



# L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Guide de planification axée sur les résultats  
à l'intention des praticiens du développement



**BANQUE MONDIALE**  
Œuvrer pour un monde sans pauvreté

2

DEUXIÈME ÉDITION

© 2013 Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale 1818 H Street NW  
Washington DC 20433, États-Unis  
Téléphone : 202-473-1000  
Internet : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Ce guide a été réalisé par les services de la Banque mondiale avec des contributions externes. Les résultats, interprétations et conclusions présentés dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque mondiale, de son Conseil des Administrateurs, ni des États que ces derniers représentent.

La Banque mondiale ne peut garantir l'exactitude du contenu de cet ouvrage. Les frontières, couleurs, dénominations et autres informations figurant sur les cartes de cette publication n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque ni aucune reconnaissance ou acceptation desdites frontières.

#### Droits et autorisations

Le contenu de la présente publication est soumis au droit d'auteur. La Banque mondiale encourageant la diffusion de son savoir, cet ouvrage peut être reproduit, en tout ou partie, à des fins non commerciales dès lors que tous les auteurs en sont cités. Toute demande relative à des droits et autorisations, y compris des droits subsidiaires, doit être adressée au Service des publications de la Banque mondiale, Groupe de la Banque mondiale, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, États-Unis ; télécopie : 202-522-2625 ; courriel : [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

# VOUS VOULEZ :



**Brancher** vos clients sur des informations et des opportunités nouvelles existant dans d'autres pays ou régions du monde ?



**Stimuler** l'innovation et générer de meilleures solutions de développement ?



**Favoriser** la collaboration entre les personnes, les institutions, les villes, les pays et les régions ?



**Accélérer** les processus de décision et de réforme ?



**Surmonter** des obstacles et améliorer l'impact des projets ?



**Adapter**, reproduire et étendre des solutions de développement vues ailleurs ?

## REMERCIEMENTS

Ce guide a été rédigé sous la direction de **Shobha Kumar**, du service chargé des échanges de connaissances au sein du Groupe de la Banque mondiale. L'équipe de rédaction était composée de **Aaron Leonard**, **Ryan Watkins**, **Yianna Vovides** et **Brigitte Kerby**, co-auteurs de l'ouvrage.

Les auteurs sont extrêmement reconnaissants à tous les collègues qui, par leurs contributions et leurs conseils avisés, ont permis d'améliorer la qualité du guide. L'équipe tient à remercier **Laurent Besançon** et **Sevi Simavi** pour leur engagement et leurs avis éclairés durant tout le processus. **Jessica Poppele** a fourni des informations utiles sur le contenu général. Les contributions de **Dawn Roberts** et **Cristina Ling Chard** sur le cadre de résultats ont été d'une grande aide. Un hommage particulier est rendu à **Han Fraeters**, sous la direction duquel le projet sur l'Art de l'échange de connaissances a été conçu et lancé à l'origine.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué aux témoignages, aux ressources et à la Boîte à outils de ce guide : **Sarah Loh**, **Enrique Pantoja**, **Michael Wong**, **Nicolas Meyer**, **Ese Emerhi**, **Alejandro Alcántara**, **Elisabete Urrea Cuena**, **Santanu Lahiri**, **Mark Ellery**, **Mei Xie**, **Ivan Jacques**, **Colleen Harkin**, **Kate Pugh**, **Norma Garza** et **Larry Ekin**.

La version préliminaire a été relue par de nombreux collègues. L'équipe souhaite remercier plus spécialement **Ilari Lindy**, **Yolande Coombes**, **Kene Ezemanari**, **Juan Blazquez**, **Dominick Egan**, **Om Prakash Agarwal**, **Susana Carrillo** et **Charlie Fields** pour leur temps et leurs commentaires avisés qui ont enrichi le contenu de ce guide.

Au cours des dernières étapes de ce long parcours, deux personnes ont joué un rôle majeur dans la finalisation du guide. **Susan Buechler**, qui a assuré la révision du texte, a non seulement aidé à affiner le message, mais a aussi apporté une vivacité, une finesse d'esprit et une sagacité incroyables à un moment déterminant du processus. La contribution de **Vladimir Herrera**, directeur artistique, est allée bien au-delà de la conception graphique, et le guide a largement bénéficié de ses conseils en matière de communication.

Retrouvez-nous sur <http://wbi.worldbank.org/sske/>

## PRÉSENTATION DE CE GUIDE

Ce guide de planification est la deuxième édition de *L'art de l'échange de connaissances*.

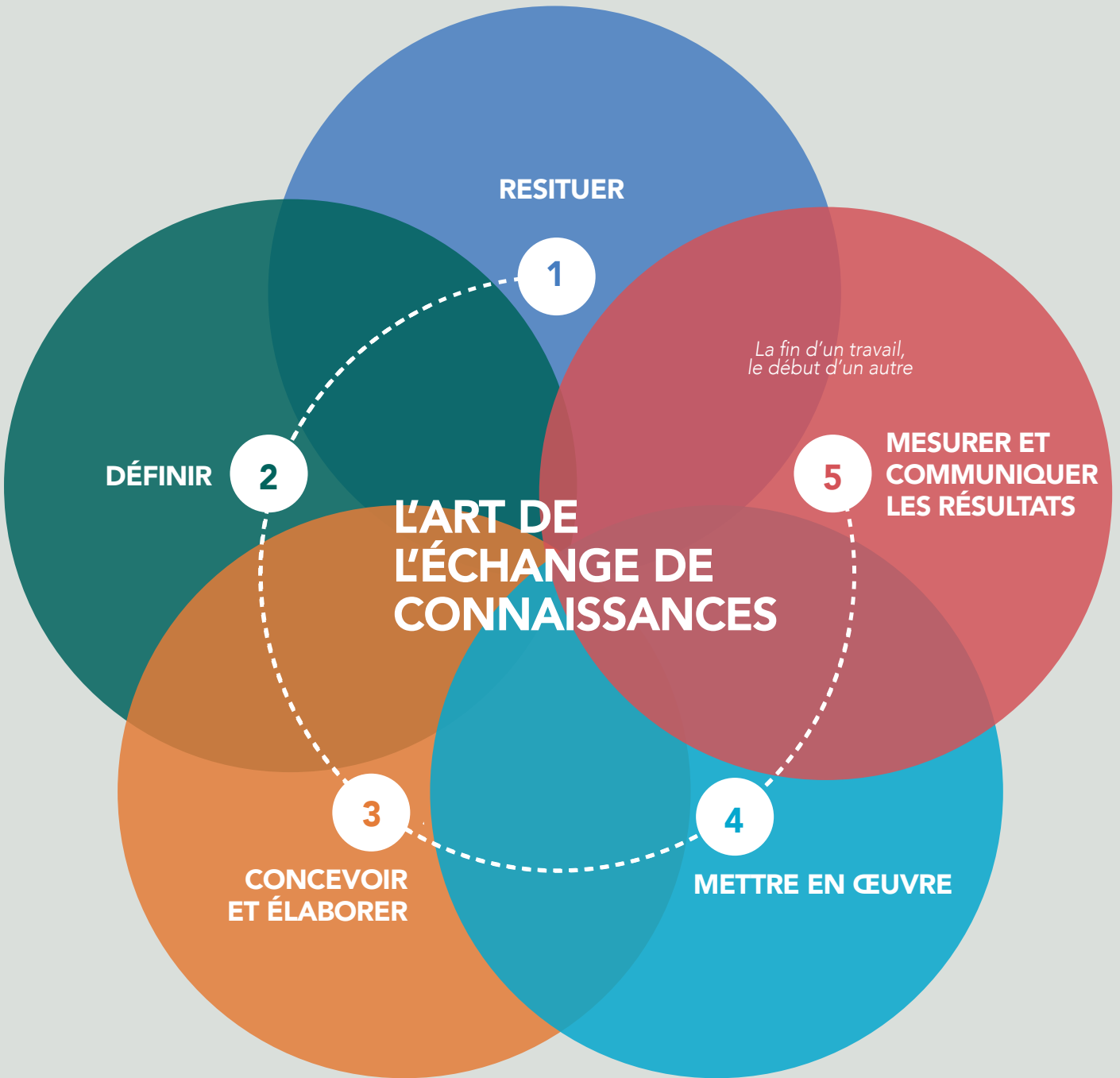
Il intéressera toute personne qui souhaite élaborer, mettre en œuvre et mesurer une initiative d'échange de connaissances axée sur les résultats. Bien qu'il puisse être utilisé par n'importe qui, il a été écrit à l'intention des « courtiers en connaissances », dont le travail consiste à mettre en relation et faciliter les contacts entre demandeurs et apporteurs de connaissances.

Ce guide décompose le processus d'échange de connaissances en cinq étapes simples et fournit tout un ensemble d'outils pour vous accompagner dans votre travail de courtage.

Ce guide va ainsi vous aider à :

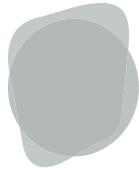
- » replacer l'échange de connaissances dans le contexte plus large d'un programme et du développement ;
- » concevoir une initiative qui a l'adhésion des parties prenantes et qui répond à une demande ;
- » cerner les problèmes à résoudre pour parvenir à une solution ;
- » réfléchir aux processus de changement nécessaires pour remédier à ces problèmes ;
- » identifier les personnes ou les groupes pouvant être utiles pour amener les changements nécessaires ;
- » choisir la bonne combinaison d'instruments et d'activités d'échange de connaissances afin d'aider vos participants à apprendre, à progresser et à agir ;
- » mettre en œuvre votre initiative dans un esprit d'adaptativité et d'apprentissage ;
- » mesurer et communiquer les résultats de votre initiative d'échange de connaissances.

Cette deuxième édition contient une révision complète du guide original *L'art de l'échange de connaissances* ainsi que des nouveaux chapitres sur la mise en œuvre et les résultats. Elle tire les leçons de plus d'une centaine d'échanges financés par le Mécanisme Sud-Sud de la Banque mondiale ainsi que d'analyses réalisées par l'Institut de la Banque mondiale et le Groupe de travail pour la coopération Sud-Sud, et est riche de l'expérience de dizaines d'agents du Groupe de la Banque mondiale, de professionnels de la pédagogie, de responsables gouvernementaux et d'autres praticiens du développement du monde entier qui ont servi de courtiers ou participé à des activités d'échange de connaissances Sud-Sud.



## TABLE DES MATIÈRES

	INTRODUCTION	VI
	RESITUER	7
	1.1 Définir l'objectif de développement.....	8
	1.2 Identifier les problèmes institutionnels .....	8
	1.3 Déterminer les objectifs de changement .....	10
	DÉFINIR	13
	2.1 Identifier les participants .....	14
	2.2 Déterminer les résultats intermédiaires.....	18
	2.3 Identifier les apporteurs de connaissances les plus appropriés.....	25
	CONCEVOIR ET ÉLABORER	29
	3.1 Sélectionner les participants.....	30
	3.2 Vérifier l'objectif et les résultats .....	32
	3.3 Organiser l'équipe de conception et de mise en œuvre.....	32
	3.4 Assembler l'échange de connaissances.....	34
	METTRE EN ŒUVRE	55
	4.1 Guider les participants.....	56
	4.2 Orchestrer la participation de chacun et tisser des liens .....	59
	4.3 Consigner le déroulement de la mise en œuvre et suivre les résultats .....	61
	MESURER ET COMMUNIQUER LES RÉSULTATS	65
	5.1 Synthétiser les données sur la mise en œuvre.....	66
	5.2 Mesurer les résultats .....	68
	5.3 Communiquer les résultats .....	76
	GLOSSAIRE	81
	BOÎTE À OUTILS DE L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES	83



## UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES, POUR QUOI FAIRE ?

L'échange de connaissances ou apprentissage entre pairs est un puissant moyen de faire connaître, reproduire et étendre les bonnes trouvailles dans le domaine du développement. Les praticiens du développement ont tout intérêt à puiser dans l'expérience pratique de ceux qui ont connu ou connaissent des problèmes similaires. Ils ont besoin d'être mis en contact les uns avec les autres et d'accéder rapidement à des connaissances pratiques et à des solutions.

Un échange de connaissances bien conduit permet de **renforcer la capacité et la volonté d'agir des personnes et des groupes, et d'accroître leur confiance en eux**. Voici quelques exemples de **résultats directs** ou « **résultats intermédiaires** » qu'un échange de connaissances peut produire :

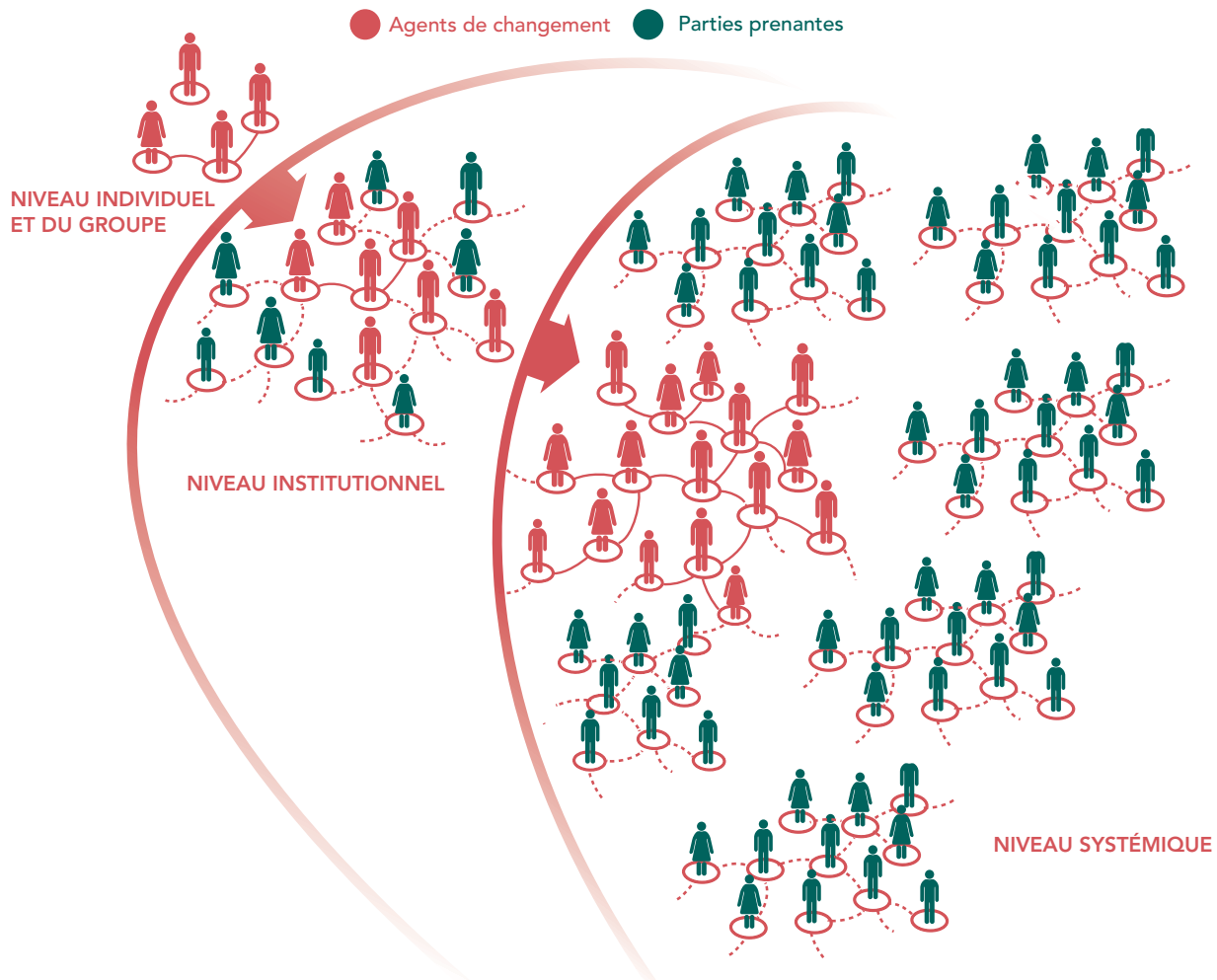
- » Au Bangladesh, des hydrauliciens de plusieurs sous-districts **ont appris de nouvelles techniques** (auprès de pairs) pour reproduire des bonnes pratiques de construction et d'entretien d'équipements d'approvisionnement en eau potable.
- » En Tanzanie, des responsables de l'industrie laitière et du ministère de l'Agriculture **sont parvenus à un accord** sur un schéma de réformes possibles pour le secteur des produits laitiers grâce à une nouvelle compréhension commune et une meilleure collaboration.
- » Au Kenya, les agriculteurs **ont adopté une méthode de riziculture novatrice** — le Système de riziculture intensive (SRI) — afin d'augmenter les rendements de leurs terres, profitant ainsi de l'expérience des premiers pays à avoir appliqué cette méthode.

Ces résultats directs des échanges de connaissances peuvent également **avoir une influence au niveau institutionnel et même systémique** comme on le voit sur la figure 1. Les participants à un échange de connaissances réussi ont les outils et la motivation nécessaires pour agir. Ils vont avoir envie de changer l'environnement dans lequel ils opèrent, de peser sur les politiques publiques et les normes qui influencent les comportements, et de renforcer les institutions où ils travaillent. Par exemple :

- » En renforçant leurs compétences et en reproduisant avec succès les bonnes pratiques apprises, les hydrauliciens bangladais ont contribué au **recul des maladies hydriques**.
- » L'amélioration du consensus sur les réformes entre les principaux acteurs concernés a conduit à une **diminution de la réglementation et une meilleure efficacité de l'industrie laitière** en Tanzanie.
- » Encouragés par les premiers résultats de la méthode SRI adoptée par des agriculteurs pilotes au Kenya, **les autorités kényanes, des universités et le secteur privé ont appuyé le développement du SRI dans plusieurs régions** par un ensemble d'initiatives. Quelques exemples : le Conseil national kényan de l'irrigation a organisé des séminaires nationaux et des ateliers pratiques pour les agriculteurs afin d'encourager le partage de savoir, des universités ont débloqué des fonds pour financer des thèses de recherche sur le SRI, et le secteur privé a fabriqué des outils de désherbage locaux pour les agriculteurs utilisant la méthode SRI.



Figure 1. Résultats directs et influence d'un échange de connaissances



« Pendant mon séjour à Chowgacha, j'ai découvert une solution originale à la contamination par l'arsenic. Une fois rentrés [de cet échange de connaissances], nous avons adapté et reproduit cette méthode dans notre contexte. Elle a maintenant été étendue à tout l'upazila et au-delà. » ~ Le président de l'Union parishad de Ranihati, dans l'upazila de Chapai Nawabganj Sadar (Bangladesh)

« J'ai récolté onze sacs de riz paddy sur mes dix ares d'essai, au lieu des huit sacs habituels sur cette parcelle. Mais le plus incroyable, c'est que chaque sac pesait 95 kg pour le paddy SRI, contre 80 kg seulement avec la méthode classique. L'année suivante, j'ai converti mes quatre-vingts ares au SRI. » ~ Moses Kareithi, l'un des pionniers du SRI au Kenya



Échanges Étudiés

# COMMENT LA TANZANIE A PROFITÉ DE L'EXPÉRIENCE DE LA « RÉVOLUTION BLANCHE » DE L'INDE

Avec cet échange de connaissances, la Tanzanie

**A ACQUIS DE NOUVELLES CONNAISSANCES  
A RENFORCÉ SES COMPÉTENCES  
A AMÉLIORÉ LE CONSENSUS  
A ENGAGÉ DES ACTIONS NOUVELLES  
OU PLUS EFFICACES**

Même si le taux de mortalité infantile de la Tanzanie n'avait cessé de baisser au cours des dernières décennies, il restait supérieur à la moyenne mondiale. En 2008, dans le cadre de sa politique de santé maternelle et infantile, le Gouvernement tanzanien cherchait à améliorer la nutrition et les revenus des populations rurales en restructurant son secteur agricole, en particulier l'industrie laitière en grande difficulté.

La filière lait de la Tanzanie était bridée par une réglementation excessive et un régime fiscal défavorable. Pour remédier à ces problèmes, les autorités tanzaniennes se sont tournées vers un modèle de réussite, l'Inde, afin de comprendre comment ce pays avait accompli sa célèbre « révolution blanche », durant laquelle elle a augmenté de 500 % sa production laitière pour devenir le plus grand producteur mondial de lait.

La Banque mondiale a financé un échange de connaissances entre les deux pays dans le but d'améliorer l'environnement réglementaire du secteur laitier tanzanien et accroître l'efficacité opérationnelle de l'ensemble de la filière lait, de l'Office national de développement laitier (NDDDB) et du ministère de l'Agriculture.



## Échanges Étudiés

« *Donnez une chèvre ou une vache à une Africaine illettrée : le lendemain, elle sera chef d'entreprise, et se transformera en femme d'affaire à condition de pouvoir se lier à une coopérative pour avoir accès au marché.* » ~ B.M. Vyas, Directeur général de la GCMMF (Fédération de commercialisation du lait des coopératives du Gujarat)

Un groupe de travail réunissant des Tanzaniens et des Indiens ont organisé l'échange ensemble.

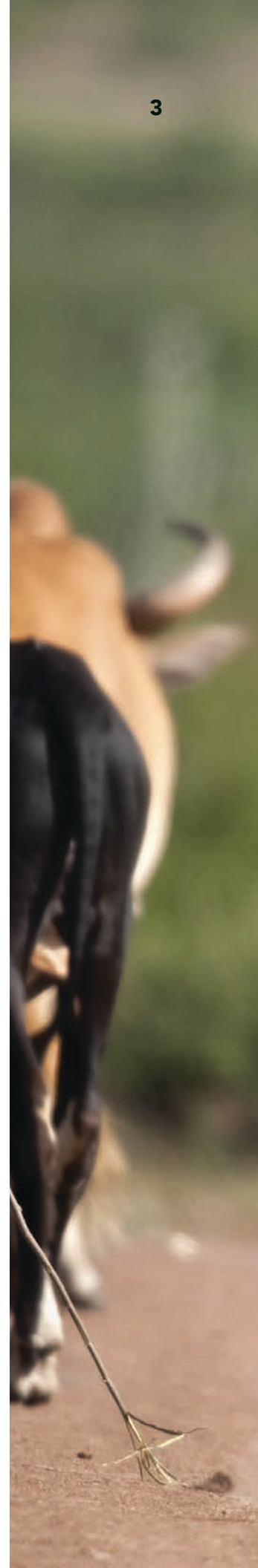
Tout a commencé par un dialogue entre les parties prenantes tanzaniennes, destiné à établir un consensus sur les prochaines étapes d'une réforme de la filière lait, suivi d'une visite d'experts de 10 jours en Tanzanie de six représentants de l'Office national de développement laitier de l'Inde et de la Fédération laitière GCMMF afin de comprendre par eux-mêmes les difficultés rencontrées par la Tanzanie et permettre aux acteurs tanzaniens d'avoir une meilleure vision des résultats des réformes laitières en Inde. Les visites d'experts avaient également une importante composante d'évaluation des besoins.

Dans un deuxième temps, une délégation tanzanienne composée de 14 représentants du ministère de l'Agriculture, de l'Office national de développement laitier, des producteurs de lait et producteurs et distributeurs de produits laitiers s'est rendue en Inde pour un voyage d'étude afin de constater de visu ce que la révolution blanche avait accompli. Le voyage d'étude a été complété par des dialogues et des consultations entre parties prenantes, et par de nouvelles visites en Inde avec les experts afin que les producteurs tanzaniens et les spécialistes de l'Office national du développement laitier puissent parfaire leur nouvelles compétences et leurs capacités de mise en œuvre. Les participants à l'échange ont également élaboré une brochure et des vidéos récapitulant les enseignements tirés.

Les responsables de la filière lait tanzanienne ont utilisé leurs nouvelles connaissances et compétences pour définir des politiques et des méthodes fondées sur le modèle indien. La Tanzanie a mis en œuvre avec succès des réformes de la filière lait, établi un consensus entre les groupes de parties prenantes sur la suite du processus, et appliqué la méthode à résultats rapides de l'Inde pour étendre à tout le pays les réformes ayant fait leurs preuves. La Tanzanie voulait améliorer l'état nutritionnel et les revenus de la population rurale : elle est manifestement en bonne voie pour y parvenir.

« *Les problèmes se répercutent tout le long de la chaîne de valeur. Si vous agissez sur un seul élément de la chaîne, ça ne marchera pas. Il faut agir sur toute la chaîne, depuis l'agriculteur jusqu'au consommateur.* » ~ Devangura Mmari, Directeur général de Tan Dairies Ltd.

**Courtier en connaissances : Michael Wong, Spécialiste principal du développement du secteur privé à la Banque mondiale**





Échanges Étudiés

# UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES DROITS FONCIERS AUTOCHTONES AU HONDURAS

Avec cet échange de connaissances, le Honduras

**A ACQUIS DE NOUVELLES CONNAISSANCES  
A RENFORCÉ SES COMPÉTENCES  
A AMÉLIORÉ LE CONSENSUS  
A PRIS DES MESURES PLUS EFFICACES**

La Mosquita est une région du Honduras bordée par la mer des Caraïbes. C'est un refuge naturel et culturel qui abrite une grande communauté autochtone : les Mosquitos. En 2004, le Gouvernement hondurien a adopté une nouvelle loi sur la propriété qui reconnaissait la propriété collective des peuples autochtones. Mais son application s'est avérée tendue et complexe. Dans un climat de méfiance ancien, profondément ancré entre les Mosquitos et l'État hondurien, les autorités gouvernementales sont restées sourdes aux demandes de la communauté Mosquito d'officialiser leurs titres fonciers.

*« Nous voulons que nos droits fonciers soient reconnus. C'est un droit fondamental qui doit être appliqué. » ~ Norvin Goff Salinas, Président de MASTA*





Échanges Étudiés

Pour résoudre ces problèmes, la communauté Mosquito, le Gouvernement hondurien et des membres de la Banque mondiale ont identifié deux pays susceptibles de servir de modèles de succès : le Nicaragua et la Colombie. Ces deux États avaient fait des progrès importants dans la reconnaissance des droits fonciers des peuples autochtones et ils partageaient une histoire commune avec le Honduras.

La Banque mondiale a financé un échange de connaissances entre les trois pays dans le but d'établir un consensus et d'introduire de nouvelles mesures et programmes pour améliorer la gouvernance.

Un séminaire de planification a permis aux participants des trois pays de faire connaissance, et des dialogues/consultations longue distance entre parties prenantes les ont aidés à se préparer aux voyages d'étude prévus au Nicaragua et en Colombie. Les Honduriens se sont ensuite rendus au Nicaragua pour étudier le processus de délimitation des territoires autochtones et d'attribution de titres de propriété. En Colombie, les Honduriens ont également participé à une conférence à l'issue de leur voyage d'étude, où ils ont pu avoir une présentation générale des cadres juridiques et politiques ainsi que des problèmes de mise en œuvre rencontrés par la Colombie. Il y a eu ensuite trois dialogues sur les actions à mener, et l'échange s'est terminé par un séminaire de clôture avec les principales parties prenantes honduriennes afin de définir des procédures claires pour l'attribution des titres fonciers au Honduras.

*« L'un des objectifs de cet échange était de comprendre ce qui avait été accompli dans d'autres pays. Ce qui avait fonctionné ailleurs pouvait être fait ici au Honduras. »*  
~ M. Salinas

L'échange de connaissances a permis aux participants honduriens de mieux connaître les cadres juridiques, les rôles des parties prenantes, les procédures de consultation, et le système de gouvernance des terres communales. Fortes de ces connaissances nouvelles, les parties prenantes ont élaboré des plans d'action reflétant l'amélioration du consensus, ainsi qu'un document de stratégie sur la délimitation des terres communales Mosquitos et l'attribution des titres de propriété correspondants. Le plus important est que le territoire autochtone du peuple Mosquito a été délimité et reconnu par des titres de propriété.

*« L'échange Sud-Sud a permis aux pouvoirs publics de mieux comprendre ce qui était possible. Nous avons démontré tout au long du processus que rien n'est impossible. »* ~ M. Salinas

**Courtier en connaissances : Enrique Pantoja, Spécialiste senior de l'administration foncière à la Banque mondiale**





The image shows three women in blue work clothes working together on a construction site. They are focused on a task, with one woman in the foreground wearing a colorful headscarf and gloves, holding a rebar. The background is slightly blurred, showing other people and motorcycles, suggesting an outdoor, busy environment. A semi-transparent blue box is overlaid on the middle of the image, containing text in French.

## AU COURS DE L'ÉTAPE 1, VOUS ALLEZ

- 1.1 Définir l'objectif de développement visé et le relier à l'initiative d'échange de connaissances
- 1.2 Identifier les problèmes institutionnels qui se posent pour atteindre l'objectif de développement
- 1.3 Déterminer l'objectif de changement avec vos interlocuteurs





# ÉTAPE 1

## RESITUER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Les initiatives d'échange de connaissances peuvent être un outil puissant dans le cadre d'un processus de changement. Un échange de connaissances réussi génère des savoirs utiles et des informations actuelles permettant de concevoir, élaborer et mettre en œuvre des initiatives de développement novatrices. Mais pour que l'échange de connaissances fonctionne bien, il doit s'inscrire dans le contexte plus général du développement et être guidé par les priorités des parties prenantes.

Avant de vous engager dans une initiative d'échange, travaillez avec vos clients et avec les interlocuteurs du projet afin de :

- » vous entendre sur l'objectif de développement auquel l'échange de connaissances veut contribuer ;
- » identifier les principaux obstacles qui gênent la réalisation de cet objectif ;
- » réfléchir aux changements qui vont résulter de l'initiative d'échange de connaissances.



Resituer l'échange  
de connaissances

## ÉTAPE 1.1 DÉFINIR L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT

*Quels sont les effets positifs recherchés par les parties prenantes, notamment les principaux bénéficiaires ?*

L'objectif de développement correspond à l'un des buts importants que vos parties prenantes espèrent atteindre. Il découle d'une stratégie de développement régional, national ou local à long terme. L'initiative d'échange de connaissances doit rapprocher vos parties prenantes de cet objectif en ciblant les obstacles institutionnels qui empêchent sa réalisation.

Un objectif de développement bien choisi recueille l'adhésion des populations locales et apporte un avantage économique et social clair aux parties prenantes. Dans la plupart des cas, l'initiative d'échange de connaissances fait partie d'un programme ciblé sur un objectif de développement précis. Parfois, un échange peut être utilisé pour établir un consensus sur l'objectif de développement lui-même. Dans tous les cas, il est important d'être conscient qu'une initiative d'échange de connaissances ne permettra pas en soi d'atteindre l'objectif de développement, mais elle y contribuera.

### Tanzanie / Inde — Objectif de développement

L'objectif de développement en Tanzanie était d'améliorer la nutrition et les revenus des populations rurales et de stimuler la croissance économique.

### Honduras / Nicaragua et Colombie — Objectif de développement

L'objectif de développement au Honduras était de favoriser le développement durable des communautés autochtones tout en respectant leur projet social et culturel.

## ÉTAPE 1.2 IDENTIFIER LES PROBLÈMES INSTITUTIONNELS

*Quels problèmes empêchent la réalisation de l'objectif de développement ?*

Atteindre un objectif de développement nécessite souvent d'introduire des réformes dans l'un des trois domaines institutionnels suivants, qui se recoupent parfois : l'environnement du changement, les instruments de politique publique, et les arrangements organisationnels. Les problèmes qui peuvent se poser dans ces domaines comprennent :

- » **Un environnement peu favorable au changement** : caractérisé par un manque d'adhésion des parties prenantes, une absence de consensus sur une approche du développement, ou une incapacité à conceptualiser ou envisager une meilleure approche ;
- » **Des instruments de politique publique inefficaces** : caractérisés par la faiblesse des règlements administratifs, des lois, des réglementations, des normes ou des autres mécanismes d'incitation ciblés sur un objectif de développement ;
- » **Des arrangements organisationnels inappropriés** : caractérisés par l'insuffisance des systèmes, des financements, des ressources humaines, des incitations et des autres moyens en place pour atteindre un objectif de développement.

Un échange de connaissances peut vous permettre de remédier à des problèmes dans ces trois domaines. Travaillez avec vos clients, et avec les autres parties prenantes, pour identifier les obstacles les plus importants. Qu'est-ce qui doit changer ? Les questions suivantes peuvent vous aider à évaluer les problèmes.





Resituer l'échange  
de connaissances

### Évaluer l'environnement du changement

- » Toutes les parties prenantes sont-elles d'accord sur le problème qui se pose ? Sur une solution possible ?
- » Y a-t-il un mécanisme en place permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs opinions ?
- » A-t-on des informations sur l'existence d'une solution ? La solution a-t-elle été essayée dans d'autres pays ?
- » Les dirigeants concernés sont-ils mobilisés sur l'objectif ?
- » Les dirigeants sont-ils bien informés et ont-ils envie d'adopter une nouvelle façon de faire ?
- » Y a-t-il un mécanisme en place permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs opinions sur le problème ou l'objectif ? Les dirigeants prennent-ils en compte les opinions émises ?
- » Les parties prenantes sont-elles informées régulièrement ? Ces informations sont-elles facilement accessibles ?
- » La population demande-t-elle des comptes aux responsables gouvernementaux et aux institutions dans ce domaine ?

### Évaluer les instruments de politique publique

- » Les politiques publiques existantes peuvent-elles remédier convenablement au problème ? De nouvelles politiques sont-elles nécessaires ?
- » Y a-t-il un organisme de réglementation (parlement, ministère, etc.) ou un mécanisme susceptible d'appuyer les actions menées et de donner des orientations officielles sur la nouvelle approche ?
- » Les nouvelles politiques et les nouveaux mécanismes réglementaires sont-ils compatibles avec ceux qui existent déjà ?
- » Le processus actuel de définition et de poursuite de l'objectif de développement est-il transparent ?
- » Le processus d'élaboration des politiques publiques est-il participatif ?
- » La population et les institutions se conforment-elles aux politiques existantes ? Se conformeront-elles à de nouvelles politiques publiques ?
- » Les capacités techniques et administratives qui existent sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre la politique publique ?
- » Les nouvelles politiques intègrent-elles suffisamment les risques (ex. : effets négatifs indésirables) ?
- » L'instrument de politique publique peut-il être révisé si nécessaire ?
- » Les nouvelles politiques et réglementations minimisent-elles les possibilités de corruption ?

### Évaluer les arrangements organisationnels

- » Les institutions existantes peuvent-elles réaliser l'objectif de développement ? Est-il nécessaire de créer de nouvelles institutions ?
- » Les institutions existantes doivent-elles être réformées ?
- » L'institution a-t-elle :
  - › un mandat légal (ex. : vision et mission) pour mettre en œuvre la nouvelle approche ?
  - › un plan de mission viable avec des objectifs clairs ?
  - › un ensemble défini d'activités assorti d'un budget, d'un calendrier et de ressources humaines ?
  - › un système de suivi-évaluation bien conçu ?
  - › les fonds nécessaires pour couvrir ses coûts de fonctionnement ?
  - › des systèmes financiers adéquats en place ?
  - › une direction avisée ?
  - › un organe ou un système de surveillance des dirigeants ?
  - › suffisamment de personnel, possédant les compétences techniques et administratives nécessaires pour assurer les tâches dévolues à l'institution ?



Resituer l'échange  
de connaissances

- » L'institution :
  - › rend-elle régulièrement compte de ses progrès ?
  - › publie-t-elle des rapports annuels sur ses recettes et ses dépenses ?
  - › trouve-t-elle des moyens d'améliorer régulièrement ses processus ?
  - › s'adapte-t-elle à une nouvelle situation ?

#### Tanzanie / Inde — Cet échange visait à résoudre deux problèmes interconnectés

- » **Des instruments de politique publique inefficaces** : les politiques appliquées par l'Office national de développement laitier de la Tanzanie (NDDDB) et d'autres organismes ne permettaient pas d'avoir des coopératives laitières et des chaînes d'approvisionnement performantes.
- » **Des arrangements organisationnels inappropriés** : le NDDDB et le ministère de l'Agriculture avaient des missions mal ciblées, des services de vulgarisation médiocres et des connaissances techniques insuffisantes pour réaliser les objectifs de développement.

#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Cet échange s'attaquait aussi à deux problèmes

- » **Un environnement peu favorable au changement** : le climat de méfiance entre les parties prenantes empêchait d'établir un véritable dialogue et de parvenir à un consensus.
- » **Des instruments de politique publique inefficaces** : le manque de cohérence des politiques de tenure foncière et d'attribution de titres de propriété, avec notamment des dispositions légales contradictoires, était un frein à l'application des droits autochtones sur les terres.

## ÉTAPE 1.3 DÉTERMINER LES OBJECTIFS DE CHANGEMENT

*Quels résultats aideront à résoudre les problèmes institutionnels ?*

Un objectif de changement est le changement qui, selon vos clients et parties prenantes, est le plus à même de résoudre le ou les problèmes institutionnels qu'ils ont identifiés. Travaillez avec vos interlocuteurs et avec les parties prenantes pour répondre à la question « Comment saurons-nous que nous avons obtenu le changement souhaité ? Qu'est-ce qui sera différent ? ». Leurs réponses permettront de définir l'objectif de changement et de garantir que l'échange de connaissances cible des résultats mesurables. Pour traduire un problème institutionnel en un objectif de changement, utilisez des verbes d'action décrivant les résultats attendus.



CONSEIL

Assurez-vous que l'objectif de changement :

- » est bien adapté à vos clients et aux autres parties prenantes ;
- » est d'actualité, en ce sens que les parties prenantes sont prêtes au changement ;
- » est compatible avec les autres changements ou activités qu'elles sont en train de mettre en œuvre ;
- » cadre bien avec leurs normes et leurs valeurs sociales.



Resituer l'échange  
de connaissances

#### Erreur courante

- » Lancer une initiative d'échange de connaissances pouvant comporter, par exemple, un voyage d'étude ou une conférence avant d'avoir resitué l'échange dans son contexte risque de représenter une perte de temps et d'argent.



