, ou sinon par écrit.
- » Communiquez la longueur et le niveau de détail attendus pour les réponses. Si vous utilisez un enregistreur, demandez à la personne interrogée d'exprimer le message clé de sa réponse au cours de la première minute et d'approfondir ensuite, si nécessaire.

- » Commencez à aborder l'ensemble des questions ou sujets et n'hésitez pas à poser des questions complémentaires ou suscitées par les réponses données, afin d'obtenir plus d'informations sur le sujet, le cas ou l'expérience.
- » Posez des questions courtes et pertinentes. Donner à la personne interrogée le temps de réfléchir et de répondre. Laissez-la expliquer avec ses propres mots ce qui s'est passé.
- » Soyez un bon auditeur.
- » Gardez le contact visuel et observez le langage corporel. Observez et documentez le comportement de la personne interrogée et les aspects contextuels de l'entretien, et prenez des notes même si vous utilisez un équipement audiovisuel. Il vous suffit de noter des mots-clés ou des points particuliers que vous pourrez développer une fois l'entretien terminé.
- » Mélangez les questions « lourdes » et « légères », ainsi que des questions fondées sur des faits avec des questions basées sur des hypothèses.
- » Essayez de rester neutre.
- » Pensez aux questions complémentaires de suivi.
- » Utilisez la structure d'entretien que vous avez préparée (QQOQCP) et demandez spécifiquement : combien de temps ? Combien ? Dans quel but ? Avec qui ? etc.
- » Enquêtez-vous des enseignements personnellement tirés par votre interlocuteur.
- » Donnez à la personne interrogée la possibilité de poser des questions.
- » Remerciez la personne interrogée.
- » Prenez note de tout le matériel supplémentaire que vous devez collecter compte tenu des réponses de la personne interrogée (images, photos, statistiques, données, informations provenant d'autres experts, etc.)
- » Développez vos notes dès que possible après chaque entretien (de préférence dans les 24 heures).

4. *Reconstitution*

Après l'entretien, mettez l'information sous une forme (par exemple, un document ou une présentation illustrant les idées issues de l'entretien) que vous pouvez partager et utiliser plus tard au cours du processus de formatage.

- » Immédiatement après l'entretien, passez vos notes en revue et récapitulez vos réflexions et considérations, même si vous avez également utilisé un enregistreur. Autrement, votre mémoire s'effacera, même après un jour, et certaines notes importantes risquent de perdre leur signification.
- » Faites des transcriptions de l'entretien.

- » Faites un rapport de l'entretien. Si vous effectuez plusieurs entretiens (ce qui est recommandé), vous pouvez utiliser le rapport de ce premier entretien comme base pour comparer les résultats.
- » Résumez les conclusions sous forme de points clés et utilisez des citations pour les illustrer et les étayer.

Avantages

Le plus grand avantage de l'entretien est la profondeur des détails qui peuvent être obtenus. Les personnes interrogées peuvent faire des descriptions vivantes de ce qui s'est passé et fournir à l'enquêteur une vision de première main de l'événement. Celui-ci peut adapter ses questions pour obtenir plus d'exemples ou d'explications. Les entretiens peuvent être utiles pour recueillir les contextes, les causes profondes et les facteurs d'influence, en plus de la description de ce qui s'est passé lors d'un événement particulier. Les entretiens peuvent également donner une idée des interprétations, perceptions, pensées et sentiments des personnes interrogées, qui sont véhiculés par des signaux sociaux tels que l'intonation de la voix et le langage corporel.

Désavantages

Il peut être difficile de recruter les personnes à interroger et d'obtenir les rendez-vous pour les entretiens. Vous devez trouver un lieu et une heure convenables et peut-être coordonner plusieurs calendriers. Les enquêteurs peuvent oublier de poser des questions clés, ou les réponses peuvent susciter plus tard de nouvelles questions ; mais une fois l'entretien terminé, il peut être difficile d'effectuer un suivi avec la personne interrogée. Parfois, trop d'informations sont recueillies, ce qui rend le traitement ultérieur très long.

Cas spécial : Les entretiens de départ

Lorsque des personnes quittent une organisation, les responsables mènent des entretiens de départ pour contribuer à évaluer ce qui devrait être amélioré ou modifié, réduire la perte de connaissances que le départ pourrait entraîner, et aider les nouveaux membres du personnel à ne pas devoir « réinventer la roue ».

Questions habituellement posées lors d'un entretien de départ :

- » Quelle est la plus importante leçon que vous avez tirée de vos expériences professionnelles avec les clients ? Avec les collègues ? Avec la direction ?
- » Quel a été votre plus grand succès/échec au sein de l'organisation et pourquoi ?
- » Quelle est la recommandation la plus importante que vous souhaitez faire à la direction ? À vos collègues ? À votre successeur ?
- » Pourriez-vous raconter une anecdote mettant en évidence une idée importante pour notre personnel actuel ou futur ?
- » Si vous pouviez faire un changement, lequel serait-il ?

- » Quelles sont les actions prioritaires immédiates sur lesquelles votre successeur devrait travailler et quels sont vos conseils concernant ces actions ?
- » Quels sont les actuels acquis ou dispositifs organisationnels qu'il est important de conserver ?
- » Quels outils, ressources de connaissances et relations ont été les plus importants pour vous dans l'exécution de votre travail ? Lesquels vous ont manqué ?

B.2 Narration

La narration est un moyen utile pour partager des informations et générer de la compréhension. Elle est de plus en plus utilisée par les organisations pour partager et interpréter des expériences dans un contexte social. Du point de vue de l'auditeur, il est plus facile de comprendre et de se souvenir de la connaissance lorsqu'elle est présentée sous la forme d'un récit. En outre, la narration peut compléter la pensée analytique — un expert peut ne pas réaliser toute la valeur d'une expérience jusqu'à ce qu'il en fasse le récit.

Comment faire un récit

Si vous devez faire un récit, gardez à l'esprit les recommandations qui suivent afin de générer de précieuses connaissances :

- » Définissez le message clé du récit.
- » Mettez en place la bonne atmosphère pour la narration.
- » Construisez le récit sur votre propre expérience : utilisez, si nécessaire, des mots-clés pour guider le récit et rester sur la bonne voie.
- » Commencez par fournir le contexte nécessaire et concluez avec les enseignements tirés et les recommandations, s'il y en a.
- » Observez les auditeurs pendant que vous faites le récit.

Comment écouter un récit

- » Montrez votre intérêt et votre curiosité.
- » Écoutez attentivement — soyez réceptif, compréhensif et réactif.
- » Laissez le récit vous emporter — ne l'interrompez pas et gardez vos questions pour la fin.

B.3 Observation

Beaucoup de connaissances peuvent être obtenues simplement en observant des experts effectuer leur travail. L'observation donne un aperçu de leur expertise ou de leur expérience particulière. Elle permet une compréhension de base des connaissances impliquées ainsi que des contraintes ou autres problèmes.

Les observations ont idéalement lieu dans l'environnement de travail de l'expert, de sorte que les observateurs puissent voir son comportement réel. Toutes les expériences ne peuvent toutefois pas être observées (comme les accidents ou les événements imprévus). La méthodologie d'observation

varie selon le sujet, le rôle de l'observateur (participatif ou passif), et la méthode d'enregistrement (notes écrites, photos, audio ou vidéo).

Avantages

L'observation non intrusive ou non participative interfère au minimum avec la pratique des experts et peut donner un aperçu des faits, règles et stratégies qu'ils adoptent, et même de ceux dont ils sont inconscients.

Désavantages

Il est souvent difficile de rester impartial et objectif en analysant des observations. De plus, l'interprétation peut prendre beaucoup de temps en raison de la quantité de données collectées.

B.4 Blogue

Un blogue est un site web créé par une personne ou un groupe, et accessible au public ou aux membres d'une communauté fermée. Le blogue se compose de contributions textuelles (« billets de blogue ») rédigées par la personne ou le groupe qui a créé le site. Il fonctionne comme un journal où le blogueur raconte des expériences de manière informelle, et aussi comme un canal de communication direct (non édité) avec un public.

Avantages

- » La mise en place et l'utilisation d'un blogue sont assez faciles, même pour des personnes dotées de peu de compétences numériques.
- » Les blogues ne coûtent généralement rien.
- » La publication d'un billet sur un blogue est généralement instantanée en raison de l'absence d'éditeur ou de contrôleur du contenu (même si le créateur du blogue peut surveiller les commentaires des lecteurs et empêcher leur publication s'ils sont non pertinents).
- » Ils acceptent des textes, images, vidéos et liens vers des pages web ou d'autres blogues.
- » Ils sont faciles à mettre à jour.
- » Ils sont faciles d'accès, à condition de disposer d'une connexion Internet.
- » Ils encouragent la narration comme moyen de transfert de connaissances.
- » Les lecteurs peuvent laisser des commentaires et interagir ainsi avec le blogueur.

Désavantages

- » Les blogues peuvent être partiels ou contenir des inexactitudes.
- » L'écriture d'un blogue peut prendre du temps.
- » Les visiteurs peuvent laisser des commentaires inappropriés.
- » Les blogueurs ne promeuvent souvent pas largement l'existence de leur blogue, si bien que leur lectorat n'est pas toujours aussi étendu ou diversifié qu'il pourrait l'être.

B.5 Bilan d'intervention

Un bilan d'intervention est mené par un modérateur avec une équipe aussi vite que possible après qu'elle ait participé à une opération ou à un événement. L'objectif est de donner aux membres de l'équipe l'occasion de réfléchir à l'action afin de pouvoir faire mieux la prochaine fois.

Comment effectuer un bilan d'intervention

Idéalement, les bilans d'intervention sont réalisés immédiatement après l'événement. À ce moment-là, la mémoire est encore fraîche et authentique (c'est-à-dire non filtrée par des interprétations ou jugements ultérieurs), et les participants à l'expérience sont toujours disponibles. Les bilans d'intervention sont habituellement réalisés en face à face, mais peuvent également l'être de manière virtuelle.

Un modérateur mène l'examen, posant des questions telles que :

- » Qu'est-ce qui était prévu ? Qu'est-ce qui était supposé se passer ?
- » Ce qui s'est passé a-t-il été différent de ce qui était prévu ? On cherche ici des faits, pas des jugements.
- » Pourquoi y a-t-il eu des différences ?
- » Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ?
- » Que peut-on améliorer et comment ? Que pouvons-nous faire différemment dans le futur ?

La valeur unique d'un bilan d'intervention est l'occasion qu'il offre d'obtenir des connaissances qualitatives fiables lorsqu'elles sont encore fraîches. La clé du succès d'un bilan d'intervention est une discussion ouverte où tout le monde comprend que le but n'est pas de blâmer, mais d'apprendre et de résoudre les problèmes. Les bilans d'intervention se déroulent par conséquent sans spectateurs. Les participants doivent se sentir libres d'interagir et de s'exprimer sans tenir compte des relations hiérarchiques officielles.

Les discussions sont souvent consignées sur un tableau papier durant les bilans d'intervention, et les notes sont ensuite transformées en objets d'apprentissage et idées pour les autres membres de l'organisation ou d'ailleurs.

B.6 Groupe de discussion

Les groupes de discussion peuvent être efficaces pour l'enregistrement et l'évaluation d'expériences et de perceptions. Un groupe de discussion est composé d'experts et autres parties prenantes qui ont été ou seront impliqués dans une expérience particulière. Leurs discussions peuvent produire un bon nombre d'informations et de connaissances. Le contexte du groupe permet aux participants de réagir aux suggestions ou commentaires des autres et de s'appuyer sur eux. Les groupes de discussion sur un événement passé doivent être organisés le plus tôt possible pour pouvoir obtenir des retours d'information qui aideront les professionnels à élaborer de nouvelles procédures et nouveaux plans pour l'avenir. Les groupes de discussion ont habituellement lieu avec des personnes physiquement présentes, mais il peut parfois s'avérer nécessaire de les tenir par téléphone ou vidéoconférence.

Préparation

Votre niveau de préparation déterminera en grande partie la valeur des résultats d'un groupe de discussion. Si vous planifiez les groupes de discussion à constituer avec des équipes désignées, même pour un suivi rapide à la suite d'événements inattendus, vous serez capables d'utiliser la plupart, si pas toutes, les suggestions suivantes.