ATTENTION

#### Tanzanie / Inde — L'objectif de changement par rapport au problème institutionnel



Problème institutionnel	Objectif de changement
Les politiques menées n'ont pas permis d'avoir des coopératives laitières et des chaînes d'approvisionnement performantes.	Réduire le nombre de réglementations et améliorer l'efficacité des processus réglementaires.
L'efficacité opérationnelle du NDDB et du ministère de l'Agriculture est faible.	Réduire le temps nécessaire aux coopératives laitières pour se conformer aux obligations réglementaires du NDDB et du ministère de l'Agriculture.

#### Honduras / Nicaragua et Colombie — L'objectif de changement par rapport au problème institutionnel



Problème institutionnel	Objectif de changement
Manque de confiance entre les parties prenantes.	Favoriser le dialogue entre les parties prenantes pour créer des alliances et établir un consensus autour du changement.
Dispositions légales et réglementaires contradictoires.	Instaurer un traitement cohérent des droits fonciers des peuples autochtones dans les politiques de tenure foncière et d'attribution des titres de propriété.



RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

## RÉFORME DE LA SÉCURITÉ SOCIALE OU RESTRUCTURATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL ?

### ✓ L'équation

Les autorités vietnamiennes voulaient réformer leur système d'administration de la sécurité sociale, inadapté et inefficace, pour mettre en place un système moderne, juste et transparent. Elles avaient élaboré une stratégie mais pensaient que les capacités institutionnelles du pays étaient insuffisantes.

### ✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Le Gouvernement vietnamien a demandé l'assistance de la Banque mondiale pour obtenir des informations sur la manière dont la Lettonie, la Turquie et la Bulgarie s'y étaient prises pour moderniser leurs systèmes de retraite et d'assurance maladie. Avant l'échange, des agents de la Banque mondiale dans chaque pays participant ont travaillé ensemble pour identifier les bonnes sources de savoir. Une fois d'accord, les représentants des pays ont communiqué des informations et des documents clés par courrier électronique pour préparer les participants à un voyage d'étude.

Des agents du siège de la Sécurité sociale vietnamienne et de trois bureaux provinciaux se sont ensuite rendus en Lettonie, en Turquie et en Bulgarie pour étudier leurs réformes de la Sécurité sociale. La Banque mondiale a diffusé un rapport récapitulant les enseignements retirés de chaque visite et formulant des recommandations pour le Viet Nam. Les représentants

des autorités vietnamiennes ont également fait part de leurs réflexions et conclusions après chaque voyage dans des comptes rendus de mission.

À l'issue des voyages d'étude, les représentants des autorités vietnamiennes ont organisé un séminaire pour le personnel de tous les services techniques concernés de la Sécurité sociale vietnamienne ainsi que pour un plus large public, comprenant des représentants du ministère du Travail et des Affaires sociales et du ministère des Finances, des représentants de la société civile, et des membres de clubs de réflexion. Au cours du séminaire, des délégués lettons, turcs et bulgares ont présenté les succès obtenus et les bonnes pratiques de gestion de projet, et les représentants de la Sécurité sociale vietnamienne ont évoqué les leçons tirées des voyages d'étude. Les participants ont aussi visionné des vidéos sur d'autres pays et d'autres systèmes de sécurité sociale pouvant apporter des éléments intéressants supplémentaires.

### ✓ Résultats

Le Viet Nam a appris comment les organismes de sécurité sociale de la Lettonie, de la Turquie et de la Bulgarie avaient géré la restructuration des processus de travail et mis en œuvre des technologies TIC plus évoluées. « Ce qui est intéressant, c'est qu'on a vu que les erreurs aussi permettaient d'apprendre », a expliqué Nga Nguyet Nguyen, qui a servi de courtier dans

cet échange « [C'était] la première fois que les responsables [vietnamiens] se rendaient compte de l'importance de la restructuration des processus de travail. Avant le voyage, [ils] avaient toujours pensé que réformer la Sécurité sociale voulait dire développer et appliquer des TIC. » Le Viet Nam a aussi appris comment chaque organisme de sécurité sociale avait géré les ressources humaines et appris des procédures pour superviser et gérer les réserves d'assurance sociale. Le plus important peut-être, c'est que le Gouvernement vietnamien a acquis les outils d'analyse nécessaires pour renforcer ses capacités de gestion administrative. Il a amélioré sa compréhension et sa capacité à étayer, analyser et élaborer une stratégie pour restructurer les processus de travail de la Sécurité sociale vietnamienne.

Suite à cet échange, le Gouvernement vietnamien étudie actuellement la possibilité d'intégrer la perception des impôts et des cotisations sociales.

### ✓ Instruments

Séminaire

Voyages d'étude

Dialogue et consultations entre parties prenantes

### ✓ Courtier en connaissances

Nga Nguyet Nguyen, économiste senior à la Banque mondiale



## ÉTAPE 2

# DÉFINIR L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

AU COURS DE L'ÉTAPE 1, VOUS AVEZ RESITUÉ VOTRE INITIATIVE D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES DANS SON CONTEXTE

- ✓ en le reliant à l'objectif de développement ;
- ✓ en identifiant les problèmes qui se posent pour atteindre l'objectif de développement ;
- ✓ en déterminant l'objectif de changement avec vos interlocuteurs.

## AU COURS DE L'ÉTAPE 2, VOUS ALLEZ

- 2.1 Identifier les groupes de personnes nécessaires pour amener le changement
- 2.2 Déterminer les résultats intermédiaires que les participants attendent de l'échange
- 2.3 Identifier les groupes ou les personnes pouvant faire part de connaissances ou d'expériences intéressantes et transférables





Définir l'échange  
de connaissances

## ÉTAPE 2.1 IDENTIFIER LES PARTICIPANTS

*Quelles personnes ou quels groupes ont le plus de chances d'amener ce changement ?*

*Pourquoi sont-ils les mieux placés pour le faire ?*

Pour qu'une initiative d'échange de connaissances soit réussie, il faut impliquer les bonnes personnes. Réfléchissez tout d'abord aux personnes ayant un intérêt dans l'affaire. Examinez ensuite celles qui peuvent et vont engager les actions nécessaires pour atteindre l'objectif de changement. Ces agents de changement peuvent appartenir à différents groupes de parties prenantes (pouvoirs publics, société civile, secteur privé, milieu universitaire) et occuper différentes fonctions : haute direction, encadrement, technique, ou une combinaison (tableau 1). Ils ont en commun la capacité à entraîner, influencer, rassembler ou agir sur le problème institutionnel. Parfois, les individus ne sont pas encore conscients du rôle essentiel qu'ils peuvent jouer. Vous aurez alors peut-être besoin de les mobiliser pour qu'ils deviennent agents de changement.



POINTS CLÉS

### CERNER LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Pour commencer, discutez avec vos clients des groupes de personnes qu'il peut être nécessaire d'impliquer pour amener le changement voulu. Posez les questions suivantes :

#### Qui va entraîner les autres ?

- ✓ Qui va défendre la cause et faire que les changements espérés vont se produire ?
- ✓ Qui va apporter un élan et un enthousiasme à l'échange de connaissances ?

#### Qui va exercer une influence ?

- ✓ Qui sont les leaders d'opinion sur le sujet ?
- ✓ Qui dispose d'un vaste réseau professionnel parmi les différentes parties prenantes ?

#### Qui va rassembler ?

- ✓ Qui est en mesure de réunir du monde pour discuter du sujet ?

#### Qui va agir ?

- ✓ Qui est bien placé pour appliquer les connaissances acquises ? Et cela aidera-t-il à atteindre l'objectif de changement ?

Le fait de réunir des personnes venant de divers horizons et ayant des points de vue variés peut aboutir à une expérience d'apprentissage très forte et créer des réseaux qui resteront actifs bien après la fin de l'initiative d'échange de connaissances.



N'oubliez pas





Définir l'échange  
de connaissances

Tableau 1. Profils des agents de changement potentiels

<b>Groupes de parties prenantes</b>	<b>Agents de changement potentiels</b>		
	<b>Haute direction</b>	<b>Encadrement</b>	<b>Fonctions techniques/ intellectuelles</b>
Organisme gouvernemental National Régional/Provincial	Ministres Vice-ministres Directeurs généraux Directeurs	Chefs de service Responsables de programme	Spécialistes techniques Chefs d'équipe Personnel du programme
Instance dirigeante / Parlement	Élus / Parlementaires	Conseillers seniors Membres du bureau des commissions parlementaires	Analystes Administratifs
Groupes de la société civile / ONG	DG / Présidents Administrateurs Directeurs	Chefs de service Responsables de programme	Spécialistes techniques Chefs d'équipe Personnel du programme
Secteur privé Entreprises Associations	DG / Présidents Vice-présidents/ Directeurs Administrateurs	Chefs de service Responsables de programme	Chefs d'équipe Personnel
Médias	Rédacteurs en chef Directeurs de l'information	Chefs de rubrique Producteurs	Journalistes
Milieus universitaires	Présidents Directeurs Administrateurs	Responsables de programme Directeurs de département	Enseignants Étudiants





Définir l'échange  
de connaissances

L'exemple suivant met en évidence le rôle des agents de changement et le résultat direct d'une initiative d'échange de connaissances.

## RÔLE D'UN AGENT DE CHANGEMENT

L'efficacité énergétique avait toujours été le parent pauvre de la politique énergétique au Chili. L'idée dominante était que « si c'est économique, le marché s'en occupera ». Conséquence : peu d'initiatives privées, un budget public insignifiant, et des projets ponctuels financés grâce à la coopération internationale. Au milieu des années 2000, les choses ont commencé à changer quand le ministre de la Commission énergétique nationale a nommé une petite équipe pour travailler sur l'efficacité énergétique. Lorsqu'un nouveau ministre a été nommé, l'équipe devait impérativement obtenir son soutien politique afin de poursuivre et intensifier le bon travail qui avait été engagé par son prédécesseur. L'équipe a imaginé une stratégie d'échange de connaissances où le ministre irait en voyage d'étude en Californie pour constater de lui-même l'importance de l'efficacité énergétique. Pendant ce voyage d'étude, il a rencontré des responsables gouvernementaux et des experts en services collectifs chargés de concevoir et mettre en œuvre des schémas énergétiques, des dispositifs incitatifs et des programmes dans le domaine de l'énergie. Le résultat ? Le ministre est devenu un grand défenseur de l'efficacité énergétique et en a fait l'un des grands axes de la politique énergétique chilienne, auquel est allouée la majorité du budget de la Commission. Grâce à ce soutien, le Programme d'efficacité énergétique du Chili a remporté en 2010 l'International Energy Efficiency Visionaries Award de l'Alliance to Save Energy.

Contribution d'Ivan Jaques, Spécialiste sénior du secteur de l'énergie au Programme d'assistance à la gestion du secteur énergétique (SEGES) de la Banque mondiale.



EXEMPLE

Sélectionner les participants est une opération complexe. La liste des participants à un échange de connaissances ne va pas cesser d'évoluer au fur et à mesure que vous allez avancer dans le processus de planification. Tout cela est normal : ne vous découragez pas. Le plus important est de dimensionner l'échange en fonction des besoins de capacités des participants. En même temps, veillez à ne pas perdre de vue l'objectif de changement.



CONSEIL



Définir l'échange  
de connaissances



### Tanzanie / Inde — Profils des participants

- » Représentants de l'Office national tanzanien de développement laitier et du ministère tanzanien de l'Agriculture. Ces institutions sont chargées des politiques laitières et de la surveillance du secteur, et sont les mieux placées pour améliorer l'efficacité opérationnelle de la filière lait.
- » Principaux producteurs de lait et producteurs et distributeurs de produits laitiers. Ce sont eux qui pourraient pousser pour des réformes plus importantes et gagneraient au bout du compte à l'instauration d'un meilleur système.



### Honduras / Nicaragua et Colombie — Profils des participants

- » Représentants des principaux organismes publics chargés de l'attribution des titres fonciers et du cadre réglementaire foncier, qui assureraient la mise en œuvre des réformes.
- » Représentants des organismes publics intervenant dans la reconnaissance et la protection des droits des peuples autochtones. La participation de ces représentants est essentielle pour maintenir la cohérence de la politique nationale envers les peuples autochtones.
- » Représentants de la communauté Mosquito, à qui l'occasion serait donnée d'avoir des informations sur d'autres modèles, d'être en contact avec d'autres fédérations de peuples autochtones du monde entier, de participer directement à l'élaboration des politiques publiques ayant un impact sur leurs droits, et d'établir une relation de travail avec leurs interlocuteurs des pouvoirs publics.

## ÉTAPE 2.2 DÉTERMINER LES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

*Quels changements précis et mesurables les participants recherchent-ils ?*

*À quoi le succès se verra-t-il ?*

*Ces changements aideront-ils les participants à progresser vers l'objectif de changement ?*






À ce stade, votre initiative d'échange de connaissances doit s'inscrire dans l'objectif de développement et dans un objectif de changement. Bien qu'il soit possible d'atteindre certains objectifs de changement simplement au moyen d'un échange de connaissances, cela n'arrive pas très souvent. Dans la mesure où un échange de connaissances fait presque toujours partie d'un programme de développement plus large, il a plus de probabilités de stimuler des progrès en direction de l'objectif de changement que d'atteindre l'objectif à lui tout seul. Ces progrès sont mesurés par la réalisation de résultats intermédiaires.

Les résultats intermédiaires sont ce que nous nous attendons le plus souvent à voir, mesurer et communiquer après une initiative d'échange de connaissances. Ils reflètent ce que les participants veulent apprendre, comment et avec qui ils veulent travailler, et comment ils veulent agir.



## Définir l'échange de connaissances

Un échange de connaissances peut produire cinq catégories de résultats intermédiaires, se recouvrant parfois. **Les quatre premières catégories de résultats peuvent aussi individuellement ou collectivement générer la dernière catégorie « mesures nouvelles ou plus efficaces » :**

- 
**Acquisition de connaissances** : une personne a plus de probabilités d'agir parce qu'elle est mieux informée, qu'elle comprend mieux ou que son attitude a changé.
- 
**Renforcement des compétences** : une personne est davantage capable d'agir parce qu'elle a acquis ou développé une compétence.
- 
**Amélioration du consensus** : un groupe ayant un intérêt ou un objectif commun est plus susceptible ou capable d'agir du fait de nouvelles connaissances, d'un changement d'attitudes, d'une compréhension commune ou d'une meilleure collaboration.
- 
**Développement des liens** : un groupe est plus susceptible ou capable d'agir du fait de relations nouvelles ou meilleures, d'une plus grande affinité, d'une plus grande confiance ou d'un isolement moindre.
- 
**Actions nouvelles ou plus efficaces** : une personne ou un groupe se met à agir ou agit différemment du fait de ce qu'elle ou il a appris, expérimenté, compris et/ou du fait d'une compréhension commune ou de meilleures relations.

Vous pouvez voir les résultats intermédiaires comme les marches d'un escalier montant vers l'objectif de changement. L'échange de connaissances peut faire progresser vos participants vers l'objectif en les aidant à combler des lacunes d'ordre cognitif (savoir quelque chose), relationnel (connaître quelqu'un) et comportemental (savoir faire). Travaillez avec vos interlocuteurs pour déterminer à quelles lacunes il convient de s'attaquer en premier et comment l'échange de connaissances peut les combler.

Pour définir les résultats intermédiaires, commencez par vous demander quelle dynamique personnelle ou de groupe empêche de progresser vers l'objectif de changement. Les participants ne sont peut-être pas sûrs de la manière de remédier à une difficulté. Ou peut-être ne sont-ils pas d'accord sur la voie à suivre. Ou bien encore vos interlocuteurs cherchent peut-être à poursuivre une trajectoire déjà positive pour passer au niveau suivant.

En plus de définir les résultats intermédiaires, vous allez devoir trouver comment mesurer leur réalisation. Cela signifie qu'il va vous falloir identifier des indicateurs montrant que les participants ont appris ou changé dans le sens voulu. Le tableau 2 vous aidera à réfléchir aux résultats intermédiaires et aux indicateurs possibles.



## Définir l'échange de connaissances

Tableau 2. Exemples de résultats intermédiaires et d'indicateurs

**Ce tableau illustre le processus suivant pour élaborer les indicateurs de résultats d'un échange de connaissances :**

1. Demandez-vous si le changement recherché par vous et vos participants se situe au niveau d'un groupe ou au niveau des individus.
2. Réfléchissez ensuite aux changements que les participants attendent idéalement de l'échange — ce qu'ils veulent apprendre et comment ils veulent progresser. Ce sont les résultats intermédiaires.
3. Examinez ensuite les types de progrès pouvant être accomplis en direction des résultats. Les types de progrès sont illustrés par des exemples d'indicateurs.
4. Enfin, élaborer des indicateurs en fonction des types de progrès que l'échange cherche à générer. Ils pourront alors servir de preuve que les résultats ont été obtenus.

Résultat intermédiaire	Type de progrès	Exemples d'indicateurs de succès
<b>Acquisition de connaissances</b> Une personne a plus de probabilités d'agir parce qu'elle est mieux informée, qu'elle comprend mieux ou que son attitude a changé.	Meilleure information	<p>À la fin de l'échange, au moins 70 % des participants indiquent qu'ils ont découvert de nouvelles solutions de prêt hypothécaire pour les personnes n'ayant pas de justificatifs de revenus.</p> <p>Après l'échange, 25 % du personnel des services d'urbanisme municipaux connaîtront les applications de cartographie communautaire utilisées pour Dar es Salaam.</p>
	Plus grande motivation/ meilleure attitude	Six semaines après l'échange, 80 % des participants auront pris au moins deux mesures concrètes en vue de la conclusion d'un accord entre plusieurs institutions sur des normes éducatives.
	Plus grande confiance	Neuf participants sur dix disent qu'après l'échange, ils ont plus confiance dans leur capacité à amener les changements souhaités au sein de leurs ministères de la Santé.
	Meilleure compréhension	À la fin de l'échange, tous les participants peuvent expliquer l'intérêt des partenariats public-privé (PPP) pour renforcer la fourniture des services de santé dans leurs pays.
	Acquisition de savoir	Au moins 90 % des participants peuvent, à la fin de l'échange, identifier huit grandes caractéristiques de projets de pêcheries viables dans leur région.
<b>Renforcement des compétences</b> Une personne est davantage capable d'agir parce qu'elle a acquis ou développé une compétence.	Application d'un savoir	<p>Le pourcentage de demandes de microcrédits correctement formulées passera de 45 % à 95 % dans les trois mois suivant le séminaire.</p> <p>Après l'échange, 75 % des agriculteurs seront capables d'utiliser la nouvelle méthode de riziculture à haut rendement pour accroître leur production.</p>




## Définir l'échange de connaissances

Résultat intermédiaire	Type de progrès	Exemples d'indicateurs de succès
<b>Amélioration du consensus</b>  Un groupe ayant un intérêt ou un objectif commun est plus susceptible ou capable d'agir du fait de nouvelles connaissances, d'un changement d'attitudes, d'une compréhension commune ou d'une meilleure collaboration.	Communication améliorée	Le pourcentage des membres de l'équipe exprimant leurs points de vue pendant les réunions passera de 20 % à 80 % dans les trois mois suivant l'échange.
	Meilleure coordination	D'ici la fin de l'échange, une entente aura été trouvée sur les fonctions et responsabilités des principaux membres de l'équipe de mise en œuvre du projet, issus des différents ministères et organismes.
	Plus grande cohésion	À l'issue de l'échange, tous les participants sont d'accord sur la nécessité de prendre des mesures plus actives pour toucher les habitants des bidonvilles d'ascendance africaine dans le cadre de leurs programmes nationaux de protection sociale, et pour travailler ensemble à l'élaboration d'une démarche commune.
	Entente plus solide	Dans un délai d'un mois après l'échange, les partenaires auront trouvé un accord sur les grandes lignes d'un programme national d'administration foncière couvrant à la fois les terres rurales et les terrains urbains et précisant les principales attributions des échelons fédéral et régional.
	Engagement accru vis-à-vis du programme d'action/du groupe	Suite à l'échange, l'absentéisme aux réunions du groupe passera de 50 % à moins de 10 %.
<b>Développement des liens</b>  Un groupe est plus susceptible ou capable d'agir du fait de relations nouvelles ou meilleures, d'une plus grande affinité, d'une grande confiance ou d'un isolement moindre.	Plus grand nombre d'adhérents	Un an après l'échange, le nombre d'organismes publics indiquant recevoir de l'aide ou des conseils par le biais du Réseau sur la migration et les envois de fonds des travailleurs émigrés aura augmenté de 50 %.
	Densité du réseau plus importante	Le nombre de membres du réseau qui se soutiennent mutuellement dans le domaine des programmes d'inclusion sociale doublera dans les six mois suivant l'échange.
	Sentiment d'appartenance accru	Le nombre de membres invitant d'autres personnes à rejoindre le groupe doublera (de 20 à 40) dans le mois suivant l'échange.
	Plus grande confiance	Le pourcentage de membres du réseau indiquant avoir confiance dans les conseils d'autres membres passera de 30 % à 50 % lors de la prochaine enquête annuelle auprès des membres.
	Communication plus rapide	D'ici six mois, les questions publiées sur le forum en ligne obtiendront des réponses dans un délai moyen de trois jours (contre huit auparavant).
	Moins de membres isolés	Lors de la prochaine enquête trimestrielle auprès des membres, au moins 75 % des membres indiqueront avoir contacté au moins un autre membre (par téléphone, courriel, ou à une réunion, etc.).



## Définir l'échange de connaissances

Résultat intermédiaire	Type de progrès	Exemples d'indicateurs de succès
<b>Actions nouvelles ou plus efficaces</b>  Une personne ou un groupe se met à agir ou agit différemment du fait de ce qu'elle ou il a appris, expérimenté, compris et/ou du fait d'une compréhension commune ou de meilleures relations.	Préparation à l'action	À la fin de l'échange, l'organisme de services collectifs et les représentants du ministère auront convenu d'un plan d'action pour mettre en œuvre de nouvelles politiques tarifaires.  Les autorités locales allouent un budget pour reproduire les bonnes pratiques observées dans d'autres collectivités locales lors d'un échange de connaissances.
	Modification du fonctionnement/ des façons de faire	Suite à l'échange, l'équipe du projet commencera à recueillir des retours d'information des bénéficiaires pour la première fois.
	Poursuite du changement engagé	Dans les trois mois de l'échange, le ministère produira un manuel d'instructions pour mettre en œuvre la nouvelle politique et créera une communauté de pratique pour les instances de réglementation.

Adapté de *The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*, Institut de la Banque mondiale, Washington. (Voir <http://wbi.worldbank.org/w-bi/about/capacity-and-results>.)



### CONSEIL

L'élaboration et la mise en œuvre de l'échange de connaissances sont les phases où vous avez le plus de contrôle en tant que courtier en connaissances. Après, ce sont les participants qui décideront ce qu'ils veulent faire de ce qu'ils ont appris.

Le fait d'aligner les résultats intermédiaires sur les objectifs de changement jugés prioritaires par les participants augmentera la probabilité que quelque chose se passe une fois que chacun sera rentré chez soi.

Servez-vous de votre compréhension du processus de changement pour aider à définir des attentes réalistes concernant les résultats directs d'un échange et les domaines sur lesquels il peut influencer. Les bailleurs de fonds, les prestataires et les participants d'un échange de connaissances peuvent avoir tendance à attendre plus que ce qu'il est vraiment possible d'obtenir. Il est important de bien gérer les attentes (en particulier celles qui ne sont pas formulées) car elles influenceront sur la manière dont le succès est perçu et défini.



## Définir l'échange de connaissances

Les résultats intermédiaires varieront en fonction des problèmes auxquels vos clients et participants veulent remédier, de la manière dont ils comptent s'y prendre, et des personnes concernées. Maintenez un dialogue régulier avec les participants lors de l'élaboration de l'échange. Demandez-leur d'influencer les décisions et veillez à ce que chaque intervention contribue au changement souhaité. Demandez-leur « Comment cela vous permettra-t-il d'entraîner les autres, de rassembler, d'exercer une influence ou d'agir ? »



CONSEIL

Trouver les bons indicateurs fait partie intégrante de votre cadre de résultats. Les indicateurs définissent la façon dont les progrès et les succès sont mesurés. Créez-les en étroite concertation avec vos parties prenantes, en particulier celles qui collecteront et utiliseront les données pendant et après l'échange. Les questions suivantes pourront vous aider à créer des indicateurs utiles, à la fois spécifiques, mesurables, appropriés, réalisables et temporellement définis\* (indicateurs dits « SMART »).

### Spécifique :

- » Ce que l'on mesure est-il parfaitement clair ?
- » L'indicateur rend-il bien compte de la nature essentielle du résultat intermédiaire ?

### Mesurable :

- » La mesure sera-t-elle définie de la même manière au fil du temps et entre les différentes parties prenantes ?
- » Les données de la mesure peuvent-elles être vérifiées pour confirmer sa fiabilité ?

### Réaliste :

- » Les résultats sont-ils atteignables compte tenu du champ couvert par l'échange ?
- » Les données sont-elles disponibles pour un coût raisonnable et sans nécessiter des efforts démesurés ?
- » Existe-t-il des données de référence permettant d'établir des comparaisons ?

### Approprié :

- » La mesure est-elle pertinente (c'est-à-dire concrète, compréhensible, intéressante) pour les parties prenantes ?
- » Les parties prenantes sont-elles d'accord sur ce qui doit être mesuré exactement ?
- » La mesure de l'indicateur sera-t-elle utile pour prendre de meilleures décisions ?

### Temporellement défini :

- » Quand les résultats seront-ils obtenus (pendant la mise en œuvre, juste après la fin de l'échange, six mois ou un an après l'échange) ?

\* Doran, G. T. (1981). « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. » Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35–36.



Définir l'échange  
de connaissances

Tableau 3. Exemples d'indicateurs de résultats mal choisis et bien choisis (SMART)

Exemples d'indicateurs mal choisis	Pourquoi sont-ils inappropriés ?	Exemples d'indicateurs bien choisis (SMART)
Les agents du ministère de la Santé collaboreront au programme de nutrition communautaire après le voyage d'étude.	« Collaborer » n'est pas assez explicite pour mesurer les progrès, et mesurer la collaboration de tous les agents du ministère n'est pas réaliste.	Le vice-ministre de la Santé assiste à trois des quatre réunions trimestrielles de l'alliance pour la nutrition communautaire l'année suivant le voyage d'étude.
Les participants au séminaire apprendront à utiliser les outils de prévision macro-économique.	Le nombre de personnes apprenant à se servir des outils de prévision macro-économique n'intéresse pas les parties prenantes, qui veulent surtout savoir comment les outils sont effectivement appliqués.	Dans les six mois suivant le séminaire, 80 % de tous les programmes budgétaires à moyen terme seront élaborés au moyen d'outils de prévision macro-économique (contre 5 aujourd'hui).
Les participants à une visite sur le terrain ont parfaitement compris l'intérêt des fondations de latrines en plastique.	« Comprendre » est vague et difficile à mesurer. L'indicateur n'est pas défini dans le temps.	Après la visite sur le terrain, tous les participants identifieront au moins trois propositions de valeur sur l'utilisation de fondations de latrines en plastique dans leur contexte national.



#### Tanzanie / Inde — Résultats intermédiaires

- » **Acquisition de connaissances** : les représentants tanzaniens du ministère de l'Agriculture, de l'Office national de développement laitier (NDDDB), des producteurs de lait, et des producteurs et distributeurs de produits laitiers comprendront mieux les problèmes de la filière lait en Tanzanie et auront plus confiance dans leur capacité à élaborer des mesures efficaces pour améliorer ses performances.
- » **Renforcement des compétences** : les autorités amélioreront leur capacité à collecter systématiquement et analyser des informations tout le long de la filière lait en Tanzanie.
- » **Amélioration du consensus** : les participants à l'échange s'entendront sur les grandes lignes d'un projet de réformes possibles pour l'industrie laitière en Tanzanie.
- » **Actions nouvelles ou plus efficaces** : les participants du NDDDB élaborent un plan d'action pour introduire des changements au moyen d'une approche à résultats rapides. Ils commencent par définir des délais très serrés (trois mois au lieu d'un an) pour introduire les changements à titre d'essai.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Résultats intermédiaires

- » **Acquisition de connaissances** : les enquêtes initiale et de suivi menées auprès des parties prenantes honduriennes montreront qu'elles connaissent mieux les cadres juridiques, le rôle des parties prenantes, les procédures de consultation et le système de gouvernance des terres communales.
- » **Renforcement des compétences** : les représentants des principaux organismes publics chargés de l'attribution des titres fonciers et de la réglementation foncière amélioreront leurs compétences en matière de délimitation des terres et d'attribution des titres de propriété pour les territoires autochtones.
- » **Amélioration du consensus** : il y a une entente et une confiance plus grandes entre le peuple Mosquito et le Gouvernement hondurien (les relations de méfiance qui étaient profondément enracinées ont été pacifiées), permettant l'élaboration d'un plan d'action visant à résoudre les contentieux territoriaux.
- » **Actions nouvelles ou plus efficaces** : les autorités honduriennes établissent des procédures claires pour la délimitation des terres communales Mosquito et l'attribution des titres de propriété correspondants.





Définir l'échange  
de connaissances

## ÉTAPE 2.3 IDENTIFIER LES APORTEURS DE CONNAISSANCES LES PLUS APPROPRIÉS

*Qui sont les personnes ou les groupes qui possèdent les connaissances ou l'expérience les plus intéressantes et transférables, ou qui ont une solution à proposer dans le domaine du développement ?*

*Ont-ils les moyens et la capacité nécessaires pour les transmettre ?*

Un apporteur de connaissances a une solution éprouvée ou une expérience en matière de développement à transmettre. Il peut s'agir aussi bien d'un individu, d'un groupe ou d'une institution, venant du secteur privé, du secteur public ou de la société civile. Les apporteurs de connaissances peuvent être du même pays ou de la même région que le demandeur de connaissances, ou bien d'un endroit totalement différent. Dans certains cas, l'apporteur et le demandeur ont des rôles assez proches, les deux côtés cogénérant ou fournissant et recevant des connaissances sur un même sujet.

En tant que courtier, vous êtes souvent chargé de trouver les apporteurs de connaissances. Pour les sélectionner, posez-vous les questions suivantes :

- » Ont-ils réussi à résoudre des problèmes de développement similaires ?
- » Ont-ils déjà transmis ces connaissances à des personnes venant d'autres lieux, n'ayant pas la même culture ou pas le même bagage éducatif ?
- » Connaissent-ils le contexte culturel et historique des groupes participants ?
- » Ont-ils les moyens nécessaires pour planifier et mettre en œuvre l'échange de connaissances dans les délais proposés ?
- » Sont-ils motivés (ont-ils manifesté leur détermination et montré qu'ils comprennent leurs responsabilités) ?
- » Ont-ils déjà eu des relations avec les institutions, les groupes ou les personnes devant recevoir les connaissances ?
- » Comprennent-ils les risques et complications logistiques susceptibles de survenir, par exemple les problèmes de langue et de déplacement ?

Comme vous l'avez fait pour sélectionner les participants, essayez de trouver une bonne combinaison d'apporteurs de connaissances, qui permette d'avoir différents regards sur le sujet. Vous devez confronter les participants à de nombreux points de vue différents pour leur permettre de voir ce qui a marché, les difficultés qui ont été surmontées et les pièges à éviter. Plus un problème est complexe, plus il peut être difficile de trouver un apporteur de connaissances approprié. Il est possible — et même probable — que vous ne le trouviez pas du premier coup. Ne vous découragez pas. Vous et vos participants allez explorer tout un ensemble de possibilités avant de trouver celle qui correspond parfaitement. Écoutez vos clients, sachez voir quand leurs besoins ont évolué, et ajustez votre plan en conséquence. Souvenez-vous qu'il est plus important de trouver un apporteur de connaissances qui a l'expérience appropriée que de choisir celui qui utilise les « meilleures pratiques connues ».



Définir l'échange  
de connaissances



#### Tanzanie / Inde — Apporteurs de connaissances

- » L'Office national de développement laitier de l'Inde (NDDB) : cet organisme de surveillance a joué un rôle catalyseur déterminant dans la « Révolution blanche » du pays, qui a permis à l'Inde de faire passer sa production de lait de 20 millions à 100 millions de tonnes en l'espace de seulement 40 ans. Le NDDB est prêt à partager son expérience en matière d'analyse des problèmes et de restructuration de la filière lait, et a déjà réalisé des échanges avec d'autres pays du monde.
- » La Fédération de commercialisation du lait des coopératives du Gujarat (GCMMF) : elle peut établir des liens directs avec une coopérative qui a considérablement développé ses opérations, en particulier à travers sa marque mondiale, AMUL.
- » Les deux organismes ont les ressources nécessaires pour assurer toutes les activités d'échange dans les délais indiqués.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Apporteurs de connaissances

- » Les communautés Mosquitos, le Gouvernement du Honduras et la Banque mondiale ont estimé que le Nicaragua et la Colombie constituaient des apporteurs de connaissances idéaux car les deux pays avaient réalisé des progrès importants dans la reconnaissance des terres et des droits territoriaux des peuples autochtones, et ils partageaient avec le Honduras une histoire culturelle et linguistique commune.
- » Le Nicaragua était l'un des pays d'Amérique latine dont le cadre juridique était le plus avancé en matière de reconnaissance des droits fonciers et territoriaux autochtones, et en Colombie, la reconnaissance des droits fonciers des peuples autochtones avait atteint un niveau inégalé puisqu'environ 30 % du territoire national était officiellement enregistré comme appartenant à des communautés autochtones et d'ascendance africaine.



Définir l'échange  
de connaissances

### L'expérience des autres : une puissante source de progrès

Au Libéria, plus d'une décennie de guerre civile et de conflits ont pratiquement détruit l'administration publique. La dégradation des salaires et des conditions de travail a chassé bon nombre de fonctionnaires qualifiés travaillant dans les services de passation des marchés, de comptabilité, d'audit, ou d'autres domaines administratifs. Malgré les mesures prises par les pouvoirs publics et les partenaires internationaux, dont la Banque mondiale, les institutions assurant la formation des fonctionnaires, comme le Liberia Institute of Public Administration (LIPA), manquent encore des capacités nécessaires pour assurer correctement leur mission. Au même moment, le Kenya Institute of Administration (KIA) s'est rendu célèbre pour avoir bien su accompagner les réformes du secteur public kényan et promouvoir la transparence et la responsabilité. Un échange de connaissances financé par la Banque mondiale a permis de mettre en contact des responsables du LIPA à leurs homologues kényans afin de profiter de leur expérience en matière de conception et de mise en œuvre de programmes de formation pour les fonctionnaires, ainsi que d'amélioration des compétences managériales.

« Cet échange nous a permis de rationaliser et formaliser les principales politiques opérationnelles en y intégrant les ressources humaines, la formation, les études, les services de conseil, la passation des marchés, les finances et la documentation, entre autres », a expliqué Harris Tarnue, Directeur général adjoint du LIPA chargé des études et des services de conseil et chef d'équipe. « L'application de stratégies marketing et d'autres compétences acquises ont permis d'accroître le nombre de fonctionnaires et de clients privés ayant maintenant accès aux services du LIPA. » Ils ont également mis en place un conseil d'administration pour le LIPA (qui fonctionnait sans depuis sa création en 1969) et préparé une liste d'administrateurs soumise au Président du Libéria pour approbation. Dans le prolongement de l'échange de connaissances initial, le LIPA et le KIA ont conclu un mémorandum d'accord portant sur le maintien d'une assistance, et sur une aide aux initiatives de réforme du Libéria.

*Courtier en connaissances : Raymond Muhula, Spécialiste du secteur public à la Banque mondiale.*



EXEMPLE

Un échange de connaissances gagne énormément à avoir un courtier solide, bénéficiant d'un vaste réseau, afin de faciliter le dialogue et d'établir des relations de confiance. L'échange est souvent de meilleure qualité lorsque le courtier connaît bien les deux côtés (demande et offre).



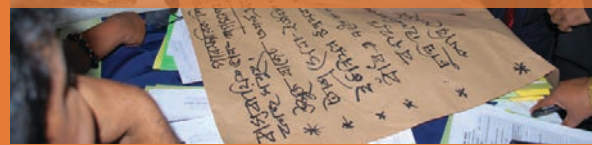
CONSEIL

Lorsque vous cherchez des apporteurs de connaissances pour des voyages d'étude, essayez d'éviter les destinations très touristiques. De cette manière, vous réduirez l'effet « voyage aux frais de la princesse » qui pourrait attirer certains participants.



RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

## ESSAÏER LES SAVOIRS LOCAUX POUR QU'ILS PROFITENT À TOUS



### ✓ L'équation

Un tas d'excellents projets de développement ont été mis en œuvre au Bangladesh, mais beaucoup d'entre eux sont restés isolés au lieu d'être diffusés et reproduits. Pour remédier à ce problème, le Programme d'apprentissage horizontal (HLP) favorise l'apprentissage collectif et la responsabilité des collectivités locales, afin d'améliorer leur capacité à maintenir et généraliser les bonnes pratiques.

### ✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Au Bangladesh, le ministère des Collectivités locales, du Développement rural et des Coopératives encadre le HLP avec l'aide de 32 partenaires de développement. Le HLP constitue un filtre qui permet aux responsables politiques de voir ce qui peut être reproduit à grande échelle avec les connaissances et les ressources locales. Il porte sur un large éventail de bonnes pratiques en rapport avec la bonne gouvernance et l'amélioration des services. Les parties prenantes locales décident du contenu, des modalités et du calendrier de l'échange de connaissances. Ensemble, elles :

1. identifient leurs propres bonnes pratiques au moyen d'indicateurs concrets et mesurables ;
2. communiquent les bonnes pratiques à leurs pairs ;
3. décident de ce qu'elles veulent apprendre ;
4. choisissent ce qu'elles veulent reproduire ;

5. engagent leur propre budget dans le processus de reproduction ;
6. allouent des ressources par un processus de planification budgétaire ouvert ;
7. aident leurs pairs à reproduire des projets ;
8. influent collectivement sur l'évolution des politiques publiques.

Ces initiatives d'apprentissage reconnaissent que le savoir-faire vient de l'expérience et n'a rien à voir avec le niveau de revenus ou d'études. Elles s'appuient en priorité sur les pratiques et les connaissances locales, et contribuent à développer les liens et la communication entre différents milieux sociaux et culturels. Le Programme HLP assure également un suivi-évaluation sur la reproduction des bonnes pratiques, les engagements budgétaires et le nombre de personnes touchées au cours de chaque échange.

### ✓ Résultats

Entre 2007 et 2012, 303 *union parishads* (cantons) du Bangladesh ont consacré 6 millions de dollars à la reproduction de 17 bonnes pratiques apprises auprès de pairs, avec un impact incroyable. Rien que sur l'exercice 2012, 3,6 millions de personnes ont bénéficié de la reproduction de bonnes pratiques par le biais du HLP. L'application de bonnes pratiques d'assainissement total respectueuses de l'environnement dans les villages a profité à 1,37 million de personnes. La transmission de méthodes

de construction et d'entretien d'un réseau d'alimentation en eau potable a aidé 1,67 million d'habitants. Et la diffusion des enseignements tirés de l'organisation de réunions budgétaires publiques et de l'ouverture de centres de services et d'information locaux (UISC) a bénéficié à 0,55 million de personnes. Le nombre total de bénéficiaires de la transmission des bonnes pratiques dans le cadre du Programme HLP augmente régulièrement ; sur l'exercice 2013, il devrait tourner autour de 5 millions de personnes.

« Pendant mon séjour à Chowgacha, j'ai découvert une solution originale à la contamination par l'arsenic. Une fois rentrés [de cet échange de connaissances], nous avons adapté et reproduit cette méthode dans notre contexte. Elle a maintenant été étendue à tout l'*upazila* et au-delà. »

- Le Président de l'union parishad de Ranihati, dans l'*upazila* de Chapai Nawabganj Sadar

### ✓ Instruments

Communauté de pratique

Séminaire

Voyages d'étude

Dialogue et consultations entre parties prenantes

### ✓ Courtiers en connaissances

Santanu Lahiri et Mark Ellery, Programme Eau et assainissement de la Banque mondiale au Bangladesh



# ÉTAPE 3

## CONCEVOIR ET ÉLABORER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

**AU COURS DE L'ÉTAPE 2, VOUS AVEZ DÉFINI L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES**

- ✓ en identifiant les types de personnes nécessaires pour atteindre l'objectif de changement ;
- ✓ en réfléchissant aux résultats intermédiaires souhaités ;
- ✓ en identifiant les apporteurs de connaissances idéaux.

### **AU COURS DE L'ÉTAPE 3, VOUS ALLEZ**

- 3.1 Sélectionner les participants
- 3.2 Vérifier l'objectif de changement et les résultats voulus
- 3.3 Organiser l'équipe de conception et de mise en œuvre
- 3.4 Assembler l'initiative





## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Avec les participants à l'échange de connaissances, vous allez concevoir ensemble l'échange de connaissances en vue d'atteindre les résultats intermédiaires. Cette opération est un processus itératif qui se prolonge jusque pendant la phase de mise en œuvre : vous allez en effet devoir concilier planification initiale et apprentissage adaptatif afin de pouvoir réagir aux leçons tirées au fur et à mesure de la mise en œuvre.

Votre tâche consiste à concevoir et sélectionner des vecteurs/instruments de l'échange de connaissances en étroite adéquation avec les résultats intermédiaires recherchés par les participants. N'oubliez pas non plus que les besoins et les intérêts des participants peuvent évoluer pendant la phase de mise en œuvre, en particulier dans le cas d'une problématique complexe où les capacités à remédier aux difficultés sont souvent réparties entre différents acteurs et où aucun d'entre eux ne contrôle entièrement les progrès accomplis en direction d'un objectif. Par exemple, les interactions se produisant pendant un dialogue entre parties prenantes, un voyage d'étude ou une conférence peuvent faire surgir de nouvelles idées, générer de nouvelles perspectives sur des problèmes de réforme complexes ou des solutions, ou nécessiter d'acquérir des connaissances sur des sujets qui n'avaient pas été prévus pendant la phase de conception. Par conséquent, les problèmes complexes demandent généralement de multiplier les interventions, les essais et les itérations.

### ÉTAPE 3.1 SÉLECTIONNER LES PARTICIPANTS

*Qui sont les personnes les mieux placées pour bénéficier de l'échange de connaissances et traduire en actions leurs nouveaux savoirs ?*

Au cours de l'étape 2, vous avez réfléchi à la combinaison de participants nécessaire pour un échange de connaissances réussi. Il est temps maintenant de sélectionner précisément ceux qui vont vous rejoindre dans l'échange de connaissances du côté des receveurs. Durant cette phase, travaillez avec vos interlocuteurs et avec tous les participants déjà identifiés. Recherchez les meneurs — ceux qui sont ouverts aux réformes et peuvent jouer un rôle moteur dans le changement voulu. Et n'oubliez pas ceux qui ont un pouvoir d'influence, ceux qui sont en mesure de rallier les parties prenantes. Consultez à nouveau le tableau 1 (étape 1) pour vous aider à choisir les participants.



#### CONSEIL

Une fois que vous avez établi la liste parfaite, n'investissez pas trop dedans car elle risque fort de changer. Au fur et à mesure que les plans vont se concrétiser, certains participants ne seront pas disponibles, d'autres abandonneront le projet, et d'autres voudront le rejoindre. L'important est de savoir qui votre échange doit inclure pour qu'il soit productif, et de bien orchestrer leur participation, même si cela implique de retarder le projet.



#### POINTS CLÉS

#### Comment bien choisir les participants ?

- ✓ Servez-vous de l'objectif de développement et de l'objectif de changement comme guides pour sélectionner chaque participant.
- ✓ Travaillez avec vos interlocuteurs pour identifier les participants qui ont un profil de meneur, un pouvoir d'influence ou de rassemblement, ou qui sont des acteurs clés, ou qui peuvent potentiellement assumer ces rôles au sein de leur institution.
- ✓ Demandez à vos interlocuteurs de vous expliquer brièvement pourquoi chaque participant devrait être inclus et ce qu'il pourra apporter. Vous pourrez utiliser ces explications plus tard en cas de remplacement d'un participant, pour vérifier que la nouvelle personne apportera bien les contributions souhaitées.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Trouvez le moyen de prendre contact avec les participants très en amont, afin qu'au moment où l'échange de connaissances commencera, chacun ait une vision très claire des objectifs et des résultats attendus. Si un nouveau participant peut aider à les atteindre ou même les dépasser, il pourra avantageusement compléter l'équipe.



CONSEIL

### Tanzanie / Inde — Participants sélectionnés

- » Les participants de la Tanzanie comprenaient des responsables et des acteurs clés chargés de la politique laitière et de la surveillance du secteur, et qui étaient particulièrement bien placés pour améliorer l'efficacité opérationnelle de la filière lait. Ardents défenseurs des réformes, ils avaient aussi un important pouvoir d'influence et de rassemblement, étant déterminés non seulement à appliquer ce qu'ils allaient apprendre mais aussi à transmettre leur savoir à d'autres.
- » Plus précisément, en dehors de représentants des grands producteurs de lait et des principaux producteurs et distributeurs de produits laitiers, les participants tanzaniens incluaient le Directeur des opérations et le Secrétaire général du ministère de l'Agriculture, ainsi que le Responsable de programme, le Directeur adjoint des études et un spécialiste des opérations de l'Office national du lait.



### Honduras / Nicaragua et Colombie — Participants sélectionnés

Les participants du Honduras comprenaient les organisations et communautés Mosquitos de la région de Gracias a Dios ainsi que les organismes publics intervenant dans les politiques relatives aux droits fonciers et territoriaux des peuples autochtones :

- » dix leaders autochtones de différentes municipalités Mosquito parmi lesquelles Suhi Rio Coco, Morcorn, Tanzin, Puerto Lempira, Yahurabila, Kaukira, Brus Laguna et Belen ;
- » huit représentants de l'Institut de la propriété, à savoir le Président et le Secrétaire exécutif du Conseil exécutif, le Directeur général du cadastre et de la géographie, le Directeur général des services d'ajustement des impôts fonciers, le Coordinateur national, le Coordinateur chargé du cadastre et de la régularisation, le Coordinateur chargé du renforcement institutionnel, et l'agent local ;
- » deux représentants de l'Institut agraire national, à savoir le conseiller juridique et technique pour la division ethnique et le Coordinateur chargé du Registre du patrimoine forestier inaliénable du Honduras ;
- » le Directeur du Département du développement social au ministère des Peuples autochtones et d'ascendance africaine (SEDINAFROH).



Il peut être intéressant d'inclure des professionnels des médias influents lorsque l'échange de connaissances vise à promouvoir un programme de réformes publiques.



CONSEIL

Pour éliminer les amateurs de voyages « aux frais de la princesse », faites bien comprendre aux participants qu'ils seront tenus à certaines activités avant et après l'échange de connaissances.



Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

## ÉTAPE 3.2 VÉRIFIER L'OBJECTIF ET LES RÉSULTATS

*Qu'est-ce que les participants veulent apprendre ?*

*Comment espèrent-ils progresser ?*

*De quoi ont-ils besoin pour agir, rassembler, influencer ou entraîner ?*

Maintenant que vous avez identifié les participants, ou une partie d'entre eux, reprenez le travail préliminaire que vous aviez fait en commençant à planifier l'échange de connaissances. Vérifiez que votre initiative d'échange de connaissances est alignée sur l'objectif de développement, le problème institutionnel et l'objectif de changement, et que là-dessus, tous les membres du groupe sont sur la même longueur d'onde. Si ce n'est pas le cas, faites les mises au point nécessaires avec vos interlocuteurs et participants avant de passer à l'étape suivante.

Rappelez-vous que les résultats intermédiaires sont les changements que les participants veulent obtenir comme résultat direct de l'initiative d'échange de connaissances. Ces résultats peuvent être une meilleure information sur un sujet ou une nouvelle alliance entre pairs destinée à infléchir un changement dans leur organisation. À ce stade, vous devez aussi les revoir avec vos participants pour vérifier qu'ils sont atteignables et mesurables.



### Définir et/ou affiner les résultats intermédiaires

Suggestions :

- ✓ Organiser une réunion de planification (présentielle ou virtuelle) pour rédiger un projet de liste, avec tous les participants ou seulement un échantillon représentatif.
- ✓ Mettre en place une discussion en ligne et publier les résultats intermédiaires proposés, rédigés par vous et vos clients, pour recueillir les commentaires de tous les participants. Vous pouvez également animer une conversation en ligne pour encourager les participants à affiner/définir les résultats ou en proposer de nouveaux.
- ✓ Consultez le ou les apporteurs de connaissances à ce stade. Leur expérience peut aider à définir les résultats intermédiaires. Ces conversations peuvent aussi mettre en évidence la nécessité de trouver un apporteur de connaissances supplémentaire ou de remplacer le ou les apporteurs initialement trouvés.

## ÉTAPE 3.3 ORGANISER L'ÉQUIPE DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE

*En tant que courtier en connaissances, comment pouvez-vous organiser l'échange de connaissances de manière à assurer son succès ?*

*Qui doit faire partie du noyau de votre équipe de conception et de mise en œuvre ?*

Si les compétences techniques nécessaires peuvent varier selon les projets, la plupart des initiatives d'échange de connaissances comportent quelques fonctions communes. Un membre de l'équipe peut avoir plusieurs fonctions dans l'échange de connaissances. Le tableau 4 indique les fonctions des membres de l'équipe de conception et de mise en œuvre ainsi que les responsabilités qui lui sont généralement confiées.





Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

Tableau 4. Fonctions de l'équipe de conception et de mise en œuvre

#	Fonction	Responsabilités habituelles	Étapes du processus associées
1.	Concepteur pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement et orientation sur les résultats</li> <li>• Identification et préparation des participants</li> <li>• Préparation des apporteurs de connaissances</li> <li>• Méthodes de planification participatives</li> <li>• Sélection, séquençement et conception des instruments et des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resituer</li> <li>• Définir</li> <li>• Concevoir</li> </ul>
2.	Partenaire(s) de mise en œuvre (basés sur place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance logistique et administrative</li> <li>• Identification des contacts importants</li> <li>• Préparation des apporteurs de connaissances</li> <li>• Facilitation</li> <li>• Traduction</li> <li>• Collecte des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir</li> <li>• Concevoir</li> <li>• Mettre en œuvre</li> <li>• Communiquer les résultats</li> </ul>
3.	Facilitateur professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des participants, de leurs objectifs, fonctions et problèmes</li> <li>• Assistance aux participants</li> <li>• Facilitation et encadrement des discussions</li> <li>• Gestion et résolution des conflits</li> <li>• Conduite des réunions de préparation et de bilan des activités</li> <li>• Identification des besoins nouveaux</li> <li>• Adaptation de l'échange, avec le chef d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre</li> </ul>
4.	Chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception, planification et mise en œuvre de l'échange de connaissances</li> <li>• Sélection des participants et des apporteurs de connaissances</li> <li>• Création et encadrement de l'équipe de mise en œuvre</li> <li>• Suivi et communication des résultats</li> <li>• Engagement des participants, les motiver pour qu'ils traduisent en actions leurs nouveaux savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cinq étapes</li> </ul>
5.	Coordinateur des communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de communication entre les membres de l'équipe de mise en œuvre et avec les participants avant, pendant et après l'échange</li> <li>• Stratégies de communication avec les partenaires, les parties prenantes et les médias avant, pendant et après l'échange</li> <li>• Communication des résultats à différents publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cinq étapes</li> </ul>



### Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Une fois que le noyau de votre équipe est constitué, vous allez définir des objectifs, fixer des priorités et élaborer un plan de mise en œuvre ciblé sur les priorités des participants.



#### CONSEIL

Votre rôle de courtier en connaissances n'est pas de tout faire. N'hésitez pas à déléguer : vous serez ainsi plus à même de surveiller l'avancement du projet et de réagir si nécessaire, afin d'assurer que l'échange soit intéressant pour vos participants. Par exemple, pendant la mise en œuvre, il peut être utile de recruter un facilitateur et de sous-traiter la planification des événements à des partenaires locaux.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — L'équipe de conception et de mise en œuvre

L'équipe de conception et de mise en œuvre comprenait i) un anthropologue spécialiste de la culture Mosquito, recruté pour consigner par écrit (systématiser) l'ensemble de l'échange. Il a préparé des notes de travail, encadré les réunions de brainstorming pendant les étapes de préparation, et participé aux deux voyages (en Colombie et au Nicaragua) afin de dispenser des conseils sur le dialogue avec les participants Mosquito ; ii) un facilitateur spécialisé dans la conception et l'encadrement d'échanges de connaissances, qui a organisé les réunions et appliqué différentes méthodes en tenant compte de l'aspect culturel de l'échange ; et iii) des représentants de la principale organisation Mosquito, la MASTA.

### ÉTAPE 3.4 ASSEMBLER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

*Quelle combinaison d'instruments, d'activités et de modalités de mise en œuvre permettront d'atteindre les résultats intermédiaires souhaités ?*

Chaque initiative d'échange de connaissances est un mélange d'instruments, d'activités et de modalités de mise en œuvre. En planifiant et en choisissant une combinaison appropriée, tout en gardant en tête vos contraintes et vos possibilités pratiques, vous aiderez les participants à obtenir les résultats intermédiaires recherchés. Pour assembler votre initiative, suivez les différentes étapes de la figure 2.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Figure 2. Assemblage de l'initiative d'échange de connaissances





Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

### Étape 3.4A ÉTUDIER LES CONTRAINTES ET LES POSSIBILITÉS PRATIQUES

*Quels facteurs importants influent sur le potentiel et les limites d'un échange de connaissances ?*

Le potentiel et les limites d'une initiative d'échange de connaissances sont le plus souvent déterminés par le budget, les personnes (participants, apporteurs et courtiers), le temps, les moyens technologiques et les outils d'aide, et le contexte. Dans chaque cas toutefois, les contraintes peuvent souvent être transformées en opportunités.



#### Budget

Les coûts d'un échange de connaissances varient considérablement selon son envergure (nombre de pays, d'institutions, d'activités), sa durée et les instruments choisis. Une série de dialogues virtuels peut coûter quelques milliers de dollars, alors qu'un voyage d'étude élaboré avec des participants de plusieurs pays peut coûter facilement plus de 100 000 dollars.

Possibilités à étudier

- » Réfléchissez à des moyens économiques d'arriver aux mêmes résultats. Par exemple, réunissez les personnes par des moyens virtuels au lieu de les faire venir en avion depuis l'autre bout du monde.
- » Intégrez l'échange de connaissances dans une opération plus vaste. Il peut s'inscrire par exemple dans la composante de renforcement des capacités d'un nouveau prêt ou d'un financement à titre gracieux.
- » Recherchez des financements auprès de différentes sources pour que les échanges puissent durer et être approfondis.
- » Trouvez des partenaires pour participer au financement de l'échange.
- » Demandez aux apporteurs de connaissances ou aux institutions participantes d'apporter une aide en nature. Par exemple, le Gouvernement bolivien a fourni des services et des installations d'hébergement pour permettre la mise en place d'une communauté de pratique à laquelle il a participé.
- » Pour travailler sur le Web, utilisez les technologies disponibles au lieu de développer des solutions personnalisées.



#### Personnes

Ce sont toutes les personnes intervenant dans l'échange : les participants, les apporteurs de connaissances, les courtiers, les partenaires de mise en œuvre, les membres de l'équipe, etc. Les contraintes habituelles sont liées à la disponibilité, la volonté de participer, le nombre de participants, l'état de préparation, les ressources en personnel, la connaissance du sujet ou d'une technologie, la fonction dans l'organisation, et les déplacements.

Possibilités à étudier

*Participants*

- » Recherchez les défenseurs des réformes voulues et les personnes ayant un important pouvoir d'influence dans le domaine concerné.
- » Rencontrez les participants dans les conditions qui les arrangent. Ainsi, les ministres préfèrent généralement les rencontres en personne ou dans le cadre d'une visioconférence privée.
- » Prévenez les participants qu'il y aura un travail de préparation indispensable.
- » Demandez aux partenaires et aux experts du secteur ou du pays d'identifier les bonnes personnes.
- » Sélectionnez les participants en tenant compte des normes culturelles et sociales relatives au rang, à la hiérarchie et aux relations hommes-femmes.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

### Apporteurs de connaissances

- » Travaillez avec des apporteurs de connaissances recommandés ou que vous connaissez.
- » Travaillez avec les partenaires ou les entreprises avant l'échange pour réunir de la documentation et trouver la manière de présenter les informations.
- » Encouragez les apporteurs choisis à transmettre leurs matériels pédagogiques à l'avance pour être sûrs qu'ils seront prêts et de bonne qualité.
- » En tant que courtier, cherchez à construire des relations à plus long terme avec les apporteurs de connaissances et entre les pays receveurs et apporteurs des connaissances.
- » Réfléchissez à des moyens de récompenser les apporteurs de connaissances par une reconnaissance publique (prix, certificats, communiqués de presse ou entretiens avec des médias).
- » Demandez aux apporteurs de connaissances de parler aussi de leurs difficultés et de leurs échecs, pour donner une vision juste des problèmes de la vie réelle.

### Courtiers

- » Expliquez à vos partenaires l'importance de l'échange de connaissances et comment il peut influencer le changement.
- » Recherchez l'appui de partenaires de mise en oeuvre locaux.

### Anticiper les problèmes en regardant chez les autres

Le Gouvernement ghanéen souhaitait introduire des partenariats public-privé (PPP) pour améliorer le financement et la gestion de projets d'irrigation, mais manquait d'informations sur les programmes existants. L'expérience brésilienne de l'élaboration et de la mise en œuvre du périmètre d'irrigation de Pontal a été une source d'enseignements très riche. Grâce à un échange de connaissances facilité par la Banque mondiale, les responsables ghanéens ont appris beaucoup non seulement sur les succès du Brésil, mais aussi sur ses ratées. Avoir une vision réaliste et objective de ce à quoi le Ghana pouvait être confronté lors de la mise en œuvre de projets d'irrigation PPP a permis aux participants d'être plus à même de gérer les risques, de négocier les contrats et de mettre en place des instances publiques appropriées.

*Courtier en connaissances : Christopher Paul Jackson, Économiste principal/chef de module pour l'agriculture et le développement rural à la Banque mondiale*



EXEMPLE

Établissez le dialogue très en amont avec les apporteurs de connaissances et préparez-les à leur fonction.



CONSEIL



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances



### Temps

On sous-estime *toujours* le temps qu'il faut pour planifier et finaliser un échange de connaissances. La Boîte à outils d'un échange de connaissances indique la durée habituelle des différents instruments et activités, car il est impossible d'établir un calendrier précis pour un échange. Il y a en effet trop de variables, notamment le niveau de complexité et la nature des résultats recherchés. Par exemple, il est souvent plus facile de faire un travail d'information que d'établir un consensus.

#### Possibilités à étudier

- » Répartissez les tâches (conception, logistique, facilitation, etc.) entre les membres de l'équipe et les partenaires locaux.
- » Demandez-vous si l'échange fait partie d'une initiative à plus long terme ou s'il doit répondre à des besoins d'information immédiats. Il vous sera peut-être possible de retarder votre échange ou d'en supprimer une partie.
- » Utilisez des technologies disponibles pour minimiser les aller-retour concernant la logistique, la planification, les réunions, et la préparation des matériels, du suivi et de la communication des résultats. Voir le guide des médias sociaux à la figure 3.



### Moyens technologiques et outils de planification

Les outils technologiques peuvent être d'une immense aide pour un échange de connaissances. Néanmoins, tout le monde n'y a pas accès de la même manière, ne les connaît pas forcément ou ne sait pas les utiliser avec la même dextérité.

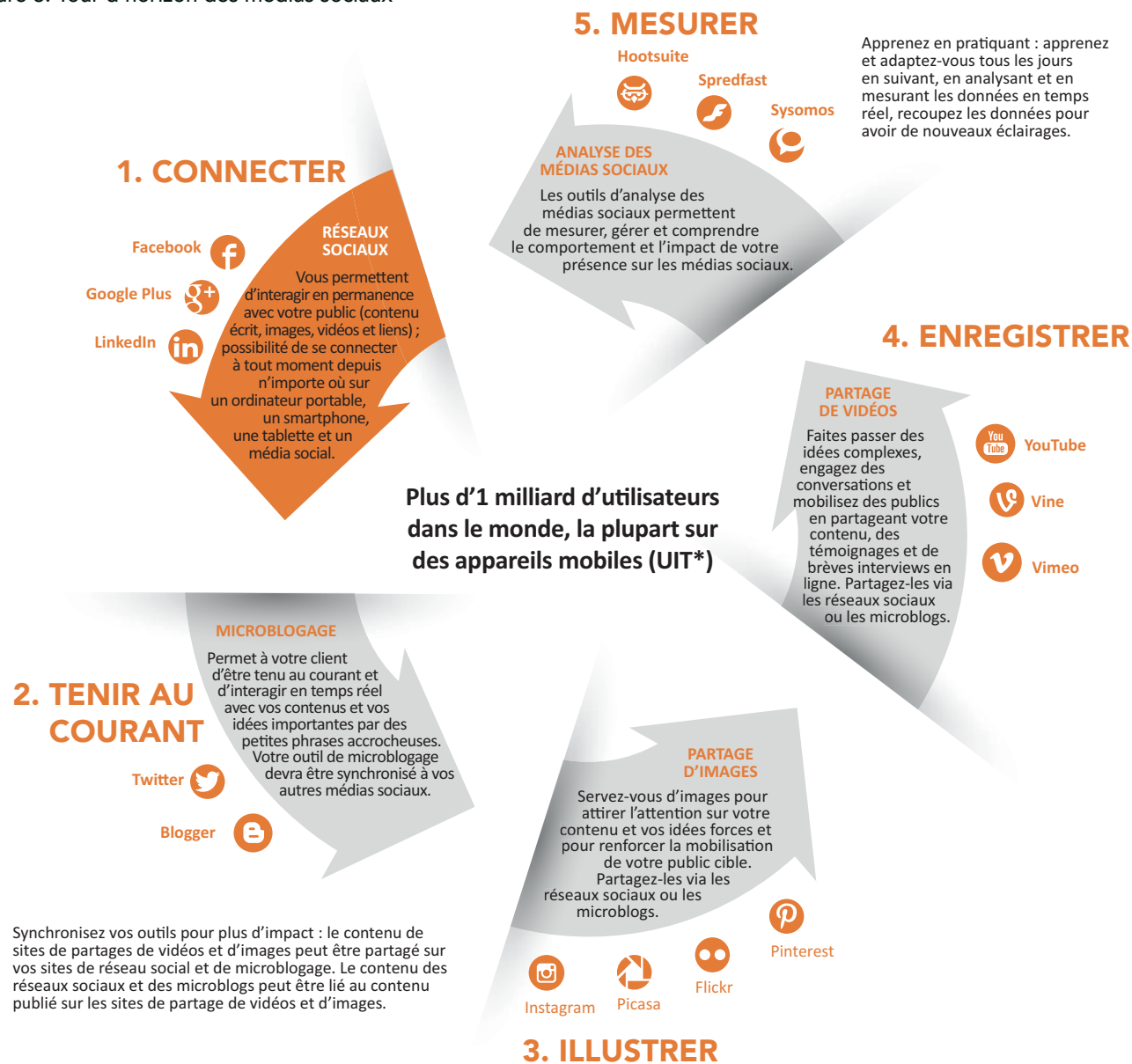
#### Possibilités à étudier

- » Utilisez l'échange pour apprendre aux participants à mieux se servir d'un outil technologique qui facilite l'échange de connaissances.
- » Prenez les participants tels qu'ils sont. Commencez par les outils technologiques et les méthodes de communication qu'ils utilisent le plus souvent.
- » Élaborez des plans de rechange au cas où les outils technologiques ne marcheraient pas.
- » Favorisez l'utilisation d'outils d'aide aux échanges de connaissances, de moyens de planification, de matrices et de feuilles de route ayant été largement expérimentés. <http://wbi.worldbank.org/sske/>
- » Utilisez le Réseau mondial d'échange du savoir au service du développement <http://wbi.worldbank.org/sske/> pour les activités qui nécessitent des outils d'apprentissage à distance et demandez l'appui de partenaires locaux pour mettre en œuvre l'échange de connaissances.
- » Servez-vous des médias sociaux là où c'est possible.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Figure 3. Tour d'horizon des médias sociaux



### AVANTAGES

- + Facilitent la mise en place et le maintien de réseaux professionnels entre pays, secteurs et niveaux économiques
- + Disponibles pratiquement dans tous les pays du globe
- + Le plus souvent gratuits à utiliser
- + Environnements virtuels très stables, sûrs
- + Accessibles sur ordinateur portable, téléphone portable, tablette, par SMS
- + Utilisation conviviale, courbe d'apprentissage courte
- + Démocratisent la création de savoir, la collaboration et la diffusion
- + Largement reconnus comme un élément clé dans la pratique professionnelle
- + Permettent de faire connaître facilement les expériences réussies et les leçons tirées
- + Facilitent l'accès au savoir, à ceux qui le produisent et à ceux qui veulent l'utiliser

### INCONVÉNIENTS

- Les organisations limitent parfois l'usage des réseaux sociaux
- Peuvent nécessiter des négociations avec les parties prenantes
- La viabilité et les possibilités d'utilisation peuvent dépendre du niveau de culture numérique des utilisateurs
- L'accès et le coût des services Internet peuvent varier entre les pays et à l'intérieur des pays
- Les infrastructures technologiques peuvent limiter l'usage des médias sociaux
- Dans certaines organisations, la culture interne n'accepte pas/n'a pas adopté les médias sociaux ou bien aucune stratégie numérique appropriée n'a été définie
- Dans certains contextes, leur usage peut être découragé car le contenu est détenu par des tiers

\* <http://www.itu.int/>



Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances



### Environnement de travail

Les problèmes d'environnement fréquents comprennent les transitions politiques, les conflits ou les troubles civils ou armés, les normes sociales et culturelles, et la langue. Il est utile de connaître l'économie politique de l'échange de connaissances lorsque vous traitez avec les receveurs et les apporteurs de connaissances.

Possibilités à étudier

#### Contexte politique

- » Profitez des élections et des transitions politiques, qui peuvent amener de nouvelles idées et un élan de réforme. Les clients et les partenaires locaux peuvent aider à identifier les agents de changement. Saisissez l'occasion !
- » Dans les zones touchées par un conflit, trouvez des apporteurs de connaissances qui ont surmonté le même type de problèmes et qui peuvent faire autorité et apporter des conseils.

#### Contexte social et culturel

- » Mettez à contribution les membres de l'équipe ou les partenaires qui connaissent les normes culturelles relatives au rang, à la hiérarchie et aux relations hommes-femmes pour rendre l'expérience la plus large et la plus satisfaisante possible pour tous les participants.
- » Utilisez des facilitateurs locaux dans le cas d'environnements culturellement ou politiquement difficiles, surtout lorsque les participants seront amenés à travailler en groupes interactifs.

#### Langue

- » Dans le cas d'échanges multilingues, demandez aux apporteurs de connaissances de simplifier les messages et d'éviter le jargon.
- » Utilisez des interprètes pour garantir que tout le monde se comprend et encourager une plus grande participation.
- » Recherchez des apporteurs de connaissances qui parlent les mêmes langues que les participants.
- » Si vous avez besoin de communiquer avec des participants sachant peu lire et écrire, sélectionnez des activités centrées sur la conversation et la démonstration, et investissez dans des matériels pédagogiques ayant une composante audiovisuelle riche.



CONSEIL

Essayez de trouver des interprètes pouvant travailler directement d'une langue à l'autre (par exemple du laotien au russe) sans passer par une langue intermédiaire (du laotien à l'anglais, puis de l'anglais au russe). Si possible, évitez aussi de former des groupes multilingues. L'interprétation ralentit considérablement le rythme d'un échange, peut limiter le transfert de connaissances et ajoute des contingences logistiques.





Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

## Honduras / Nicaragua et Colombie — Contraintes et opportunités opérationnelles



Budget

### Cet échange de connaissances a été financé par plusieurs sources :

- » Fonds d'une opération plus vaste de la Banque d'un budget de 35 millions de dollars
- » Fonds d'un fonds fiduciaire multidonateur pour les échanges de connaissances Sud-Sud entre praticiens – 144 100 dollars



Personnes

### Participants

- » Organismes publics intervenant dans les droits fonciers et territoriaux des peuples autochtones
- » Représentants des communautés Mosquitos

### Apporteurs de connaissances

- » Homologues des participants honduriens au Nicaragua et en Colombie

### Courtiers

- » La Banque mondiale a servi de courtier pour cet échange



Temps



Technologies  
et outils

### Deux ans

Le processus de planification a commencé tôt afin de donner suffisamment de temps pour mobiliser les populations autochtones et organiser le déplacement à l'étranger de leurs représentants depuis leurs communautés isolées.

Une série de visioconférences ont été organisées pendant le processus pour préparer les différents séminaires et les voyages d'étude. Une étude de cas filmée a été réalisée pour recueillir et faire connaître l'expérience tirée de l'échange.



Environnement  
de travail

### Il y a eu un ensemble de contraintes et d'opportunités liées au contexte à prendre à compte :

- » Contexte politique. Il y a eu un changement de gouvernement entre la première et la deuxième phase du projet, et il a fallu établir de nouvelles relations de confiance entre les communautés Mosquitos et le nouveau gouvernement.
- » Contexte social et culturel. Les planificateurs ont été particulièrement attentifs au contexte social et culturel. Ils ont :
  - › recruté un anthropologue spécialiste de l'organisation sociale, de l'histoire et de la culture du peuple Mosquito afin de garantir le respect de leurs coutumes et de leurs traditions ;
  - › invité un chef religieux local ou une personnalité Mosquito respectée à ouvrir l'événement principal par des prières traditionnelles ;
  - › intégré des événements culturels dans le programme (chants, danses et autres échanges culturels) ;
  - › fourni des interprètes dans la langue locale ;
  - › travaillé étroitement avec les autorités régionales et locales pour s'assurer de leur soutien entier et de leur aide pour l'événement.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

### Étape 3.4B SÉLECTIONNER LES INSTRUMENTS DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET DÉFINIR L'ORDRE DANS LEQUEL ILS SERONT UTILISÉS

*Quel(s) instrument(s) vont aider les participants à atteindre les résultats intermédiaires ?*

Les instruments sont les vecteurs de l'échange de connaissances (tableau 5) et ils rapprochent les participants de la réalisation des objectifs de changement. Leur impact est démultiplié par les différentes activités d'échange de connaissances (tableau 8), qui sont les éléments constitutifs des instruments. Ces instruments (par exemple les voyages d'étude, les salons des connaissances, ou encore les dialogues entre parties prenantes) peuvent être utilisés seuls ou en combinaison. Chaque instrument a ses points forts et ses points faibles, certains convenant mieux que d'autres à des types particuliers de résultats intermédiaires (tableau 6). Certains instruments, comme les conférences, nécessitent des durées plus courtes et un engagement personnel plus intense (avec d'autres participants et du contenu), tandis que d'autres, comme les communautés de pratique, s'étalent sur une période plus longue et/ou demandent moins d'engagement personnel (tableau 7). La Boîte à outils de l'échange de connaissances (page 83) décrit en détail chaque instrument, quand et comment l'utiliser, avec des exemples concrets.

**Le rôle des instruments peut varier :**

- » **Un instrument peut permettre d'atteindre plusieurs résultats intermédiaires.** Par exemple, les voyages d'étude sont l'occasion pour les participants d'être confrontés à de nouvelles manières de faire et d'échanger des connaissances tacites, ce qui peut aider les clients à repérer de nouvelles opportunités, à développer des réseaux et à établir un consensus – trois résultats intermédiaires distincts. Pensez-y au moment de concevoir l'échange de connaissances, mais n'oubliez pas que vous allez peut-être découvrir aussi des résultats imprévus.
- » **Le même instrument employé dans un autre projet ou à une phase différente d'un programme peut produire des résultats différents.** Par exemple, une visite d'expert peut permettre d'informer et d'établir un consensus au stade d'identification d'un projet ; au moment de la mise en œuvre, elle peut contribuer à lever des obstacles et à développer des compétences grâce à un accompagnement et une assistance pratique.
- » **Une combinaison d'instruments est très efficace, en particulier dans le cas de problèmes de développement très enracinés ou de situations complexes,** notamment lorsque l'échange nécessite un appui politique ou un transfert important de savoir-faire technique. Il est possible, par exemple, de commencer une initiative d'échange de connaissances par une conférence destinée à informer sur de nouvelles solutions de développement, puis de créer une communauté de pratique pour développer les contacts et la confiance, et organiser ensuite un voyage d'étude et des visites d'expert pour acquérir un savoir-faire technique avant de passer à l'action.