Les groupes de discussion réussis sont guidés par un objectif clair, impliquent des participants soigneusement sélectionnés et s'appuient sur un ensemble bien préparé de questions et de sujets. Ils sont idéalement menés par un ou deux modérateurs et un observateur qui prend des notes ou enregistre la discussion et ses résultats. Si désiré et disponible, utilisez un équipement audio ou vidéo pour enregistrer la discussion.

Pour tirer le meilleur parti d'un groupe de discussion, considérez attentivement chacun des aspects suivants.

- » *Objectif.* Définissez ce que vous souhaitez enregistrer.
- » *Participation.*
 - » Déterminer la taille du groupe (idéalement 10 à 20 participants) et recruter les participants (1 à 2 semaines avant la séance du groupe de discussion).
 - » Définissez la composition de votre groupe de discussion (hétérogène/homogène).
- » *Calendrier et lieu.*
 - » Programmez le moment de la tenue du groupe de discussion et réservez un lieu.
 - » Appelez chacun des participants la veille de la tenue du groupe de discussion pour la leur rappeler.
- » *Sujet.* Créez une liste des sujets que vous souhaitez aborder pendant la réunion. Pour une séance d'une heure et demie, prévoyez de poser cinq ou six questions dont les réponses donneront un aperçu de ce que vous essayez de faire.
- » *Facilitation.* Recruter deux modérateurs, dont un prendra des notes. Éventuellement, recruter un observateur pour prendre des notes afin de permettre aux deux modérateurs de se concentrer sur les interactions.
- » *Technologie.* Si vous utilisez un enregistreur, configurez-le, testez-le et disposez d'un appui technique en cas de dysfonctionnement.
- » *Logistique.* Disposez le mobilier dans la pièce, y compris les tableaux papier ou tableaux blancs ; placer des porte-nom ; prévoyez des rafraîchissements.

Mener le groupe de discussion

Votre groupe de discussion doit suivre un programme préétabli, avec un temps imparti pour présenter le sujet, les participants et la méthodologie. Les modérateurs et (s'il y en a un) l'observateur travaillent ensemble pour veiller à ce que toutes les questions soient traitées, que la discussion reste centrée sur le sujet, que tous les participants puissent contribuer, et que le programme soit respecté.

Le but d'un groupe de discussion est de recueillir des informations utiles, si bien qu'il est important que les participants ressentent que leurs opinions sont appréciées. Voici les étapes clés pour les modérateurs :

- » Si vous utilisez un enregistreur, mettez-le en route dès que les participants commencent à arriver.
- » Comme décrit ci-dessus pour le début d'une séance d'entretien (section B.1), accueillez le groupe et présentez-vous ainsi que l'autre modérateur et l'éventuel observateur. Commencez par des commentaires informels pour créer une atmosphère détendue et mettre le groupe aussi à l'aise que possible.
- » Un des modérateurs donne un aperçu du sujet, explique comment les résultats du groupe de discussion seront utilisés, et précise que, même si la séance est enregistrée, aucun nom ne sera cité dans le rapport final.
- » Assurez-vous que chaque participant signe le formulaire de consentement éclairé.
- » Un des modérateurs énonce les règles de base de la séance, telles que parler suffisamment fort, ne pas se couper la parole, et éteindre les téléphones portables.
- » Un des modérateurs demande à chaque participant de se présenter et commence à poser les questions.
- » Donnez à chaque participant suffisamment de temps pour répondre avant d'ouvrir une nouvelle discussion de groupe sur une question ou un sujet. Il est important d'entendre de nombreux points de vue.
- » Un des modérateurs (ou l'observateur s'il y en a un) prend des notes, surveille le temps et vérifie que tous les sujets sont bien abordés.
- » Si un sujet ou une question suscite une discussion inattendue, il est bon de laisser le groupe répondre tant que le sujet est lié à l'objectif global du groupe de discussion.
- » À la fin de la réunion, un des modérateurs résume les principaux points abordés par les participants, fait confirmer que ce résumé est correct, et remercie tous les participants pour leur contribution.
- » Un des modérateurs distribue les incitations et/ou remboursements.
- » Après le départ des participants, tant que l'expérience est encore fraîche dans leur esprit, les modérateurs (et l'observateur éventuel) doivent s'accorder du temps pour réfléchir aux questions ou idées abordées.

Analyse

Comme pour la plupart des méthodes de recueil des connaissances, rassemblez et examinez tout le matériel généré par le groupe de discussion, le plus rapidement possible, idéalement le jour même. L'objectif est de produire une analyse de la séance du groupe de discussion pouvant être partagée

avec des collègues qui n'étaient pas présents. Les idées issues de cette analyse doivent être claires et étayées par l'enregistrement réalisé ou les notes prises au cours de la séance. Voici quelques étapes utiles :

- » Si la séance a été enregistrée électroniquement, examinez l'enregistrement et vos notes. Une transcription complète de l'enregistrement peut servir de base à un examen rapide ultérieur.
- » Dans votre rapport, comparez les résultats avec ceux des catégories de groupes de discussion s'ils font partie d'une série. Les groupes de discussion peuvent être particulièrement utiles lorsque plusieurs sont organisés. La possibilité de comparer les résultats peut servir à confirmer ce qui peut sembler de prime abord une idée erronée.
- » Utilisez des citations pour illustrer vos conclusions.

B.7 Wiki

Les wikis sont des pages web internes ou externes qui permettent à des personnes de travailler de manière collaborative sur le même document ou la même série de documents à travers un navigateur Internet. Les wikis peuvent être un moyen efficace de recueillir des connaissances de manière conjointe. Les participants peuvent réviser les textes, ajouter des images et des médias, et créer des liens entre les pages. L'accessibilité des wikis peut être restreinte.

Avantages

- » Avec un minimum d'indications, la plupart des personnes peuvent créer et modifier le contenu d'un wiki.
- » La publication sur les wikis est généralement instantanée parce que ceux-ci n'ont ni éditeur ni contrôleur du contenu.
- » L'accès aux documents confidentiels peut être restreint, tout en permettant au groupe autorisé de les créer et de les modifier.
- » Plusieurs personnes peuvent travailler sur le même document, peu importe où elles se trouvent.
- » Le logiciel wiki permet de revenir à une version antérieure d'un article.
- » Certains wikis prévoient des versions imprimées de leurs articles.
- » De nombreuses applications wiki sont des logiciels gratuits à source ouverte.

Désavantages

- » Les wikis doivent être gérés pour maintenir la qualité souhaitée du contenu.
- » Ils doivent également être gérés pour être maintenus bien organisés, surtout lorsque leur taille s'accroît.

B.8 Espace de travail collaboratif

L'espace de travail collaboratif (également appelé espace de travail partagé ou *groupware*) correspond à un logiciel web permettant une collaboration de groupe plus élaborée ou structurée que celle des wikis. Les utilisateurs peuvent discuter entre eux, rédiger des messages, laisser des notes et publier des images et des vidéos. Certains espaces de travail collaboratifs sont centrés sur les documents, les utilisateurs mettant en ligne leurs propres documents que d'autres utilisateurs peuvent commenter, annoter ou discuter en ligne.

Avantages

- » Il existe de nombreux espaces de travail collaboratifs différents, avec des fonctionnalités très variées.
- » La plupart peuvent être configurés avec les fonctionnalités exigées par les utilisateurs, tandis que de nouvelles peuvent être ajoutées en fonction des besoins.
- » L'interaction entre des personnes ayant des types et niveaux de connaissance différents peut être très bénéfique à l'organisation. Les espaces de travail collaboratifs peuvent devenir un véhicule pour le transfert systématique de connaissances.
- » Ils permettent le stockage à long terme d'objets de connaissance prenant la forme de documents, de discussions et de notes provenant directement des participants.

Désavantages

- » Les espaces de travail collaboratifs ne sont pas très conviviaux.
- » Ils requièrent souvent une sérieuse initiation et un niveau de base de maîtrise du numérique.
- » Les participants dotés de moins de compétences en communication ou en langues étrangères se sentent parfois exclus et peuvent abandonner.
- » Ces espaces nécessitent une modération active, qui peut dissuader certains participants.

B.9 Webinaire

Les outils de conférence en ligne permettent à de nombreux participants de partager simultanément une combinaison de présentations vidéo, audio et textuelles, où qu'ils soient (pour autant qu'ils disposent d'une connexion Internet). Les webinaires sont largement utilisés pour des réunions, discussions, présentations, conférences et formations.

Avantages

- » Les outils de conférence sont souvent basés sur des principes de démonstration-explication. Ils requièrent peu de compétences ou d'efforts de la part des participants, ce qui les rend hautement accessibles.
- » Ils font appel à différents styles d'apprentissage (auditif, visuel, textuel).
- » Ils permettent une collaboration en temps réel, quelle que soit la distance entre les participants.

- » Ils peuvent être un substitut important aux rencontres en face à face, et donc économiser des coûts.
- » Ils rendent les échanges moins formels que lors des conférences physiques.

Désavantages

- » La plupart des services de conférence en ligne sont coûteux. Les fonctionnalités ou capacités des services gratuits sont généralement limitées.
- » Ils nécessitent une bonne connexion Internet et un matériel spécial.
- » La qualité peut varier considérablement en fonction de la connexion Internet. Les perturbations sont imprévisibles.

B.10 Forum en ligne

Un forum en ligne permet à une communauté de s'engager dans une discussion.

Avantages

- » Les forums en ligne offrent un haut degré de flexibilité. Ils sont accessibles à tout moment et à partir de n'importe quel endroit, pour autant qu'une connexion Internet soit disponible.
- » Ils permettent aux utilisateurs de s'exprimer librement dans des discussions ciblées. Ils encouragent l'égalité entre les utilisateurs, car tous les messages ont le même poids dans le forum.
- » Ces forums encouragent l'expression de points de vue et opinions différents sur des sujets prédéfinis.
- » Les discussions peuvent être de haute qualité, car les utilisateurs ont le temps de réfléchir et de faire des recherches sur le sujet/commentaire considéré.
- » Ils peuvent conduire à la formation de communautés en ligne plus durables autour de certains sujets.

Désavantages

- » Les forums publics et dépourvus de modérateur sont sujets à des abus.
- » Les forums sont fortement basés sur le texte et ne sont pas très adaptés à l'audio et à la vidéo.
- » Les locuteurs dont la langue maternelle n'est pas celle du forum peuvent se sentir moins à l'aise en participant aux discussions.
- » Ils dépendent souvent fortement du modérateur ou de certains contributeurs. Maintenir les utilisateurs engagés dans les discussions peut demander un gros effort à un modérateur ou à une personne ressource.

B.11 Communauté de pratique

Une communauté de pratique organise la participation d'experts ou professionnels d'un domaine d'intérêt donné à un processus d'apprentissage collectif. Elle offre la possibilité de documenter des connaissances à l'aide du processus de partage d'expérience entre personnes partageant un intérêt commun. Les participants s'engagent vis-à-vis les uns des autres dans un processus d'apprentissage par les pairs. Afin d'appuyer la création et le partage de connaissances, la communauté de pratique doit idéalement être structurée autour d'un objectif d'apprentissage. Les communautés de pratique facilitent souvent diverses interactions de partage des connaissances, telles que les « bavardages » en ligne, les forums, les discussions et les conférences. Ces interactions peuvent avoir lieu en ligne ou en face à face.

Avantages

- » Les communautés de pratique fournissent un espace à des personnes se rassemblant autour d'un intérêt ou d'une expertise communs.
- » Les communautés de pratique en ligne permettent à leurs membres de lire, soumettre et recevoir des conseils et des retours d'information de la communauté concernant les questions qu'ils se posent.
- » Selon leur degré de participation, allant de strictement réceptifs à hautement interactifs, les participants peuvent acquérir des connaissances et compétences auprès des membres les plus expérimentés de la communauté.
- » Les communautés de pratique peuvent être bénéfiques pour les débutants désireux d'apprendre de collègues expérimentés, mais l'apprentissage par les pairs entre spécialistes est également possible.
- » Elles permettent aux participants de s'impliquer au moment et à l'endroit qui leur conviennent le mieux.
- » Elles conservent des ressources, idées et discussions, constituant ainsi une archive d'expertise pour un domaine technique particulier.
- » Les connaissances du groupe apportent un appui aux professionnels individuels, créant souvent ainsi un sentiment de communauté.

Désavantages

- » Si la communauté est constituée en ligne, l'aspect technologique peut être difficile pour les participants maîtrisant moins bien le numérique.
- » D'importants efforts peuvent être nécessaires pour créer un réel sentiment de communauté lorsque la communauté de pratique est en ligne. L'absence de signaux visuels et émotionnels, tels que le langage corporel, encourage peu une interaction significative.
- » Les utilisateurs peuvent se sentir exclus ou déconnectés sans un développement communautaire ou une modération proactifs.