**CONSEIL**

Le choix et la combinaison des activités doivent toujours être ciblés sur les résultats intermédiaires que le groupe souhaite atteindre.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Tableau 5. Instruments d'échange de connaissances

 <p><b>COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE</b> Un groupe de personnes qui interagissent régulièrement sur un sujet commun afin d'apprendre les unes des autres.</p>	 <p><b>CONCOURS</b> Une compétition dont le but est de trouver et de promouvoir de nouvelles idées et d'accélérer les innovations, qui se termine généralement par un grand événement célébrant les concurrents et le ou les gagnants.</p>	 <p><b>CONFÉRENCE</b> Un événement officiel au cours duquel un grand nombre de participants se réunissent pour partager leurs connaissances et leurs expériences sur un sujet ou un thème particulier.</p>	 <p><b>VISITE D'EXPERT</b> L'envoi d'un praticien ou d'un spécialiste technique du pays, de la région ou de l'organisme apporteur de connaissances, dans le pays, la région ou l'organisme demandeur de connaissances, afin d'évaluer la situation actuelle et/ou de donner des conseils sur un problème particulier.</p>	 <p><b>SALON DES CONNAISSANCES</b> Un événement de partage de connaissances en face à face où les participants viennent montrer leurs expériences, leurs réalisations et leurs innovations, et proposer de nouveaux programmes aux bailleurs de fonds et aux partenaires potentiels.</p>
 <p><b>JAM DE CONNAISSANCES</b> Une conversation entre des détenteurs de connaissances et des faiseurs (agents de changement), animée par un facilitateur, pour faire apparaître des savoir-faire cachés autour de sujets ciblés et trouver comment traduire les informations en actions ou en un produit concret.</p>	 <p><b>DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES</b> Une série de conversations entre des parties prenantes/pairs, animées par un facilitateur, ayant pour but de recueillir différents points de vue, de mieux comprendre quelque chose, de parvenir à un consensus ou d'encourager à agir.</p>	 <p><b>VOYAGE D'ÉTUDE</b> Un déplacement ou une série de déplacements d'une personne ou d'un groupe dans un ou plusieurs pays ou à l'intérieur d'un pays ou sur des sites avec un objectif d'apprentissage précis ; les participants peuvent ainsi observer par eux-mêmes comment quelque chose a été ou est mis en œuvre.</p>	 <p><b>JUMELAGE</b> L'association d'une institution à une autre institution similaire, généralement plus développée, afin de former un partenariat mutuellement bénéfique.</p>	 <p><b>SÉMINAIRE</b> Un événement structuré au cours duquel les participants cherchent à résoudre des difficultés en travaillant ensemble sur un sujet commun, qu'il s'agisse d'un problème ou d'une tâche.</p>








### Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

N'oubliez pas que le choix et la combinaison des instruments dépendra aussi des éléments suivants :

- » la nature du problème (simple ou complexe)
- » le profil des participants
- » la taille du groupe
- » le temps
- » les contraintes logistiques
- » les ressources disponibles

Tableau 6. Impact des instruments d'échange de connaissances sur les résultats intermédiaires

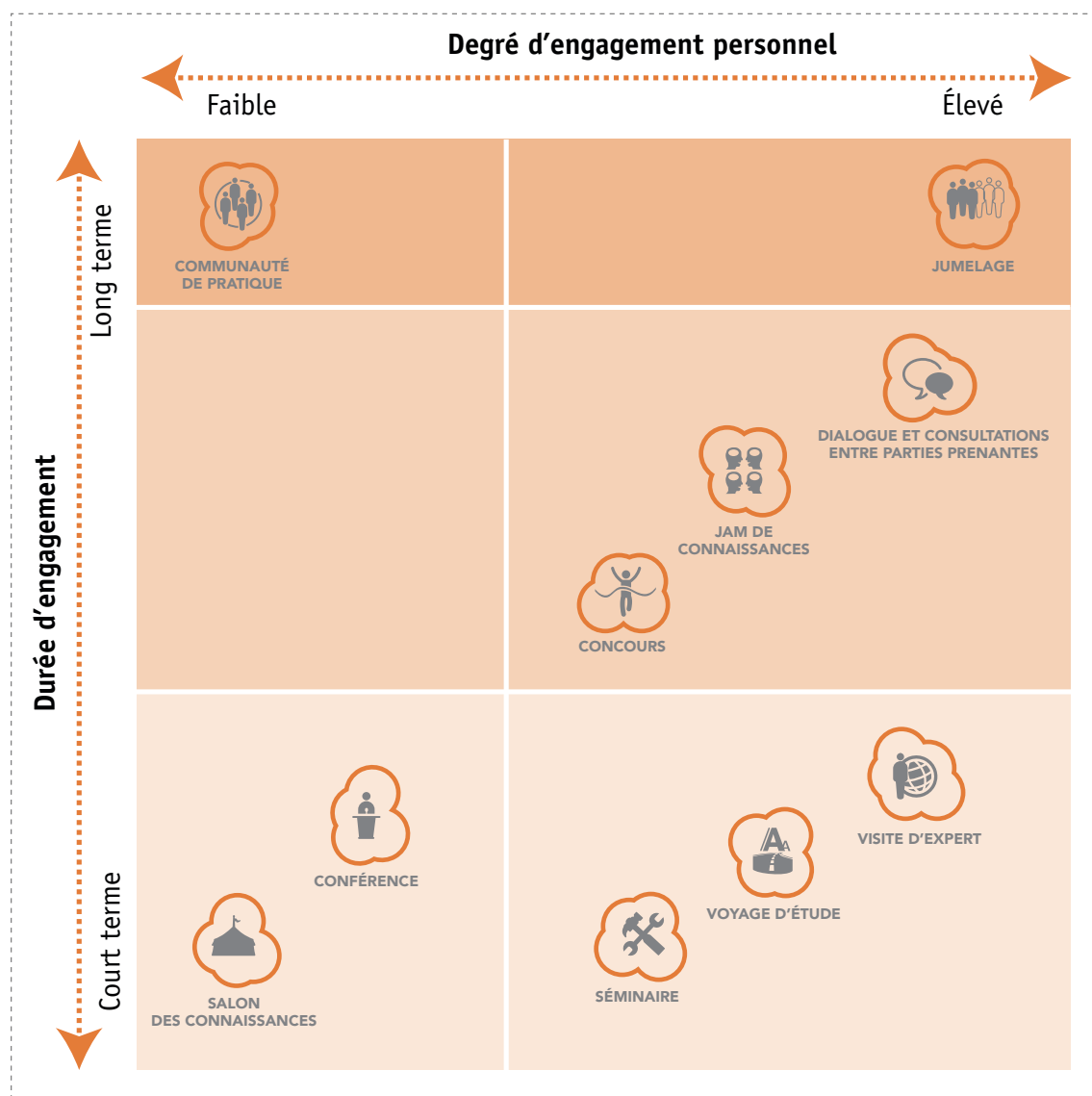
Résultats intermédiaires	Impact plus fort	Impact plus faible
 Acquisition de connaissances	voyage d'étude, salon des connaissances, conférence, communauté de pratique, concours, visite d'expert, séminaire	dialogue et consultations entre parties prenantes, jam de connaissances, jumelage
 Renforcement des compétences	séminaire, visite d'expert, jumelage, voyage d'étude, jam de connaissances	salon des connaissances, conférence, dialogue et consultations entre parties prenantes, communauté de pratique, concours
 Amélioration du consensus	dialogue et consultations entre parties prenantes, voyage d'étude, visite d'expert, séminaire	communauté de pratique, concours, conférence, salon des connaissances, jam de connaissances, jumelage
 Développement des liens	communauté de pratique, conférence, salon des connaissances, dialogue et consultations entre parties prenantes, voyage d'étude, séminaire, jumelage	concours, visite d'expert, jam de connaissances
 Actions nouvelles ou plus efficaces	visite d'expert, séminaire, voyage d'étude, jam de connaissances, concours, dialogue et consultations entre parties prenantes, jumelage	conférence, salon des connaissances, communauté de pratique



Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

Tableau 7. Instruments regroupés par durée et degré d'engagement personnel

Vous pouvez utiliser ce tableau pour vous aider à élaborer votre échange en fonction du profil des participants, de la taille du groupe, de la durée et des contraintes logistiques.





Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances



#### Tanzanie / Inde — Sélection des instruments et définition de leur ordre de succession

Un groupe de travail composé de Tanzaniens et d'Indiens a planifié l'échange. Le processus a commencé par un dialogue entre parties prenantes en Tanzanie afin d'établir un consensus sur les prochaines étapes à suivre pour réformer la filière lait, suivi d'une visite d'experts de 10 jours en Tanzanie de six représentants de l'Office national de développement laitier de l'Inde et de la Fédération de commercialisation du lait des coopératives du Gujarat. Les officiels indiens ont pu comprendre par eux-mêmes les problèmes rencontrés par la Tanzanie, et les parties prenantes tanzaniennes ont appris beaucoup sur les résultats des réformes laitières en Inde. Les visites d'experts ont aussi comporté une importante composante d'évaluation des besoins.

Ensuite, une délégation de 14 représentants tanzaniens du ministère de l'Agriculture, de l'Office national de développement laitier, de producteurs de lait, et de producteurs et de distributeurs de produits laitiers se sont rendus en Inde en voyage d'étude pour voir de leurs yeux ce que la Révolution blanche avait accompli en Inde. Le voyage d'étude a été complété par des dialogues et des consultations entre parties prenantes et par une deuxième visite des experts indiens pour renforcer les nouvelles compétences et les capacités de mise en œuvre des producteurs de lait tanzaniens et des spécialistes techniques de l'Office national de développement laitier. Les participants à l'échange ont également élaboré une brochure et des vidéos récapitulant les enseignements tirés.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Sélection des instruments et définition de leur ordre de succession

L'échange de connaissances a commencé par une série de dialogues et de consultations entre les principales parties prenantes honduriennes pour améliorer le consensus sur les mesures à prendre pour résoudre les conflits territoriaux. Ensuite, pour préparer les voyages d'étude à venir, des responsables gouvernementaux du Honduras, des leaders Mosquitos et des experts du droit des peuples autochtones du Nicaragua et de Colombie ont participé à un séminaire de planification à Puerto Lempira. Vingt-deux participants du Honduras ont pris part au voyage d'étude dans la Région autonome de l'Atlantique Nord du Nicaragua pour étudier les questions de reconnaissance des droits fonciers autochtones et la manière dont le Nicaragua avait géré le processus de délimitation des territoires autochtones et d'attribution des titres de propriétés correspondants. Un autre voyage d'étude dans la Région autonome de l'Atlantique Nord de la Colombie a permis aux participants honduriens de se faire une bonne idée du cadre juridique et politique général en Colombie et de mieux comprendre les problèmes de mise en œuvre rencontrés. Ces voyages d'étude ont été suivis d'une conférence en Colombie ayant pour but de développer les liens et de renforcer l'entente et la confiance entre les principales parties prenantes. L'échange s'est terminé par trois dialogues sur les actions à mener et un séminaire de clôture avec les principales parties prenantes du Honduras afin d'établir des procédures claires pour l'attribution des titres fonciers au Honduras.

### Étape 3.4C SÉLECTIONNER LES ACTIVITÉS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET DÉFINIR L'ORDRE DANS LEQUEL ELLES SERONT UTILISÉES

*Quelles activités aideront le plus les participants à atteindre les résultats intermédiaires voulus ?*

*Quel serait le meilleur ordre de succession ?*

Les activités sont les éléments constitutifs des instruments et le lieu d'acquisition des connaissances (tableau 8). Comme les instruments, chaque activité a ses avantages et ses limites et est plus ou moins



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

adaptée à un type particulier d'apprentissage. La combinaison et l'ordre de succession des activités sont plus importants que les activités elles-mêmes. Votre choix doit être guidé par les résultats intermédiaires que vous recherchez, en tenant compte du profil des participants, de la taille du groupe, du calendrier, des contraintes logistiques et des ressources disponibles.

Souvenez-vous que le succès d'un échange de connaissances repose sur l'obtention des résultats intermédiaires visés, pas sur la réalisation d'un ensemble prédéterminé d'activités. Vous devrez peut-être ajuster certaines activités d'un instrument, voire l'instrument lui-même, pour être sûrs d'atteindre les objectifs d'apprentissage.



CONSEIL

Pour décider quelles activités sélectionner et l'ordre dans lequel elles doivent intervenir, réfléchissez au type de communication et d'interaction dont les participants ont besoin. Les activités décrites dans ce guide sont réparties en quatre catégories : activités de présentation, activités de discussion, activités expérientielles et activités d'analyse. Chaque catégorie privilégie différents modes de communication et d'interaction entre les participants.

Les **activités de présentation** consistent principalement en une transmission d'informations dans un seul sens et nécessitent aussi le recours à des techniques créatives pour interpeller le public et le faire participer. Ces activités comprennent les démonstrations, les groupes d'experts, les micro-présentations, les séances d'affiches et les témoignages.

Les **activités de discussion** consistent en échanges multidirectionnels, demandent la participation du groupe et sont souvent utilisées après des activités de type présentation. Elles comprennent les brainstorming, les discussions en sous-groupes, les discussions en ligne, les cafés découverte, les ateliers d'aide par les pairs, et les cercles d'anecdotes.

Les **activités expérientielles** amènent les participants au-delà du partage de connaissances et de la discussion et leur permettent de vivre quelque chose de nouveau, d'analyser l'expérience et de traduire le savoir en actions. Ces activités sont la définition d'un plan d'action, les visites sur le terrain, le bocal (fishbowl), les jeux de rôles, les détachements, les simulations.

Les **activités d'analyse** permettent aux participants d'examiner et de trouver un sens à des sujets ou des situations avec un regard prospectif et/ou rétrospectif. Ces activités comprennent les analyses après action, les groupes de discussion, les entretiens, les auto-évaluations, les enquêtes, les analyses SWOT.

**Des activités bien conçues doivent permettre aux participants de :**

- » vivre une expérience nouvelle ;
- » intégrer la signification de la nouvelle expérience ;
- » observer, questionner, analyser et contribuer à leur expérience ;
- » interagir avec des experts et d'autres participants, et réfléchir à de nouvelles idées ;
- » développer une compréhension collective fondée sur une expérience partagée ;
- » traduire le savoir en plans d'action ;
- » synthétiser le nouveau savoir sous une forme écrite ou audiovisuelle et le mettre à la disposition d'autres parties prenantes.



Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

Tableau 8. Activités d'échange de connaissances

### Activités de présentation



#### Démonstration

La présentation par un spécialiste de la manière d'utiliser un produit ou d'exécuter une opération ; utilisée aussi pour faire la promotion d'un nouveau produit ou procédé pour vendre ou diffuser des innovations.



#### Groupe d'experts

Un ensemble de présentations encadrées par un modérateur sur un même sujet exploré sous différents angles par plusieurs spécialistes.



#### Micro-présentations

Une série d'exposés durant quelques minutes sur un ou plusieurs sujets par différents intervenants.



#### Séance d'affiches

Une présentation sous forme d'affiches, combinant généralement du texte et des illustrations, qui sert de point de départ à une conversation entre les présentateurs et les participants autour du contenu des affiches.



#### Rapport

Un exposé oral ou écrit qui récapitule et met en évidence les principaux points d'un sujet ou d'un thème donné (concepts, données, processus, enseignements tirés, etc.).



#### Témoignage

L'utilisation d'un récit décrivant un résultat pratique dans le but d'amener des personnes, des communautés ou des organisations à envisager une action future.

### Activités de discussion



#### Cercle d'anecdotes

Un exercice consistant à partir d'un thème et à poser des questions aux participants pour les amener à raconter des anecdotes et transmettre ainsi leurs expériences.



#### Brainstorming

La production d'idées et de solutions sur un sujet donné en mobilisant l'intelligence collective et en stimulant l'expression d'idées nouvelles.



#### Discussion en sous-groupes (*buzz session*)

Une discussion très brève sur un sujet étroit qui a lieu simultanément dans différents sous-groupes (généralement deux personnes) et qui stimule la participation de chaque membre du groupe.



#### Discussion en ligne

Une discussion qui se déroule par voie électronique, de manière synchrone ou asynchrone.



#### Café découverte

Des conversations ouvertes, créatives, animées par un facilitateur, ayant pour but de faire émerger des savoirs collectifs, partager des idées et favoriser un dialogue collaboratif dans un environnement détendu de type café.



#### Atelier d'aide par les pairs

Un exercice encadré par un facilitateur, au cours duquel des pairs possédant une expérience intéressante font part de leurs connaissances et de leur expérience, généralement sous la forme de bonnes pratiques et d'enseignements tirés, à une équipe qui a sollicité de l'aide sur un problème, une activité ou un projet précis.



ÉTAPE  
3Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances**Activités expérientielles****Définition d'un plan d'action**

Un exercice stratégique qui conduit à l'élaboration d'une feuille de route ou d'un calendrier personnel ou collectif décrivant les étapes précises à suivre pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

**Sprint d'écriture**

Un processus encadré par un facilitateur qui réunit un groupe de personnes afin de produire un livre de manière collaborative en trois à cinq jours.

**Visite sur le terrain**

Un déplacement physique sur un site qui permet aux participants d'être confrontés aux réalités d'un projet et de rencontrer les équipes de mise en œuvre et les bénéficiaires.

**Bocal (fishbowl)**

Une conversation en petit groupe ou un processus de dialogue se déroulant au milieu d'un plus grand groupe d'observateurs/ auditeurs.

**Jeu de rôles**

Un exercice interactif dans un environnement fictif qui permet aux participants de vivre une situation du point de vue d'une autre personne, d'appliquer ou de développer des compétences pour gérer un conflit ou un problème, et d'analyser l'expérience avec l'aide d'observateurs.

**Détachement**

L'affectation temporaire d'une personne à un autre service ou une autre organisation.

**Simulation**

Une situation réaliste, structurée, conçue pour entraîner les participants dans différentes interactions dans un contexte donné.

**Activités d'analyse****Analyse après action**

Un processus structuré de bilan où l'équipe d'un projet analyse ce qui s'est passé, pourquoi, et ce qui pourrait être amélioré ou fait différemment dans le futur.

**Groupe de discussion**

Un protocole de discussion structuré qui réunit un groupe de personnes, ne se connaissant généralement pas mais ayant un intérêt en commun, afin qu'elles donnent leurs opinions sur un sujet ou un domaine donné.

**Entretien**

Une séance de questions/réponses avec une personne ou un expert sur un sujet donné, généralement après une série de questions prédéfinies.

**Auto-évaluation**

Une technique d'enquête visant à réunir des informations sur la manière dont une personne se juge sur un ensemble défini de compétences, de comportements et/ou d'attitudes.

**Enquête**

La collecte de données ou d'opinions auprès des participants au moyen d'une liste structurée de questions.

**Analyse SWOT**

Une étude structurée visant à identifier les forces et les faiblesses internes d'un programme ou d'une organisation ainsi que les éventuelles opportunités et menaces externes et internes (S=strength, W=weakness, O= opportunity, T=threat).



Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances



VOYAGE D'ÉTUDE

### Tanzanie / Inde — Sélection des activités et définition de leur ordre de succession



Planification



BRAINSTORMING



DISCUSSION EN LIGNE

- » Brainstorming par visioconférence pour définir le champ d'étude du voyage
- » Discussion en ligne pour préparer une note de synthèse pour le voyage



Mise en œuvre



VISITE SUR LE TERRAIN



DÉMONSTRATION



BRAINSTORMING

- » Visites sur le terrain pour s'informer sur les modalités de mise en œuvre du point de vue politique et pratique
- » Démonstration pour montrer les différentes étapes de la filière lait
- » Brainstorming avec des dirigeants d'entreprise indiens pour trouver des idées afin de promouvoir de futurs partenariats professionnels entre les industries laitières indienne et tanzanienne



Suivi



RAPPORT

- » Présentations à des collègues et des décideurs en Tanzanie pour communiquer les enseignements tirés et faire des propositions pour la suite



SÉMINAIRE

### Honduras / Nicaragua et Colombie — Sélection des activités et définition de leur ordre de succession



Planification



BRAINSTORMING

- » Brainstorming par audio et visioconférence avec les principales parties prenantes du Honduras, du Nicaragua et de Colombie pour s'entendre sur le champ d'étude du séminaire



Mise en œuvre



GRUPE D'EXPERTS



TÉMOIGNAGE



SÉANCE D'AFFICHES



DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION

- » Groupe d'experts avec des spécialistes venus du Nicaragua et de Colombie pour comprendre en profondeur les problèmes liés à l'attribution de titres fonciers pour les peuples autochtones
- » Témoignages de populations autochtones pendant une table ronde dans le but de comprendre leur point de vue et d'améliorer la communication entre les différentes parties prenantes
- » Séance d'affiches mettant en évidence les points importants ressortis de la table ronde
- » Définition d'un plan d'action pour programmer les étapes suivantes

Pour enrichir encore l'échange, des activités sociales et culturelles, telles que des chants, des danses et des prières traditionnelles, ont été intégrées au séminaire.



Suivi



ENQUÊTE

- » Enquête pour évaluer les enseignements tirés et juger de l'utilité de l'échange



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

### Activités d'échange de connaissances pour un voyage d'étude

Amélioration des modèles de développement piloté par les communautés (CDD)

En 2011, la République démocratique populaire lao et le Cambodge ont engagé un échange de connaissances avec le Bangladesh, l'Inde et le Sri Lanka pour trouver de nouvelles manière de mobiliser les populations rurales pauvres et les mettre en relation avec des banques commerciales et des institutions de microfinance.

#### Public

L'échange était ciblé sur des hauts responsables gouvernementaux des deux pays (dont le vice-ministre du Bureau du premier ministre de la RDP lao, le directeur du Fonds de réduction de la pauvreté de la RDP lao, et le directeur du Projet d'amélioration des moyens de subsistance et d'association des pauvres au Cambodge), des représentants des ministères de la Planification, du Développement rural, de l'Intérieur et de l'Agriculture, ainsi que de services des autorités provinciales.



EXEMPLE



VOYAGE D'ÉTUDE



Planification



ENQUÊTE



BRAINSTORMING



VISIOCONFÉRENCE

- » Enquête pour définir les priorités des besoins d'apprentissage
- » Brainstorming pour aider les apporteurs de connaissances sud-asiatiques à cibler leur prestation et à élaborer des matériels pédagogiques appropriés
- » Série de dialogues par visioconférence réunissant toutes les parties avant le voyage d'étude afin qu'elles fassent connaissance et établissent des relations de confiance, et pour que chacun se prépare au voyage



Mise en œuvre



VISITE SUR LE TERRAIN



ANALYSE APRÈS ACTION

- » Visites sur le terrain et réunions avec les équipes du projet, les représentants des autorités locales et des groupes de bénéficiaires pour observer par eux-mêmes l'application des modèles de développement piloté par les communautés dans ces pays
- » Définition d'un plan d'action et analyse rétrospective pour consigner le déroulement du voyage et aider les participants à réfléchir à la manière de traduire en actions leurs nouveaux savoirs.



Suivi



GRUPE DE DISCUSSION

- » Groupes de discussion pour présenter les enseignements tirés à d'autres décideurs et recueillir des avis sur les plans d'action proposés

*Courtier en connaissances : Janmejaj Singh, Chargé de la stratégie et des opérations sénior au Réseau des services opérationnels essentiels du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord à la Banque mondiale*



Concevoir et élaborer  
l'échange de connaissances

### ÉTAPE 3.4D CONCEVOIR LES ACTIVITÉS

*Comment chaque activité doit-elle être conçue et mise en œuvre ?*

Après avoir sélectionné les activités et défini l'ordre dans lequel elles seront utilisées, vous devez vous interroger sur la manière dont elles seront conçues et mises en œuvre. Par exemple, pour concevoir un exercice de définition d'un plan d'action, vous allez commencer par une réunion préparatoire destinée à :

- » déterminer ce que vous souhaitez accomplir ;
- » attribuer les fonctions et les responsabilités (facilitateur, principaux participants, autres personnes ressources pour la préparation du contenu, etc.) ;
- » décider d'un produit tangible qui sera généré à l'issue de l'exercice ;
- » préparer le programme de travail et une liste du matériel nécessaire ;
- » élaborer un calendrier avec des jalons ;
- » examiner les questions de budget et de logistique.

Une initiative d'échange de connaissances comprend de nombreuses activités. Certaines sont plus complexes que d'autres et nécessitent un plus gros travail de planification. Par exemple, une expérience d'apprentissage immersive demande une réflexion approfondie et peut nécessiter la collaboration de personnes supplémentaires, tandis qu'une discussion de groupe est probablement quelque chose que vous pouvez organiser avec peu d'aide.



Réfléchissez à la manière dont les activités seront mises en œuvre : en temps réel ou de façon échelonnée, en personne ou en mode virtuel. Certaines méthodes sont plus intéressantes pour bâtir des relations de confiance et établir un consensus, alors que d'autres favorisent une plus grande participation et une analyse plus approfondie. Certaines sont économiques, d'autres coûtent cher.



## Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

### ÉTAPE 3.4E CHOISIR LE MODE DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

*Quelle est la meilleure manière pour les participants d'interagir ?*

La manière dont les participants à l'échange de connaissances interagissent les uns avec les autres ou avec le contenu d'apprentissage s'appelle le mode de mise en œuvre, et il peut être soit synchrone (interactions simultanées), soit asynchrone (interactions non simultanées).

Les formats d'échange de connaissances synchrones sont les conversations en face à face ou audio, les discussions en ligne et la visioconférence. Les modes de mise en œuvre synchrones sont utiles pour encourager le dialogue, instaurer la confiance et établir un consensus.

Les formats d'échange de connaissances asynchrones comprennent l'apprentissage à distance, les forums de discussion en ligne, les réseaux sociaux en ligne et le courrier électronique. Ces méthodes sont de plus en plus combinées au face à face car elles offrent aux participants plus de souplesse d'accès et de participation, permettent de maintenir des interactions avec un bon rapport coût-efficacité, et encouragent une analyse plus approfondie.

Pour choisir un mode de mise en œuvre, vous devez examiner les facteurs suivants :

- » **Coût** : le face à face et la visioconférence se comportent de la même façon en termes de coût. Le coût par participant est inférieur avec la visioconférence, mais dans les deux cas il y a peu d'économies d'échelle à attendre. À l'inverse, l'apprentissage à distance nécessite un investissement de départ important, mais une fois prêt, c'est le mode de mise en œuvre le plus économique.
- » **Accès à la technologie** : la visioconférence, l'apprentissage à distance et les autres activités en ligne nécessitent des services de connexion et des moyens technologiques. Beaucoup de bonnes plateformes de communication sont accessibles gratuitement ou pour un coût très faible. La visioconférence demande du matériel et des installations spéciales.
- » **Caractéristiques du public visé** : les agendas et les profils des hauts responsables sont plus adaptés à des modes de mise en œuvre synchrones comme le face à face et la visioconférence, tandis que les modes asynchrones conviennent mieux dans le cas de publics nombreux ou dispersés.
- » **Littérisme (y compris culture numérique)** : vos participants doivent être à l'aise avec la technologie utilisée pour la mise en œuvre afin de pouvoir participer effectivement à l'activité.
- » **Langue** : avoir plusieurs langues à gérer peut être compliqué. L'interprétation simultanée est plus facile pour les présentations et les activités relativement structurées. Les activités asynchrones laissent davantage de temps pour la traduction.
- » **Environnement culturel et styles d'apprentissage individuels** : certaines personnes préfèrent apprendre passivement (par exemple par des présentations ou des démonstrations), tandis que d'autres préfèrent un mode d'apprentissage actif, expérientiel (par exemple par des jeux de rôles, des simulations, ou des dialogues).
- » **Environnement externe** : les situations de catastrophe, de troubles ou de conflit peuvent limiter les possibilités de se déplacer, de se réunir ou d'accéder à des technologies.





## TROUVER DES SOLUTIONS DE DÉVELOPPEMENT POUR LES ZONES RURALES D'AFRIQUE DU SUD

RÉCIT D'UN  
ÉCHANGE DE  
CONNAISSANCES

### ✓ L'équation

En Afrique du Sud, les autorités voulaient renforcer les initiatives de développement rural pour remédier aux inégalités économiques dans les zones rurales, mais le pays n'avait pas les capacités nécessaires pour mettre en œuvre des programmes à grande échelle et les autorités n'étaient pas d'accord sur les priorités à traiter.

### ✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Le Département sud-africain du développement rural et de la réforme foncière (DRDLR) a demandé à la Banque mondiale d'organiser un voyage d'étude en Chine, pays qui avait trente ans d'expérience dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes fonciers et de développement rural.

Onze hauts responsables ont fait un voyage de huit jours à Beijing et dans la province du Jiangsu en

avril 2010. Ils ont analysé et dégagé les enseignements des politiques et programmes chinois, en particulier dans le domaine de la réforme foncière, de l'industrialisation rurale, de la création d'emploi et du système chinois de suivi-évaluation des initiatives de développement rural. Au Jiangsu, les délégués ont rencontré des homologues chinois afin d'en apprendre plus sur les stratégies utilisées pour le développement des villages, l'agriculture familiale, les services communautaires, et l'intégration des programmes de développement rural et urbain.

### ✓ Résultats

Le voyage a permis aux délégués sud-africains d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences dans le développement rural, et au DRDLR d'éviter des erreurs, de renforcer le consensus sur les réformes et de favoriser les contacts en vue de

poursuivre la coopération Sud-Sud avec la Chine. Les représentants du DRDLR ont appliqué leurs connaissances nouvelles pour élaborer un « livre vert » récapitulant les principales conclusions du voyage, en particulier celles en rapport avec l'industrialisation rurale et le développement d'agro-villages.

Pour Gugile Nkwinti, le ministre du DRDLR, ce déplacement a dépassé ses attentes et « a véritablement ouvert les yeux de nombreux hauts responsables [sud-africains] . . . les leçons que nous avons retenues de ce voyage sont nombreuses . . . les enseignements tirés ont ouvert la voie à de futurs échanges de connaissances collaboratifs avec la Chine ».

### ✓ Instruments

Voyage d'étude

### ✓ Courtier en connaissances

Guo Li, Économiste agricole sénior à la Banque mondiale



ÉTAPE  
4

# METTRE EN ŒUVRE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

AU COURS DE L'ÉTAPE 3, VOUS AVEZ ÉLABORÉ L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

- ✓ en sélectionnant les participants ;
- ✓ en vérifiant l'objectif de changement et les résultats voulus ;
- ✓ en organisant l'équipe de mise en œuvre ;
- ✓ en rassemblant l'initiative d'échange de connaissances.

## AU COURS DE L'ÉTAPE 4, VOUS ALLEZ

- 4.1 Guider les participants tout au long de leur parcours d'apprentissage
- 4.2 Orchestrer la participation de chacun et tisser des liens
- 4.3 Consigner le déroulement de votre mise en œuvre de manière systématique et suivre les résultats





Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances

Pour traduire votre plan en résultats réels, vous allez devoir vous transformer en un navigateur et un facilitateur hors pair, en changeant de cap lorsque les besoins des participants évoluent et en saisissant les occasions qui pourront se présenter. Ce n'est pas un rôle facile ; il va vous falloir vous mettre légèrement en retrait sans chercher à tout contrôler. Votre but doit être de donner la possibilité aux participants de prendre en mains leur propre parcours d'apprentissage.



CONSEIL

- » **Ne soyez pas trop attaché à votre plan !**
- » Même si vous avez trouvé le plan de départ parfait, attendez-vous à y apporter des corrections à mi-parcours. La mise en œuvre se passe dans le monde réel, pas dans un bureau.
- » **L'important, ce n'est pas le plan, c'est de planifier !**
- » N'oubliez pas qu'il ne s'agit pas de vous mais des participants. Vos décisions doivent être fondées sur une compréhension claire de leurs besoins.

## ÉTAPE 4.1 GUIDER LES PARTICIPANTS TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS D'APPRENTISSAGE

*Comment faciliter une véritable expérience d'apprentissage pour les participants et leur donner les moyens d'agir ?*

En tant que guide de l'échange de connaissances, votre rôle est d'aider les participants à :

- » surmonter tous les obstacles qu'ils peuvent rencontrer pour satisfaire leur recherche de savoir ;
- » analyser et intégrer ce qu'ils ont appris et formaliser leur expérience ;
- » coopérer autour de plans d'action pour amener un changement.

### ÉTAPE 4.1A AIDER LES PARTICIPANTS À SATISFAIRE LEUR RECHERCHE DE SAVOIR

Il faut être conscient que les participants ne pensent pas et ne réagissent pas tous à la même vitesse. Certains comprennent tout de suite, d'autres attendent de voir avant de s'engager. Essayez de trouver un rythme acceptable pour tous, même s'il n'est pas parfait pour chaque personne. Discutez avec les participants des éventuels correctifs à apporter dans toute la mesure du possible. Si vous avez besoin de modifier quelque chose sans les consulter avant, informez les participants et les autres parties prenantes de la décision et assurez-vous que la majorité est d'accord avant de vous engager trop loin.

Votre rôle est de faire en sorte que les participants puissent :

- » planifier et se préparer à ce qu'ils vont voir, apprendre et faire ;
- » essayer quelque chose de nouveau ;
- » intégrer la signification de ce qu'ils font et réfléchir à son application dans leur propre contexte ;
- » observer, poser des questions, faire part de leurs réflexions, et contribuer à leurs propres expériences ;
- » interagir avec des experts, avec les autres participants, et avec de nouveaux produits et méthodes ;
- » développer une compréhension collective avec les autres participants ;
- » traduire en actions ce qu'ils apprennent.



Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances

Faites souvent le point avec les participants pour voir où ils en sont par rapport à l'objectif de changement, aux résultats intermédiaires et aux indicateurs. Il est possible que vous ayez à ajuster les activités à l'intérieur d'un instrument d'échange de connaissances, ou même la combinaison d'instruments utilisés pour garantir la réalisation des objectifs. Vous serez aussi peut-être amené à revoir les ressources et le calendrier.



CONSEIL

#### ÉTAPE 4.1B AIDER LES PARTICIPANTS À ANALYSER ET INTÉGRER CE QU'ILS ONT APPRIS, ET À FORMALISER LEUR EXPÉRIENCE

Pendant la mise en œuvre, l'une de vos contributions essentielles est d'aider les participants à intégrer ce qu'ils ont appris et formaliser leur expérience. La Boîte à outils (page 83) fournit des indications détaillées sur les activités qui le permettent. Voici quelques recommandations complémentaires :

- » Dès le début de l'échange, montrez aux participants des techniques simples leur permettant de consigner eux-mêmes le déroulement de l'échange. Donnez des exemples, des modèles et des lignes directrices. Cette étape est particulièrement utile pour les visites sur le terrain et d'autres déplacements à visée pédagogique.
- » Encouragez les participants à tenir un journal (écrit, photo, audio ou vidéo). Un simple carnet et un stylo peuvent être très utiles. Ajoutez-y une touche supplémentaire — le titre de l'échange de connaissances et la date imprimés sur la couverture — et vous verrez que vos participants l'utiliseront, le conserveront et le consulteront !
- » Ménagez un temps de réflexion à la fin de chaque journée. Demandez aux participants d'utiliser ce moment pour compléter leur journal et échanger leurs impressions avec le groupe.

« Nous avons interviewé les participants immédiatement après les séances de travail en Colombie, au Nicaragua et dans leur ville au Honduras pour recueillir leurs impressions et savoir ce qu'ils avaient appris de nouveau. Nous avons ainsi enregistré des heures de film qui ont été très utiles pour comprendre l'évolution des préoccupations des participants, l'émergence des idées et des propositions d'actions concrètes. » ~ Enrique Pantoja, Spécialiste sénior de l'administration foncière à la Banque mondiale

- » Mettez en place un espace en ligne pour le groupe et demandez aux participants de publier du contenu, des questions, et leurs réflexions du jour. Suivez ce qui s'y publie et faites-y souvent référence pour encourager les participants à y contribuer.
- » Encouragez les participants à créer une représentation simple, visuelle des moments de la journée ou de l'événement. Accrochez les résultats au mur et demandez aux participants de faire le tour des affichages. En complément, demandez à chacun d'ajouter au passage sa contribution aux représentations des autres.
- » Notez les réflexions du groupe sur un tableau à feuilles mobiles ou mieux, sur des post-it que vous collez au mur. Ce « mur de données » est un excellent moyen de récolter et trier des informations de manière collaborative. Il peut permettre à une équipe de faire émerger de nouveaux éléments et d'identifier des schémas qui apparaissent pendant la mise en œuvre.
- » Pour récolter un maximum de contributions, faites des points réguliers et affinez les indicateurs associés aux résultats attendus. Cela vous aidera à améliorer les activités et à réagir aux besoins « réels » des participants. Les indicateurs sont traités en détail à l'étape 2 (page 13).



Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances



À la fin de chaque segment d'un échange de connaissances, demandez aux participants d'analyser ce qu'ils ont appris et de dire ce qui les a particulièrement intéressés ou marqué. Notez tout cela pour enrichir votre base d'informations.

#### ÉTAPE 4.1C AIDER LES PARTICIPANTS À COOPÉRER AUTOUR DE PLANS D'ACTION POUR AMENER UN CHANGEMENT

Un autre objectif de la phase de mise en œuvre est que les participants se rassemblent autour de plans d'action et se sentent capables de changer les choses. Vous pouvez favoriser cet enthousiasme collectif :

- » en faisant en sorte que les participants appliquent leurs nouveaux acquis assez vite pendant l'initiative d'échange, en organisant régulièrement des séances de « suivi des applications » qu'ils en font, et en concluant par des plans d'action plus détaillés ;
- » en leur demandant, pendant les séances de suivi des applications, d'analyser comme cette expérience les aide à remédier à leurs problèmes spécifiques. Comment s'applique-t-elle à leur contexte ? Quels obstacles ou difficultés doivent encore être levés avant qu'un changement soit possible ?

La planification des actions en fin d'échange dépendra des résultats intermédiaires et des objectifs de changement souhaités par les participants (qui pourront évoluer pendant l'échange). Cette activité peut aller de la rédaction d'une simple liste des prochaines étapes pour chaque participant, à la création d'un plan d'action collectif avec plusieurs parties prenantes.

« Nous pensions qu'il nous fallait des grands troupeaux de vaches très productives. Mais maintenant, nous avons vu que si beaucoup de gens livraient chacun une petite quantité de lait, ça pouvait marcher aussi. » ~ D. K. Mmari (Tanzanie). M. Mmari prévoit maintenant de commencer à produire assez de lait dans sa propre laiterie pour approvisionner Dar es Salaam, une ville en pleine expansion.

« Pour nous, ce qui a permis de définir un bon plan d'action, c'est que les parties prenantes ont pu se rencontrer dans des groupes mélangés, pas seulement entre autorités gouvernementales et peuples autochtones, mais aussi avec différents types d'experts. En ce qui me concerne, un résultat intéressant a été de voir que les juristes du gouvernement ont commencé à comprendre l'importance des problèmes sociaux et culturels liés à la terre au-delà du cadre légal ou des obligations légales d'attribuer des titres aux territoires autochtones. D'un autre côté, les peuples autochtones ont mieux compris progressivement les obligations légales et les procédures techniques nécessaires pour le processus. » ~ Enrique Pantoja, Spécialiste sénior de l'administration foncière à la Banque mondiale



Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances

Ce que les participants retiennent de l'échange de connaissances les aidera à modifier leurs façons de faire (et celles des autres). Ces agents de changement contribueront à la mise en place de meilleures politiques, de meilleurs produits et de meilleurs services pour les autres.



CONSEIL

## ÉTAPE 4.2 ORCHESTRER LA PARTICIPATION DE CHACUN ET TISSER DES LIENS

*Comment s'assurer que les besoins des participants sont satisfaits ?*

Comment les participants peuvent-ils s'appuyer mutuellement et collaborer pour amener un changement ?

**Orchestrer la participation de chacun** : comme il a été souligné dans les étapes précédentes, un bon échange de connaissances passe par l'établissement d'un dialogue avec vos participants et vos apporteurs de connaissances. Cela est particulièrement vrai pendant la mise en œuvre. Voici quelques conseils pour faire de ce dialogue un succès.

### Orchestrer la participation de chacun

- ✓ Mettez les parties prenantes à contribution très tôt. Elles se sentiront ainsi impliquées et le resteront.
- ✓ Nouez des relations de personne à personne.
- ✓ Établissez des relations de confiance. Plus les participants seront associés à l'échange et plus vous écouterez, plus ils vous feront confiance.
- ✓ Prenez au sérieux les interrogations et répondez-y, et occupez-vous très tôt des participants peu coopératifs ou figés sur leurs positions.
- ✓ Manifestez votre reconnaissance à ceux qui participent activement.
- ✓ Soyez un « hôte » modèle ; encouragez le même comportement de la part de votre équipe de mise en œuvre et même des participants.
- ✓ Veillez à ce que le processus soit bien consultatif. Vos participants sont vos meilleurs alliés pour faire de cette initiative un succès. Rendez publiquement hommage au bon travail accompli par les apporteurs de connaissances et les partenaires de mise en œuvre.



POINTS CLÉS

**Tisser des liens** : les relations interpersonnelles occupent une place très importante pendant la phase de mise en œuvre — il est important que les participants soient en phase sur le plan intellectuel émotionnel et psychologique. Les relations établies peuvent être une source d'inspiration, de soutien et d'information et faciliter le processus d'apprentissage et la démarche d'agir pour amener un changement. En tant que courtier, efforcez-vous de renforcer les relations avec les apporteurs de connaissances et entre les demandeurs et les apporteurs de connaissances. Il est très important d'aider les participants à tisser des liens entre eux. Ces liens seront extrêmement utiles plus tard pour maintenir la collaboration et le processus d'apprentissage et de soutien.

« L'échange Sud-Sud a été hautement bénéfique. Il a rapproché les positions des pouvoirs publics et des organisations autochtones parce que nous y avons participé ensemble. » ~ Roman Alvarez, Coordinateur national du Deuxième Projet d'administration foncière



Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances



#### Tisser des liens avec et entre les participants

- ✓ Gardez toujours une attitude cordiale. Faites connaissance avec tous les participants, informez-vous sur leur travail, ayez en tête leurs principaux objectifs d'apprentissage, et demandez-leur de partager leurs expériences avec le groupe.
- ✓ Prévoyez suffisamment de temps pour que les participants puissent se rencontrer, échanger entre eux et travailler ensemble. Ces réseaux peuvent perdurer et devenir peut-être le principal moteur de changement sur le long terme.
- ✓ Encouragez les participants à travailler, discuter, rencontrer, déjeuner et jouer avec les membres du groupe qu'ils ne connaissent pas bien, ou, pour certaines activités, associez des participants venant d'horizons différents. Cette mixité non seulement donne l'occasion aux gens d'acquérir des connaissances en dehors de leur sphère de compétences immédiate, mais cela leur permet de multiplier les relations qu'ils pourront ensuite exploiter.
- ✓ Félicitez ouvertement les participants de prendre sur leur temps au bureau, en famille et sur leurs loisirs pour cet échange afin de progresser sur le plan personnel et professionnel. Encouragez-les à tirer parti le plus possible de cette occasion exceptionnelle et à faire connaissance les uns avec les autres.



#### Un Forum favorise l'établissement de liens durables

En Amérique latine et aux Caraïbes (LAC), les praticiens qui s'occupent de la réinstallation de populations déplacées et du rétablissement de leurs moyens de subsistance travaillent généralement sans méthode ; ils ont peu accès aux bonnes pratiques ou à d'autres contacts professionnels. Une opération mal gérée peut se traduire pour les populations déplacées par un appauvrissement important et une dégradation de leurs conditions de vie.

Entre 2004 et 2005, la Banque mondiale a organisé un programme d'échange de connaissances par visioconférences, destiné à mettre les agents de réinstallation en contact avec des sources d'information et à favoriser la diffusion des bonnes pratiques. Les demandes d'échange de connaissances ont afflué. Pour y répondre, la Banque mondiale et le Réseau mondial d'échange du savoir au service du développement (GDLN) ont orchestré un forum de trois jours à Bogota (Colombie) en mai 2005.

Hercillia Obregon, consultante indépendante en réinstallations au Pérou, a indiqué que le Forum lui avait permis de « rassembler des témoignages d'autres réalités, qui [lui] ont permis d'innover et d'améliorer les processus de travail ... [ainsi que] de clarifier certaines questions qui se posent au quotidien ».

Le forum a comporté une importante composante de développement de réseaux, et les participants se sont promis de rester en contact. Ils ont utilisé de nombreuses visioconférences et créé un forum en ligne qui est encore actif aujourd'hui.

*« Le Réseau m'a beaucoup aidé dans mon travail sur plusieurs projets ici dans mon pays.... Grâce à la « bibliothèque » [créée par l'intermédiaire de la communauté de pratique]... et aux discussions qui en ont résulté, j'ai pu participer à bon nombre d'expériences de collègues en Amérique latine », a raconté Tagle Jose Soto, consultant indépendant en réinstallations au Pérou. ~ Courtier en connaissances : Elena Correa, Région LAC, Banque mondiale*



Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances

Souvenez-vous que tisser des liens se fait petit à petit. Veillez donc à y consacrer systématiquement assez de temps dans votre échange de connaissances.



CONSEIL

Votre équipe de mise en œuvre est maintenant plus importante que jamais. Pas question pour vous d'avoir des soucis de planification quotidienne et de logistique. Soyez attentif à ce qui se passe (ou pas !), anticipez les problèmes, et guidez les participants dans la direction qui les intéresse.

### ÉTAPE 4.3 CONSIGNER LE DÉROULEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES RÉSULTATS

*Comment gérer les changements de cap nécessaires ?*

*Comment suivre ces changements ?*

*Comment détecter en temps réel les signes des résultats ?*

Au cours de la mise en œuvre, les objectifs de changement peuvent évoluer (en particulier dans les situations complexes), de même que les indicateurs que vous aviez identifiés au départ avec vos participants. Des résultats imprévus peuvent aussi apparaître. C'est pourquoi il est essentiel de détecter les résultats lorsqu'ils se produisent. Cela aidera vos participants et vous-même à savoir si vous êtes sur la bonne voie ou si vous devez changer de cap.

Trouvez des moyens simples de consigner les moments clés, les faits marquants et les leçons tirées. Posez-vous les questions suivantes au début de la mise en œuvre :

- » Le travail de collecte des données vaut-il la peine par rapport aux informations que vous pouvez récolter ?
- » Comment allez-vous utiliser ces informations une fois que vous les aurez obtenues ?
- » Quelles décisions est-il possible de prendre à partir de ces informations ?

Ne compliquez pas trop les choses ! Un échange de connaissances est plein d'événements. Vous ne pourrez pas tous les saisir.



CONSEIL

En consignait systématiquement les résultats enregistrés et en les organisant tout au long de la mise en œuvre, vous allez :

- » gagner énormément de temps lors de l'établissement de vos rapports après la mise en œuvre ;
- » intégrer plus facilement les nouveaux acquis et l'expérience dans les plans d'action futurs ;
- » faciliter les points et le suivi de l'avancement des opérations avec les participants et les principales parties prenantes.

Voici quelques moyens simples d'obtenir des retours d'information pendant la mise en œuvre :

- » Retrouvez les membres du groupe autour d'un café, d'un repas ou d'un verre. C'est la manière la plus simple (et qui joint l'utile à l'agréable) de recueillir les impressions des participants. Cela permet aussi de tisser des liens et d'établir des relations de confiance.



Mettre en œuvre  
l'échange de  
connaissances

- » Notez vos propres impressions, notamment les décisions importantes, sur un journal simple ou un blog.
- » Demandez aux participants de partager leurs photos et vidéos après chaque activité. Donnez l'exemple. Créez une liste de diffusion pour le groupe ou une page collective pour faciliter le partage (vous trouverez d'autres idées à la figure 3 sur les médias sociaux, en page 39).
- » Instaurez un processus formalisé d'analyse après action. (Voir la Boîte à outils, page 83).
- » Efforcez-vous d'obtenir des retours d'information réguliers. Les meilleurs retours vous font souvent repenser le plan, opération à laquelle vous associez si possible les participants, afin de les mobiliser et de les rendre plus autonomes.
- » Si possible, faites faire le même travail par une deuxième personne pour parvenir à un résultat objectif.



CONSEIL

Le travail de mise en œuvre va vous occuper à plein temps. N'espérez donc pas pouvoir continuer à assurer vos fonctions habituelles. Réglez avant toute autre affaire urgente et bloquez votre agenda bien à l'avance.



#### Tanzanie / Inde — Consignation du déroulement de la mise en œuvre

Le déroulement de la mise en œuvre a été consigné par :

- » des notes dans un journal,
- » des entretiens avec les participants,
- » des entretiens avec les experts,
- » des vidéos,
- » des rapports,
- » des séances de bilan avec les participants,
- » une enquête finale.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Consignation du déroulement de la mise en œuvre

Le déroulement de la mise en œuvre a été consigné par :

- » une enquête initiale,
- » des notes,
- » des entretiens,
- » des citations des participants,
- » des photos,
- » des vidéos,
- » des affiches,
- » des rapports,
- » une enquête finale.





## QUAND LES « ÉLÈVES » DEVIENNENT « PROFS » : DES ÉCHANGES DE CONNAISSANCES POUR AMPLIFIER L'IMPACT DES INNOVATIONS

RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### ✓ L'équation

En 2008 et en 2009, le Kenya a souffert de graves sécheresses qui ont entraîné des pénuries d'eau et de nourriture. Les autorités cherchaient des moyens de remédier à ces difficultés.

### ✓ La solution – Qui a fait quoi ?

En 2008, l'Institut de la Banque mondiale (WBI) a publié un guide pratique sur une nouvelle méthode de riziculture appelée Système de riziculture intensive (SRI) en se fondant sur l'expérience asiatique. Cet ensemble de pratiques innovantes de culture du riz demandait moins d'eau et moins de semences, et permettait pourtant d'obtenir des rendements plus élevés. Il constitue un bon exemple d'une agriculture intelligente face au climat, capable de développer la capacité d'adaptation des agriculteurs au changement climatique.

En 2009, à la demande du Bureau de la Banque mondiale à Nairobi et de chercheurs du pays, l'équipe du WBI a élaboré et organisé une série d'initiatives d'échange de connaissances Sud-Sud sur le SRI. Ces initiatives ont comporté des dialogues entre parties prenantes par visioconférence, des consultations de pairs et des discussions dans le cadre du Réseau mondial d'échange du savoir au service du développement (GDLN), ainsi que des visites d'experts et des séminaires nationaux. Le premier échange de connaissances a été lancé dans le cadre du GDLN en septembre 2009 et a mis en relation le Kenya

avec l'Inde, où les pratiques de SRI donnaient déjà de bons résultats à grande échelle, avec le Rwanda, où des agriculteurs participant à des projets du Fonds international de développement agricole (FIDA) obtenaient des résultats tangibles, et avec Madagascar, où le SRI avait été mis au point initialement. Pour beaucoup de participants, en particulier des agriculteurs, c'était la première fois qu'ils rencontraient des confrères d'un autre continent. Certains ont déclaré que cet échange leur avait « ouvert les yeux » et avait été « un incroyable encouragement » qui les avait revigorés.

Cette année-là, deux agriculteurs de Mwea, la plus grande région productrice de riz du Kenya, ont reçu le guide pratique du WBI et sont devenus les premiers au Kenya à expérimenter les techniques du SRI. « J'ai récolté onze sacs de riz paddy sur mes dix ares d'essai, au lieu des huit sacs habituels sur cette parcelle. Mais le plus incroyable, c'est que chaque sac pesait 95 kg pour le paddy SRI, contre 80 kg seulement avec la méthode classique. L'année suivante, j'ai converti mes quatre-vingts ares au SRI », a raconté Moses Kareithi, l'un des pionniers du SRI au Kenya.

Encouragés par les premiers résultats, les chercheurs et le Gouvernement kényans ont décidé d'étendre le SRI à plusieurs régions. Au fil des ans, trois autres échanges de connaissances ont été organisés par le WBI pour suivre les résultats obtenus avec le SRI,

apporter des connaissances actuelles et faciliter l'assistance par les pairs pour les praticiens et les chercheurs. Dans le prolongement de l'échange de connaissances par le GDLN, le WBI a facilité des visites d'experts du SRI indiens et japonais au Kenya pour dispenser des formations pratiques sur le terrain. Le WBI et le FIDA ont également organisé un voyage d'étude en Inde pour des Kényans. Grâce à ces initiatives, le nombre d'agriculteurs pratiquant le SRI au Kenya n'a cessé d'augmenter et se compte aujourd'hui en milliers.

### ✓ Résultats

Après avoir constaté des résultats concluants sur le terrain pour le SRI pendant deux à trois saisons, l'office national d'irrigation du Kenya a organisé des séminaires nationaux et des ateliers pratiques afin d'échanger les expériences ; des universités ont débloqué des fonds pour financer des travaux de recherche sur le SRI par des étudiants en doctorat ; le secteur privé a fabriqué des outils de désherbage locaux pour les agriculteurs lorsque la demande a augmenté ; des agriculteurs ont mis au point des outils novateurs afin d'adapter les pratiques aux conditions pédologiques et climatiques locales, et certains ont même commencé à préparer du compost avec du biochar et des matières organiques dans les champs SRI. Le Gouvernement a sollicité l'Université agricole Jomo Kenyatta et a alloué des fonds





pour favoriser l'apprentissage entre agriculteurs et entre régions.

En 2012, plus de 3 000 agriculteurs ont adopté les méthodes du SRI dans la seule région de Mwea, et d'autres ont suivi dans trois autres régions. Au fil des ans, les agriculteurs ayant adopté le SRI ont fait état d'accroissements systématiques des rendements, d'une meilleure résistance des cultures aux sécheresses, et d'une diminution des intrants agricoles tels que le travail, les semences et l'eau. Les agriculteurs ont noté qu'il y avait moins de conflits relatifs à l'eau pendant les pénuries d'eau du fait que le SRI demandait beaucoup moins d'eau. Le pompage a été sensiblement réduit, ce qui a permis d'économiser de l'énergie et de minimiser les émissions de carbone provenant à la fois du combustible et des champs de paddy.

Ayant entendu parler de ces succès, le ministère de l'Agriculture du Malawi a demandé en 2012 à la Banque de l'aider à se renseigner sur l'expérience du Kenya avec le SRI. L'équipe de la

Banque mondiale a rapidement organisé un échange de connaissances en octobre 2012 afin de mettre en relation le Malawi et le Kenya dans le cadre du GDLN. Cette fois, les agriculteurs et les chercheurs kényans sont devenus des apporteurs de connaissances fiers de partager leur expérience directe avec une cinquantaine de Malawiens. Cet échange de connaissances a également fait intervenir des praticiens indiens, heureux de constater les progrès du Kenya et le nouvel intérêt du Malawi pour le SRI. Récemment, la Norvège a lancé un nouveau programme d'extension du SRI au Malawi et dans d'autres pays d'Afrique.

#### ✓ Enseignements tirés

- » Identifiez/ciblez le bon groupe de parties prenantes pendant une longue période pour que les connaissances prennent racine.
- » Veillez à ce que les agents de changement comprennent une masse critique de différentes parties prenantes, ceci pour favoriser l'appropriation locale

des nouvelles connaissances et la mise en place d'une communauté de pratique.

- » Restez sur le terrain des connaissances pratiques, en vous aidant de matériels pédagogiques visuels. Le but est que les participants puissent observer très rapidement les résultats et l'impact produit, pour qu'ils aient envie de les reproduire.
- » Dépassez la simple transmission de connaissances et transformez les « élèves » en « profs » ; l'impact produit n'en sera que plus fort.

#### ✓ Instruments

Dialogue et consultations entre parties prenantes

Visite d'experts

Séminaire

Voyage d'étude

#### ✓ Courtier en connaissances

Mei Xie, Spécialiste senior des ressources en eau à l'Institut de la Banque mondiale



# ÉTAPE 5

## MESURER ET COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

AU COURS DE L'ÉTAPE 4, VOUS AVEZ MIS EN ŒUVRE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES :

- ✓ en guidant les participants tout au long de leur parcours d'apprentissage,
- ✓ en orchestrant la participation de chacun et en tissant des liens,
- ✓ en consignant le déroulement de votre mise en œuvre de manière systématique et en suivant les résultats.

### AU COURS DE L'ÉTAPE 5, VOUS ALLEZ

- 5.1 Synthétiser les données sur la mise en œuvre
- 5.2 Mesurer l'efficacité de l'initiative sur le plan des résultats attendus et des résultats imprévus
- 5.3 Communiquer les résultats



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

À bien des égards, vous êtes presque arrivé(e) au bout de votre initiative d'échange de connaissances.

- ✓ Pour commencer, vous avez resitué l'échange dans son contexte et identifié les acteurs.
- ✓ Vos parties prenantes ont défini leurs résultats intermédiaires et établi des indicateurs leur permettant de juger s'ils les ont effectivement réalisés.
- ✓ Avec les participants à l'échange de connaissances, vous avez défini ensemble le contenu et le déroulement de l'échange de connaissances de manière à atteindre les résultats intermédiaires.
- ✓ Enfin, vous avez utilisé des instruments et des activités d'échange de connaissances pour aider les participants à acquérir l'expérience dont ils avaient besoin pour remédier aux problèmes institutionnels les empêchant d'atteindre leur objectif de développement.

À l'étape 5, il est temps de s'intéresser à ce qui est ressorti de l'échange — ce qui a marché et permis d'acquérir des connaissances et de motiver les participants, ce qui n'a pas marché et pourquoi. Vous allez raconter comment s'est déroulé l'échange, préparer les participants à rapporter leur expérience, et réfléchir aux prochaines étapes afin de maintenir l'élan de changement.

Souvenez-vous que cet échange de connaissances peut n'être qu'un maillon d'une longue chaîne conduisant à l'objectif de développement. L'importance de ce maillon dépendra de votre capacité à démontrer dans quelle mesure l'échange a fait progresser les participants vers le changement désiré.



#### Comptes rendus d'initiatives d'échange de longue durée

Les initiatives d'échange de connaissances de grande envergure (c'est-à-dire qui font appel à différents instruments et s'étendent sur plusieurs années) ne demandent pas la même démarche que les petits échanges de courte durée. Dans ce type de cas, vous devez élaborer un plan de suivi pour examiner les résultats directs de l'initiative et son influence à différents stades. Ces comptes rendus sont plus longs à préparer mais ont souvent plus de substance. Si possible, décrivez comment un ou deux participants ont exploité ce qu'ils avaient appris d'un échange à l'autre. Les témoignages personnels ajoutent du poids aux chiffres et aux analyses.

### ÉTAPE 5.1 SYNTHÉTISER LES DONNÉES SUR LA MISE EN ŒUVRE

Pour mesurer vos résultats, vous devez commencer par synthétiser vos données. Pendant la mise en œuvre, vous avez consigné le déroulement des opérations et les retours d'information des demandeurs et des apporteurs de connaissances. Ces informations, avec vos propres analyses, décrivent ce que l'échange a produit.

Lorsque vous allez commencer votre synthèse, ces informations pourront avoir l'air d'une masse désordonnée de notes, de grandes feuilles de tableaux, de pages de journal, de vidéos et de photos. Pourtant, en les passant en revue et en traduisant ces pièces en éléments plus utiles, vous allez voir comment le changement avance. Recherchez les résultats directs imputables à l'échange de connaissances ainsi que l'influence que l'échange a pu avoir sur d'autres choses.



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

Dans beaucoup de cas, vous aurez besoin d'informations supplémentaires pour compléter les données collectées durant l'échange.



CONSEIL

Voici quelques conseils pour vous aider à synthétiser vos données :

1. Notez les résultats intermédiaires et les indicateurs associés que vous avez définis à l'étape 2.
2. Rassemblez et examinez toutes les notes prises pendant la mise en oeuvre.
3. Essayez de trouver des schémas ou des connexions dans la masse de données et faites-en une synthèse. Par exemple, des réactions identiques de participants à une activité donnée ou sur une idée commune pourraient être synthétisées par un mot, une phrase ou une citation d'un participant.
4. Classez ensemble les données contribuant à chaque résultat intermédiaire. Servez-vous des indicateurs pour vérifier si les résultats intermédiaires ont été atteints.
5. Mettez en évidence tout signe montrant ou laissant espérer un effet plus large sur un objectif de changement ou un problème institutionnel (par exemple, une participante ayant déclaré vouloir rédiger un projet de loi pour améliorer l'éducation de la petite enfance).
6. Durant votre travail de synthèse et de regroupement, repérez les données manquantes sur les résultats. Par exemple, vous ne savez peut-être pas ce que les participants comptent faire différemment après l'échange.
7. Réfléchissez aux moyens possibles pour recueillir les données manquantes. Par exemple, vous pouvez interroger les participants ou leur demander de vous communiquer leurs rapports, les principaux éléments qu'ils ont retenus, ou leurs plans d'action.

Voici une excellente manière d'organiser vos résultats et de repérer les éléments imprévus.

Notez chaque résultat intermédiaire et le ou les indicateurs associés sur un post-it, et affichez-les au mur sur une ligne horizontale comme les titres des colonnes d'un tableau.

Transférez ensuite vos données sur des post-it d'une couleur différente (regroupez les idées similaires sur un seul post-it) et placez-les où vous pensez qu'ils vont le mieux.

Reculez et observez l'ensemble. Essayez différentes configurations. Vous vous apercevrez très probablement que certaines données ne cadrent pas avec vos résultats attendus. Séparez-les du reste et voyez si vous pouvez trouver un titre de colonne approprié.



CONSEIL



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

## ÉTAPE 5.2 MESURER LES RÉSULTATS

Une initiative d'échange de connaissances bien conçue et mise en œuvre produit de nombreux résultats. Certains peuvent être imputés directement à la confrontation des participants aux instruments et activités d'échange de connaissances. Certains résultats se produisent uniquement après que les participants sont rentrés chez eux (au sens propre ou en sens figuré) et ont appliqué ce qu'ils ont appris.

### ÉTAPE 5.2A MESURER LA RÉALISATION DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Pour montrer que les participants ont atteint leurs résultats intermédiaires, il suffit de fournir les données relatives aux indicateurs que vous avez définis. Utilisez la matrice ci-dessous (ou adaptez-la si nécessaire) pour enregistrer les signes des résultats attendus. (Si vous n'avez pas élaboré d'indicateurs plus tôt, faites-le maintenant.)

Matrice 1. Mesurer la réalisation des résultats intermédiaires

Quels étaient les résultats attendus des participants ?	Dans quelle mesure ont-ils été réalisés ?	Comment le savez-vous ? *
<b>Acquisition de connaissances</b> : les participants ont plus de probabilités d'agir parce que leur attitude a changé, qu'ils comprennent mieux ou qu'ils sont mieux informés.	 Un peu                      Beaucoup	
<b>Renforcement des compétences</b> : les participants sont davantage capables d'agir du fait de ce qu'ils ont appris ou de la manière dont ils ont appliqué les nouvelles connaissances ou compétences.	 Un peu                      Beaucoup	
<b>Amélioration du consensus</b> : les participants ayant un intérêt ou un objectif commun sont plus susceptibles ou capables d'agir du fait de nouvelles connaissances, d'un changement d'attitudes, d'une compréhension commune ou d'une meilleure collaboration.	 Un peu                      Beaucoup	
<b>Développement des liens</b> : les participants sont plus susceptibles ou capables d'agir du fait de relations nouvelles ou meilleures, d'une plus grande affinité, d'une plus grande confiance ou d'un isolement moindre.	 Un peu                      Beaucoup	
<b>Actions nouvelles ou plus efficaces</b> : des participants ou des groupes de participants agissent différemment du fait de ce qu'ils ont appris, expérimenté ou compris.	 Un peu                      Beaucoup	

\* À relier aux indicateurs mesurables que vous avez définis à l'étape 2.





Mesurer  
et communiquer  
les résultats

Tableau 9. Moyens de recueillir des informations sur les résultats

Résultats intermédiaires	Exemples de moyens utilisés pour mesurer les résultats
<b>Acquisition de connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une enquête auprès des participants par courrier électronique 6 semaines après l'échange.</li> <li>• Organiser des entretiens avec les participants en personne à la fin de l'échange.</li> <li>• Demander aux participants de faire des présentations le dernier jour de l'échange.</li> <li>• Soumettre les participants à un test de connaissances avant et après l'échange.</li> </ul>
<b>Renforcement des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser l'application des compétences sur un mois (ex. : journaux d'erreurs, nombre de rapports) au bout de 1, 2 et 3 mois après l'échange.</li> <li>• Soumettre les participants à un test de compétences avant et après l'échange.</li> <li>• Réaliser une enquête auprès des participants sur l'application des compétences 9 mois après l'échange.</li> <li>• Observer directement les performances des participants 6 mois après l'échange.</li> </ul>
<b>Amélioration du consensus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assister aux réunions d'équipe hebdomadaires pour observer la collaboration.</li> <li>• Analyser les procès-verbaux des réunions pour déterminer si le groupe est parvenu à un consensus sur les questions clés.</li> <li>• Interroger les membres du groupe pour évaluer les progrès en direction de l'objectif de changement.</li> <li>• Réaliser une enquête par courrier électronique auprès des membres de l'équipe 3, 6 et 9 mois après l'échange pour obtenir une auto-évaluation de l'effectivité des collaborations.</li> </ul>
<b>Développement des liens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les documents relatifs au groupe pour voir s'il s'agrandit (ex. : augmentation du nombre de personnes, de partenaires stratégiques, d'organisations membres) 3, 6 et 9 mois après l'échange.</li> <li>• Interroger les membres sur leur expérience avec le groupe (ex. : nombre de conversations avec d'autres membres, confiance dans les pairs, satisfaction vis-à-vis des réponses des pairs) avant l'échange puis 6 mois après l'échange.</li> <li>• Récupérer les données des enquêtes trimestrielles sur l'activité des membres du groupe (ex. : conversations avec les membres du groupe), leur satisfaction (ex. : conseils utiles) et leurs résultats (ex. : ce qui est ressorti des conversations).</li> </ul>
<b>Actions nouvelles ou plus efficaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consigner l'accord conclu entre les participants sur un plan d'action à la fin de l'échange.</li> <li>• Appeler les participants (ou les contacter par courrier électronique) 3 mois après l'échange pour savoir s'ils ont engagé de nouveaux processus (ou s'ils ont amélioré des processus en place) au sein de leurs organisations.</li> </ul>



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

On peut rarement anticiper tout ce qui va ressortir d'un échange. Il y aura toujours des surprises, que vous devrez aussi détecter. Ces résultats imprévus seront positifs, espérons-le. Mais même les résultats indésirables sont une source d'enseignements et d'opportunités pour de futures initiatives d'échange de connaissances.

Reportez-vous aux processus que vous avez mis en œuvre pour synthétiser vos données à l'étape 5.1. Si certaines notes ne correspondent pas aux résultats attendus, ajoutez-les à votre liste de résultats imprévus, ainsi que tout signe d'amélioration.

Si vous n'avez pas de signes de résultats à ce stade, le tableau 9 suggère comment obtenir d'autres informations de vos participants.



#### Tanzanie / Inde — Résultats intermédiaires et autres résultats

- » **Acquisition de connaissances** : l'échange a permis aux participants tanzaniens d'identifier les principaux freins au développement de la production laitière dans leur pays.
- » **Renforcement des compétences** : les responsables ont amélioré leur capacité à collecter systématiquement et analyser les données tout le long de la filière lait en Tanzanie.
- » **Amélioration du consensus** : le ministère tanzanien de l'Agriculture et l'Office national de développement laitier ont coordonné la rédaction de leurs stratégies complètes de développement du secteur.
- » **Actions nouvelles ou plus efficaces** : ils ont lancé un programme pilote visant à renforcer la chaîne de valeur de la production laitière et à accroître la production dans une région, de façon à dégager des enseignements avant d'étendre les opérations.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Résultats intermédiaires et autres résultats

- » **Acquisition de connaissances** : les enquêtes initiale et de suivi ont montré que plus de 50 % des participants connaissaient mieux le cadre légal, le rôle des différentes parties prenantes, les procédures de consultation et le système de gouvernance pour les terres communales.
- » **Renforcement des compétences** : grâce à l'échange avec le Nicaragua, les participants du Honduras ont été capables de mieux appliquer leur propre cadre légal.
- » **Amélioration du consensus** : trois dialogues ont abouti à la rédaction de plans d'action reflétant un consensus entre toutes les parties prenantes sur les mesures à prendre pour résoudre les contentieux territoriaux.
- » **Actions nouvelles ou plus efficaces** : un document de stratégie sur la délimitation des terres communales Mosquitos et l'attribution de titres de propriété a été rédigé et diffusé.



CONSEIL

Pour mesurer les résultats, recherchez en priorité les changements observables ou faciles à établir par des documents, par exemple une augmentation du nombre de membres de l'équipe échangeant leurs avis pendant les réunions, ou du nombre de produits réalisés dans les délais et sans dépassement du budget.

Il est également beaucoup plus efficace de trouver des informations qui illustrent les résultats de votre échange de connaissances (par exemple, un accord officiel entre deux partenaires d'une alliance) sans avoir à collecter vos propres données.



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

## ÉTAPE 5.2B ÉVALUER LES PROGRÈS PAR RAPPORT À L'OBJECTIF DE CHANGEMENT

Les initiatives d'échange de connaissances sont aussi destinées à résoudre un problème institutionnel. Recherchez des signes que les participants ont pu influencer sur l'objectif de changement qu'ils s'étaient fixé à eux-mêmes. Il est possible que l'échange ait envoyé les participants dans une direction totalement différente. Dans ce cas, il peut y avoir des résultats imprévus à ce niveau aussi.

Servez-vous de la matrice suivante comme guide pour évaluer dans quelle mesure votre échange de connaissances a influé sur le ou les objectifs de changement. Pour attribuer ces résultats à votre échange, vous allez devoir décrire comment ils ont été obtenus, notamment mesurer la réalité de ce qui s'est passé.

### Matrice 2. Évaluer les progrès en direction des objectifs de changement

Quelle(s) catégorie(s) d'objectif de changement pensez-vous que l'échange de connaissances allait influencer ?	Ont-ils été influencés ?	Comment le savez-vous ?*
<b>Environnement peu favorable au changement :</b> caractérisé par un manque d'adhésion des parties prenantes, une absence de consensus sur une approche du développement, ou une incapacité à conceptualiser ou envisager une meilleure approche	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Non	
<b>Instruments de politique publique inefficaces :</b> caractérisés par la faiblesse des règlements administratifs, des lois, des réglementations, des normes ou des autres mécanismes d'incitation qu'une société utilise pour orienter les actions vers un objectif de développement	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Non	
<b>Arrangements organisationnels inappropriés :</b> caractérisés par l'insuffisance des systèmes, des financements, des ressources humaines, des incitations et des autres moyens employés par les institutions pour atteindre un objectif de développement	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Non	

\* Des résultats intermédiaires importants peuvent souvent être révélateurs de succès ou de progrès en direction d'un objectif de changement.

Recherchez systématiquement les résultats imprévus. Si vous ne faites pas la démarche de le faire, il y a peu de chances qu'ils apparaissent d'eux-mêmes.



CONSEIL



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

Si possible, faites un suivi des participants six à neuf mois après l'échange. Les médias sociaux, des outils d'enquête en ligne ou des entretiens peuvent vous aider à mieux cerner les autres éléments qui ont pu être influencés par l'échange.



#### Exemple de questions à poser aux participants (ou aux clients) après un échange

- ✓ Qui a pu appliquer ce qu'il ou elle avait appris ?
- ✓ Qu'ont-ils pu réaliser ?
- ✓ Où ont-ils pu amener un changement ?
- ✓ Quand ont-ils pu le faire ?
- ✓ Pourquoi les changements sont-ils importants (c'est-à-dire pour l'objectif de changement et/ou l'objectif de développement) ?
- ✓ Comment l'échange de connaissances a-t-il rendu ces résultats possibles ?

Il faut généralement beaucoup de temps pour que des changements s'opèrent au niveau d'une institution. Quand cela se produit, de nombreuses variables entrent habituellement en jeu, qui ne se limitent pas à une initiative d'échange de connaissances. Attribuer les changements obtenus n'est donc pas facile ; il est néanmoins important d'analyser les connexions avec votre échange de connaissances. Cela vous aidera à déterminer si une initiative d'échange de connaissances est la bonne stratégie ou si une approche différente peut être nécessaire.



Les techniques quantitatives, avec leurs divers outils d'analyse, peuvent être limitées pour étudier des systèmes complexes. Pour élaborer une bonne enquête par exemple, vous devez déjà savoir ce que vous recherchez et comment ces informations peuvent se manifester dans le contexte particulier. En revanche, une étude qualitative peut vous aider à dresser des portraits riches d'une population ou d'un lieu, et à cartographier les liens entre les personnes, les lieux, les cultures et les institutions.\*

« Je trouve ça sensationnel. C'est très révélateur, très riche d'informations. Vous êtes là et les gens vous disent ce qu'ils font concrètement et vous le pouvez le voir de vos yeux. » ~ Bakary Jallow, Directeur de l'Agence nationale de la nutrition de la Gambie




\* D'après « *Design Research for Media Development* », publié par Internews et disponible gratuitement en ligne à l'adresse <http://www.internews.org/>



Mesurer  
et communiquer  
les résultats



## Tanzanie / Inde — Résultats directs et influences en Tanzanie

Instrument d'échange de connaissances	Résultats directs (c'est-à-dire résultats intermédiaires)	Répercussions (c'est-à-dire influence sur des problèmes institutionnels)
 VISITE D'EXPERT  VOYAGE D'ÉTUDE  DIALOGUE ET CONSULTATIONS ENTRE PARTIES PRENANTES	<p><b>Résultats attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Les représentants tanzaniens comprennent mieux les problèmes de la filière lait en Tanzanie et ont plus confiance dans leur capacité à élaborer des mesures efficaces pour améliorer ses performances.</li> <li>» Les participants à l'échange les participants à l'échange se sont entendus sur les grandes lignes des réformes possibles pour l'industrie laitière en Tanzanie.</li> <li>» Les participants du NDDB ont élaboré un plan d'action pour introduire des changements au moyen d'une approche à résultats rapides.</li> </ul> <p><b>Résultats imprévus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Investissement du secteur privé tanzanien dans des technologies appropriées et nouveaux points de collecte du lait.</li> <li>» Création d'un réseau formel de responsables du NDDB, d'agriculteurs et d'experts de la production laitière en Inde et en Tanzanie pour identifier et examiner les problèmes et les solutions possibles pendant la mise en œuvre des réformes en Tanzanie.</li> </ul>	<p><b>Résultats attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Le nombre de réglementations a été réduit et l'efficacité des processus réglementaires a été améliorée.</li> <li>» Le temps nécessaire aux coopératives laitières pour se conformer aux obligations réglementaires du NDDB et du ministère de l'Agriculture a été réduit.</li> <li>» Mise aux normes des technologies et des équipements laitiers des fermes afin de garantir les conditions d'hygiène de la production et de la conservation du lait aux centres de collecte des villages.</li> </ul> <p><b>Résultats imprévus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Plus grande stabilité des membres des coopératives laitières.</li> </ul>



Mesurer  
et communiquer  
les résultats



### Honduras / Nicaragua et Colombie — Résultats directs et influences au Honduras

#### Instrument d'échange de connaissances



SÉMINAIRE



VOYAGE D'ÉTUDE



CONFÉRENCE



DIALOGUE ET  
CONSULTATIONS ENTRE  
PARTIES PRENANTES

#### Résultats directs (c'est-à-dire résultats intermédiaires)

##### Résultats attendus :

- » Les parties prenantes comprennent mieux les cadres juridiques, le rôle des parties prenantes, les procédures de consultation et le système de gouvernance des terres communales
- » Les représentants des principaux organismes publics ont amélioré leurs compétences en matière de délimitation des terres et d'attribution des titres de propriété pour les territoires autochtones
- » L'amélioration de l'entente et de la confiance a abouti à l'élaboration d'un plan d'action visant à résoudre les contentieux territoriaux.
- » Les autorités honduriennes ont clarifié les procédures de délimitation des terres communales Mosquitos et d'attribution des titres de propriété correspondants.

#### Répercussions (c'est-à-dire influence sur des problèmes institutionnels)

##### Résultats attendus :

- » Simplification des processus de mise en œuvre des lois sur la propriété reconnaissant la propriété collective des peuples autochtones.
- » Instauration d'un traitement cohérent des droits fonciers des peuples autochtones dans les politiques de tenure foncière et d'attribution des titres de propriété
- » Le Gouvernement a pris en compte les revendications de la communauté Mosquito sur leurs titres fonciers.
- » Un territoire du peuple Mosquito a été délimité et reconnu par un titre de propriété pour la première fois au Honduras.

##### Résultats imprévus :

- » Les responsables politiques sont plus motivés à utiliser le cadre simplifié comme modèle pour d'autres groupes autochtones.

### ÉTAPE 5.2C ÉVALUER LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE

Maintenant que vous avez mesuré les résultats, prenez le temps d'analyser les facteurs qui ont contribué aux succès (ou aux échecs) de l'échange. Démontrer la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'échange est un processus nécessaire, bien que non suffisant, pour pouvoir lui attribuer les résultats, même indirectement. Les questions suivantes relatives à chaque étape vous aideront à trouver ce qui a déterminé le succès (ou l'échec) de votre échange.

#### Resituer

- » L'échange portait-il sur un problème hautement prioritaire pour les principales parties prenantes ?
- » L'échange a-t-il été engagé et achevé à un moment approprié pour renforcer les capacités ?

#### Définir

- » Les personnes et les institutions intervenant dans l'échange (apporteurs, demandeurs, courtier) étaient-elles bien choisies ?
- » L'échange a-t-il été préparé à la fois par l'apporteur et les demandeurs de connaissances ?





Mesurer  
et communiquer  
les résultats

### Élaborer

- » Y a-t-il eu une concordance claire entre l'objectif de développement, l'objectif de changement, les résultats intermédiaires et les instruments et activités sélectionnés ?
- » Le temps et les moyens (humains, financiers, techniques, etc.) alloués étaient-ils suffisants ?

### Mettre en œuvre

- » Les participants ont-ils été suffisamment assidus et actifs ?
- » Vous et vos participants avez-vous su vous adapter à l'évolution de la situation ?

Savoir ce qui n'a pas marché et pourquoi est aussi un succès !



CONSEIL

### Résultats d'autres échanges de connaissances



EXEMPLE

Instrument d'échange de connaissances	Résultats directs (c'est-à-dire résultats intermédiaires)	Répercussions (c'est-à-dire influence sur des problèmes institutionnels)
<p>COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE</p>	Création d'un réseau de partages de connaissances actif, qui contribue à la formation et à la recherche sur les mesures permettant d'atténuer les effets du changement climatique sur les petites exploitations agricoles.	Plus grande pression en faveur de mesures proposant aux petits exploitants des financements garantis par les pouvoirs publics pour réduire l'impact du changement climatique sur leurs rendements.
<p>SÉMINAIRE</p>	Les responsables de programme du ministère de la Santé ont appris et utilisé de nouvelles techniques de gestion de projet pour améliorer l'efficacité de leurs programmes.	Augmentation du nombre de programmes administrés par le ministère de la Santé ayant atteint leurs objectifs annuels sur le plan du budget et des performances.
<p>DIALOGUE ET CONSULTATIONS ENTRE PARTIES PRENANTES</p>	Fonctions et responsabilités clairement définies entre les différentes agences gouvernementales participant à la maintenance d'un nouveau portail de services administratifs en ligne.	Plus grande adhésion des parties prenantes à la mise en œuvre d'une stratégie de services administratifs en ligne.



Mesurer  
et communiquer  
les résultats



#### Immédiatement après l'échange

- ✓ Avez-vous demandé aux participants quels outils les aideraient à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances ?
- ✓ S'il serait utile que les participants restent en contact, existe-t-il un moyen simple de mettre quelque chose en place (par exemple créer une liste de diffusion, fournir une liste des personnes avec leurs coordonnées, créer un groupe Facebook ou LinkedIn) ?