- » Les participants peuvent se sentir dépassés s'ils ne sont pas soigneusement introduits au sein de la communauté, ou ils peuvent rester passifs en raison d'un manque de stimulation.
- » Les communautés de pratique peuvent nécessiter une modération intense pour relier les personnes en quête de connaissances aux contributeurs.
- » Les communautés de pratique peuvent évoluer trop rapidement ou changer de direction, d'une manière que les membres n'arrivent pas à suivre, entraînant ainsi une baisse d'activité.

C. Recueil à l'aide de la vidéo

Vous pouvez recueillir des connaissances en notant simplement les idées d'experts et de parties prenantes à l'aide d'un papier et d'un crayon. Toutefois, l'ajout d'un matériel audiovisuel peut enrichir un document écrit et le rendre plus facile à mémoriser.

Même si la maîtrise d'outils audiovisuels complexes est parfois obligatoire, elle ne s'avère toutefois pas nécessaire dans la plupart des cas. Les petites caméras numériques enregistrent d'excellentes images (si vous possédez un caméscope à cassettes, envisagez de passer à une caméra numérique à carte mémoire d'un prix abordable, pour sa plus grande commodité). Même la plupart des smartphones sont dotés d'une caméra correcte permettant de filmer un entretien ou un événement — à condition de l'utiliser correctement, vous serez surpris par la qualité de l'image. Que vous utilisiez une petite caméra vidéo ou un smartphone, vous devrez prêter une attention particulière à la qualité du son. Dans tous les cas, suivez les recommandations suivantes pour un résultat audiovisuel optimal.

C.1 Qualité du son

Choisissez un environnement calme pour l'enregistrement

Un son de bonne qualité est généralement plus important qu'une belle image, en particulier lorsque vous filmez des entretiens ou que vous enregistrez des discussions ou des présentations. Choisissez donc soigneusement le lieu d'enregistrement : assurez-vous qu'il est très calme et que vous ne serez pas dérangés. Évitez autant que possible les bruits de fond : fermez les fenêtres et les portes et, si possible, éteignez toute climatisation audible.

Utilisez un microphone externe

Les microphones intégrés des smartphones et caméras à prix abordable ont tendance à capter une quantité de bruits de fond. Pour un son de meilleure qualité, branchez un microphone externe sur votre appareil d'enregistrement et placez-le à proximité de votre sujet.

Des écouteurs avec micro intégré peuvent également servir de microphone externe si vous n'enregistrez qu'une personne : branchez le câble des écouteurs/du microphone sur votre caméra ou votre smartphone et attachez les écouteurs eux-mêmes sur la chemise de la personne interrogée à l'aide d'un trombone. Vous serez ainsi suffisamment éloigné pour cadrer correctement l'image et le son sera presque toujours plus net qu'avec le microphone intégré à la caméra.

Dans tous les cas, vérifiez la qualité du son sur place en branchant un casque ou des écouteurs sur votre appareil et en écoutant un essai d'enregistrement ; vous vous rendez peut-être compte que,

pour obtenir une qualité audio acceptable, des mesures supplémentaires doivent être prises ou le lieu d'enregistrement modifié.

C.2 Image

Faites attention à l'emplacement de la caméra

Placez la personne interrogée à un endroit où son visage sera bien éclairé — si la lumière vient de l'arrière, votre sujet sera trop sombre. Évitez les arrière-plans qui pourraient détourner l'attention du spectateur. Assurez-vous que la position choisie pour vous est sûre. Pour la stabilité de l'image, soutenez l'appareil : si vous utilisez un smartphone, appuyez votre bras contre un mur ou sur une table ou une chaise ; si vous utilisez une caméra, placez-la si possible sur un trépied ou une table.

Remplissez le cadre

Placez-vous suffisamment près de votre sujet pour que sa tête et ses épaules remplissent presque tout le cadre sans avoir à zoomer. Vous tenir plus loin de votre sujet et zoomer peut donner une image floue sur grand écran. Faire pivoter une caméra n'apporte généralement pas grand-chose.

Enregistrez des phrases complètes

Posez des questions ouvertes auxquelles la personne interrogée peut répondre avec pertinence et demandez-lui de répondre par des phrases complètes. Souvenez-vous que les réponses sont toujours plus importantes que vos questions, qui seront probablement coupées par la suite. (De plus amples conseils et astuces sur la réalisation d'un entretien figurent en annexe, dans la section B.1.)

Enregistrez par segments

Arrêtez d'enregistrer après chaque réponse, puis reprenez pour la question suivante. En procédant ainsi, vous réduirez le travail de montage ultérieur.



Prenez des notes comme sauvegarde pendant l'enregistrement de la vidéo. Après une séance d'enregistrement, vous pouvez constater que la technologie n'a pas fonctionné. Sans aucune trace écrite, vous pourriez ne pas être capable de vous rappeler certaines idées importantes que vous pensiez avoir enregistrées. Veillez donc à ce que quelqu'un prenne des notes pendant l'enregistrement d'une vidéo. Faites-le vous-même si vous posez la caméra sur un trépied ou une surface appropriée. En revanche, si vous devez tenir la caméra (notamment s'il s'agit d'un smartphone), demandez à un collègue de prendre les notes. Noter les points à retenir vous aidera à vous souvenir de l'essence même de l'entretien et vous permettra de constituer un instrument de connaissance, même si l'enregistrement échoue.

Pour limiter les problèmes potentiels, vérifiez l'équipement la veille de l'entretien. Assurez-vous que la batterie soit complètement chargée et qu'un espace suffisant soit disponible sur la carte mémoire. Le jour de l'entretien, apportez une carte mémoire ou des cassettes supplémentaires, une batterie de secours, si nécessaire, ainsi qu'un câble d'alimentation.

Checklist pour l'enregistrement

La checklist suivante aborde les aspects techniques, organisationnels et de contenu de l'enregistrement vidéo d'un entretien. Conservez-la avec vous avant, pendant et après la séance d'enregistrement !

Avant le jour de l'entretien	Oui
Assurez-vous que le lieu choisi pour l'enregistrement est confortable et fournit un environnement convenable en ce qui concerne le bruit, la lumière et l'arrière-plan visuel.	
Reconfirmez la date, l'heure et le lieu avec la personne interrogée.	
Soyez sûr de savoir comment vous rendre à l'endroit de l'enregistrement.	
Assurez-vous que votre liste de questions est prête.	
Sachez comment utiliser votre matériel d'enregistrement.	
Prévoyez un microphone externe.	
Préparez un casque ou des écouteurs pour vérifier la qualité de l'enregistrement audio.	
Préparez un trépied ou tout autre accessoire pouvant vous aider à stabiliser le matériel d'enregistrement.	
Chargez complètement la batterie de la caméra/du smartphone.	
Prévoyez, si nécessaire, une batterie de secours ainsi qu'un câble d'alimentation.	
Prévoyez suffisamment de cassettes d'enregistrement ou d'espace de stockage sur votre téléphone ou votre carte mémoire.	
Prévoyez une carte mémoire de secours, si nécessaire.	
Le jour de l'entretien	Oui
Arrivez au lieu de rendez-vous avec suffisamment d'avance pour pouvoir tester l'équipement et confirmer que l'endroit choisi convient.	
Juste avant l'entretien	Oui
Rappelez l'objectif de l'entretien à la personne interrogée.	
Demandez-lui de répondre aux questions par des phrases complètes, étant donné que vos questions seront coupées au montage.	

> continu

> suite de la page précédente

Juste avant l'entretien		Oui
Demandez à la personne interrogée de commencer par répondre de manière concise (une « réponse courte », mais toujours en phrases complètes), avant de développer davantage.		
Écrivez le nom et le titre de la personne interrogée en prenant soin de les orthographier correctement. Conseil : prenez une photo en gros plan de sa carte de visite.		
Pendant l'entretien		Oui
Prenez en notes les principaux points évoqués pour pouvoir reconstituer l'entretien au cas où l'enregistrement serait défectueux ou égaré.		
Arrêtez l'enregistrement après chaque réponse et reprenez avant la question suivante pour créer des séquences individuelles qui faciliteront le montage.		
Vérifiez fréquemment que votre matériel fonctionne correctement (et que vous n'avez pas oublié de lancer l'enregistrement). En vérifiant régulièrement, seules une ou deux questions risquent d'être à refaire (ceci peut être votre unique chance d'obtenir des réponses !), une fois le problème résolu.		
Approfondissez les questions dont les réponses ne semblent pas adéquates, ou suggérez une occasion pour un nouvel instrument de connaissance.		
À la fin de l'entretien		Oui
Remerciez la personne interrogée.		
Demandez-lui de partager toutes les ressources visuelles qui aideraient à illustrer ses réponses, telles que des images, des cartes ou des articles de journaux. Conseil : la personne interrogée peut également vous aider si vous décidez de filmer les lieux de l'expérience relatée ou d'interroger des témoins.		
Après l'entretien		Oui
Réécoutez toutes les réponses données et identifiez les éventuelles lacunes de connaissances.		
Prenez les mesures correctives nécessaires pour combler ces lacunes, éventuellement en appelant la personne interrogée pour obtenir des éclaircissements ou pour programmer un deuxième entretien.		
Retravaillez les éventuels segments contenant plus d'une question et une réponse, pour en faire des séquences séparées.		
Éliminez les passages non pertinents de chaque séquence.		
Utilisez les outils d'édition disponibles pour corriger les problèmes de son ou d'éclairage.		

D. Exemples d'instruments de connaissance

1. Instrument de connaissance de l'agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB)
2. Instrument de connaissance de l'autorité de transport de la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) au Nigéria
3. Instrument de connaissance de *Swachh Bharat* (« *Clean India* ») *Mission* (SBM) de l'Inde

D.1 Instrument de connaissance de l'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB)

Tutorat des élèves sur les sites d'accueil des réfugiés : L'expérience du district de Karo lors de l'éruption du Sinabung en 2014

Résumé analytique

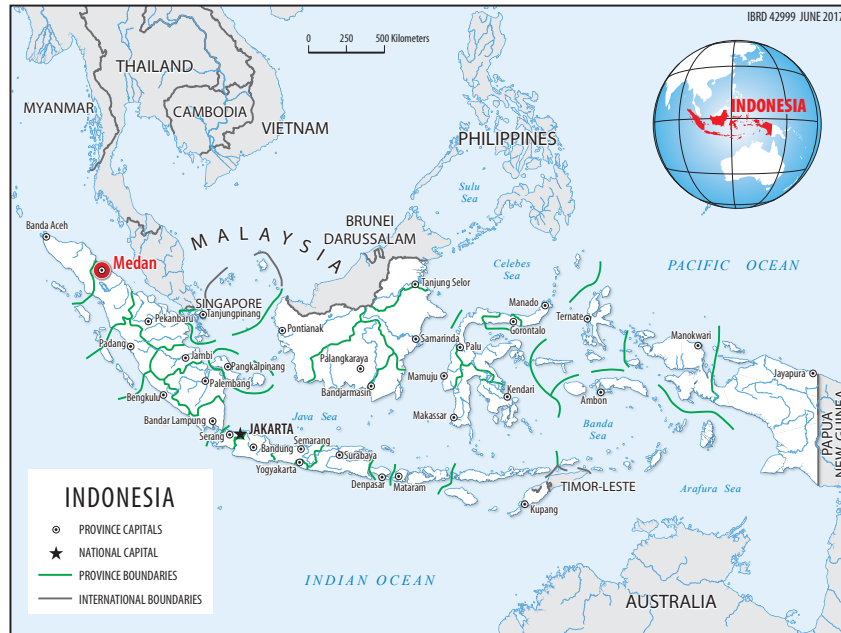
Après l'éruption du Sinabung en 2014, les habitants touchés ont dû quitter leurs maisons et vivre dans des abris pour réfugiés, avec des enfants en âge d'école. L'éruption a eu lieu au moment des examens nationaux destinés aux élèves des classes terminales des premier et second cycles de l'enseignement secondaire. Les autorités provinciales du nord de Sumatra ont pris l'initiative de fournir à ces enfants des cours particuliers pour les examens. Parce que le nombre des enseignants locaux était limité, elles ont demandé l'aide des universités. Grâce à cela, les élèves ont réussi à se rattraper pour l'examen national.