#### Suivi 3, 6 ou 9 mois après l'échange

- ✓ Avez-vous envoyé régulièrement des rappels et des outils pour partager ce que les participants ont appris (par exemple un récapitulatif d'une page présentant les principaux résultats à ce jour, ou des diapositives PowerPoint qu'ils pourront insérer dans une présentation à des pairs) ?
- ✓ Avez-vous rappelé aux participants de vous signaler les changements sur lesquels l'échange a eu une influence ?
- ✓ Les premiers résultats obtenus par certains participants donnent-ils des idées sur les possibilités d'étendre ces résultats à d'autres ?
- ✓ Les participants vous ont-ils signalé les présentations qu'ils ont faites à d'autres personnes de leur organisation ou d'ailleurs sur ce qu'ils avaient appris ?

## ÉTAPE 5.3 COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

**Il est temps maintenant de tout rassembler.** La méthode et le format que vous allez utiliser pour communiquer les résultats dépendent du public que vous voulez toucher ainsi que de votre ou vos objectifs.

**Avant toute chose, identifiez les destinataires.** Les groupes généralement ciblés sont les dirigeants, les bailleurs de fonds de l'échange, les participants à l'échange, les décideurs (parlementaires, responsables politiques, etc.), les groupes de la société civile, et d'autres personnes souhaitant en savoir plus sur les échanges de connaissances.

**Ensuite, définissez les objectifs.** Que voulez-vous communiquer à votre ou vos groupes cibles ? Par exemple, vous pouvez vouloir informer sur les résultats obtenus, influencer le comportement des cadres intermédiaires, promouvoir une réforme auprès des responsables politiques, ou informer les bailleurs de fonds des prochaines étapes. Vos objectifs de communication détermineront ce que vous direz à chacun de vos publics cibles, comment et quand.

**Élaborez un plan.** Les résultats peuvent être communiqués de nombreuses manières différentes. Encore une fois, le bon plan dépend des destinataires et de vos objectifs. Déterminez ce que chaque public a besoin de savoir pour que le ou les objectifs soient atteints pour ce groupe, et la fréquence à laquelle les résultats doivent être actualisés. Décidez ensuite du minimum d'informations nécessaires pour répondre à ces exigences. S'il s'agit d'informer des groupes de la société civile par exemple, vous pouvez décider de communiquer les résultats relatifs à quelques grands indicateurs d'avancement trois mois après l'échange, alors que pour influencer le comportement de responsables politiques, vous pouvez choisir de rendre compte de l'ensemble de l'échange (participants, instruments, résultats, enseignements tirés, etc.) six mois puis un an après l'échange.



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

Sélectionnez un format de présentation. Déterminez celui ou ceux qui permettront le mieux d'atteindre vos objectifs pour vos publics (voir le tableau 10).

**Enfin, diffusez les résultats.** Vous avez maintenant toutes les cartes en mains pour communiquer les résultats de votre échange de connaissances. Dans la plupart des cas toutefois, diffuser des résultats ne se limite pas à annoncer qu'ils sont disponibles. Il vous faudra souvent faire un travail de promotion pour attirer l'attention. Par exemple, vous pouvez présenter les résultats à une conférence professionnelle ou lors d'une pause déjeuner entre collègues. Des courriers électroniques envoyés aux acteurs influents (blogueurs, organismes de financement, grandes universités, etc.) peuvent contribuer également à faire savoir que des informations sont disponibles.

Faire part de vos propres expériences vous fournira des éléments utiles pour votre prochain échange de connaissances, et ajoutera à la compréhension collective de ce qui marche ou pas dans un échange de connaissances. Par exemple, communiquez vos résultats au moyen d'une vidéo de courte durée ou d'un article de blog. Vous pouvez les publier sur l'un des sites suivants : a) la South-South Opportunity ([www.southsouth.info](http://www.southsouth.info)), b) la communauté Knowledge Management for Development ([www.km4dev.org](http://www.km4dev.org)), c) la communauté de pratique Knowledge Hubs ([www.knowledgehubs.org](http://www.knowledgehubs.org)), les envoyer à vos collègues par courrier électronique et également les communiquer à l'équipe de rédaction du présent guide (<http://wbi.worldbank.org/sske/>).

#### Tanzanie / Inde — Communication des résultats

La Banque mondiale a aidé à la réalisation d'un guide et de deux vidéos en anglais et en swahili résumant les éléments importants et les enseignements tirés de l'échange. Ces matériels ont été distribués aux agriculteurs, aux producteurs de lait et à d'autres parties prenantes tanzaniennes. L'équipe a aussi rédigé un récapitulatif des résultats à diffuser plus largement aux différents groupes de parties prenantes, notamment les dirigeants et les bailleurs de fonds de l'échange.



#### Honduras / Nicaragua et Colombie — Communication des résultats

Les résultats de chaque étape de l'échange ont été consignés dans un document de « systématisation » élaboré par un anthropologue spécialiste de l'histoire des Mosquitos. Le document a consigné, puis synthétisé, les résultats des échanges et les enseignements tirés tout au long de l'initiative. Il a été communiqué aux principales parties prenantes de l'échange. L'équipe a également rédigé un récapitulatif des résultats à diffuser à un groupe de parties prenantes plus large, notamment les dirigeants et les bailleurs de fonds de l'échange.



Pour la plupart des publics, vous gagnerez en impact en étant le plus concis possible.



CONSEIL



Mesurer  
et communiquer  
les résultats

Tableau 10. Exemples de formats de communication des résultats

Type	À utiliser pour...
<b>Rapport de synthèse</b>	communiquer les principaux résultats à des publics ayant seulement besoin d'informations limitées et disposant de peu de temps
<b>Rapport final</b>	informer des publics qui veulent comprendre le processus d'échange et avoir des résultats détaillés (par exemple, autres personnes/organisations susceptibles d'entreprendre le même type d'échanges, organismes financeurs, universitaires)
<b>Récapitulatif des résultats</b>	communiquer en direction d'un large public, notamment des personnes connaissant peu le sujet
<b>Autres formats écrits courts de type : tableau synoptique note d'information communiqué de presse</b>	communiquer les principales informations sur le processus d'échange et les résultats à des publics qui veulent avoir une vue générale, particulièrement utile pour communiquer des résultats pendant la mise en œuvre
<b>Présentation, réunion d'information ou webinaire</b>	établir un échange avec des publics qui veulent avoir un bref exposé des résultats et ont un profil de décideurs (ex. : dirigeants, personnel d'encadrement), ou quand vous voulez personnaliser les informations pour différents publics
<b>Réunion informelle régulière, mise à jour d'une page Facebook, ou article de blog</b>	tenir au courant les personnes intervenant dans l'échange, en particulier les parties prenantes telles que les publics internes ou les partenaires, afin d'établir de bons rapports autour de l'objectif et d'entretenir les liens
<b>Ressources sur Internet : page Web courrier électronique blog page Facebook</b>	communiquer en direction du grand public et d'autres audiences rapidement et de façon relativement économique. Peut permettre aux destinataires de personnaliser le contenu pour ne recevoir que les résultats qui les intéressent. En règle générale, cette méthode doit être utilisée en combinaison avec d'autres pour ne pas défavoriser les personnes utilisant moins ces outils technologiques

## LA FIN D'UN TRAVAIL, LE DÉBUT D'UN AUTRE

Maintenant que vous êtes arrivé à la fin de votre échange de connaissances, il est temps de faire le bilan de ce que vous avez appris en tant que courtier. Vous pourrez vous en servir pour étendre l'expérience ou pour améliorer la conception de futurs échanges. Tenir compte des leçons tirées dans les décisions et les actions ultérieures est une composante importante de votre parcours.

C'est le bon moment aussi pour organiser une réunion d'analyse après action (page 159) avec votre équipe afin de dresser un bilan et de partager les enseignements tirés. Après avoir élaboré et mis en œuvre une initiative d'échange de connaissances et après en avoir communiqué les résultats, prenez le temps de revenir (à la fois de votre côté et avec votre équipe) sur ce qui a bien marché, ce qui n'a pas fonctionné, et ce qui pourrait être fait différemment la prochaine fois.

### Passer en revue votre évaluation de la conception et de la mise en œuvre à la section 5.2C

Réfléchissez aussi aux points suivants :

#### Resituer

- » Avez-vous réussi à travailler en étroite collaboration avec vos interlocuteurs et les parties prenantes pour resituer l'échange dans son contexte ?
- » Avez-vous défini des attentes réalistes (et communiqué dessus) pour l'échange de connaissances ?

#### Définir

- » Les parties prenantes se sont-elles mises d'accord sur les résultats pratiques que les participants pouvaient effectivement atteindre pendant ou après l'échange ?

#### Concevoir et élaborer

- » Les bonnes personnes ont-elles été choisies pour former l'équipe de conception et de mise en œuvre ? Pourriez-vous améliorer la manière dont le processus de conception a été géré ?

#### Mettre en œuvre

- » Qu'auriez-vous dû surveiller de plus près ? Avez-vous attendu trop longtemps ou agi trop vite ?

#### Mesurer et communiquer les résultats

- » Les données rendent-elles correctement compte de ce à quoi l'échange a abouti ?







## Glossaire

- » **Agent de changement.** Une personne qui a un intérêt dans l'affaire et qui peut et va engager les actions nécessaires pour atteindre l'objectif de changement.
- » **Apporteur de connaissances.** Une personne qui a une solution avérée ou une expérience de développement dont elle peut faire profiter d'autres personnes.
- » **Courtier d'un échange de connaissances.** Un organisme ou une personne servant d'intermédiaire, qui facilite l'échange de connaissances en créant des liens entre les demandeurs de connaissances et les apporteurs de connaissances.
- » **Demandeur de connaissances.** Une personne ou une institution qui souhaiterait explorer des solutions à un problème.
- » **Indicateur.** Un élément attestant de la réalisation des résultats intermédiaires visés par votre échange de connaissances qui est spécifique, mesurable, approprié, réaliste et temporellement défini (indicateur SMART).
- » **Interlocuteurs.** Les personnes ou les groupes avec lesquels vous êtes en contact dans le cadre d'un projet ou d'un programme, et/ou que vous identifiez comme étant vos clients. Les interlocuteurs font souvent appel au courtier pour faciliter un échange de connaissances et sont consultés aux premiers stades de la planification et de la conception. Les interlocuteurs peuvent être des demandeurs ou des apporteurs de connaissances, en fonction des personnes avec qui vous travaillez. Certains interlocuteurs peuvent être des participants.
- » **Objectif de changement.** Le changement dont les participants ont besoin pour remédier aux problèmes institutionnels.
- » **Objectif de développement.** Le résultat ou la réalisation qui résoudrait un problème très préoccupant pour vos parties prenantes.
- » **Participant.** Une personne qui prend part à l'initiative d'échange de connaissances. Les participants peuvent être des apporteurs de connaissances ou des demandeurs de connaissances.
- » **Partie prenante.** Une personne ou une institution qui a un intérêt dans le succès d'une initiative d'échange de connaissances.
- » **Problèmes institutionnels.** Des problèmes limitant la réalisation de l'objectif de développement et portant sur trois domaines : l'environnement de changement, les instruments de politique publique et les arrangements organisationnels.
- » **Résultats intermédiaires.** *L'acquisition de nouvelles connaissances, le renforcement des compétences, l'amélioration du consensus, le développement des liens, et des actions nouvelles ou plus efficaces ; ce sont des résultats à l'échelon individuel et collectif, et ils représentent des étapes en direction de l'objectif de changement.*







# BOÎTE À OUTILS DE L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES



## TABLE DES MATIÈRES

Introduction	86		
<b>SECTION I. INSTRUMENTS</b>	<b>87</b>	<b>SECTION II. ACTIVITÉS</b>	<b>135</b>
<b>1. Engagement sur une courte durée</b>		<b>1. Activités de présentation</b>	
1.1 Conférence	89	1.1 Démonstration	137
1.2 Visite d'expert	93	1.2 Groupe d'experts	138
1.3 Salon des connaissances	97	1.3 Micro-présentations	139
1.4 Voyage d'étude	101	1.4 Séance d'affiches	140
1.5 Séminaire	105	1.5 Rapport	141
<b>2. Engagement sur une durée moyenne</b>		1.6 Témoignage	142
2.1 Concours	111	<b>2. Activités de discussion</b>	
2.2 Jam de connaissances	115	2.1 Cercle d'anecdotes	144
2.3 Dialogue/Consultations entre partie prenantes	119	2.2 Brainstorming	145
<b>3. Engagement sur une longue durée</b>		2.3 Discussion en sous-groupes	146
3.1 Communauté de pratique	125	2.4 Discussion en ligne	147
3.2 Jumelage	129	2.5 Café découverte	148
		2.6 Aide par les pairs	149
		<b>3. Activités expérientielles</b>	
		3.1 Définition d'un plan d'action	151
		3.2 Sprint d'écriture	152
		3.3 Visite sur le terrain	153
		3.4 Bocal	154
		3.5 Jeu de rôles	155
		3.6 Détachement	156
		3.7 Simulation	157
		<b>4. Activités d'analyse</b>	
		4.1 Analyse après action	159
		4.2 Groupe de discussion	160
		4.3 Entretien	161
		4.4 Auto-évaluation	162
		4.5 Enquête	163
		4.6 Analyse SWOT	164

## INTRODUCTION

Chaque initiative d'échange de connaissances est une combinaison d'instruments, d'activités et de modes de mise en œuvre.

Cette boîte à outils va vous servir à planifier et sélectionner la combinaison qui convient pour que les participants puissent réaliser les résultats intermédiaires qu'ils recherchent. Elle comprend une brève description, des conseils pratiques et des études de cas pour un ensemble d'instruments et **d'activités présentés à l'étape 3 de ce guide**.

**La boîte à outils est divisée en deux parties :**

La **section 1 Instruments** décrit en détail chaque instrument (les vecteurs de l'échange de connaissances), quand et comment l'utiliser, en donnant des exemples concrets.

La **section 2 Activités** décrit en détail chaque activité (les composantes des instruments), quand et comment l'utiliser, en donnant des exemples concrets.

# INSTRUMENTS

Le rôle des instruments peut varier ; certains demandent moins de temps et un engagement personnel plus intense, tandis que d'autres s'étendent sur une plus longue durée, avec un engagement personnel moindre.

## ENGAGEMENT SUR UNE COURTE DURÉE



CONFÉRENCE



VISITE D'EXPERT



CONCOURS



JAM DE  
CONNAISSANCES



COMMUNAUTÉ  
DE PRATIQUE



JUMELAGE

## ENGAGEMENT SUR UNE DURÉE MOYENNE



SALON DES  
CONNAISSANCES



VOYAGE D'ÉTUDE



DIALOGUE ET  
CONSULTATION ENTRE  
PARTIES PRENANTES



SÉMINAIRE

## ENGAGEMENT SUR UNE LONGUE DURÉE



# INSTRUMENTS

ENGAGEMENT SUR UNE COURTE DURÉE



CONFÉRENCE



VISITE D'EXPERT



SALON DES  
CONNAISSANCES



VOYAGE D'ÉTUDE



SÉMINAIRE



## CONFÉRENCE

### QU'EST-CE QU'UNE CONFÉRENCE ?

Un événement officiel au cours duquel un grand nombre de participants se réunissent pour partager leurs connaissances et leurs expériences sur un sujet ou un thème particulier.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » acquérir de nouvelles connaissances ;
- » toucher un grand nombre de participants, en particulier lorsqu'on cible des publics de haut niveau :
  - › sur un ou plusieurs jours,
  - › avec plusieurs parcours thématiques permettant d'approfondir certains sujets,
  - › avec des séminaires et des salons des connaissances organisés en parallèle sur le même sujet ou thème ;
- » faire du réseau, bâtir des partenariats, et renforcer les communautés ;
- » les activités d'échange de connaissances approfondies organisées en vue d'un transfert de connaissances ;
- » donner une grande visibilité à un sujet ou lancer des initiatives mondiales ;
- » informer sur l'impact d'un programme ou sur des changements de stratégie.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 6 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle
- » Définissez le budget et les sources de financement
- » Décidez du public ciblé
- » Choisissez l'équipe de mise en œuvre
- » Sélectionnez le lieu de l'événement (pays, ville)
- » Identifiez les partenaires possibles
- » Rendez-vous dans la ville de l'événement pour repérer les lieux possibles et solliciter l'aide de partenaires locaux
- » Créez une base de données du projet et un plan d'action pour la conférence

##### Au moins 3 MOIS avant :

- » Choisissez l'hôtel ou le lieu de la conférence
- » Recrutez tous les prestataires, notamment l'hôtel ou le lieu retenu, l'organisateur d'événements local, les services de restauration, de transport et d'interprétation (le cas échéant)
- » Recrutez les intervenants et les personnes ressources (mandats)
- » Envoyez les documents d'invitation et d'inscription
- » Organisez le voyage et préparez les indemnités journalières pour les participants et les intervenants dont les frais sont pris en charge
- » Suivez l'avancement de la logistique
- » Créez un livret d'accueil pour les participants/intervenants, comprenant l'emploi du temps, les ressources, les biographies, les informations sur l'hôtel et le voyage

##### 1 MOIS avant :

- » Suivez et vérifiez toutes les questions logistiques (hôtel, voyage, transport, indemnités journalières, restauration, salle(s) de conférence, médias, équipements)
- » Vérifiez que tous les participants possèdent les documents nécessaires pour voyager



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Coordonnez-vous avec l'organisateur d'événements local sur toutes les questions logistiques (hôtel, participants, restauration, transport, support technique, etc.)
- » Versez les indemnités journalières en tant que de besoin
- » Contrôlez la présence des participants
- » Faites un point chaque jour avec l'équipe de mise en œuvre et préparez la journée suivante



#### PHASE DE SUIVI

- » Rassemblez toutes les factures et comparez-les aux récépissés
- » Clôturez les comptes et établissez un relevé des dépenses
- » Réalisez une évaluation
- » Rédigez un rapport final, faisant apparaître les enseignements tirés et les mesures de suivi prévues

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE CONFÉRENCE



## ÉTUDE DE CAS — DES VISITES SUR LE TERRAIN PEUVENT RENFORCER L'IMPACT D'UNE CONFÉRENCE

Les projets de mise en valeur du plateau de Loess offrent un excellent exemple de la manière dont la préservation de l'environnement peut être intégrée à la réduction de la pauvreté et à une agriculture durable. Pour tirer les leçons de l'expérience du plateau du Loess, 24 responsables de bassins hydrographiques de dix pays africains ont assisté à une conférence de deux jours à Beijing, et ont visité les sites de programmes de reboisement et de gestion des bassins hydrographiques dans les provinces de Shaanxi et de Gansu. Les délégués ont pu ainsi s'informer sur la restauration de l'écosystème, les méthodes de gestion des bassins versants et des sols par les communautés locales, et les manières de concevoir, financer et suivre les projets de gestion des bassins hydrographiques. Les nouvelles connaissances et compétences acquises par les délégués africains leur ont permis d'être plus confiants et motivés pour mettre en œuvre avec succès des mesures de conservation des sols et des ressources en eau. « La difficulté est de réunir toutes les parties concernées pour avoir une seule approche intégrée de la gestion d'un bassin hydrographique », a expliqué John Philip Olum, Directeur général de l'Agence nationale des ressources en eau du Kenya. « Maintenant, je sais que la collaboration multisectorielle est possible, car j'en ai vu un exemple [en Chine]. » Depuis, la Tanzanie a appliqué ce nouveau savoir pour améliorer les pratiques d'irrigation, le Ghana pour mettre en œuvre de nouveaux programmes de gestion des bassins hydrographiques, et le Malawi pour utiliser les savoirs locaux dans un projet de gestion intégrée des bassins hydrographiques.

Source : Banque mondiale, « Improving Water and Soil Conservation in Africa to Enhance Sustainable Agriculture and Poverty Reduction Efforts », <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2123>

## CONSEILS PRATIQUES

### Planification

- » Souvenez-vous que les conférences demandent un travail de planification approfondi et nécessitent de prendre contact très à l'avance avec les partenaires.
- » Pendant la phase de planification, choisissez les activités que vous voulez enregistrer dans leur intégralité et celles pour lesquelles vous voulez seulement noter les messages clés.
- » Il peut être utile de constituer une équipe chargée d'accueillir les participants à l'aéroport, à l'hôtel et sur le lieu de la conférence.
- » Ne surchargez pas l'emploi du temps des participants ! Prévoyez suffisamment de pauses pendant les séances pour que les participants puissent communiquer entre eux. Il peut se passer beaucoup de choses pendant une pause café !

### Mise en œuvre

- » Organisez quelques séances de type café découverte ou « world café », où des groupes doivent partager leurs connaissances en travaillant sur un thème commun.
- » Recueillez les retours d'information et le ressenti des participants par de brefs entretiens filmés.

### Médias sociaux à envisager

- » Les outils de **microblogage** ou « **tweetage** », comme Twitter : les participants à une conférence l'utilisent souvent pour raconter ce qui se passe à la conférence, faire du réseau et échanger avec les autres participants au-delà de la conférence.
- » Les outils de **partage de photos**, comme Flickr ou Instagram, sont un formidable moyen de recueillir de nombreuses photos de la conférence en utilisant un hashtag prédéfini. Amorcez l'intérêt du public en publiant de temps à autre une photo des préparatifs de la conférence — l'équipe organisatrice à l'œuvre, les petits fours qui seront servis, etc. Un hashtag permet de relier les photos par thème.
- » Les sites des **réseaux sociaux** comme LinkedIn, Google+ et Facebook peuvent faciliter l'inscription à la conférence et les contacts avec les participants. Ces sites possèdent des outils permettant de promouvoir l'événement et de gérer les entrées sur place, ainsi que d'élargir les possibilités de réseautage au-delà de la conférence.



## VISITE D'EXPERT

### QU'EST-CE QU'UNE VISITE D'EXPERT ?

L'envoi d'un praticien ou d'un spécialiste technique du pays, de la région ou de l'organisme apporteur de connaissances, dans le pays, la région ou l'organisme demandeur de connaissances, afin d'évaluer la situation actuelle et/ou de donner des conseils sur un problème particulier.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » renforcer ou élargir les compétences ;
- » obtenir un diagnostic approfondi d'un problème de développement, et bénéficier de recommandations pour adapter une bonne pratique ou une solution au contexte local :
  - › sur plusieurs jours, ou plusieurs fois pendant quelques mois, selon les besoins ;
  - › avec de petits groupes de participants ;
  - › avec des interactions entre experts ;
  - › au niveau institutionnel ;
- » bénéficier de conseils pratiques et d'un accompagnement au cours des différentes étapes de la mise en œuvre ;
- » les périodes où (pour une raison ou une autre) il n'est pas possible de se déplacer dans le pays fournisseur de connaissances.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 3 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle
- » Identifiez les experts :
  - › préparez les mandats
  - › lancez la procédure de recrutement
  - › préparez un dossier d'information contenant tous les documents utiles sur le paysage culturel, social et politique du pays bénéficiaire
- » Choisissez le type d'interaction (face à face, mode virtuel, ou les deux)
- » Identifiez les besoins logistiques et les prestataires possibles

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Recrutez les prestataires, prévoyez les ressources nécessaires pour consigner le déroulement de la visite (photographe, matériel, etc.), et les interprètes si nécessaire
- » Organisez une réunion avant la visite avec toutes les parties concernées (par visioconférence ou conférence téléphonique)
- » Suivez et vérifiez tous les arrangements logistiques (visas, hôtel, vols, etc.)

##### Au moins 1 MOIS avant :

- » Définissez les modalités du suivi-évaluation après la visite
- » Transmettez aux experts le dossier d'information et toute la documentation utile sur le problème à traiter



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Commencez par demander aux participants et/ou aux experts locaux d'exposer leurs problèmes et ce qu'ils attendent de la visite
- » Recueillez du contenu par des vidéos, des blogs, des notes, etc.
- » Organisez des points et des briefings tous les jours pour garder les objectifs bien en vue



#### PHASE DE SUIVI

- » Consignez le déroulement de la visite et les leçons tirées
- » Évaluez chaque partenaire (prestataires)
- » Organisez des activités de suivi (en face à face ou par visioconférence)
- » Réfléchissez à l'éventualité d'une autre visite d'expert ou d'un voyage d'étude
- » Clôturez les comptes



## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE VISITE D'EXPERT



## ÉTUDE DE CAS — DES VISITES D'EXPERTS PERMETTENT UN TRANSFERT DE CONNAISSANCES RAPIDE ET EFFICACE

En peu de temps, le Népal a appris beaucoup auprès d'experts pakistanais et évité une crise financière. En 2009, les experts financiers voyaient que les banques népalaises étaient dangereusement surexposées à l'envolée des marchés de l'immobilier et des actions. La Banque centrale népalaise avait besoin d'aide pour évaluer les banques commerciales du pays et les dommages que des crises économiques pouvaient entraîner. Les modèles utilisés dans les économies développées pour évaluer les banques n'étaient pas adaptés à la situation d'un petit pays en développement, et un appel à l'aide international aurait pris trop de temps et été trop visible. Le Népal avait besoin d'aide rapidement et sans publicité excessive. Des experts de la Banque nationale du Pakistan ont été sollicités pour montrer un modèle simple permettant d'évaluer l'exposition des banques et de tester leur résistance au stress. Les compétences acquises lors de l'échange ont permis à la Banque centrale népalaise de quantifier le niveau de risque auquel ses banques commerciales étaient exposées, d'adopter des règlements visant à maintenir la stabilité financière, et ont aidé le Gouvernement du Népal à élaborer des plans de secours en cas de faillite bancaire. Et cela, en seulement six semaines !

Source : Banque mondiale, « Using Stress-Testing to Enhance Bank Regulatory Capacity and Maintain Financial Stability in Nepal », <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1720Planning>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Choisissez des experts ayant de solides connaissances sur le problème de développement concerné.
- » Définissez des objectifs et des attentes claires. Vérifiez que vous êtes sûr(e) de ce que vous voulez retirer d'une visite d'expert. Si vous n'avez pas réfléchi de manière approfondie à la manière d'associer les participants, l'échange risque de se réduire à une série de présentations.

#### Mise en œuvre

- » Réalisez un diagnostic et une approfondis par des activités de résolution de problèmes.
- » Quand c'est possible, prévoyez des visites sur le terrain et des interactions avec des groupes de parties prenantes pour les experts.

#### Médias sociaux à envisager

- » Le **tweetage** ou **microblogage** au moyen d'outils comme Twitter vous permettent de diffuser des résultats ou des rapports intéressants après la visite d'expert et de communiquer avec un plus grand nombre de parties prenantes.
- » Des **blogs** disponibles via Google+, WordPress et d'autres sites peuvent être utilisés pour consigner l'avancement de la visite d'expert, recueillir des retours d'information et former une communauté autour du sujet.



## SALON DES CONNAISSANCES

### QU'EST-CE QU'UN SALON DES CONNAISSANCES ?

Un événement de partage de connaissances en face à face où les participants viennent montrer leurs expériences, leurs réalisations et leurs innovations, et proposer de nouveaux programmes aux bailleurs de fonds et aux partenaires potentiels.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » bâtir des réseaux et des partenariats :
  - › à l'échelon mondial, national, local ou institutionnel,
  - › sur un ou plusieurs jours,
  - › pour un public nombreux,
  - › dans différents modes (en face à face et/ou en mode virtuel) ;
- » informer ;
- » faire connaître des innovations et/ou identifier des bonnes pratiques ;
- » donner de la visibilité à des actions collectives sur un projet ou un sujet particulier.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 12 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle
- » Rédigez un appel à propositions
- » Envoyez l'appel à propositions
- » Définissez des stratégies de communication, de promotion ou de relations publiques
- » Élaborez une identité visuelle et un design graphique pour le salon
- » Trouvez un lieu
- » Invitez les groupes ciblés à préparer des stands et donnez-leur des lignes directrices

##### Au moins 6 MOIS avant :

- » Évaluez les propositions reçues
- » Préparez des communiqués de presse et des articles pour les médias
- » Utilisez les médias sociaux pour encourager la discussion sur le salon et rendre compte de ce qui s'y passe
- » Créez ou mettez à jour un site web
- » Analysez les propositions afin d'élaborer et de faciliter les séances
- » Réservez ou louez les installations, les salles de réunion, le matériel informatique/télécoms et les services de restauration
- » Recrutez une équipe d'assistance audiovisuelle pour répondre aux demandes d'amplification, de projection, de démonstration, de musique et d'informatique/télécoms et donnez-lui les consignes nécessaires

##### Au moins 3 MOIS avant :

- » Établissez le calendrier et le programme
- » Recrutez et préparez les facilitateurs
- » Préparez la papeterie et les matériels de promotion
- » Apportez une assistance aux participants pour les questions de voyage et d'hébergement
- » Finalisez la liste des participants
- » Finalisez la structure des sessions en appliquant les méthodes et les outils appropriés
- » Rencontrez les participants pour préciser les objectifs des sessions



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Vérifiez que les stands sont prêts
- » Ouvrez le salon en souhaitant la bienvenue aux participants et en présentant chaque stand
- » Veillez à ce que le salon soit suffisamment couvert par des vidéos et/ou des photos
- » Interviewez les participants



#### PHASE DE SUIVI

- » Réalisez une évaluation
- » Mettez à jour le site du salon en publiant des vidéos, des photos, des récits
- » Diffusez les faits marquants
- » Envoyez des courriers de remerciement

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE SALON DES CONNAISSANCES



## ÉTUDE DE CAS — UN SALON DES CONNAISSANCES PEUT DONNER DE LA VISIBILITÉ AUX BONNES PRATIQUES

L'initiative caribéenne régionale Keeping Boys Out of Risk, qui vise à protéger les garçons des situations à risque, a été présentée lors d'un salon des connaissances aux Assemblées annuelles de la Banque mondiale en 2010. L'objectif était de donner l'occasion de faire connaître des idées originales, des expériences et des bonnes pratiques ciblées sur les jeunes à risque. Le salon a mis en évidence et valorisé des actions ayant été mises en œuvre avec succès pour éviter aux jeunes de s'engager dans des comportements à risque, et qui pourraient être reproduites ailleurs. Il a permis également de mettre en avant les finalistes du concours caribéen Keeping Boys Out of Risk, qui ont présenté leurs actions.

Source : Banque mondiale, « Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk », <http://go.worldbank.org/Z6LCE8JI0>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Commencez avec une idée claire de qui seront les apporteurs de connaissances et les receveurs des connaissances.
- » Réfléchissez à la possibilité de combiner un salon des connaissances avec une conférence ou de l'organiser à l'issue d'un concours afin de mettre en avant les projets gagnants.
- » Veillez à avoir un plan de communication ou un plan marketing en place pour donner une large publicité au salon.
- » Organisez le salon dans un lieu où il y a beaucoup de passage.
- » Prévoyez d'avoir des techniciens disponibles pour remédier aux éventuels problèmes de matériel.

#### Mise en œuvre

- » Pour assurer une cohérence d'ensemble, utilisez un visuel commun pour les affichages, mais laissez les différents prestataires décider du contenu de leur propre affichage.
- » Encouragez l'originalité dans les présentations et les séances d'affiches
- » Recueillez des images (photos, vidéos...) et des témoignages (entretiens...) sur le déroulement du salon

#### Médias sociaux à envisager

- » Les outils de **tweetage** ou **microblogage** tels que Twitter peuvent être un bon moyen d'amener votre public à parler de votre salon des connaissances en partageant des photos et en stimulant des conversations en temps réel.
- » Les **réseaux sociaux** comme Facebook et Google+ peuvent vous aider à faire connaître votre salon des connaissances et créer un buzz avant l'événement. Publiez le calendrier et des photos pour mobiliser vos « locomotives » et susciter des conversations.



## VOYAGE D'ÉTUDE

### QU'EST-CE QU'UN VOYAGE D'ÉTUDE ?

Un déplacement ou une série de déplacements d'une personne ou d'un groupe dans un ou plusieurs pays avec un objectif d'apprentissage précis ; les participants peuvent ainsi observer par eux-mêmes comment quelque chose a été ou est mis en œuvre.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » acquérir de nouvelles connaissances ;
- » informer sur ce qui est possible :
  - › avec un coordinateur désigné pour l'hôte et les visiteurs ;
  - › sans dépasser 25 participants, idéalement avec moins de 20 participants ;
  - › dans un ou plusieurs pays ou régions ;
  - › sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines ;
- » voir et apprendre des manières de faire différentes ;
- » bâtir des réseaux et des partenariats avec des personnes travaillant dans les mêmes domaines ;
- » développer une compréhension commune et motiver différents groupes de parties prenantes à collaborer.



## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 4 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle avec un budget spécifique
- » Confirmez les participants
- » Obtenez l'accord officiel des pays ou des apporteurs de connaissances hôtes
- » Constituez l'équipe de mise en œuvre
- » Élaborez un calendrier provisoire pour commencer à planifier la logistique
- » Préparez le mandat du facilitateur
- » Commencez la coordination logistique : habilitations de sécurité, obligations médicales (vaccination, etc.), vols, visas, hôtel, transports locaux ; interprète si nécessaire
- » Recrutez les prestataires

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Communiquez le projet de calendrier au pays ou à l'apporteur de connaissances hôte
- » Demandez à l'hôte de fournir des documents de référence
- » Décidez des moyens utilisés pour consigner le déroulement du voyage d'étude et recrutez les prestataires (photographe, caméraman, journaliste)
- » Assurez-vous de la disponibilité de fonds pour le versement des indemnités journalières
- » Vérifiez les éventuelles restrictions alimentaires et les assurances médicales
- » Consultez les participants sur le projet de calendrier et les visites sur le terrain souhaitées
- » Finalisez la liste des participants

##### Au moins 1 MOIS avant :

- » Préparez un livret d'accueil (fournissant le calendrier, les ressources, les coordonnées des participants et des intervenants, les enquêtes, les informations sanitaires, l'adresse de l'hôtel et le protocole du pays)
- » Vérifiez que toutes les questions logistiques sont réglées (visas, hôtels, vols, etc.)
- » Envoyez le livret d'accueil aux participants



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Coordonnez-vous avec l'organisateur d'événements local sur toutes les questions logistiques (hôtel, participants, restauration, transport, support technique, etc.)
- » Versez les indemnités journalières en tant que de besoin
- » Contrôlez la présence des participants
- » Faites un point chaque jour avec l'équipe de mise en œuvre et préparez la journée suivante



#### PHASE DE SUIVI

- » Consignez le déroulement du voyage et les enseignements tirés et transmettez-les aux participants
- » Réalisez une évaluation complète de l'échange
- » Évaluez chaque partenaire (prestataire)
- » Traitez les notes de frais des participants
- » Clôturez les comptes

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE VOYAGE D'ÉTUDE

### PLANIFICATION



**Définition d'un plan d'action** avec les participants et le ou les hôtes dans le but de préparer une feuille de route pour le voyage d'étude



**Discussions**, en face à face ou en mode virtuel, avec les principaux partenaires et participants des pays apporteurs et receveurs pour examiner le calendrier et le champ couvert par le voyage d'étude

### MISE EN ŒUVRE



**Présentations** par les pays apporteurs et receveurs pour échanger les expériences



**Visites sur le terrain** pour permettre aux participants d'observer par eux-mêmes ce qui est possible et d'interagir avec des personnes ayant mis en œuvre des projets ou bénéficié de projets



**Ateliers d'aide par les pairs** pour obtenir des conseils sur des points précis auprès de pairs et de praticiens du pays apporteur de connaissances



**Entretiens** avec des décideurs, des praticiens et des bénéficiaires de projets et pour avoir des retours d'information des participants



### SUIVI



**Séances d'affiches** pour partager les résultats et les enseignements tirés avec un plus grand nombre de parties prenantes



**Enquêtes et entretiens** pour avoir des retours d'information des participants



Réunions de **définition d'un plan d'action** pour décider comment adapter les résultats dans le contexte local

## ÉTUDE DE CAS — UN VOYAGE D'ÉTUDE PEUT FAVORISER LES NOUVEAUX PARTENARIATS

Le Gouvernement marocain cherchait à améliorer les performances de son système d'enseignement supérieur, en particulier des outils et des méthodes de suivi des performances. La Colombie avait une expérience approfondie de l'évaluation de l'enseignement supérieur et était un partenaire potentiel idéal pour le Maroc. En mars 2011, une délégation marocaine de responsables de la politique d'enseignement supérieur et de dirigeants d'université s'est rendue en Colombie pour s'informer sur la mise en place du système d'information de l'enseignement supérieur colombien et sur son rôle essentiel dans le suivi global des performances. Grâce à ces informations et cet apprentissage pratique, la délégation marocaine est parvenue à un consensus sur la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité pour le système d'enseignement supérieur du Maroc. Par ailleurs, l'initiative a favorisé l'établissement d'un partenariat entre des universités colombiennes et marocaines en vue d'instaurer des programmes d'échange pour les étudiants et les enseignants ; le partenariat pourrait aussi déboucher sur des programmes de recherche conjoints.

Source : Banque mondiale, « Improving Skills to Manage Higher Education Systems in Morocco », <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1721>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Associez tous les participants (hôtes et visiteurs) au processus de planification afin de comprendre les attentes des deux côtés.
- » Planifiez en détail le voyage d'étude, pas uniquement sur le plan du lieu et de la logistique, mais aussi de l'ordre de succession des activités et de la mobilisation des participants avant la visite proprement dite.
- » Choisissez les bonnes personnes. Pour sélectionner les participants, réfléchissez à ce qu'ils peuvent apporter en termes d'informations mais aussi de contribution à la dynamique du groupe.
- » Identifiez des partenaires locaux pour vous aider à évoluer dans le paysage culturel, social et politique du pays.
- » Décidez des modalités de distribution des indemnités journalières (versées d'avance, chaque jour, en espèces, etc.). Vérifiez les limites de retrait d'espèces auprès des banques locales.
- » Pour les voyages d'une certaine durée, prévoyez des temps morts pour redynamiser les participants et maintenir leur motivation.
- » Prévoyez de formaliser les enseignements tirés et de les diffuser aux participants dans un délai d'un mois après le retour. Un séminaire de suivi peut aussi être envisagé pour vérifier comment les participants mettent à profit ce qu'ils ont appris.