Contexte et défis

- » L'éruption du Sinabung a contraint 2 743 enfants en âge d'école de vivre dans des abris.
- » Au début, ils ne pouvaient pas poursuivre leurs études. Il a fallu du temps pour trouver des écoles capables de les accueillir.
- » Trois mois avant l'examen national, les élèves des classes terminales des premier et second cycles de l'enseignement secondaire devaient rattraper leur retard pour pouvoir participer à l'examen et le réussir avec de bonnes notes. Ils ont donc eu besoin de cours particuliers.
- » Le président indonésien de l'époque a spécifiquement rappelé aux fonctionnaires locaux l'importance de l'éducation pour ces jeunes réfugiés.
- » Le plus grand défi pour la direction de l'éducation de l'organisme de régence de Karo a été de savoir comment gérer le tutorat pour ces réfugiés avec un nombre limité d'enseignants à disposition.

Solution et actions entreprises

- » Le gouverneur du nord de Sumatra a organisé une réunion à Merdeka Park, un espace ouvert proche du gouvernorat, fréquemment utilisé pour des activités du gouvernement et publiques, telles que des compétitions sportives, des activités de jeunesse, etc. Cette réunion a rassemblé divers fonctionnaires des organismes municipaux et de régence ainsi que des universités locales, qui ont eu l'occasion de débattre de la manière de gérer les problèmes causés par l'éruption du Sinabung et, dans le cas présent, les problèmes éducatifs.
- » Le gouverneur a souligné l'importance du tutorat pour les élèves des terminales des premier et second cycles de l'enseignement secondaire et a chargé l'Université du



nord de Sumatra (USU) et l'Université d'État de Medan (Unimed) de fournir les ressources humaines. L'USU devait assurer le tutorat des élèves du second cycle tandis que l'Unimed devrait le faire pour ceux du premier cycle.

- » En coordination avec le groupe de travail national pour l'éruption 2014 du Sinabung (Stagas), l'USU et l'Unimed ont ensuite préparé le programme de tutorat.
- » Le groupe de travail et la Direction de l'éducation du département de Karo ont procédé à l'enregistrement des élèves sur 42 sites d'accueil des réfugiés.
- » L'USU et l'Unimed ont formé une équipe d'enseignants bénévoles comprenant des enseignants et des étudiants de dernière année (de l'USU) ayant une formation académique pertinente [et leur ont fourni] le matériel d'évaluation.
 - » Pour le premier cycle du secondaire : indonésien, anglais, mathématiques et sciences
 - » Pour le second cycle du secondaire : indonésien, anglais, mathématiques, physique, chimie, éducation civique et économie
- » Le tutorat a eu lieu pendant deux mois, à raison de deux séances par semaine, les samedis et dimanches.
- » Pour le tutorat, le groupe de travail et la Direction de l'éducation de Karo ont choisi le lieu disposant des installations nécessaires, situé le plus près du site d'hébergement.

Les activités de tutorat



Source: State University of Medan

Résultats

- » Une équipe de tutorat a été mise en place avec 100 étudiants de dernière année de l'USU et 24 professeurs de l'Unimed.



Source: USU

Source: Unimed

- » Le programme de tutorat a couvert 7 sites différents pour 483 élèves du premier cycle et 208 élèves du second cycle secondaire :

Lieu du tutorat	Emplacement du site d'hébergement	Élèves
Premier cycle du secondaire		
SDN Tanjung	Losd Tj Mbelang, Tj Pulo, GBKP Tj Mbelang	147
SMP 1 Tigabinanga	Losd Tigabinanga et Perbesi	68
Mess Provsu L. Gumba	Lau Gumba, Sempajaya, Berastagi, Tongkoh, Korpri	70
Yonif 125/S K.Jahe	25 postes d'accueil de Kabanjahe	198
Second cycle du secondaire		
Yonif 125/S.K Jahe	25 sites d'accueil de Kabanjahe	87
SMA 1 Tigabinanga	Losd Tigabinanga dan Perbesi	36
SDN Jandi Meriah	Losd Tj Mbelang, Tj Pulo, GBKP Tj Mbelang	85

- » Les tuteurs ont été répartis sur les 7 sites. Leur nombre était suffisant pour les deux mois complets de tutorat commençant en février 2014.
- » D'après les rapports du groupe de travail national, tous les élèves de terminale ayant pris part à ce tutorat ont réussi l'examen national 2014 avec de bonnes notes.

Enseignements tirés

- » Les activités d'enseignement pendant l'intervention post-catastrophe sur les sites d'accueil des réfugiés ont été une excellente occasion de répondre aux besoins éducatifs des enfants, en particulier ceux liés à l'examen national requis pour l'obtention du diplôme.
- » La coopération avec les universités a permis de soutenir les activités d'enseignement dans des conditions d'après catastrophe.

Recommandations

- » La coopération entre la Direction de l'éducation du gouvernement local et les universités locales est nécessaire pour délivrer un programme de tutorat efficace.
- » La poursuite des programmes scolaires pendant la période de refuge devrait être intégrée dans la gestion des sites d'accueil des réfugiés, en particulier pour les évacuations à long terme.

D.2 Instrument de connaissance de l'Autorité de transport de la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) au Nigéria

Conflits entre passagers et vendeurs de tickets sur le corridor BRT, ainsi que leur résolution

Résumé analytique

Le système de transport rapide par bus (BRT — *Bus Rapid Transport*) a été introduit par LAMATA dans l'État de Lagos en mars 2008 pour, entre autres, offrir un moyen plus efficace, fiable, sûr, ponctuel et rentable de déplacement le long du corridor Mile 12-TBS.

Le projet a été largement accepté et a bénéficié d'un solide appui depuis sa création ; il a également été exposé à certains défis affectant différents aspects des opérations. L'un de ces défis abordés dans le présent article concerne les conflits entre les passagers et les vendeurs de tickets.

Ceux qui nous intéressent sont dus aux raisons suivantes :

1. Les comportements de certains passagers ;
2. Le manque de monnaie lors de l'achat des tickets ;
3. La nervosité des vendeurs de tickets causée par le stress au travail.

Contexte et défis

Sur le corridor BRT, les conflits entre passagers et vendeurs de tickets ont, depuis le début du système, constitué un problème récurrent ; la situation dégénère parfois en échanges physiques entre les parties.

Avant l'instauration du BRT, le mode de transport principal était les autobus jaunes connus sous le nom de *danfo*, et les vendeurs de tickets étaient les conducteurs de bus eux-mêmes. Ceux-ci étaient connus pour être extrêmement violents, indifférents et virulents en raison de leur exposition constante et répétée aux attitudes grossières de certains passagers. Elles se manifestaient quotidiennement sur la route, dans les stations d'autobus et les garages où l'on rencontrait des passagers. Ces pratiques se sont naturellement poursuivies sur le corridor BRT.

Les principaux problèmes identifiés étaient d'arriver à ce que les passagers et les vendeurs de tickets effectuent les transactions sans conflits, et de renforcer la bonne volonté. Par ailleurs, les limites n'étaient pas établies étant donné que les passagers n'avaient pas de droits définis et documentés au-delà de contrats verbaux tacites, par ailleurs largement violés.

Le résultat est l'hostilité et le manque de confiance manifestés par les deux parties. Il entrave la relation et crée une atmosphère négative durant les transactions, ouvrant ainsi une sorte de cercle vicieux renforçant sans cesse les perceptions négatives des deux parties.

Les conséquences à long et à court terme comprennent :

- » Une perte de profit due au manque d'adhésion des passagers ;
- » Une perte de bonne volonté ;
- » Une mauvaise image de l'organisme de réglementation impliqué ;
- » Une augmentation du temps de déplacement ;
- » Une perte d'heures de travail.

Deuxièmement, le problème du change a été identifié comme un subterfuge utilisé de manière répétitive par de nombreux passagers pour profiter du système en démoralisant le personnel de contrôle à Fadeyi, en les engageant dans un conflit, faisant ainsi perdre du temps aux autres passagers qui ont instinctivement tendance à s'aligner derrière le rebelle perturbateur.

Actions entreprises et solutions

- » Les problèmes identifiés étant le résultat de déficits de communication, les solutions pour résoudre les conflits sont basées sur des actions encourageant une meilleure compréhension et coopération entre les passagers et les vendeurs de tickets.
- » L'une de ces solutions consiste à déterminer les questions les plus fréquemment posées par les passagers, et auxquelles des réponses pourraient être fournies sur des supports médiatiques, tels que des panneaux d'affichage, des dépliants, ou des brochures, pour diffuser cette information plutôt que d'avoir sans cesse à la communiquer verbalement.
- » Sans cette responsabilité particulière, les vendeurs de tickets pourraient se concentrer sur les problèmes les plus urgents sur le terrain, à condition que le média choisi pour communiquer ces informations convienne.
- » Culturellement, les gens d'ici ont plutôt tendance à respecter les informations imprimées, sans les contester. La solution proposée a été d'imprimer des instructions à l'arrière des tickets, en tant que guides pour les passagers sur la fin de voyage dans une zone donnée.
- » De plus, un autocollant donnant les mêmes informations a été collé à différents arrêts de bus où les passagers peuvent facilement lire les avis. Les contrôleurs ont pu y faire référence pour décourager de mauvaises attitudes des passagers.

- » En ce qui concerne le manque de monnaie causé par les passagers présentant de plus grosses coupures et entraînant ainsi des retards et des goulets d'étranglement, le problème a été traité en informant les passagers à l'aide de différentes plateformes médias que la direction n'accepterait pas de mauvaise coupure et que les passagers avaient la responsabilité de présenter le montant exact du prix du trajet.

Enseignements tirés

- » Les passagers sont plus enclins à adhérer à la communication imprimée.
- » La présentation du montant exact réduit les conflits et économise le temps de déplacement.
- » L'information imprimée réduit le fardeau de l'augmentation des passagers sur les vendeurs de tickets.
- » Formation périodique des vendeurs de tickets.

D.3 Instrument de connaissance de Swachh Bharat (« Clean India ») Mission (SBM) de l'Inde

La « salle des opérations » : le district de Bijnor adopte une nouvelle façon de surveiller l'assainissement

Contexte et principal défi

Depuis le lancement de *Swachh Bharat Mission* en octobre 2014, des efforts énormes sont consentis dans les États et districts de l'Inde entière en vue de la Libération de la défécation en plein air (LDPA). Mais le suivi de la qualité et de la conception des toilettes, le changement soutenu de comportement, et l'utilisation des toilettes restent un défi pour les autorités des niveaux national, étatique et de district.

Solution

Le district de Bijnor, dans l'ouest de l'Uttar Pradesh (UP), qui a mené une dynamique campagne de LDPA, a proposé une réponse possible : une innovation unique et un mécanisme institutionnel appelé « salle des opérations ». Lancé en avril 2016, il est le fruit de la réflexion originale de l'actuel directeur pour l'UP de *Swachh Bharat Mission – Gramin* (SBMG), ancien magistrat de district de Bijnor. L'administration actuelle de Bijnor utilise, dans tout le district, des opérateurs de saisie des données informatiques, un personnel d'appui et des formateurs en ATPC (assainissement total piloté par la communauté), qui travaillent 24 heures sur 24 en « mode mission », **pour responsabiliser tous leurs travailleurs de SBMG ciblant les bénéficiaires réellement dans le besoin, aider à catalyser et à suivre le changement de comportement de la communauté, et même « suivre les groupes de suivi » eux-mêmes.**

Avec 11 blocs dans le district, dont certains très éloignés du quartier général du district, et la charge de travail croissante des activités de terrain et de la génération des données,

« La mission d'assainissement requiert une grande armée de fantassins dans chaque village : des fonctionnaires étatiques et non étatiques et des comités nigrani (de surveillance) pour faire changer les comportements. Pour suivre, former et mettre en place une structure incitative pour cette armée, nous avons besoin d'un centre de commandement pour mener cette guerre contre les mauvaises conditions d'hygiène et d'assainissement. Les formateurs utilisent des outils et méthodes gandhiens, et nous avons besoin de ce mécanisme de communication 24 h/7 j pour permettre l'interaction entre les comités de niveau district, bloc, village et les parties prenantes, afin de les aider à relever le défi de l'assainissement. »

—Vijay Kiran Anand, directeur de mission, Swachh Bharat Mission Gramin (Rural), Uttar Pradesh



« Le concept de la salle des opérations est de la connecter aux ordinateurs, à Internet et aux groupes Whatsapp. Nos formateurs doivent aller dans chaque gram panchayat (GP) pour un programme de déclenchement de 5 jours. Ils doivent envoyer tous les jours des preuves photographiques de leur travail à la salle des opérations. Ainsi, assis en un seul endroit, nous obtenons une image de l'ensemble du district. Progressivement, la salle des opérations est devenue très populaire et maintenant, nous faisons beaucoup de choses à travers elle et elle a été très bénéfique pour nous. »

—Jagat Raj, magistrat de district, Bijnor

l'administration du district de Bijnor a ressenti le besoin d'ouvrir une salle des opérations LDPA pour mettre en place un système de suivi centralisé. Elle voulait comprendre quelles activités de déclenchement avaient lieu sur le terrain, les problèmes rencontrés sur le terrain pour lesquels des améliorations étaient nécessaires, où les équipes se dirigeaient, si elles recevaient ou non un appui, si les agents affectés aux équipes accomplissaient leurs tâches correctement ou non, et d'autres aspects importants du travail LDPA sur le terrain.