#### Mise en œuvre

- » Il est important de connaître le niveau hiérarchique de chaque participant de la délégation. Les protocoles peuvent différer en fonction du rang.
- » Prévoyez un temps de trajet suffisant pour les visites sur le terrain et consacrez assez de temps sur place.
- » Organisez des rencontres interactives avec les parties prenantes concernées pour maximiser la visite.
- » Créez un espace social pour permettre aux participants de se retrouver et d'explorer les façons d'adapter les leçons tirées à leur propre contexte.
- » Soyez prêt à faire face aux urgences. Si possible, sollicitez l'aide de collègues du pays hôte.

#### Médias sociaux à envisager

- » Les **réseaux sociaux** comme LinkedIn, Facebook ou Google+ peuvent contribuer à diffuser l'information et créer un buzz avant le voyage d'étude. Les réseaux sociaux permettent aussi aux participants et aux apporteurs de connaissances d'entrer en contact très tôt.
- » Les outils de **tweetage/microblogage** comme Twitter ou Tumblr offrent aux participants une occasion unique de parler des activités et de s'adresser à un auditoire mondial plus large.
- » Les outils de **partage de photos** comme Flickr sont un formidable moyen de diffuser les photos prises pendant le voyage d'étude.
- » Les **plateformes de gestion de blog** telles que WordPress peuvent servir à consigner le déroulement d'un événement et à rassembler des documents sur le sujet.



## SÉMINAIRE

### QU'EST-CE QU'UN SÉMINAIRE ?

Un événement structuré au cours duquel les participants travaillent ensemble pour résoudre un problème commun ou exécuter une tâche.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » renforcer ou élargir les compétences ;
- » répondre à des besoins d'information ou d'apprentissage précis qui demandent un environnement d'apprentissage structuré :
  - › à un niveau mondial, régional, national, local et/ou institutionnel,
  - › pour un petit nombre de personnes (maximum 35),
  - › selon plusieurs modalités (en face à face ou mode virtuel) ;
- » écrire des rapports, formaliser des opinions et des suggestions, ou créer de manière collaborative des plans sur un problème particulier ;
- » développer des réseaux et des compétences pour favoriser le lancement de nouvelles initiatives.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 3 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle
- » Recherchez et sélectionnez un lieu
- » Recherchez et sélectionnez un facilitateur, des intervenants et d'autres personnes ressources

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Établissez un calendrier
- » Si possible, visitez le lieu à l'avance pour vérifier s'il cadre avec les objectifs du séminaire — espace, équipements, restauration, etc.
- » Sélectionnez, invitez et enregistrez l'inscription des participants
- » Organisez le séjour des participants et des intervenants dont les frais sont pris en charge, notamment l'hébergement, le voyage, les indemnités journalières, les visas, etc.

##### 1 MOIS avant :

- » Finalisez tous les contenus et les documents, y compris le matériel de communication (tableau à feuilles, blocs de papier, badges porte-nom, etc.)
- » Prévoyez tout le matériel informatique/télécoms nécessaire (ordinateurs portables, projecteurs, micros, enregistreurs, etc.)



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Préparez tout le matériel de communication avant le début du séminaire (stylos, papier, tableau à feuilles, etc.)
- » Revoyez les objectifs de la journée avec les participants, notamment l'emploi du temps et la méthodologie
- » Récapitulez les résultats de la journée et passez aux étapes suivantes
- » Réalisez une évaluation



#### PHASE DE SUIVI

- » Clôturez tous les comptes - factures, remboursements des frais de déplacement, dépenses
- » Préparez un rapport d'achèvement et communiquez les résultats des évaluations
- » Consignez le déroulement du séminaire et communiquez les enseignements tirés aux principales parties prenantes

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE SÉMINAIRE

### PLANIFICATION



**Définition d'un plan d'action**, en face à face ou en mode virtuel, avec les principales parties prenantes pour délimiter le champ couvert par le séminaire, s'entendre sur les participants et sélectionner un facilitateur

### MISE EN ŒUVRE



**Discussion en sous-groupes** pour mobiliser tout de suite chaque participant du séminaire (peut aussi être utilisé pour « rompre la glace »)



**Groupe d'experts** pour recueillir différents points de vue sur un sujet



**Présentation** pour communiquer les concepts clés



**Jeux de rôles** pour appliquer les nouvelles compétences acquises et expérimenter les concepts clés



**Définition d'un plan d'action** pour décider des étapes suivantes et de la manière de les mettre en œuvre



### SUIVI



**Discussions en ligne** par visioconférence pour maintenir l'élan imprimé par le séminaire



**Rapport** pour faire part des enseignements tirés du séminaire à un plus grand nombre de parties prenantes



**Sprint d'écriture** pour aller plus loin et maintenir la mobilisation des participants au séminaire par un projet collectif

## ÉTUDE DE CAS — UN SÉMINAIRE PEUT CRÉER DES LIENS DE PARTENARIAT TRÈS FORTS

Le taux de chômage des jeunes au Moyen-Orient est en moyenne supérieur à 25 %, l'un des niveaux les plus élevés du monde. Beaucoup de ces jeunes chômeurs ont un niveau d'études relativement élevé et sont à la recherche d'un premier emploi. Pour lutter contre le chômage des jeunes, des participants d'Algérie, d'Arabie saoudite, d'Égypte, du Koweït, du Maroc, du Qatar et de Tunisie, ont assisté à un séminaire organisé à Alexandrie (Égypte), pour échanger des idées et des expériences et élaborer des plans nationaux de transition vers des économies du savoir. Les résultats du séminaire ont été mis en avant lors d'une conférence à haut niveau en Tunisie. Les pays ont présenté des études de cas et leurs stratégies pour devenir acteur à part entière de l'économie mondiale du savoir. La conférence a abouti à l'adoption de la Déclaration de Tunis sur la construction des économies du savoir, qui appelle à poursuivre la collaboration au niveau régional et établir un réseau d'experts et de techniciens qui échangent régulièrement leurs expériences et leurs savoir-faire.

Source : Banque mondiale, « Building 21st Century Knowledge Economies for Job Growth and Competitiveness in the Middle East », <http://go.worldbank.org/0R2V9YA010>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Établissez des objectifs clairs et concis pour que les participants comprennent les résultats attendus.
- » Évaluez les compétences actuelles de votre équipe en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi. Soyez particulièrement attentif aux compétences en matière de contenu et de facilitation.
- » Veillez à tester tous les systèmes audiovisuels à l'avance.
- » Assurez-vous que le lieu est suffisamment grand pour que les participants puissent se séparer en petits groupes.

#### Mise en œuvre

- » Établissez un emploi du temps précis du séminaire, en donnant la liste exacte des activités qui auront lieu.
- » Prévoyez des activités permettant aux participants d'appliquer dans leur propre contexte ce qu'ils ont appris.
- » Insistez sur les concepts clés que vous voulez que les participants appliquent.
- » Réfléchissez s'il est préférable d'organiser le séminaire de façon synchrone, asynchrone, ou les deux, selon que les participants sont dispersés géographiquement et en fonction de votre budget voyage.

#### Médias sociaux à envisager

- » Les outils de **tweetage** ou **microblogage** comme Twitter offrent aux participants un moyen unique de parler des activités du séminaire, et aussi d'être en contact avec d'autres personnes présentes grâce au hashtag défini pour le séminaire.
- » Les sites des **réseaux sociaux** comme Facebook, Google+, Tumblr et d'autres vous permettent de faire facilement la promotion de l'événement. Ils peuvent aussi servir de « magasin central » à partir duquel les participants pourront accéder à tous les documents et aux séances/activités pendant et après le séminaire. Beaucoup de ces sites proposent aussi des outils pour réaliser des enquêtes en ligne afin de recueillir des retours d'information.
- » Les outils de **partage de photos** tels que Flickr et Instagram sont très pratiques pour partager des photos prises pendant le séminaire au moyen d'un hashtag. Les absents peuvent accéder au contenu du séminaire par l'intermédiaire de ces outils.



Un instrument peut permettre d'atteindre plusieurs résultats intermédiaires. Par exemple, les voyages d'étude sont l'occasion pour les participants d'être confrontés à de nouvelles manières de faire et d'échanger des connaissances tacites, ce qui peut aider les clients à repérer de nouvelles opportunités, à développer des réseaux et à établir un consensus – trois résultats intermédiaires distincts. Pensez-y au moment de concevoir l'échange de connaissances, mais n'oubliez pas que vous allez peut-être découvrir aussi des résultats imprévus.



N'OUBLIEZ PAS



# INSTRUMENTS

ENGAGEMENT SUR UNE DURÉE MOYENNE



CONCOURS



JAM DE  
CONNAISSANCES



DIALOGUE ET CONSULTATION  
ENTRE PARTIES PRENANTES



## QU'EST-CE QU'UN CONCOURS ?

Une compétition dont le but est de trouver et de promouvoir de nouvelles idées et d'accélérer les innovations, qui se termine généralement par un grand événement célébrant les concurrents et le ou les gagnants.

## À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » acquérir de nouvelles connaissances ;
- » apporter une reconnaissance et récompenser des idées novatrices :
  - › au niveau mondial, régional, national, local ou institutionnel,
  - › selon différents modes (en face à face ou en mode virtuel),
  - › avec un jury d'experts,
  - › en suivant un ensemble de lignes directrices ;
- » aider à lancer de nouvelles initiatives ;
- » mettre en avant des travaux de qualité ;
- » générer de nouvelles idées.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 6 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle
- » Constituez un comité d'organisation
- » Recherchez un facilitateur
- » Organisez une réunion avec le comité d'organisation, le facilitateur et les principaux acteurs pour délimiter le champ couvert par le concours, définir la nature des récompenses et le profil des jurés, et attribuer les fonctions et les responsabilités

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Fixez une date pour le concours ou une date limite pour la réception des propositions
- » Recherchez et choisissez les outils à utiliser pour le lancement du concours et définissez ses modalités
- » Sollicitez des offres ou lancez le concours et faites sa promotion
- » Organisez une réunion avec le comité d'organisation, le facilitateur et les principaux acteurs pour définir le processus de sélection et de récompense

##### Au moins 1 MOIS avant :

- » Nommez un comité de sélection
- » En fonction de la façon dont vous comptez annoncer les résultats du concours, prévoyez la logistique de la cérémonie de remise des prix
- » Vous pouvez aussi choisir d'annoncer les gagnants en ligne et de leur rendre hommage plus tard, dans le cadre d'un salon des connaissances

##### 1 SEMAINE avant :

- » Passez en revue et finalisez tous les aspects logistiques



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Enregistrez les inscriptions à la cérémonie (participants ou gagnants)
- » Faites des photos et/ou filmez la cérémonie de remise des prix
- » Interviewez le ou les gagnants du concours
- » Organisez des activités de réseautage et d'échange de connaissances

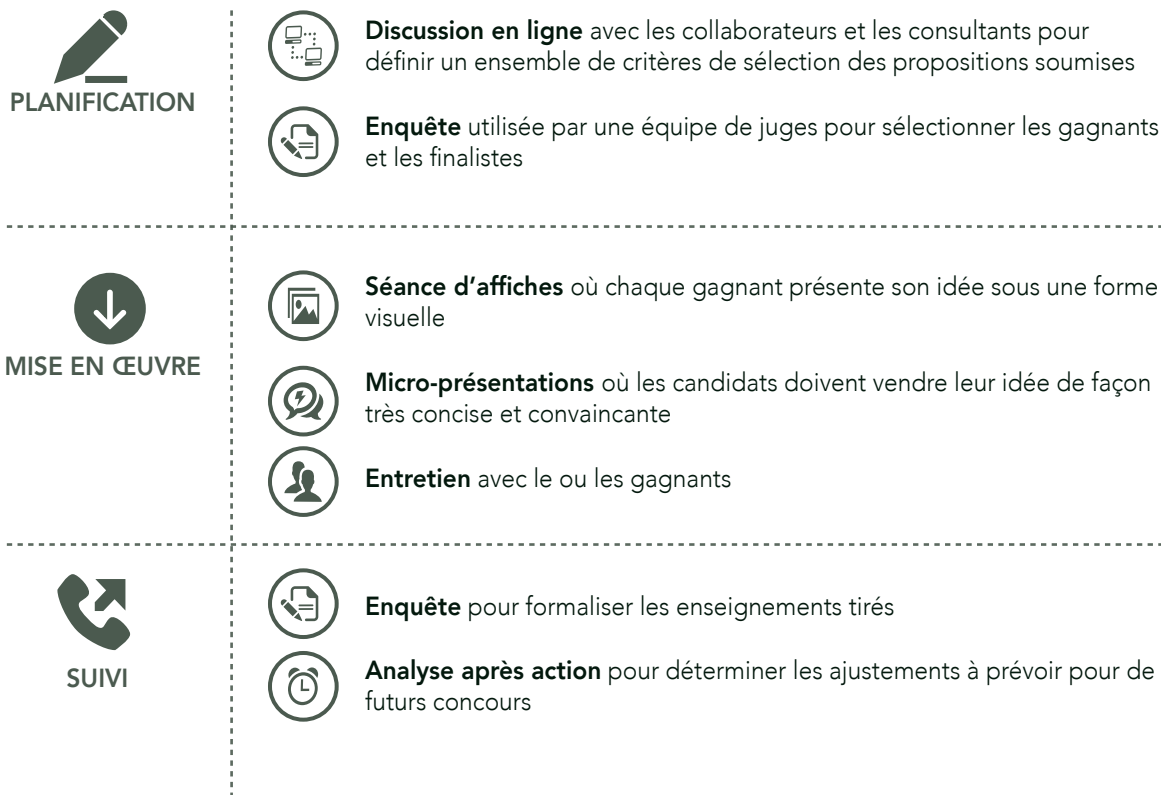


#### PHASE DE SUIVI

- » Réalisez une évaluation
- » Diffusez les résultats du concours
- » Clôturez les comptes



## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR UN CONCOURS ET UNE CÉRÉMONIE DE REMISE DES PRIX



## ÉTUDE DE CAS — UN CONCOURS PEUT AMENER À ENGAGER DES ACTIONS

À Sainte-Lucie, des gestionnaires de programme et des agents techniques des ministères de la Jeunesse, de l'Éducation et du Travail et de certaines ONG se sont rendus au Brésil, au Honduras, à Panama, à la Jamaïque et au Costa Rica pour étudier les meilleures pratiques utilisées dans des programmes de réduction de la criminalité chez les garçons et de promotion du tourisme. Après les visites, la délégation de Sainte-Lucie a aidé à organiser un concours régional destiné à repérer les meilleures pratiques ciblées sur les garçons à risque dans les programmes menés en milieu scolaire, dans les communautés et les programmes de transition études-emploi. Les lauréats du concours ont reçu un financement pour assister à une conférence à la Jamaïque et réaliser et diffuser des brochures sur leurs propositions gagnantes. Par la suite, chaque équipe nationale ayant participé à la conférence a rédigé un plan d'action pour promouvoir et mettre au point des programmes ciblés sur les jeunes à risque dans leur pays. Avant cette initiative, il n'existait pas de données à Sainte-Lucie sur lesquelles s'appuyer ; aujourd'hui, des récits d'expériences réussies sont disponibles en ligne pour aider toute la région.

Source : Banque mondiale, « St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support "At-Risk" Boys », <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Définissez un ensemble de critères pour les membres du jury.
- » Veillez à sélectionner des professionnels expérimentés pour composer le jury.
- » Élaborez et déployez un plan marketing pour le concours.
- » Réfléchissez à la possibilité de combiner un concours et un salon des connaissances.

#### Mise en œuvre

- » Veillez à ce que la procédure de sélection des finalistes et des lauréats du concours reste transparente et juste.
- » Déterminez le type et le niveau d'incitations nécessaires pour que le concours suscite un intérêt.

#### Médias sociaux à envisager

- » Les outils de **microblogage** tels que Twitter permettent de créer un buzz et de faire connaître le concours. Utilisez-les pour établir un dialogue sur l'intérêt du concours et sur son règlement et demandez l'avis du public pour améliorer la mise en œuvre générale du concours.
- » Servez-vous d'outils de **partage de photos** comme Instagram pour recueillir des documents visuels sur votre événement et demandez aux présents de soumettre des photos au moyen d'un hashtag prédéfini. Cela amènera du trafic sur votre site.
- » Si vous devez promouvoir le concours et créer un buzz avant l'événement, utilisez un site de **réseau social** comme Facebook pour faire connaître les modalités logistiques et le règlement du concours, mobiliser vos « locomotives » et susciter des conversations.



## JAM DE CONNAISSANCES

### QU'EST-CE QU'UNE JAM DE CONNAISSANCES ?

Une conversation animée par un facilitateur entre des personnes détenant des connaissances et des « faiseurs » (agents de changement) pour faire apparaître des savoir-faire cachés autour des sujets ciblés et traduire des connaissances en actions.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » engager des actions nouvelles et améliorées ;
- » révéler des savoir-faire cachés autour des sujets ciblés
  - › avec des intermédiaires « connecteurs » (faiseurs ou agents de changement) qui sont poussés à donner du sens aux idées dans la mesure où ils sont chargés d'agir,
  - › d'une manière systématique et efficace. C'est un processus en cinq étapes, le processus de révélation initial durant environ 90 minutes ;
- » traduire des connaissances en actions en amenant expressément le groupe à générer un produit concret à partir de l'échange de connaissances ;
- » résoudre des problèmes par un modèle de type groupe d'étude : le calendrier est fonction des produits trouvés par les connecteurs ;
- » faire apparaître des faits, des idées et des points de vue que personne n'aurait pu avoir tout seul ;
- » obtenir sans risque des informations sur ce qui s'est passé ou aurait pu se passer, en recueillant les paroles des participants et en protégeant leur anonymat.



## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 3 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle indiquant où des connaissances tacites d'experts ou d'équipes pourraient améliorer des processus, accélérer l'innovation ou augmenter les marges
- » Identifiez les sources (détenteurs de connaissances) et les connecteurs
- » Définissez le sujet et le périmètre du projet
- » Identifiez un facilitateur

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Organisez une réunion de planification avec le facilitateur et des représentants des sources et des connecteurs
- » Établissez le planning de l'étape « découverte-collecte ». *C'est l'élément central du processus en cinq étapes et c'est là que les connaissances tacites sont recherchées et recueillies.*
- » Choisissez un espace virtuel ou présentiel
- » Planifiez le rôle des médias sociaux
- » Identifiez des « locomotives » dans les organisations des sources et des connecteurs
- » Organisez des entretiens entre le facilitateur et plusieurs participants

##### 1 MOIS avant :

- » Préparez la logistique pour l'étape de découverte-collecte, notamment des matrices et le matériel de webconférence
- » Mettez en place les outils de collaboration ou les médias sociaux



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Mettez en place l'espace – physique ou virtuel (si l'espace est physique, les sources sont face aux courtiers)
- » Ouvrez la séance de découverte-collecte en expliquant pourquoi elle est nécessaire
- » Définissez les règles de base : par exemple, utiliser des données partagées, souci de clarté, anonymat possible, faire preuve d'une « curiosité commune » (tout le monde doit participer et aider à enrichir les informations partagées)
- » Recueillez tous les commentaires de façon à ce que chacun puisse les voir au moyen d'un rétroprojecteur ou d'une application de partage, en utilisant les informations rassemblées pendant la phase de découverte-collecte



#### PHASE DE SUIVI

- » Finalisez toutes les notes prises lors de l'étape de découverte-collecte avec l'aide des participants, qui valident les citations, et protégez leur anonymat si nécessaire
- » Rédigez une synthèse et envoyez-la à tous les participants
- » Le facilitateur aide les connecteurs à faire le lien entre les informations et les problèmes de leurs organisations
- » Les connecteurs restent en contact avec les sources sur les problèmes en suspens
- » Les connecteurs traduisent les découvertes en actions
- » Le facilitateur travaille avec les connecteurs et les sources pour s'assurer que des actions sont entreprises, mesurées et rapportées au commanditaire

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE JAM DE CONNAISSANCES

Une jam de connaissances comprend cinq étapes :

### 1. Sélection



- » **Brainstorming** avec le commanditaire en face à face ou en mode virtuel pour choisir le sujet

### 2. Planification



- » **Entretiens** avec les participants pour éveiller la curiosité
- » **Organiser** la jam de connaissances et décider du rôle de chaque acteur (par exemple le calendrier)



- » **Groupe de discussion** avec des sources et des connecteurs pour établir une liste de sujets pour l'étape de découverte-collecte

### 3. Découverte-collecte



- » Sous l'impulsion du facilitateur, le groupe échange ses expériences

### 4. Connexion



- » **Transmettez la synthèse des connaissances collectives** aux connecteurs et aux sources et affinez-la avec leurs contributions. Les connecteurs peuvent en faire émerger des méthodes, des produits et des solutions pour leurs organisations respectives.
- » Utilisez des **discussions en ligne** pour tenir les connecteurs et les sources informés de la mise en œuvre

### 5. Réutilisation

- » **Mesurez** l'utilisation des connaissances dans la pratique et le retour sur investissement

## ÉTUDE DE CAS — UNE JAM DE CONNAISSANCES PEUT PERMETTRE DE REPRODUIRE UN SUCCÈS « IMPROVISÉ »

En août 2006, une équipe d'ingénieurs d'Intel Solution Services a validé le concept du Wifi dans les trains de banlieue. Saluée par la presse locale, l'équipe avait surmonté des obstacles immenses en un laps de temps très court, et Intel souhaitait rationaliser, formaliser et éventuellement proposer le processus à d'autres clients. La jam de connaissances a aidé les concepteurs (connecteurs) d'Intel Solutions Services à comprendre comment l'équipe d'ingénieurs (sources) avaient atteint leurs objectifs de conception, malgré les problèmes de détérioration des antennes, de vibration, de négociation de temps de voie avec les compagnies ferroviaires, et le manque de poteaux pour relayer le signal à un centre d'exploitation de réseau. Pendant la jam de connaissances, les connecteurs ont pu avoir une image claire des coûts cachés et des contraintes de temps de ce type d'initiative et commencer à définir une stratégie complète de construction au-delà de la validation du concept.

Source : « *Sharing Hidden Know-How* ». 2011, Jossey Bass/Wiley

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

- » Vérifiez que les connecteurs sont habilités à agir. Organisez une réunion de planification avec des représentants du groupe des sources et du groupe des connecteurs pour définir le calendrier et déterminer ce que les participants recueilleront pendant la jam de connaissances.
- » Le processus peut être accéléré pour recueillir les connaissances avant qu'elles ne « sortent de la pièce ». Les jams de connaissances se faisant généralement par des moyens virtuels, menez des entretiens préalables avec les participants et prenez-les en photo pour renforcer la confiance.
- » Mettez en forme les notes de la jam de connaissances et envoyez-les aux participants dans les 24 heures. Demandez-leur de faire les corrections nécessaires ou d'ajouter d'autres réflexions.
- » Ne relâchez pas les efforts – travaillez avec les connecteurs pour les aider à traduire les connaissances en actions.
- » Il vous faudra parfois faire plusieurs jams de connaissances parce que les sujets demandent davantage d'attention, ou bien intégrer une source ou un connecteur supplémentaire.
- » Utilisez une matrice pour recueillir les notes en temps réel avec trois colonnes : Sujets (préparés à l'avance, avec une ligne chacun), Discussion (pour noter ce que se dit), et Synthèse (souvent rempli après la jam).
- » Réfléchissez à ce que les médias sociaux peuvent vous apporter :
  - › Les **outils collaboratifs** sont très intéressants pour les jams de connaissances : Google Docs pour partager des documents et travailler en même temps dessus, Google Hangouts pour la visioconférence, YouTube pour partager des vidéos, et une appli de partage de photos pour créer un album photo de la jam de connaissances (si les participants sont d'accord).

### JAM D'IDÉES OU JAM DE CONNAISSANCES ?

Les **jams d'idées** (en face à face ou en mode virtuel) sont basées sur le principe de la « sagesse des foules », tandis que les jams de connaissances mettent en œuvre une conversation constructive au sein d'un groupe plus restreint de personnes. Une jam d'idées virtuelle fait intervenir un grand nombre d'individus qui interagissent dans un espace en ligne pendant un temps donné. Les jams en ligne fonctionnent selon le même principe que les forums en ligne. Les utilisateurs inscrits ajoutent des commentaires, répondent aux autres utilisateurs et génèrent un dialogue en interagissant avec d'autres utilisateurs du monde entier en temps réel.

*La méthode de la jam a été conçue par IBM et est utilisée depuis 2003 pour permettre des débats virtuels ciblés, asynchrones et limités dans le temps. Il s'agit d'échanger des idées fondées sur l'expérience, les connaissances et les leçons tirées.*



**DIALOGUE/CONSULTATION  
ENTRE PARTIES PRENANTES**

## **QU'EST-CE QU'UN DIALOGUE/CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES ?**

Une série de conversations entre des parties prenantes/pairs, animées par un facilitateur, ayant pour but de recueillir différents points de vue, de mieux comprendre quelque chose, de parvenir à un consensus ou d'encourager à agir.

### **À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR**

- » favoriser la confiance et la communication entre les principales parties prenantes ;
- » accroître la mobilisation vis-à-vis d'un programme d'action ou d'un groupe ;
- » échanger des expériences pratiques et des points de vues différents ;
- » renforcer les alliances entre parties prenantes ;
- » améliorer l'accès à des ressources et à des praticiens.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 4 MOIS avant :

- » Identifiez une note conceptuelle
- » Constituez l'équipe de mise en œuvre
- » Déterminez le budget et le financement
- » Choisissez le format du dialogue/consultation (en face à face, en mode virtuel, ou les deux)
- » Recherchez des lieux possibles
- » Élaborez un plan d'action

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Sélectionnez et confirmez les lieux
- » Recrutez tous les prestataires (hôtel/lieu de réunion, organisateur d'événements, restauration, interprétation)
- » Rédigez le mandat du modérateur/facilitateur
- » Préparez toute la documentation
- » Organisez les réunions de consultation
- » Envoyez les invitations
- » Prévoyez le suivi-évaluation

##### Au moins 1 MOIS avant :

- » Préparez le calendrier
- » Envoyez les documents d'information aux participants
- » Recrutez le modérateur/facilitateur
- » Confirmez le calendrier avec les participants et les personnes ressources
- » Préparez une enquête
- » Prévoyez les modalités de consignation du déroulement de la mise en œuvre



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Enregistrez les inscriptions des participants
- » Réglez les questions logistiques
- » Motivez et responsabilisez les participants
- » Consignez le déroulement des échanges
- » En cas de consultation virtuelle, veillez à ce que tous les sites participent de manière égale, coordonnez la gestion des séances en vérifiant les connexions et, le cas échéant, la webdiffusion et l'interprétation



#### PHASE DE SUIVI

- » Réalisez une enquête
- » Consignez le déroulement du dialogue/consultation, formalisez les enseignements tirés et les mesures de suivi
- » Montez les vidéos (s'il y en a) en fonction des objectifs et des mesures de suivi
- » Passez aux étapes suivantes
- » Communiquez les résultats

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE DIALOGUE/CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES



### ÉTUDE DE CAS — UN PROCESSUS PARTICIPATIF MIS EN PLACE PAR UNE SÉRIE DE CONSULTATIONS

Suite à des protestations à l'encontre de toutes les compagnies pétrolières et gazières opérant sur l'île de Sakhaline, la Sakhalin Energy Investment Company (SEIC) a élaboré un plan visant à se mettre en conformité avec les exigences des prêteurs potentiels, et lancé un processus consultatif et participatif afin d'améliorer ses relations avec les peuples autochtones de l'île. Les objectifs étaient i) d'atténuer l'impact des projets sur les peuples autochtones, et ii) de fournir un cadre pour apporter des bénéfices socio-économiques aux communautés autochtones. Le processus s'est décomposé en :

- » une première série de consultations avec des leaders des communautés, des membres des communautés autochtones et d'autres acteurs du secteur pétrolier et gazier afin qu'ils se concertent sur l'objectif du plan ;
- » des conseils et des retours d'information destinés à l'équipe de la société chargée d'élaborer le plan, préparés par un groupe de travail constitué d'agents de la société et de consultants, ainsi que de représentants du Conseil des minorités autochtones de Sakhaline ;
- » une deuxième série de consultations et un rapport pour les parties prenantes comprenant une esquisse des composantes du projet ; suivie de
- » une troisième série de consultations (qui ont duré trois mois) pour évaluer les mesures d'atténuation proposées et les bénéfices du programme social qui avaient été mis au point à partir de la première série de consultations.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Un dialogue ou une consultation peut être intéressant lorsque les problèmes rencontrés viennent d'un manque d'adhésion des parties prenantes et que les participants doivent s'entendre sur des difficultés d'envergure locale, régionale ou mondiale.
- » Prévoyez une composante de planification importante, comprenant une évaluation du soutien apporté aux dialogues par les principaux acteurs.
- » Déterminez ce qui serait nécessaire pour favoriser ce processus collaboratif.
- » Fournissez des données de référence afin que les parties prenantes puissent se décider en connaissance de cause.
- » Invitez des personnes qui contribueront au dialogue ou à la consultation et qui seront concernées par le résultat obtenu.

#### Mise en œuvre

- » Trouvez un facilitateur ayant l'expérience des processus collaboratifs.
- » Surveillez de près et consignez toute recommandation ou accord émergeant du processus.

#### Médias sociaux à envisager

- » Les réseaux sociaux tels que LinkedIn et Google+ peuvent servir à repérer des experts et prendre contact avec eux.
- » Les outils de conférence en ligne comme Google+ Hangouts permettent des échanges avec de nombreux interlocuteurs.
- » Les discussions sur Twitter avec un hashtag prédéfini sont intéressantes pour mettre en valeur du contenu et des sujets.

## ÉTUDE DE CAS — DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES POUR PROMOUVOIR LA CONSTRUCTION NATIONALE

Dans une société ravagée par 25 ans d'insurrection et de guerre civile, les dialogues constituent un outil efficace de construction nationale. Au Soudan du Sud, les dialogues apprennent aux habitants comment interagir avec le gouvernement le plus jeune du monde, et aident les responsables gouvernementaux nommés ou élus à répondre aux besoins de leurs administrés.

- » Dans la ville de Wau, dans le nord-ouest du pays, des jeunes ont établi un dialogue avec six parlementaires élus au niveau de l'État et du pays, entre autres sur l'amélioration de l'éducation et de l'emploi.
- » À Djouba, la capitale, des handicapés physiques ont interpellé des élus et d'autres responsables pour qu'ils se préoccupent davantage de leurs besoins et qu'ils encouragent une plus grande participation des handicapés physiques à tous les niveaux du gouvernement.
- » À Malakal, une ville du nord du pays, des habitants ont demandé aux élus leur aide pour obtenir des puits d'eau propre afin de ne pas avoir à puiser l'eau du Nil.

Beaucoup d'autres dialogues (*parfois appelés forums ou dialogues locaux*) ont eu lieu dans de nombreuses communautés du pays. Ils ont tous eu en commun les caractéristiques suivantes :

- » Les dialogues ont été précédés de préparations rigoureuses ; des facilitateurs qualifiés ont associé les leaders des communautés et établi des relations de confiance.
- » De nombreux débats ciblés en petits groupes dans des lieux commodes ont permis de maximiser les possibilités pour les communautés de participer à la définition des problèmes, et d'identifier les personnes capables et disposées à parler au nom de la communauté.
- » Des règles de base ont été clairement établies et rappelées à chaque occasion.
- » Les organisateurs ont orienté les discussions sur la recherche de solutions et la définition de stratégies communes plutôt que sur l'expression de plaintes ou de mécontentement.
- » Les modérateurs et les autres bénévoles ont reçu une formation pour leur permettre d'assurer leurs fonctions dans les dialogues.

C'est grâce à une préparation attentive et à la volonté de la société civile, des parlementaires et des responsables gouvernementaux d'y donner suite que les dialogues ont été couronnés de succès. Les communautés participantes ont ainsi vu que, même s'il n'y avait pas de résultats immédiats, leurs préoccupations étaient prises en compte : ces dialogues sont réellement utiles.

Source : Larry Ekin, consultant en communication, National Democratic Institute



Le même instrument employé dans un autre projet ou à une phase différente d'un programme peut produire des résultats différents. Par exemple, une visite d'expert peut permettre d'informer et d'établir un consensus au stade d'identification d'un projet ; au moment de la mise en œuvre, elle peut contribuer à lever des obstacles et à développer des compétences grâce à un accompagnement et une assistance pratique.





# INSTRUMENTS

ENGAGEMENT SUR UNE LONGUE DURÉE



COMMUNAUTÉ  
DE PRATIQUE



JUMELAGE



## COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

### QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ?

Un groupe de personnes qui interagissent régulièrement sur un sujet commun afin d'apprendre les uns des autres.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » développer les liens et renforcer les relations entre pairs ;
- » dynamiser les réseaux professionnels :
  - › au niveau mondial, régional, national, local et institutionnel,
  - › selon différents modes (en face à face ou en mode virtuel),
  - › de manière formelle ou informelle,
  - › avec un coordinateur principal chargé de l'administration de la communauté ;
- » échanger les expériences, les enseignements tirés et les meilleures pratiques ;
- » générer des idées nouvelles ;
- » recueillir et partager des connaissances tacites.

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 4 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle, identifiez les membres ciblés, établissez une proposition de valeur pour la communauté
- » Définissez les besoins en ressources humaines à la fois dans votre équipe et à l'extérieur
- » Recrutez l'administrateur de la communauté

##### Au moins 2 MOIS avant :

- » Choisissez la plateforme de collaboration, réglez les aspects financiers et levez toutes les éventuelles interrogations relatives à la sécurité
- » Préparez le plan de lancement de la communauté/plan de mobilisation — activités et tâches clés à exécuter et par qui, notamment une stratégie de communication par les médias sociaux pour recruter des membres

##### Au moins 1 MOIS avant :

- » Organisez un événement en ligne ou hors ligne (prélancement) pour commencer à mobiliser les « locomotives »
- » Mettre en place les outils d'analyse du trafic du site
- » Testez la plateforme avec les premiers membres et corrigez les problèmes

##### Au moins 2 SEMAINES avant :

- » Créez du contenu pour la communauté : blogs, photos, vidéos, etc.
- » Demandez aux « locomotives » identifiées d'inviter de nouveaux membres dans la communauté
- » Lancez officiellement la communauté



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

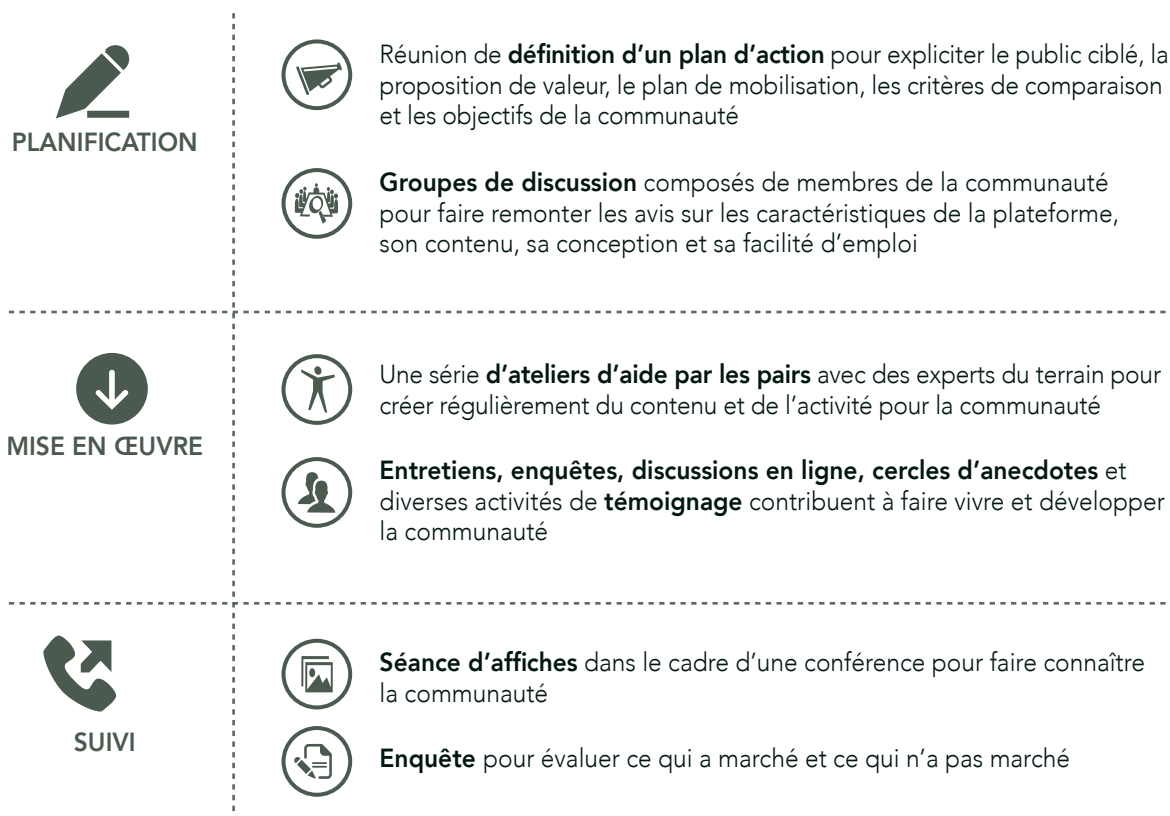
- » Exécutez le plan de mobilisation de la communauté – souhaitez la bienvenue aux nouveaux membres, envoyez des lettres d'information, réalisez des enquêtes auprès des membres, organisez des réunions, des webinaires, des conférences, et faites de la publicité autour
- » Développez la communauté : fixez des objectifs de croissance et de participation
- » Mesurez l'activité de la communauté : utilisez les outils d'analyse du trafic, surveillez le nombre de membres et la participation, créez une liste de critères de comparaison et d'indicateurs pour suivre les progrès de la communauté dans le temps
- » Communiquez les progrès accomplis chaque mois et tous les ans
- » Contactez les membres et les partenaires régulièrement, procédez à des ajustements si nécessaire



#### PHASE DE SUIVI

- » Si la décision est prise de mettre fin à la communauté ou de la transformer, préparez un plan de clôture ou de transition
- » Faites part du plan aux membres de la communauté régulièrement, et sollicitez ouvertement leur contribution très en avance
- » Consignez le déroulement de l'opération et formalisez les enseignements tirés

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE



## ÉTUDE DE CAS — UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE POUR POURSUIVRE LES ÉCHANGES DE CONNAISSANCES

En novembre 2012, lors de la conclusion d'une table-ronde mondiale virtuelle ayant réuni plus de 150 participants de différents pays et secteurs autour de la question de l'incubation d'innovations pour l'électrification hors réseau, les participants ont exprimé le besoin manifeste d'une plateforme commune où le dialogue pourrait être poursuivi. C'est ainsi que la plateforme collaborative en ligne de l'Initiative Télécoms-Énergie a vu le jour en décembre 2012. Cette communauté de pratique en ligne a rassemblé des acteurs majeurs des secteurs de l'énergie, des télécoms, des finances et du secteur associatif souhaitant exploiter la demande d'énergie des infrastructures de télécommunications pour améliorer l'alimentation en énergie des 1,2 milliard d'habitants de la planète qui n'ont toujours pas accès à l'énergie dans le monde en développement. Elle a apporté un espace virtuel où des savoirs, des idées et des opportunités peuvent être partagés et créés par des interactions entre un large éventail de parties prenantes représentant plus de 60 pays et 300 organisations.