Même si le concept a peut-être été emprunté aux campagnes politiques et inspiré par elles, le district de Bijnor a été le premier à l'adapter avec succès à un programme gouvernemental pour son effort SBMG et à investir du temps, des ressources et de l'argent pour assurer son utilisation significative en tant que mécanisme de suivi.

a | Fonctions de la « salle des opérations »

La salle des opérations se trouve dans le bureau même de l'administration du district, où se trouvent tous les fonctionnaires, depuis le magistrat de district jusqu'au responsable du développement, en passant par les gardes du bâtiment. **L'avantage est la proximité avec les décideurs, la facilité de traiter les problèmes techniques et autres, et la possibilité de « surveiller » la salle des opérations elle-même, rendant ainsi multicouches l'objectif de surveillance avec des preuves totales,** dans la mesure du possible.

La salle des opérations **remplit trois grandes fonctions de suivi et de saisie des données** pour aider l'administration du district de Bijnor dans sa campagne SBMG.

Tout d'abord, elle **contribue à suivre les progrès du changement de comportement dans tout le district, à partir d'une seule pièce, et à**

tenir pour responsables ses propres formateurs et agents de terrain SBMG. Les formateurs ATPC de l'administration vont dans chaque *gram panchayat (GP)* ou petit groupe de villages et y rejoignent des groupes de suivi de niveau communautaire, appelés « comités *nigrani* » — hommes, femmes et enfants du village volontaires ou désignés pour vérifier la défécation en plein air dans le village. Les formateurs ATPC à la fois déclenchent le changement de comportement et le suivent avec les comités *nigrani*. Tous les matins et soirs, ils doivent envoyer des preuves photographiques de ces activités à la salle des opérations, à l'aide de WhatsApp. Ces images sont ensuite chargées, pour chaque bloc, dans les ordinateurs de la salle des opérations par les opérateurs de saisie des données. Les « surveillants » présents dans la salle des opérations notent la présence des formateurs ATPC à 4 heures chaque matin. De cette façon, la salle des opérations « surveille les groupes de surveillance ».

Deuxièmement, la salle des opérations **permet à l'administration du district de mener avec succès son autre idée innovante de « demande compressée ».** Selon ce concept, **seules les personnes véritablement dans le besoin et très pauvres sont choisies pour faire partie de la base de bénéficiaires cibles ayant besoin d'une aide gouvernementale pour construire des toilettes à l'aide d'incitations financières.** Pour chaque GP, la base de la « demande compressée » est constituée par les formateurs ATPC durant leur programme de déclenchement résidentiel de 5 jours, à travers une enquête porte-à-porte. Ils compilent la liste et

« Pour faire un suivi total pour la journée entière et dans les délais impartis, nous avons adopté le concept de salle des opérations. Nous l'avons vu utilisé dans de nombreux systèmes démocratiques pour communiquer les messages au public. Le concept existe même dans les campagnes politiques.

Nous avons donc adopté cette innovation pour transmettre notre message à la communauté et celui de la communauté à l'administration, et en plus pour inclure nos champions et suivre leur travail. »

—Indramani Tripathy, responsable du développement, district de Bijnor

l'envoi à la salle des opérations tous les vendredis. Une autre vérification de la liste a lieu au niveau du GP, des modifications sont apportées, si nécessaire, et enfin, les opérateurs de saisie des données entrent directement les informations dans une application du site Internet national de SBMG, comme exigé.

Troisièmement, la salle des opérations **est utilisée pour répondre à toutes les autres exigences relatives aux données et aux demandes de travaux d'assainissement, pour que l'administration du district** soit sûre que son information reste à jour et correcte sur le site Internet national de SBMG. Par exemple, le déplacement de l'information sur les bénéficiaires au sein d'un bloc ou la mise à jour de l'information sur les progrès des bénéficiaires dans l'application du site Internet de SBMG.

Sur la base des trois grandes fonctions susmentionnées, la salle des opérations fournit les progrès et les données d'assainissement du district à la direction administrative — magistrat de district, responsable du développement et agent *panchayati raj* de district. Parmi les rapports fournis par la salle des opérations à l'administration figurent le rapport quotidien sur l'état d'avancement des toilettes construites par catégorie de revenu des villages et le rapport hebdomadaire des performances/visites des formateurs ATPC, le rapport récapitulatif sur l'alimentation du SIG et le chargement des photos, le rapport sur l'état de mise à jour de la base de référence, et sur les performances des comités *nigrani* (de suivi).

b | Structure — les trois théâtres de la salle des opérations

Le premier théâtre est la **salle des opérations du district** elle-même, où **quatre « pisteurs »** travaillent par équipes, de 4 h à 20 h 30, pour prendre matin et soir les présences quotidiennes des formateurs ATPC sur le terrain, recevoir et vérifier, matin et soir, les preuves photographiques de leurs activités de déclenchement et de suivi à l'aide de Whatsapp. À 10 heures, les **11 opérateurs de saisie des données informatiques** — un par bloc à Bijnor — entrent dans les ordinateurs l'information sur la participation, les preuves photographiques, et passent le reste de la journée jusqu'à 18 heures, à introduire directement sur le site Internet national de SBMG, les données d'assainissement des ménages bénéficiaires dont les toilettes sont achevées sur la base de la « demande compressée » — une exigence du programme.

Le deuxième théâtre correspond aux **salles des opérations de niveau bloc**, créées en juin 2016. Elles comprennent chacune des **travailleurs de terrain familiers de la production par ordinateur de rapports destinés** au chargé du développement du bloc, ainsi que deux motivateurs de niveau bloc. Leur objectif est de permettre à l'administration de déterminer dans chaque bloc, où des toilettes ont été construites, où l'équipe de déclenchement est confrontée à des défis, où elles ont besoin de soutien ; de fournir l'information requise pour la salle des opérations de niveau district ; d'aborder les retards dans la réception de la liste de demande compressée ; et de télécharger les photos des toilettes achevées. Les salles des opérations de niveaux bloc et de niveau district restent en contact et coordination quotidiens.

Le troisième théâtre de la salle des opérations est les **gram panchayats (GP) où les formateurs ATPC déclenchent le travail**, suivent les changements de comportement et mènent des enquêtes en porte-à-porte pour constituer la base de la « demande compressée » des bénéficiaires éligibles et en état de besoin. Les formateurs restent dans les GP, s'immergent dans la communauté pendant 5 jours et **soumettent un rapport d'activité chaque semaine à la salle des opérations ainsi que la liste de la base de la « demande compressée »**.

c | Défis dans la mise en place

Aucun effort visionnaire et dynamique n'est exempt de défis et la salle des opérations n'est pas en reste. Probablement le plus grand défi auquel l'administration a été confrontée était d'amener le personnel à faire plus que ses tâches officielles normales et à effectuer des heures longues et tardives. Se réveiller tous les jours à 3 heures du matin est difficile et fatigant pour n'importe qui. L'administration a eu la chance d'avoir des gens très passionnés et dévoués.

Ils ont également dû former tout le monde à tout dès le départ et les rendre capables d'atteindre leur objectif avec un engagement de 100 %.

Un autre grand défi a été la connexion Internet, qui ralentit souvent ou se perd complètement. Ce problème affecte le plus les opérateurs de saisie des données, dont le travail minutieux peut souvent se compliquer lorsque le site Internet de SBMG fonctionne lentement en raison d'une surcharge ou de l'envoi répété de messages d'erreur lors de la soumission des données.

d | Soutenabilité

L'une des façons dont l'administration de Bijnor a institutionnalisé et soutenu la salle des opérations a été **d'investir réellement dans l'infrastructure de base et les ressources nécessaires** pour la faire fonctionner correctement. Pour l'investissement initial, l'administration de Bijnor a choisi une salle inoccupée appropriée dans son bureau de district et les ordinateurs performants non utilisés octroyés à chaque GP par l'administration de l'État.

La salle des opérations a donc été équipée de 11 ordinateurs et postes de travail pour 11 opérateurs de saisie des données — un pour chacun des 11 blocs de Bijnor, payé conformément aux directives de SBMG. Ils ont été recrutés parmi les ressources existant au niveau bloc. Il y a 4 employés de soutien issus du personnel salarié existant du gouvernement. Ils tournent

« Depuis l'ouverture de la salle des opérations, je sens que nous enregistrons chaque jour plus de succès parce que les gens sont passionnés. Lorsque j'ouvre la salle des opérations à 4 heures chaque matin et note la présence de nos formateurs de terrain, ils nous disent qu'ils se sentent si bien par rapport à ce qu'ils font que cela profite à leur santé et leur permet d'assurer un réel service public. »

—Rakesh, Tracker, salle des opérations, district de Bijnor.

« Supposons que quelqu'un s'en aille ou soit transféré, toutes les informations enregistrées dans la salle des opérations feront partie de la mémoire institutionnelle et du dossier documenté du district et de son travail LDPA. Deuxièmement, si quelqu'un veut y accéder plus tard, la salle des opérations sert de "bibliothèque LDPA en ligne" de Bijnor, pour l'avenir. »

—**Manish Kumar, agent *panchayati raj* de district, Bijnor**

par équipe en tant que « pisteurs », de 4 h à 20 h 30, tous les jours. Un autre investissement important est une connexion Internet à haut débit. La salle des opérations étant située dans le quartier général du district, elle est facilement liée à une imprimante, un photocopieur, un scanneur et une ligne téléphonique.

Afin de créer une **redevabilité pratiquement sans faille dans l'ensemble du système**, l'agent *panchayati raj* de district de Bijnor a pris l'initiative d'installer une couche de suivi supplémentaire de la « salle des opérations » elle-même depuis son bureau, à l'aide d'un système de vidéosurveillance relié à un interphone et à son propre téléphone portable — à partir de celui-ci, il peut suivre tout ce qui se passe dans la salle des opérations qu'il soit ou non dans son bureau, et à travers l'interphone, il dispose d'une « ligne directe » entre son

bureau et la salle des opérations, qui lui permet de garder un œil sur celle-ci ou de réagir à des demandes pressantes.

Pour résoudre les problèmes de personnel, l'administration de Bijnor a embauché comme « pisteurs » pour la salle des opérations, un personnel d'appui prêt à aller au-delà de son simple devoir et à effectuer des heures supplémentaires. Une rotation par équipe a été mise en place pour les « pisteurs », afin qu'aucun d'eux ne s'épuise. Pour maintenir les niveaux de motivation, l'administration a introduit une petite incitation monétaire mensuelle pour les opérateurs de saisie des données et décerne des récompenses pour la réalisation des principaux jalons. Comme Bijnor a embauché un nouveau personnel pour la salle des opérations et a dû le former dès le départ, il a vérifié l'éligibilité, la maîtrise de l'informatique et les capacités des opérateurs de saisie des données, y compris leurs compétences Microsoft Word et Excel. Pour résoudre le problème de connectivité, ils ont pris deux lignes Internet. Le bureau principal est équipé d'une connexion Internet sans fil et la salle des opérations d'une connexion Ethernet. Ainsi, si Internet cesse de fonctionner dans la salle des opérations, la connexion du bureau principal peut être utilisée comme solution de remplacement.



Résultats

Cette manière originale de penser, empruntant des concepts simples et créatifs et les appliquant au travail de SBMG de Bijnor, ainsi que le dévouement à un travail bien fait ont produit de très bons résultats pour le district. En mars 2017, Bijnor avait atteint, en moins d'un an, près de 80 % de couverture et d'utilisation des toilettes dans son district. Le concept de « **demande compressée** », **facilité par les efforts de suivi et de saisie des données de la salle des opérations**, a non seulement réduit de 1 lakh le nombre de toilettes nécessaires, mais a également permis au gouvernement d'économiser près de 120 crore INR ou 1,2 milliard de dollars EU. Le 29 mars 2017, moins d'un an après l'ouverture de la salle des opérations, le **passage de 1 lakh de données des bénéficiaires** entrées sur le site Internet national de SBMG a été célébré avec des gâteaux. Des prix

« Si je veux contacter 100 personnes, et que je parle à chacune, j'ai besoin de 100 minutes. Mais si je le fais à l'aide de la salle des opérations, cela me prend au plus 10 à 15 minutes. De plus, cela nous aide à classer le travail par ordre de priorité. Cela nous secoue et nous rappelle que nous avons du travail à faire. »

—Manish Kumar, agent panchayati raj de district, Bijnor

« Nous n'avons d'abord entendu parler de ce concept de salle des opérations qu'à Bijnor uniquement. Sa valeur est qu'avant elle, si quelqu'un venait, les gens devaient courir partout pour découvrir le travail et les données de la SBMG dans notre district — l'information de l'enquête de base, à savoir quels sont les GP admissibles, le gram pradhan ou sachiv d'un gram panchayat donné. Si un citoyen quelconque ou même un travailleur de la SBMG voulait des informations, il était perdu. Maintenant, il lui suffit de contacter la salle des opérations de niveau bloc ou district pour obtenir directement des informations. Il peut savoir ce qu'est véritablement la LDPA grâce à la salle des opérations. Deuxièmement, le suivi est maintenant possible — pour les activités de déclenchement, la construction des toilettes et le changement des comportements, les comités nigrani et la formation. »

—Anamika Tripathy, consultant du projet de district, Swachh Bharat Mission, district de Varanasi

ont également été décernés aux opérateurs de saisie des données et au personnel de la salle des opérations.

Un **mécanisme institutionnel systématique de surveillance et de suivi** a été mis en place pour que rien ne passe à travers les mailles du filet. L'équipe de déclenchement qui travaille sur le terrain utilise le concept de salle des opérations pour **approfondir l'engagement en faveur de l'ATPC** et dynamiser les **comités nigrani (suivi au niveau de la communauté)**. Sur le plan administratif, la réflexion des responsables administratifs peut être rapidement transmise vers le terrain à l'aide de ce dispositif, et les problèmes rencontrés sur le terrain remontent vers la salle des opérations, puis vers l'administration à travers le suivi des activités. Grâce à la salle des opérations, la ligne entière de communication a été renforcée, du district au GP et réciproquement. D'importants gains d'efficacité ont été réalisés grâce à la salle des opérations, et celle-ci a permis qu'un « système centralisé contribue à décentraliser » le travail d'assainissement.

Les autres départements administratifs du district de Bijnor, tels que la santé, l'éducation, les femmes et le bien-être des enfants, ont déjà commencé à **reproduire la « salle des opérations »** pour leurs propres besoins et à obtenir des résultats tels qu'une **meilleure présence des enseignants dans les écoles et des méde-**

cins/infirmières/du personnel dans les cliniques. Les autorités de l'État ont ordonné à tous les districts de l'UP de mettre en place une salle des opérations pour leur travail LDPA. Inspirés par l'innovation de Bijnor, de **nombreux autres districts de l'UP reproduisent la salle des opérations** à des degrés divers, notamment Varanasi, Agra, Shamli, Pratapgarh, Mirzapur, Amroha et Ferozabad.

Enseignements tirés

L'administration a identifié quelques grands domaines où elle a tiré des enseignements grâce à l'innovation de la salle des opérations. Tout d'abord, grâce à la surveillance et au **suivi** au niveau du terrain, elle a pu constater qu'elle allait dans le mauvais sens dans certains cas avec la **conception des toilettes** et a pu apporter des améliorations. Deuxièmement, elle a tiré des leçons et acquis des idées sur la façon de rendre l'opération LDPA plus durable. Par exemple, l'administration pense déjà à plusieurs façons **d'utiliser la salle des opérations pour les activités LDPA plus ou le travail de gestion des déchets liquides et solides**. Les étapes à venir peuvent inclure la vidéoconférence entre les salles des opérations des niveaux district et bloc, l'utilisation de la salle des opérations pour la vérification et la documentation des activités LDPA, et **aussi pour le suivi de l'utilisation des toilettes à travers les *swacchta sangrahis* – des bénévoles engagés** au niveau du *gram panchayat*, qui seront désignés pour vérifier « les dérapages », c'est-à-dire les personnes qui retournent à la défécation en plein air.

Recommandations

Une proposition d'extension du concept de salle des opérations avec les ressources requises dans les districts de l'UP, d'autres États et même dans le bureau de la mission d'assainissement au niveau national a été faite par l'actuel directeur de la SBMG (UP) au ministère de l'Eau potable et de l'Assainissement et elle est à l'étude. Si elle est adoptée, l'extension interviendra à tous les niveaux, y compris dans les fonctions des salles des opérations, qui pourraient inclure un **suivi simultané des activités ATPC** par rapport à la campagne LDPA, la soumission de la demande émise par les *gram panchayats* et blocs, de **versements destinés à financer les sommes encore dues** aux bénéficiaires après diligence raisonnable, le suivi de la **procédure de vérification au niveau district** du statut LDPA, **le règlement des différends** sur le terrain en escaladant vers la bonne personne, **l'identification des besoins de formation et de renforcement des capacités** des parties prenantes, et **le suivi du calendrier IEC (communication)** et des événements des districts ainsi que des **coûts associés**. Certaines de ces fonctions sont déjà en place à des degrés divers à travers le mécanisme de la salle des opérations de Bijnor, mais si la proposition est acceptée, ces fonctions supplémentaires pourront être formalisées et accompagnées des ressources requises pour les exécuter efficacement.

Pour l'instant, la salle des opérations aide « Bemisaal (non apparié) Bijnor » à maintenir chez ses formateurs, son personnel et la communauté, la flamme en faveur du service public à l'aide de la pression exercée par une surveillance externe et d'un changement constant de comportement interne.

E. Fonctions et termes de référence

1. Comité directeur chargé du partage des connaissances
2. Équipe de coordination de la gestion des connaissances/du partage des connaissances
3. Directeur des connaissances et de l'apprentissage
4. Spécialiste des connaissances et de l'apprentissage
5. Spécialiste du recueil des connaissances
6. Spécialiste des médias audiovisuels

E.1 Comité directeur chargé du partage des connaissances

Description

Ce document définit les termes de référence du Comité directeur chargé du partage des connaissances [de votre organisation]. Les termes de référence définissent la mission, les objectifs, la composition et les procédures opérationnelles du Comité directeur. Le Comité directeur chargé du partage des connaissances est l'organe directeur qui oriente l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue des initiatives, politiques et stratégie de partage des connaissances [de votre organisation].

(Utiliser cette section pour fournir des informations de fond sur la mise en place du Comité directeur, sa mission et ses objectifs. Ces informations incluent les décisions prises au sujet du partage des connaissances dans votre organisation, les événements pertinents, les structures et les liens hiérarchiques connexes, et le processus ayant conduit à la création du comité.)

Responsabilités

- » Concevoir une stratégie du partage des connaissances
- » Superviser le processus de changement pour le partage des connaissances
- » Sensibiliser largement aux politiques, perspectives et objectifs associés à toutes les activités de partage des connaissances à l'échelle de l'organisation
- » Veiller à ce que les rôles et les responsabilités de l'exécution des programmes de partage des connaissances soient clairs et complémentaires
- » Favoriser la communication et la coopération entre les unités et les services sur les programmes, les politiques et les activités de partage des connaissances, et assurer l'alignement entre les unités opérationnelles et les fonctions d'appui dans la mise en œuvre du partage des connaissances
- » Définir des indicateurs de performance et des unités de mesure des activités de partage des connaissances de l'organisation
- » Désigner une équipe de mise en œuvre et son chef

- » Approuver les partenariats de partage des connaissances
- » Soutenir et informer régulièrement la haute direction sur toutes les questions relatives au partage des connaissances

(Utiliser cette section pour décrire les rôles et les responsabilités spécifiques des membres du Comité directeur chargé de partage des connaissances. Cela inclut les activités dont ils seront responsables, leurs engagements et les réalisations attendues de chaque membre du Comité directeur chargé de partage des connaissances.)

Qualifications / composition

(Utiliser cette section pour énumérer les membres du Comité directeur chargé du partage des connaissances ; inclure le titre et la fonction au sein de l'équipe.)

Opérations/fréquence des réunions

(Utiliser cette section pour fixer la fréquence des réunions du Comité directeur et les modalités de ces réunions. Indiquer notamment la façon dont les décisions et les comptes rendus seront communiqués au personnel.)

E.2 Équipe de coordination de la gestion des connaissances/du partage des connaissances

Description

Ce document définit les termes de référence de l'Équipe de coordination de la gestion des connaissances [de votre organisation]. Les termes de référence définissent la mission, les objectifs, la composition et les procédures opérationnelles de l'Équipe. L'équipe de coordination de la gestion des connaissances est l'organe d'exécution des initiatives, des politiques et de la stratégie de partage des connaissances. Elle est composée de spécialistes de la gestion des connaissances et de l'apprentissage et de représentants de tous les départements opérationnels et administratifs de l'organisation. L'équipe est chargée de la mise en œuvre des programmes et activités majeurs de partage des connaissances dans votre organisation ; des événements, les plateformes et les systèmes pertinents ; de l'élaboration des initiatives et produits de connaissances et d'apprentissage ; et d'autres activités liées au cadre de stratégie de partage des connaissances. Cette équipe assure en outre le suivi des activités de partage des connaissances de l'organisation et contribue aux rapports de performance présentés au Comité directeur chargé du partage des connaissances.

(Utiliser cette section pour fournir toutes informations pertinentes de fond sur la mise sur pied de l'Équipe, sa mission et ses objectifs.)

Responsabilités

- » Mise en œuvre de la stratégie de partage des connaissances
- » Élaboration des budgets liés au partage des connaissances
- » Suivi des dépenses liées au partage des connaissances

- » Coordination et organisation des activités et événements liés au partage des connaissances à l'échelle de l'organisation et à travers ses départements
- » Coordination des initiatives visant à recueillir les connaissances dans les départements
- » Élaboration anticipative d'activités innovantes de partage des connaissances en interne et en externe
- » Assurance du contrôle de la qualité et validation en temps opportun des instruments de connaissance
- » Coordination de la mise au point de produit du savoir et de l'apprentissage de haute qualité
- » Coordination de la conception et de la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage de haute qualité
- » Mise en œuvre et maintenance des systèmes et plateformes de partage des connaissances
- » Conception, mise en œuvre et gestion des cercles de professionnels et des réseaux de partage des connaissances
- » Coordination du partage des connaissances liées au suivi-évaluation et rapports sur les activités menées
- » Élaboration de communications sur les activités de partage des connaissances
- » Mise en œuvre et utilisation active des collaborations et partenariats ayant trait au partage des connaissances et à l'apprentissage par les pairs, y compris l'identification de partenaires d'externalisation
- » Liaison au jour le jour avec des partenaires nationaux et internationaux sur les activités de partage des connaissances

(Utiliser cette section pour décrire les rôles et les responsabilités spécifiques des membres de l'Équipe de coordination de la gestion des connaissances. Cela inclut les activités dont ils seront responsables, leurs engagements et les réalisations attendues de chaque membre de l'Équipe.)

Qualifications / composition

(Utiliser cette section pour énumérer les membres du Comité directeur chargé du partage des connaissances ; inclure le titre et la fonction au sein de l'équipe.)

Opérations/fréquence des réunions

(Utiliser cette section pour fixer la fréquence des réunions de l'Équipe de coordination de la gestion des connaissances et les modalités de ces réunions. Indiquer notamment la façon dont les décisions et les comptes rendus seront communiqués au personnel.)

E.3 Directeur des connaissances et de l'apprentissage

Descriptif du poste

Le Directeur des connaissances et de l'apprentissage fait partie de l'équipe de la haute direction de l'organisation et supervise la conception et la mise en œuvre des stratégies de gestion des connaissances et d'apprentissage de l'organisation. Il favorise les gains d'efficacité dans la chaîne de valeur de la connaissance en créant un environnement propice au partage systématique des connaissances systématiques et à l'apprentissage organisationnel. Il supervise la mise en œuvre d'une infrastructure de connaissances qui soutient la prise de décision éclairée et l'apprentissage continu afin de préparer la direction et le personnel à l'accomplissement de leurs tâches opérationnelles de la manière la plus efficace.

Responsabilités

- » Superviser l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie, d'un cadre et de politiques de l'organisation en matière de gestion des connaissances
- » Superviser la mise au point des fonctions, des systèmes, des outils et des processus qui font recours aux connaissances pour améliorer l'efficacité organisationnelle
- » Promouvoir activement l'utilisation des connaissances et de l'apprentissage au sein et à l'extérieur de l'organisation
- » Faire preuve d'un comportement exemplaire dans le domaine du partage des connaissances vis-à-vis des collègues et des partenaires de l'organisation
- » Identifier, promouvoir et utiliser des partenariats axés sur les connaissances et l'apprentissage qui soutiennent et enrichissent la gestion et le partage des connaissances au sein et au-delà de l'organisation
- » Encourager les activités consistant à recueillir et partager les connaissances dans toute l'organisation
- » Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes d'incitation pour récompenser les comportements exemplaires pour ce qui est de recueillir et partager les connaissances
- » Concevoir et mise en œuvre un cadre de résultats pour suivre et évaluer l'efficacité des mesures liées aux connaissances et à l'apprentissage

Qualifications

- » Une maîtrise en gestion des connaissances, conception pédagogique, apprentissage, ou dans un domaine connexe et au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans l'élaboration, la gestion et la mise en œuvre de stratégies de gestion des connaissances
- » Expérience en gestion du changement dans les organisations
- » Excellentes aptitudes en leadership collaboratif

- » Excellentes aptitudes interpersonnelles et de gestion des ressources humaines, y compris la capacité à motiver les autres
- » Solides aptitudes à la réflexion stratégique et à l'intégration, assorties de la capacité d'identifier les opportunités et les obstacles concernant les activités consistant à recueillir et partager systématiquement les connaissances au sein de l'organisation
- » Bonne compréhension des technologies, plateformes et infrastructures informatiques qui facilitent la gestion et le partage des connaissances
- » Solides aptitudes à la communication et à l'écoute

E.4 Spécialiste des connaissances et de l'apprentissage

Descriptif du poste

Le Spécialistes de la gestion des connaissances et de l'apprentissage exécute la stratégie relative aux connaissances et à l'apprentissage de l'organisation et met en œuvre les activités de l'organisation et des départements dans ce domaine. Il met en place et administre les systèmes de gestion des connaissances et d'apprentissage et l'infrastructure pour recueillir, gérer, partager et retrouver systématiquement des informations.

Responsabilités

- » Aide à favoriser le partage des connaissances à l'échelle de l'organisation, faisant en sorte que le savoir-faire, l'information et l'expérience soient partagés à l'intérieur de l'organisation et, le cas échéant, en dehors de l'organisation avec les partenaires et les autres parties prenantes
- » Rassemble et organise l'information destinée au référentiel de connaissances de l'organisation
- » Facilite le partage sans heurt des connaissances à travers les départements de l'organisation
- » interagit régulièrement avec les collègues chargés des opérations pour s'assurer que les connaissances essentielles sont régulièrement recueillies et partagées dans l'organisation
- » Gère le contenu des plateformes de connaissances et d'apprentissage de l'organisation
- » Analyse les caractéristiques des technologies existantes et émergentes et leur utilisation en vue d'une gestion et d'un partage des connaissances plus efficaces
- » Élabore les taxonomies des référentiels de connaissances et d'apprentissage l'organisation
- » Soutient la conception des plateformes et fonctionnalités des connaissances et de l'apprentissage de l'organisation
- » Extraits les instruments de connaissance de grande valeur en vue de leur diffusion
- » Soutient la promotion, la formation et l'intégration de la gestion des connaissances et des fonctions d'apprentissage dans l'organisation

- » Gère les plateformes de cercles de professionnels de l'organisation
- » Montre l'exemple du partage actif des connaissances dans toute l'organisation et avec les partenaires

Qualifications

- » Une licence en gestion des connaissances, conception pédagogique, apprentissage, ou dans un domaine connexe et au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en place et l'administration de systèmes de gestion des connaissances
- » Bonne compréhension des technologies, plateformes et infrastructures informatiques qui facilitent la gestion et le partage des connaissances
- » Capacité à élaborer une architecture d'information et des taxonomies pour faciliter la consultation des instruments de connaissance de l'organisation
- » Solides aptitudes au travail d'équipe et à la collaboration
- » Bonnes aptitudes interpersonnelles et capacité à motiver les autres à contribuer aux initiatives de l'organisation sur les connaissances et l'apprentissage et à en faire usage
- » Solides aptitudes de communication et d'écoute
- » Attention au détail
- » Capacité à cerner rapidement les besoins et les instruments de connaissance des départements opérationnels
- » Capacité à évaluer rapidement les situations et prendre des décisions indépendantes concernant les activités consistant à recueillir et partager les instruments de connaissance
- » Connaissance élémentaire des processus opérationnels courants d'une organisation ainsi que de la collaboration avec des partenaires extérieurs
- » Éthique professionnelle proactive

E.5 Spécialiste du recueil des connaissances

Descriptif du poste

Le Spécialiste chargé de recueillir les connaissances appuie les activités consistant à identifier, recueillir, valider et mettre en forme les processus à l'échelle de l'organisation. Le spécialiste extrait et consigne par écrit les expériences et enseignements importants provenant des collègues des départements opérationnels et administratifs de l'organisation. Il soutient la constitution d'une base de connaissances globale, ciblée et très utile qui permet au personnel de l'ensemble de l'organisation d'accéder à des connaissances cruciales pour leurs missions.

Responsabilités

- » Recueille le savoir empirique des collègues et des experts à travers toute l'organisation, ainsi que des parties prenantes externes, afin d'enrichir et développer le référentiel d'instruments de connaissance précieux et partageables
- » Analyse en permanence l'organisation des connaissances importantes pour les opérations de l'organisation
- » S'entretient avec des parties prenantes internes et externes pour en tirer les expériences et les enseignements stratégiques en vue d'une application à une grande échelle et de leur diffusion
- » Gère la logistique, la mise en place, la conception et la mise en œuvre des activités synchrones consistant à recueillir les connaissances, y compris les réunions, les groupes de discussion et les ateliers
- » Conçoit et gère les activités consistant à recueillir les connaissances en ligne, y compris les enquêtes, les wikis, les blogs, les discussions en ligne
- » Évalue l'utilité des connaissances à recueillir en vue de leur reproduction de leur application à une plus grande échelle
- » Édite les instruments de connaissance pour ce qui est de la terminologie, de la mise en forme et du contenu
- » Analyse, synthétise et résume les connaissances recueillies et les transforme en instruments de connaissance formatés de haute qualité, normalisés et partageables
- » Utilise des outils audiovisuels pour recueillir les connaissances de haute qualité
- » Insère les attributs et les qualifications des instruments de connaissance pour en faciliter la consultation
- » Noue des relations de confiance avec une variété de parties prenantes au sein et à l'extérieur de l'organisation

Qualifications

- » Un diplôme d'études supérieures en journalisme, langue, gestion des connaissances, ou dans un domaine connexe et au moins cinq ans d'expérience dans l'exercice du journalisme
- » Excellentes compétences en entretien pour assurer une consignation optimale et l'extraction des connaissances issues des expériences personnelles
- » Excellentes compétences journalistiques
- » Objectivité pour identifier et recueillir des expériences considérés dignes d'être partagées

- » Intérêt et curiosité remarquables à l'égard des processus qui composent les activités professionnelles dans l'organisation
- » Bonne compréhension de l'environnement professionnel et des activités de l'organisation, ainsi que des compétences et des aptitudes requises pour mener à bien la fonction technique au sein de l'organisation
- » Motivation à partager les connaissances, les pratiques efficaces et les enseignements tirés et l'intérêt pour l'amélioration de l'efficacité de l'organisation
- » Altruisme et volonté de partager les connaissances
- » Très bonnes aptitudes à gérer le temps pour trouver le juste équilibre entre les activités opérationnelles et le travail sur les connaissances
- » Capacité à évaluer et analyser objectivement les aptitudes, les compétences et l'expertise des collègues
- » Aptitude et autodiscipline pour pouvoir réfléchir systématiquement aux missions passées en vue d'une amélioration régulière
- » Aptitude à réaliser des activités consistant à recueillir les connaissances, telles que les entretiens, les observations et les discussions de groupe
- » Aptitudes à la rédaction et à la production de médias pour traiter les expériences recueillies d'une manière qui permette qu'elles puissent être communiquées ou diffusées. Cela peut inclure des aptitudes à l'utilisation de médias de base et la maîtrise du numérique
- » Aptitude à assimiler l'information et l'analyser, la synthétiser et la résumer de façon claire et concise
- » Aptitudes à l'écoute et à l'observation pour capter les événements, les faits, les comportements et les activités
- » Aptitude à poser des questions pertinentes
- » Bonnes aptitudes à la communication interpersonnelle pour pouvoir interagir avec une variété de parties prenantes, y compris des collègues de niveau supérieur
- » Capacité émotionnelle et empathie pour établir des relations avec les autres et renforcer la confiance
- » Aptitudes à la dactylographie et à la prise de notes
- » Bonnes aptitudes de facilitation pour pouvoir obtenir la connaissance et l'information des autres personnes
- » Maîtrise des outils informatiques de la production de supports de connaissances

E.6 Spécialiste des médias audiovisuels

Descriptif du poste

Le spécialiste des médias audiovisuels aide à recueillir et enregistrer les expériences et les enseignements qui en sont tirés à travers et au-delà de l'organisation. Il gère toute la logistique technique, y compris l'agencement des lieux, la sonorisation, l'éclairage et les équipements audiovisuels (AV) pour assurer un processus d'enregistrement sans heurt. Il aide également à élaborer des initiatives d'apprentissage basées sur les systèmes audiovisuels et veille à ce que les instruments et produits de connaissance soient édités de manière professionnelle.

Responsabilités

- » Enregistre les entretiens et d'autres activités d'extraction des connaissances à l'aide d'équipement audiovisuels
- » Réalise l'édition professionnelle des enregistrements audiovisuels pour une utilisation ultérieure dans les instruments de connaissance et les produits plus complets du savoir et de l'apprentissage
- » Aide le spécialiste chargé de recueillir les connaissances pour ce qui concerne tous les outils et processus technologiques
- » Aide à localiser et maintenir un environnement techniquement approprié pour les enregistrements

Qualifications

- » Une licence en médias audiovisuels, conception multimédia, vidéographie ou dans un domaine connexe et au moins 5 ans d'expérience professionnelle pratique en tant que cameraman et/ou éditeur de vidéos
- » Excellente compréhension des équipements audiovisuels et des solutions d'enregistrement disponibles pour s'assurer que les connaissances sont recueillies dans des formats de qualité
- » Excellentes compétences en montage audio et vidéo avec une bonne connaissance des technologies et des outils d'édition audiovisuelle
- » Bonnes aptitudes à la communication
- » De bonnes aptitudes interpersonnelles seraient un plus

GLOSSAIRE

Les termes en italique possèdent leur propre entrée.

Systèmes de gestion de contenu (CMS)

Application informatique qui permet la publication, l'édition, la modification de contenus, ainsi que leur organisation, leur suppression et leur maintenance, à partir d'une interface centrale. Ces systèmes fournissent des procédures pour gérer le flux de travail dans un environnement collaboratif. Les systèmes de gestion de contenu sont souvent utilisés pour administrer des sites web contenant des blogs et des actualités. De nombreux sites web d'entreprise et de marketing utilisent ces systèmes, ce qui évite généralement de devoir procéder à un codage manuel.

Connaissance empirique (ou implicite)

Connaissances intangibles se trouvant dans la tête des individus mais qui peuvent être converties en connaissances explicites à travers un processus consistant à les recueillir et à les consigner par écrit.

Connaissance explicite (ou codifiée)

Connaissances qui ont été énoncées, codifiées, stockées, et facilement transmises à d'autres. L'information contenue dans les livres scolaires, les manuels, les documents, les procédures, les études de cas et les guides pratiques en format vidéo sont des exemples de connaissances explicites. Polanyi (1966) définit la connaissance explicite ou codifiée comme « la connaissance qui peut être transmise par le langage systématique formel » (cité dans Schwandt et Marquardt 1999, 127). Dans Zack (1999, 46), « les connaissances explicites sont plus précisément et formellement exprimées, bien qu'elles soient extraites du contexte originel de leur création ou de leur utilisation (par exemple, une formule mathématique abstraite découlant d'expériences physiques) ».

Produit (ou Instrument) de connaissance

Document numérique ou collection de médias contenant des connaissances sur une question ou un problème spécifique. Généralement bref et orienté vers l'apprenant, le produit de connaissance présente les principaux enseignements tirés d'une expérience opérationnelle et constitue un appui à la prise de décision pour une difficulté particulière. Son contenu obéit à un format normalisé — qui permet de retracer les problèmes, les mesures, les résultats, les enseignements et les recommandations — qui fait de l'instrument une leçon à part entière. Ce produit doit être validé dans le cadre d'un examen par les pairs et formaté avec des métadonnées permettant de le retrouver dans un référentiel de connaissances plus vastes. Le modèle d'un instrument de connaissance est également utilisé dans le concept de « théories de l'action » mentales, qui décrit le comportement au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation. Tout comme la structure d'un produit de connaissance, une théorie d'action simple doit comprendre une description élémentaire du contexte, le problème à résoudre (but), et une stratégie pour prendre des mesures afin de résoudre le problème, en supposant que les conditions sont comparables (Argyris et Schön 1974 et 1978).

Recueillir les connaissances

Fait de convertir des connaissances ou de l'expérience nichées dans l'esprit d'un individu en une représentation explicite, que ce soit sous forme imprimée ou sous la forme d'un média électronique.

Équipe chargée de recueillir les connaissances

Équipe qui consigne par écrit de manière systématique et uniforme les enseignements tirés d'expériences opérationnelles qui n'ont pas encore été explicitement enregistrées ou sont difficiles à enregistrer. Cette activité a pour but de recueillir des idées cruciales et les leçons à retenir pour les appliquer ailleurs éventuellement. Les membres de l'équipe ont une capacité à saisir rapidement les principaux défis et les pistes de solution d'une manière journalistique. Leurs techniques les plus courantes sont les entretiens et groupes de discussion.

Organisation créatrice de connaissances

Organisation capable de traduire les connaissances tacites en connaissances explicites applicables à un contexte différent et de les formaliser. Au fil du temps, la nouvelle connaissance elle-même devient tacite et disponible pour devenir explicite dans un autre contexte (Nonaka et Takeuchi 1995). Pour réaliser ces transformations, les dirigeants et le personnel ont besoin de se livrer à une réflexion permanente au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation, et il faudrait trouver du temps et de l'espace pour mener cette réflexion.

Échange de connaissances

Voir partage des connaissances

Pôle de connaissances

Institution ou réseau dédié qui recueille, partage et échange les expériences de développement avec des partenaires nationaux et internationaux afin d'accélérer le développement (Gouvernement de l'Indonésie et d'autres 2012).

Gestion des connaissances

Discipline qui préconise une approche intégrée de l'identification, du recueil, de l'évaluation, de la récupération et du partage de l'ensemble des instruments d'information d'une entreprise. Selon la définition de Gartner Group (Duhon 1998), ces instruments peuvent inclure des bases de données, des documents, des politiques, des procédures et l'expertise et l'expérience pas encore recueillies auprès de chaque travailleur. Elle vise à améliorer l'efficacité et la qualité des produits et services et à innover. Certes la gestion des connaissances se chevauche avec l'*apprentissage organisationnel*, mais elle peut en être distinguée par un plus grand accent qu'elle met sur la connaissance comme instrument stratégique et sur la promotion du *partage des connaissances*. La gestion des connaissances est un facilitateur de l'apprentissage organisationnel.

Référentiel de connaissances

Système de stockage de données qui peut comprendre de multiples technologies mises en réseau. Il permet une gestion centralisée des instruments de connaissance et y donne accès, et soutient la gestion des ressources pour enrichir, maintenir, mettre à jour, recycler et écarter les instruments de connaissance. Les référentiels de connaissances sont également appelés plateformes de gestion des connaissances ou plateformes de ressources en connaissances.

Partage des connaissances

Un sous-ensemble de la *gestion des connaissances* qui englobe l'échange de connaissances (informations, compétences, expériences ou expertise) au sein des organisations et entre elles. Bien qu'il puisse être unidirectionnel, le partage des connaissances dans la plupart des cas est un échange bilatéral ou multilatéral dans lequel les parties apprennent les unes des autres. Le partage des connaissances est plus que de la simple communication, car une bonne quantité des connaissances dans les organisations est difficile à expliciter. Dans le cadre de l'action en faveur du développement, une certaine forme de partage des connaissances a un aspect régional. Par exemple, le partage des connaissances Sud-Sud renvoie à des échanges entre des partenaires et des pairs à travers des pays en développement.

Organisation favorisant l'apprentissage

« Une organisation qui est outillée pour créer, acquérir et transférer des connaissances et pour changer les comportements de sorte à refléter de nouvelles connaissances et idées » (DuBrin 2005, 410). Les organisations favorisant l'apprentissage présentent cinq caractéristiques principales : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, une vision commune, l'apprentissage par équipe, et — le cinquième élément qui les intègre — les systèmes de pensée (Senge, 1990).

Apprentissage organisationnel

Un domaine de la connaissance dans la théorie organisationnelle qui étudie la façon dont une organisation apprend et s'adapte. Il se définit également comme « un système d'actions, d'acteurs, de symboles et de processus qui permettent à une organisation de transformer l'information en connaissance précieuse, ce qui en retour augmente sa capacité d'adaptation à long terme » (Schwandt 1993, 8). « L'apprentissage organisationnel consiste à rendre explicites des théories tacites de l'action pour que les gens puissent en prendre conscience, les examiner de façon critique, et les changer... [II] facilite la reddition de comptes en renforçant la prise de conscience et la capacité d'exercer un choix conscient et l'intention » (Lipshitz, Friedman et Popper 2007, 122). Pour mieux préparer l'organisation il faut développer la capacité à apprendre. Une politique, des structures des compétences sont nécessaires à cet effet » (Schön 1975).

Comportement de l'organisation

Étude du comportement des individus et des équipes dans une organisation, de l'interaction entre les individus et l'organisation, et de l'organisation elle-même.

Culture de l'organisation

Selon DuBrin (2005, 337-39), « un système de valeurs et croyances communes qui influent sur le comportement des travailleurs... Souvent, elle trouve son origine dans les valeurs, les pratiques administratives et la personnalité du fondateur ou des fondateurs. Par ailleurs, la vision du dirigeant peut également avoir un impact considérable sur la culture... La culture de l'organisation reflète et répond aux choix, comportements et préjugés conscients et inconscients des hauts dirigeants. » DuBrin (2005) pose neuf dimensions de la culture de l'organisation : valeurs, récits de l'organisation avec des significations sous-jacentes, mythes, degré de stabilité, allocation des ressources et récompenses, rites et rituels, sentiment d'appartenance, croyance à une mission noble, et sens de l'innovation.

Efficacité de l'organisation

Mesure dans laquelle une organisation remplit son mandat et répond à la demande des parties prenantes avec lesquelles elle travaille.

Mémoire de l'organisation

Interprétations partagées du passé d'une organisation telles que relatées par les membres de l'organisation. La mémoire de l'organisation peut être « épisodique » ou « sémantique ». La première décrit les souvenirs d'une personne qui a eu des expériences contenues dans les mémoires, alors que la seconde est indépendante de ces expériences — par exemple, la narration de récits par quelqu'un qui ne faisait pas partie d'une expérience réelle (Schwandt et Marquardt 1999, 206).

Connaissance tacite

Connaissance se trouvant dans la tête des personnes. La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte, et donc difficile à formaliser et à communiquer (Schwandt et Marquardt 1999, 206). Les connaissances tacites sont comprises et appliquées de manière inconsciente, difficiles à exprimer, acquises de l'expérience et l'action directes et généralement partagées à travers des conversations très interactives, des narrations et l'expérience commune.

Formation

Acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes destinées à améliorer les capacités, la productivité et la performance d'un individu. Elle forme le noyau de l'apprentissage tout en étant de plus en plus utilisée pour le développement professionnel — en vue de mettre à niveau et à jour les compétences tout au long de la vie professionnelle.

Valeur

Importance qu'un individu ou un groupe attache à quelque chose qui sert de guide à l'action.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Argyris, Chris et D. Schön. 1974. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass.

———. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Massachusetts : Addison-Wesley.

DuBrin, Andrew J. 2005. *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3e édition, Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.

Duhon, Bryant. 1998. « It's All in Our Heads. ». *Inform* 12 (8) : 8-13.

Gouvernement d'Indonésie, Agence de coopération internationale du Japon, Programme des Nations Unies pour le Développement, et Banque mondiale. 2012. « Bali Communiqué by the Co-Organizers, High-Level Meeting "Towards Country-Led Knowledge Hubs." », 10 juillet, wbi.worldbank.org/sske/news/world-bank-support-knowledge-hubs.

Knowles, Malcolm S., Elwood F. Holton III et Richard A. Swanson. 2012. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 7e édition, New York : Routledge.

Lipshitz, Raanan, Victor J. Friedman et Micha Popper. 2007. *Demystifying Organizational Learning*, Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.

Nonaka, Ikujiro et Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York : Oxford University Press.

Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*, Garden City, New-York : Doubleday. Chicago : University of Chicago Press, 2009, préface d'Amartya Sen.

Schön, Donald A. 1975. « Deutero-Learning in Organizations: Learning for Increased Effectiveness. » *Organizational Dynamics* 4 (1) : 2-16.

Schwandt, David R. et Michael J. Marquardt. 1999. *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, Boca Raton, Floride : CRC Press.

Senge, Peter, M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, édition révisée, New York : Crown Publishers.

Stahl, Stephen M., Richard L. Davis, Dennis H. Kim, Nicole Gellings Lowe, Richard E. Carlson Jr., Karen Fountain, et Meghan M. Grady. 2010. « Play It Again : The Master Psychopharmacology Program as an Example of Interval Learning in Bite-Sized Portions », *CNS Spectrums* 15(8) : 491-504.

Zack, Michael H. 1999. « Managing Codified Knowledge », *Sloan Management Review* 40 (4) : 45-58.

Ce guide décrit les différentes étapes à suivre pour capter les connaissances acquises d'expériences opérationnelles et les utiliser pour informer la prise de décision et stimuler l'apprentissage professionnel. Il montre comment assembler les leçons et les conclusions sous forme d'actifs de connaissances et de documents conçus pour répondre à des questions et des problèmes précis. Le guide part de l'hypothèse que le lecteur s'est déjà familiarisé avec les travaux préparatoires discutés dans le manuel de la Banque mondiale, *Le partage des connaissances pour des organisations plus efficaces*.

Recueillir les solutions pour en tirer des leçons et les répliquer à grande échelle est destiné à des professionnels, des cadres de niveau intermédiaire, des spécialistes du domaine des connaissances et de l'apprentissage, ainsi que des informaticiens, et notamment à ceux qui travaillent dans le secteur public des pays en développement.

« Recueillir l'expérience pratique des programmes de telle façon à ce que des solutions puissent être répliquées ou mises à grande échelle est un défi critique pour ceux dont le développement est le métier. Ce guide fonctionnel propose une approche pratique par étapes. Il contient de nombreux conseils, outils et modèles utiles qui pourront aider toute organisation désireuse de capter les connaissances de façon plus systématique. »

—Ian Thorpe,

Directeur, Échange des connaissances, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

« Capter et partager les connaissances de façon systématique est vital pour permettre aux institutions du secteur public de prospérer. Ce guide constituera une ressource très utile pour nos experts en apprentissage organisationnel qui aident nos clients et partenaires institutionnels dans le sud-est de l'Europe et au-delà. »

—Jana Repansek,

Directrice adjointe, Center of Excellence in Finance (CEF) et présidente du réseau learn4dev

« Les concepts développés dans ce livre sont d'un grand intérêt pour l'effort que nous déployons en vue de renforcer le secteur public au Kenya. Nous avons déjà commencé à former nos professeurs en utilisant les approches présentées dans ce guide sur la façon de capter systématiquement les expériences locales de développement susceptibles d'être partagées et portées à grande échelle. »

—Dr. Ludeki Chweya,

Directeur général, École de gouvernement du Kenya Groupe de la Banque mondiale



WORLD BANK GROUP

ISBN 978-1-4648-1114-2



9 781464 811142

SKU 211114