Source : Banque mondiale, communauté de pratique télécoms-énergie,  
<http://wbi.worldbank.org/wbi/stories/innovations-rural-electrification-building-stakeholder-coalitions>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Réfléchissez à la possibilité de recruter des experts du sujet (bénévoles ou non) capables d'apporter des connaissances pointues et leur expérience aux membres de la communauté.
- » Étudiez le fonctionnement de votre public cible : comment les membres se comportent aussi bien en ligne que hors ligne, où ils vont chercher des informations, à quel moment de la journée ils ont le plus de probabilités d'être en ligne, et qu'est-ce qui les intéresse.
- » Réfléchissez à la proposition de valeur lorsque vous élaborer votre plan de mobilisation de la communauté : qu'est-ce que les participants vont retirer de la communauté qu'ils ne peuvent pas obtenir ailleurs ?
- » Précisez les attentes et établissez une liste détaillée des activités ou des événements planifiés.

#### Mise en œuvre

- » Repérez et encouragez les « locomotives » (c'est-à-dire les membres qui contribuent activement à la communauté).

#### Médias sociaux à envisager

- » Outils Web 2.0 pour faciliter la collaboration et les contacts.
- » Outils de réseaux sociaux comme **Facebook** pour faire connaître la communauté et créer un buzz.
- » **Google Apps** pour une collaboration transparente entre les membres de la communauté grâce à **YouTube**, **Google maps**, et des conférences en ligne avec **Google+ Hangout**. Les participants peuvent aussi partager et modifier des documents avec **Google docs**.
- » **Twitter** pour accroître la participation à l'intérieur de la communauté. Utilisez-le pour diffuser des événements, parler des activités récentes, partager des photos, et héberger des événements en ligne, par exemple des **conversations en ligne sur Twitter**.

## UN SPRINT D'ÉCRITURE PEUT RÉVÉLER DES CONNAISSANCES TACITES AU SEIN D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Les contrats passés par les administrations publiques du monde entier représenteraient chaque année 9,5 billions de dollars de dépenses. Pourtant, le public n'a souvent pas accès aux données relatives aux contrats. En plus des problèmes dus au manque de transparence, l'argent dépensé dans le cadre de ces contrats est souvent mal géré ou détourné. Open Contracting, un ensemble de normes et de pratiques visant à accroître la transparence et la participation dans le domaine des marchés publics, peut remédier à ces difficultés. L'Institut de la Banque mondiale a rassemblé dix-sept praticiens de la communauté de pratique Open Contracting, représentant des pays allant du Brésil à l'Afghanistan, pour participer à un exercice original appelé « sprint d'écriture » — une course, encadrée par un facilitateur, dont le but était d'écrire et publier de manière collaborative, en cinq jours, un guide pratique sur la mise en place de procédures transparentes de passation des marchés publics.

La richesse de cet exercice tient non seulement au guide produit mais aussi à l'ensemble des conversations qui ont abouti à sa réalisation. Le sprint d'écriture permet de partager et recueillir des connaissances qui restent souvent tacites et sont rarement formalisées. Il a aidé à établir une compréhension commune de la transparence en matière de marchés publics et à trouver un langage commun. Point important, la composante de renforcement de la communauté a créé un sentiment de confiance, d'adhésion et d'appropriation.

« Ce n'est pas le livre qui est vraiment important, mais l'esprit de collaboration qui s'est instauré pour le réaliser. » – Un participant au sprint d'écriture Open Contracting

Source : Norma Garza, Gestion du savoir, WBIOG – équipe Open Contracting



## JUMELAGE

### QU'EST-CE QU'UN JUMELAGE ?

L'association d'une institution à une institution similaire mais généralement plus développée afin de former un partenariat mutuellement bénéfique.

### À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- » entreprendre des actions nouvelles et/ou plus efficaces ;
- » instaurer une coopération de longue durée
  - › au niveau institutionnel, de manière unidirectionnelle ou bidirectionnelle,
  - › pour répondre aux besoins des deux institutions concernées,
  - › sous une forme officielle ou informelle ;
- » une coopération durable qui se poursuit après l'achèvement du projet ;
- » améliorer les capacités des organisations ;
- » intégrer formation et assistance technique.



## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### COMMENT FAIRE ?



#### PHASE DE PLANIFICATION

##### Au moins 7 MOIS avant :

- » Cas n°1 – Vous êtes contacté(e) par une organisation pour un jumelage
- » Cas n°2 – Vous identifiez le besoin d'un jumelage, c'est-à-dire que vous avez identifié des connaissances ou des compétences qui vous manquent

Préparez un plan du projet (en fonction de l'un des deux cas)

- » Cas n°1 – Précisez les attentes et entendez-vous sur les objectifs
- » Cas n°2 –
  - › Préparez un appel d'offres pour le jumelage
  - › Recueillez les offres d'apporteurs de connaissances
  - › Sélectionnez un partenaire de jumelage

##### Au moins 5 MOIS avant :

- » Ensemble, l'apporteur de connaissances et l'organisation receveuse :
  - › préparent un plan de travail
  - › établissent un accord/contrat de jumelage avec un budget détaillé, une équipe de projet, un calendrier et des jalons clés
- » Élaborez un plan de suivi
- » Recrutez un auditeur pour examiner le contrat

##### 1 MOIS avant :

- » Organisez une réunion pour décider du lancement



#### PHASE DE MISE EN ŒUVRE

##### Au moins 12 MOIS :

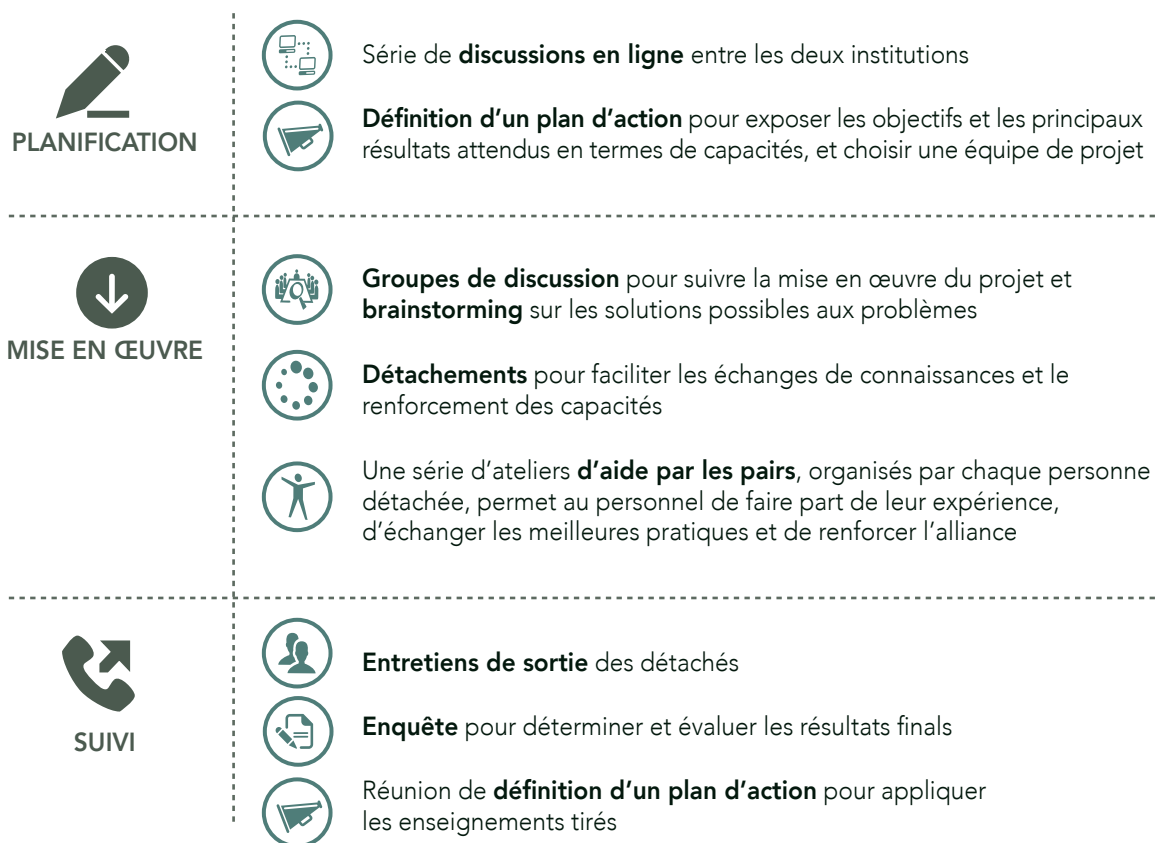
- » Les experts de l'institution receveuse exécutent les actions prévues dans le contrat
- » Organisez (en mode virtuel ou en face à face) des réunions mensuelles pour garder le contact, évaluer les progrès et informer des nouveaux développements
- » Suivez les progrès du jumelage par des rapports trimestriels



#### PHASE DE SUIVI

- » Réalisez un bilan du projet
- » Évaluez le jumelage
- » Préparez le rapport final
- » Réfléchissez à la création possible d'une communauté de pratique pour maintenir le partenariat et l'échange de compétences afin de maintenir l'élan imprimé
- » Clôturez les comptes

## EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE JUMELAGE



## ÉTUDE DE CAS — UN JUMELAGE PEUT AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

En 2009, la Banque mondiale a demandé au Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE), qui avait mis au point différentes techniques silvopastorales pour restaurer des paysages dégradés par les activités d'élevage, d'apporter une assistance technique au village de Tugi, dans les montagnes Gutah de la région Nord-Ouest du Cameroun, dont les conditions écologiques sont similaires à celles des montagnes d'Amérique centrale. Dans le cadre d'un accord de jumelage, le CATIE a conseillé et aidé l'Akwi Memorial Foundation (une ONG qui travaille à faire reculer la pauvreté dans l'ouest du Cameroun) à mettre en œuvre le Projet silvopastoral de Tugi (TUSIP). Grâce à un soutien suivi, les innovations et les méthodes du TUSIP contribuent à améliorer la productivité et la viabilité environnementale des petits cultivateurs et des petits éleveurs du village de Tugi.

Source : Banque mondiale, « Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques », <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161>

## INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

### CONSEILS PRATIQUES

#### Planification

- » Consacrez suffisamment de temps à l'élaboration du projet de jumelage ; veillez à identifier le partenaire qui convient.
- » Planifiez, planifiez, et planifiez encore, en particulier pour les accords de jumelage officiels.
- » Assurez-vous du soutien et de la compréhension du projet à tous les niveaux des deux organisations.
- » Vérifiez que les conséquences financières et opérationnelles sont claires et acceptées par toutes les parties.

#### Mise en œuvre

- » Pour assurer la pérennité du jumelage, assurez-vous que votre organisation et les partenaires que vous avez sélectionnés sont suffisamment solides pour gérer l'engagement important que demande un jumelage.

#### Médias sociaux à envisager

- » Utiliser des outils comme WordPress et Tumblr pour créer des blogs afin de consigner les progrès et les leçons tirées du jumelage.

Une combinaison d'instruments est très efficace, en particulier dans le cas de problèmes de développement très enracinés ou de situations complexes, notamment lorsque l'échange nécessite un appui politique ou un transfert important de savoir-faire technique. Il est possible, par exemple, de commencer une initiative d'échange de connaissances par une conférence destinée à informer sur de nouvelles solutions de développement, puis de créer une communauté de pratique pour développer les contacts et maintenir les échanges d'information, et enfin d'organiser des voyages d'étude pour renforcer la confiance et l'adhésion des clients aux nouvelles réformes.





## ACTIVITÉS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

## ACTIVITÉS DE PRÉSENTATION



Démonstration



Groupe d'experts



Micro-présentations



Séance d'affiches



Rapport



Témoignage

## ACTIVITÉS DE DISCUSSION



Cercle d'anecdotes



Brainstorming

Discussion  
en sous-groupes

Discussion en ligne



Café découverte



Aide par les pairs

# ACTIVITÉS

Les activités sont regroupées dans quatre catégories : activités de présentation, activités de discussion, activités expérientielles et activités d'analyse. Chaque catégorie fait intervenir différents modes de communication et d'interaction entre les participants.

## ACTIVITÉS EXPÉRIENTIELLES



Définition  
d'un plan d'action



Sprint d'écriture



Visite sur le terrain



Bocal



Jeu de rôles



Détachement



Simulation

## ACTIVITÉS D'ANALYSE



Analyse après  
action



Groupe  
de discussion



Entretien



Auto-évaluation



Enquête



Analyse SWOT

# ACTIVITÉS

## ACTIVITÉS DE PRÉSENTATION



Démonstration



Groupe d'experts



Micro-présentations



Séance d'affiches



Rapport



Témoignage



# DÉMONSTRATION



## QU'EST-CE QU'UNE DÉMONSTRATION ?

La présentation par un spécialiste de la manière d'utiliser un produit ou d'exécuter une opération ; utilisée aussi pour faire la promotion d'un nouveau produit ou procédé pour vendre et diffuser des innovations.

## UNE ACTIVITÉ DE DÉMONSTRATION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » pendant la phase de mise en œuvre d'un projet ;
- » pour des petits groupes (5 à 20 personnes).

## À UTILISER POUR

- » appliquer des connaissances ou maîtriser un processus ;
- » obtenir un niveau d'engagement élevé des participants ;
- » transmettre une expérience pratique ou les étapes d'un processus ;
- » faire connaître des innovations et des bonnes pratiques ;
- » permettre un transfert de connaissances dans le contexte propre à la personne.

## COMMENT FAIRE ?

- » Veillez à ce que le spécialiste ait de bonnes compétences pédagogiques et adapte la démonstration aux besoins du public.
- » Prolongez la démonstration par une discussion et un accompagnement pratique pour faciliter l'application concrète dans le contexte des participants.
- » Il est utile de prévoir deux personnes pour la démonstration : l'une qui fait, et l'autre qui commente.
- » Encouragez le ou les spécialistes ou présentateurs à être réceptifs aux questions et préoccupations, à entrer dans les détails si nécessaire et à motiver le reste des participants à répondre aux questions.
- » Veillez à ce que chaque participant ait une occasion d'appliquer dans la pratique ce qui a fait l'objet de la démonstration.



## GRUPE D'EXPERTS \*

### QU'EST-CE QU'UN GROUPE D'EXPERTS ?

Un ensemble de présentations encadrées par un modérateur sur un même sujet exploré sous différents angles par plusieurs spécialistes.

### UN GROUPE D'EXPERTS PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » en mode virtuel ou en face à face ;
- » avec un modérateur ;
- » pendant la phase de mise en œuvre d'un projet.

### À UTILISER POUR

- » obtenir des points de vue différents sur un sujet ;
- » informer sur un sujet ou un problème ;
- » conférer de la crédibilité à un sujet en présentant des avis de spécialistes ;
- » permettre un partage de connaissances.

### COMMENT FAIRE ?

- » Choisissez les membres du groupe en fonction de leurs connaissances, de leurs compétences en matière de communication et de leurs qualités d'orateurs.
- » Donnez aux experts des informations sur les participants et sur l'importance que le sujet revêt pour eux.
- » Organisez une réunion d'information (virtuelle ou en face à face) avec les membres du groupe d'experts au moins deux semaines avant l'événement pour que le modérateur et tous les experts se familiarisent avec le contenu des présentations.
- » Encouragez les participants à s'informer sur le sujet à l'avance ; fournissez ou suggérez des documents d'information utiles. Ces opérations peuvent se faire par voie électronique.
- » Le succès d'un groupe d'experts dépend beaucoup de la qualité de la modération.
- » Lors de l'étape de planification, réfléchissez à ce que vous ferez si :
  - › le temps manque,
  - › il y a trop de participants, ou pas assez,
  - › les experts que vous souhaitez avoir demandent à être rémunérés – avez-vous un budget suffisant ?
  - › vous ne trouvez pas assez d'experts pour participer ;
  - › un ou plusieurs experts se décommandent à la dernière minute,
  - › le matériel ne fonctionne pas.

\* N'oubliez pas qu'un groupe d'experts n'a pas d'utilité en soi lorsque l'objectif d'apprentissage est d'appliquer, d'analyser ou d'intégrer des connaissances, ou de créer de l'information.

# MICRO-PRÉSENTATIONS



## QU'EST-CE QUE DES MICRO-PRÉSENTATIONS ?

Une série d'exposés durant chacun quelques minutes sur un ou plusieurs sujets par différents intervenants.

## DES MICRO-PRÉSENTATIONS PEUVENT ÊTRE ORGANISÉES

- » en mode virtuel ou en face à face ;
- » avec un modérateur, chaque présentation durant cinq minutes ;
- » avec des praticiens expérimentés.

## À UTILISER POUR

- » informer sur un ou plusieurs sujets en un court laps de temps ;
- » rendre compte des résultats d'un projet ou d'un groupe et de bonnes pratiques ;
- » améliorer la capacité de personnes ou d'un groupe à préparer des rapports ou des présentations succincts ;
- » proposer de nouveaux points de vue.

## COMMENT FAIRE ?

- » Organisez une séance de micro-présentations comme une séance de « speed dating ». L'idée est que les participants puissent être confrontés à de nombreuses idées différentes en très peu de temps.
- » La préparation en amont est essentielle. Faites en sorte que les présentateurs travaillent avec un coach ou un facilitateur pour se préparer.
- » Demandez à chaque présentateur de faire une répétition pour vérifier que tout se passe comme prévu.
- » Donnez aux présentateurs une liste des consignes importantes.
- » Choisissez l'ordre des micro-présentations de manière que le public puisse comprendre les problèmes présentés. Réfléchissez au message général des micro-présentations.



# SÉANCE D’AFFICHES

## QU’EST-CE QU’UNE SÉANCE D’AFFICHES ?

Une présentation sous forme d’affiches, combinant habituellement du texte et des illustrations, qui sert de point de départ à une conversation entre les présentateurs et les participants autour du contenu des affiches.

## UNE SÉANCE D’AFFICHES PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » pendant une plage de temps précise – les affiches sont visibles seulement à certains moments ;
- » en accès libre – les affiches sont visibles à tout moment pendant un événement ;
- » en face à face :
  - › généralement dans un seul lieu, le plus souvent une grande pièce ou un espace défini dans un hall d’exposition ;
  - › avec éventuellement une réception pour souligner le caractère informel de la séance d’affiches ;
- » par des moyens virtuels
  - › synchrones,
  - › asynchrones,
  - › à la fois synchrones et asynchrones.

## À UTILISER POUR

- » encourager la réflexion et les interactions sur un sujet ;
- » mettre en avant des résultats ou des innovations, ou augmenter la visibilité d’un sujet ou d’un thème ;
- » accueillir un grand nombre de participants ;
- » favoriser les contacts et les échanges de savoir informels.

## COMMENT FAIRE ?

- » Donnez des lignes directrices claires pour le contenu des affiches et leur accrochage, par exemple :
  - › la dimension de l’affiche,
  - › le type d’affiche (imprimée, virtuelle),
  - › quand et comment les affiches sont présentées.
- » Prévoyez des moments d’interaction entre présentateurs et participants, et donnez des instructions claires sur la manière dont ces interactions se dérouleront.
- » Organisez un Prix de la meilleure affiche, si le cas s’y prête.
- » Publiez la version électronique des affiches sur votre site web en guise de prolongement.
- » Améliorez la visibilité et le suivi en interviewant les présentateurs des affiches.
- » Indiquez les coordonnées du présentateur sur l’affiche pour ceux qui voudraient le contacter par la suite.
- » Créez une atmosphère informelle et détendue pendant la séance d’affiches. L’objectif est de faire en sorte que les présentateurs et les participants parlent de leurs projets en toute liberté.
- » Elle peut être une alternative à une présentation orale ou être combinée à une présentation orale, en particulier si vous voulez augmenter la visibilité des résultats ou les faire connaître aux participants.

# RAPPORT



## QU'EST-CE QU'UN RAPPORT ?

Un exposé oral ou écrit qui récapitule et met en évidence les principaux points d'un sujet ou d'un thème donné (concepts, données, processus, enseignements tirés, etc.).

## UN RAPPORT PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » en mode virtuel ou en face à face (rapport oral) ;
- » avec un modérateur (rapport oral) ;
- » pour un vaste public (rapport oral ou écrit) ;
- » pour structurer/standardiser le message central (rapport oral ou écrit) ;
- » à n'importe quel stade d'un projet.

## À UTILISER POUR

- » communiquer les résultats d'un projet, d'une enquête ou d'une évaluation ou pour faire une mise à jour ;
- » apporter des informations, en particulier sur des sujets pour lesquels il est difficile d'obtenir des données ;
- » stimuler de nouveaux points de vue ;
- » recueillir et réutiliser des connaissances tacites ;
- » permettre un partage de connaissances.

## COMMENT FAIRE ?

- » Rédigez une liste de conseils pour les présentateurs, par exemple :
  - › Développez un thème dominant ou un message clé et étayez-le par deux ou trois points secondaires au maximum.
  - › Si vous faites une présentation orale, prévoyez de parler 20 minutes ; les présentations orales plus courtes ont généralement moins d'impact.
  - › Si vous utilisez PowerPoint ou un autre logiciel, mettez en évidence les principaux points en donnant simplement un titre ou quelques mots clés. Cette méthode permet de maintenir le public concentré sur ce que vous dites et non sur ce qui est à l'écran.
- » Servez-vous d'illustrations, d'exemples et de récits qui permettent au public de contextualiser les informations, que le rapport soit oral ou écrit.
- » Terminez un rapport en récapitulant ou en mettant en évidence les messages clés.



# TÉMOIGNAGE \*

## QU'EST-CE QU'UN TÉMOIGNAGE ?

L'utilisation d'un récit décrivant un résultat pratique dans le but d'amener des personnes, des communautés ou des organisations à envisager une action future.

### UN TÉMOIGNAGE PEUT COMPORTER

- » la référence de la source originale, si le récit est retransmis ;
- » le contexte dans lequel replacer l'histoire ;
- » les personnes concernées ;
- » le problème ayant déclenché l'intervention/action ;
- » la description de l'intervention/action ;
- » les résultats et les enseignements tirés ;
- » des images et des objets.

### À UTILISER POUR

- » communiquer et recueillir des connaissances tacites ;
- » favoriser une compréhension profonde ;
- » attirer l'attention sur un sujet ;
- » permettre un partage de connaissances.

### COMMENT FAIRE ?

- » Utilisez des accroches visuelles lorsque vous racontez une histoire pour capter l'attention du public.
- » Élaborez un récit structuré, avec un début, un milieu et une fin. N'oubliez pas que le début et la fin sont essentiels – c'est généralement ce que le public retient.
- » Assurez-vous que le message principal ou l'élan qui va donner envie d'agir est bien passé.
- » Utilisez des histoires vraies et faites simple pour que le public puisse vous suivre.

\* Le témoignage est souvent combiné à un cercle d'anecdotes lorsque l'objectif de l'échange est de recueillir de nombreuses expériences à partir d'un thème donné.

# ACTIVITÉS

## ACTIVITÉS DE DISCUSSION



Cercle d'anecdotes



Brainstorming



Discussion  
en sous-groupes



Discussion en ligne



Café découverte



Aide par les pairs





## CERCLE D'ANECDOTES

### QU'EST-CE QU'UN CERCLE D'ANECDOTES ?

Un exercice consistant à partir d'un thème et à poser des questions aux participants pour les amener à raconter des anecdotes et transmettre ainsi leurs expériences.

### UN CERCLE D'ANECDOTES PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » autour de thèmes avec des questions amenant à raconter des anecdotes ;
- » pour des groupes de 4 à 12 participants :
  - › les participants sont souvent des pairs,
  - › les participants ont souvent travaillé sur le même projet ;
- » avec des participants assis en cercle ou autour d'une table ronde ;
- » avec un facilitateur :
  - › connaissant les techniques de collecte d'anecdotes à partir de questions,
  - › sachant se fondre dans le groupe.

### À UTILISER POUR

- » favoriser un processus de changement tel que :
  - › le renforcement de la cohésion d'un groupe et le développement de liens entre les personnes,
  - › la résolution d'un conflit ;
- » collecter des histoires afin d'évaluer des projets complexes ;
- » permettre un partage de connaissances.

### COMMENT FAIRE ?

- » Il peut être intéressant d'enregistrer ce qui se dit pendant le cercle d'anecdotes. Vous pourrez ainsi récolter les histoires à partir de la transcription.
- » Veillez à recruter un facilitateur qui a l'habitude de guider et non de mener. Les membres du groupe doivent communiquer entre eux, pas raconter leurs histoires au facilitateur.

### CERCLES D'ANECDOTES OU GROUPES DE DISCUSSION ?

Les cercles d'anecdotes diffèrent des groupes de discussion par les aspects suivants :

- » Thématique : ils recueillent des expériences et non des opinions
- » Exploration : ils explorent des thèmes sans avoir d'hypothèse en tête
- » Neutralité : les résultats se dégagent des expériences partagées – il ne s'agit pas d'identifier une réponse correcte.

# BRAINSTORMING



## QU'EST-CE QU'UN BRAINSTORMING ?

La production d'idées ou de solutions sur un sujet donné en mobilisant l'intelligence collective et en stimulant l'expression d'idées nouvelles.

## UN BRAINSTORMING PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » avec un facilitateur qui motive les participants à apporter des idées ou des solutions ;
- » aux stades initiaux d'un projet ou d'un processus ;
- » en mode virtuel ou en face à face.

## À UTILISER POUR

- » générer des idées nouvelles et créatives ;
- » générer des listes, par exemple de points clés ;
- » faciliter la résolution de problèmes, l'instauration d'un consensus et le travail d'équipe ;
- » motiver les participants à investir dans une idée ou une solution ;
- » permettre un partage de connaissances.

## COMMENT FAIRE ?

- » Dans la mesure où le brainstorming a pour principal but de générer le plus grand nombre d'idées possible — idées originales ou idées découlant les unes des autres — choisissez un sujet de brainstorming qui parle aux participants.
- » Dans un brainstorming, c'est la quantité qui compte, par la qualité. Il est important de rappeler aux participants que « il n'y a pas de mauvaise idée ».
- » Organisez bien la séance. Veillez à ce que les questions et les lignes directrices du brainstorming soient claires et que tous les participants comprennent la question et le processus.
- » Encouragez tous les participants à proposer des solutions ; la conversation ne doit pas être dominée par une ou deux personnes.
- » Un brainstorming réussi doit déboucher sur un grand nombre d'idées audacieuses et originales qui pourront ensuite être analysées, hiérarchisées et appliquées dans les contextes qui conviennent.

## Q-STORMING OU BRAINSTORMING ?

Le Q-storming ressemble beaucoup au brainstorming. Au lieu de rechercher de nouvelles réponses et solutions, le Q-storming vise à générer autant de nouvelles questions que possible sur un sujet donné. Cela permet de faire émerger des questions en suspens susceptibles de vous aider à analyser le problème à résoudre, ou une situation difficile à gérer.

Cette méthode est particulièrement efficace quand l'équipe est confrontée à un problème pour lequel la solution doit être entièrement acceptée et mise en œuvre par les personnes participant à l'exercice de Q-storming, et que la solution doit venir de l'intérieur.



# DISCUSSION EN SOUS-GROUPES

## QU'EST-CE QU'UNE DISCUSSION EN SOUS-GROUPES (*BUZZ SESSION*) ?

Une discussion très brève sur un sujet étroit qui a lieu simultanément dans différents sous-groupes (généralement deux personnes) et qui stimule la participation de chaque membre du groupe.

### UNE DISCUSSION EN SOUS-GROUPES PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » avec un grand nombre de participants et dans le cadre d'un séminaire ou d'une conférence ;
- » avec un facilitateur expérimenté capable d'ajuster facilement l'enchaînement des activités si nécessaire.

### À UTILISER POUR

- » exploiter les connaissances et l'expérience de chaque participant ;
- » dynamiser le groupe ou aider à « rompre la glace » ;
- » identifier des besoins/obtenir des remontées d'information rapides sur un sujet étroit ;
- » favoriser la génération d'un grand nombre d'idées ;
- » générer des questions de groupe pour les intervenants ;
- » recentrer le débat sur les points essentiels.

### COMMENT FAIRE ?

- » Réfléchissez bien aux résultats que vous attendez de la discussion en sous-groupes. Voici quelques exemples qui vous aideront à bien exploiter ce type d'activité :
  - › Faites suivre une présentation d'une discussion en sous-groupes. Demandez aux personnes présentes de parler avec leur voisin pendant cinq à dix minutes des liens qu'ils peuvent établir entre les points essentiels de la présentation et leurs propres expériences. Ce dialogue amènera de nouvelles perspectives et pourra aussi réduire les questions du public, ou le conduire à poser des questions plus avisées.
  - › Structurez une discussion en sous-groupes de manière que deux à trois participants s'interrogent à tour de rôle. Le ou les facilitateurs peuvent demander aux participants de laisser chacun parler pendant trois à cinq minutes sans interruption, puis de discuter ensemble pendant cinq minutes.
  - › Utilisez une discussion en sous-groupes pour briser la glace au début d'un séminaire avec une discussion de une à deux minutes sur un sujet étroit intéressant tous les participants ou sur leurs attentes.

# DISCUSSION EN LIGNE



## QU'EST-CE QU'UNE DISCUSSION EN LIGNE ?

Une discussion qui se déroule par voie électronique, de manière synchrone ou asynchrone.

## UNE DISCUSSION EN LIGNE PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » sous une forme ouverte, informelle ;
- » avec un modérateur.

## À UTILISER POUR

- » mobiliser les membres d'une communauté de pratique ;
- » étudier des sujets en profondeur et permettre une réflexion plus poussée ;
- » favoriser l'accompagnement/mentorat ;
- » faciliter la planification et la collaboration à n'importe quel stade d'un projet ou d'un programme – en particulier dans les équipes géographiquement dispersées ;
- » planifier les emplois du temps avec plusieurs participants et permettre aux participants d'un séminaire ou d'une conférence de poursuivre les échanges et rester mobilisés.

## COMMENT FAIRE ?

- » Une discussion en ligne de type asynchrone peut être intéressante lorsque vous avez besoin d'une certaine flexibilité sur les dates ou les horaires. Les participants n'ont pas besoin d'être disponibles à un moment précis pour discuter d'un sujet : ils peuvent intervenir à leur convenance à l'intérieur des paramètres établis pour la discussion en ligne.
- » Réfléchissez aussi aux questions suivantes lors de la planification d'une discussion en ligne :
  - › Les résultats attendus de la discussion en ligne sont-ils clairs ?
  - › Avez-vous décidé comment vous alliez mener la séance de discussion en ligne ?
  - › Dans quelle mesure le modérateur doit-il intervenir dans la discussion en ligne ?
  - › La discussion va-t-elle être libre et sans orientation précise, ou bien est-ce que des résultats précis en sont attendus ?
  - › Comment vous êtes-vous assurés que tous les participants pouvaient accéder à la discussion en ligne ?
  - › L'outil sélectionné pourra-t-il prendre en charge le nombre de personnes souhaitant participer ?
  - › Comment allez-vous recueillir les résultats de la séance de discussion en ligne ?
- » Donnez au modérateur et aux participants des informations sur la manière d'utiliser l'outil/plateforme de discussion en ligne.
- » Donnez des instructions claires sur la façon dont les participants peuvent poser des questions, fournir des retours d'information, etc.



# CAFÉ DÉCOUVERTE

## QU'EST-CE QU'UN CAFÉ DÉCOUVERTE ?

Des conversations ouvertes, créatives, animées par un facilitateur, ayant pour but de faire émerger des savoirs collectifs, partager des idées et favoriser un dialogue collaboratif dans un environnement détendu de type café.

## UN CAFÉ DÉCOUVERTE PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » en mode virtuel ou en face à face ;
- » dans le cadre d'une conférence, d'un séminaire ou d'un salon des connaissances.

## À UTILISER POUR

- » obtenir différents points de vue sur un sujet ;
- » faire apparaître et recueillir des connaissances tacites et des expériences auprès d'un grand groupe de participants ;
- » favoriser l'apprentissage collectif et la construction de réseaux ;
- » identifier des bonnes pratiques.

## COMMENT FAIRE ?

- » Définissez les règles et l'environnement du café découverte pour permettre un dialogue ouvert, par exemple écouter attentivement, attendre son tour pour parler, faire part de ses réflexions.
- » Utilisez des questions bien choisies pour guider la conversation. Gardez à l'esprit les points suivants lorsque vous rédigez les questions :
  - › Posez des questions ouvertes (questions auxquelles on ne peut pas répondre par oui ou par non).
  - › Utilisez des questions qui encouragent à s'interroger et pas à prendre position.
  - › Testez les questions à l'avance avec des personnes clés pour vérifier qu'elles sont simples à comprendre.
- » Il peut être intéressant d'organiser vos questions en groupes centrés sur une idée ou un problème, de manière à relier plus facilement les résultats de la conversation aux idées/problèmes centraux.
- » La réussite d'un café découverte tient beaucoup au travail du facilitateur, qui doit être expérimenté. Il peut être utile d'avoir des personnes chargées de prendre des notes pour récolter les connaissances communiquées.

# AIDE PAR LES PAIRS



## QU'EST-CE QU'UN ATELIER D'AIDE PAR LES PAIRS ?

Un exercice encadré par un facilitateur, au cours duquel des pairs possédant une expérience appropriée font part de leurs connaissances et de leur expérience, généralement sous la forme de bonnes pratiques et d'enseignements tirés, à une équipe qui a sollicité de l'aide sur un problème, une activité ou un projet précis.

## UN ATELIER D'AIDE PAR LES PAIRS EST ORGANISÉ

- » avec un facilitateur ;
- » pour des groupes ne dépassant pas 15 ou 20 personnes, incluant l'équipe hôte (qui demande de l'aide) et l'équipe ressource (pairs extérieurs à l'équipe, qui apportent leurs connaissances et leurs points de vue) ;
- » sous la forme d'une séance courte (90 minutes) ou d'un atelier long réparti sur plusieurs jours. La longueur dépend :
  - › de la complexité du problème,
  - › de la disponibilité géographique des participants.

## À UTILISER POUR

- » résoudre un problème professionnel précis – généralement plus utile pour résoudre des problèmes d'adaptation ;
- » permettre un transfert de connaissances entre pairs ;
- » favoriser l'apprentissage collectif, les interactions et le réseautage ;
- » stimuler de nouvelles perspectives et de nouvelles pistes ;
- » développer la volonté d'apprendre les uns des autres – établir une culture d'apprentissage dans une organisation.

## COMMENT FAIRE ?

- » L'équipe hôte doit savoir clairement les résultats et les produits concrets qu'elle veut obtenir.
- » Le choix du moment est essentiel – il doit permettre de mettre en application les connaissances acquises.
- » Veillez à ce que les membres de l'équipe ressource apportent une expérience et des connaissances pratiques récentes sur le sujet. Vous n'avez pas besoin de faire appel aux personnes ayant les fonctions les plus élevées.
- » Sélectionnez un facilitateur expérimenté capable de maintenir un équilibre entre parler et écouter, et de hiérarchiser les idées d'action et les recommandations.
- » Gardez bien à l'esprit les points essentiels suivants :
  - › Veillez à ce que les participants de l'équipe ressource comprennent clairement le contexte (notamment ce qui a déjà été fait) et les difficultés.
  - › L'équipe ressource doit poser des questions et dialoguer avec l'équipe hôte pour avoir une vision claire des problèmes (des documents d'information peuvent être envoyés à l'avance à l'équipe ressource).
  - › Une fois que l'équipe ressource a examiné le problème et les solutions possibles, l'équipe hôte doit écouter les recommandations de l'équipe ressource sans l'interrompre ou défendre les actions et décisions antérieures.
  - › Veillez à ce qu'il y ait une séance de conclusion et de retour d'informations à la fin de l'atelier d'aide par les pairs pour récapituler les résultats obtenus. C'est généralement un membre de l'équipe hôte qui s'en occupe.

# ACTIVITÉS

## ACTIVITÉS EXPÉRIENTIELLES



Définition d'un plan  
d'action



Sprint d'écriture



Visite sur le terrain



Bocal



Jeu de rôles



Détachement



Simulation



# DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION



## QU'EST-CE QUE LA DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION ?

Un exercice stratégique qui conduit à l'élaboration d'une feuille de route ou d'un calendrier personnel ou collectif décrivant les étapes décisives à suivre pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

## LA DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » avec un facilitateur qui guide les participants tout au long de l'exercice ;
- » au niveau national, régional, local, institutionnel et/ou individuel.

## À UTILISER POUR

- » appliquer des connaissances et/ou les adapter à un contexte local ;
- » créer un produit concret et une feuille de route indiquant les actions à mener ;
- » encourager l'appropriation des actions décidées ;
- » permettre un transfert de connaissances.

## COMMENT FAIRE ?

- » Le facilitateur doit donner des directives claires aux participants sur la manière de créer un plan d'action ; il est très important que le facilitateur guide les participants dans la rédaction d'un plan réaliste.
- » Pour un processus efficace, les participants peuvent suivre les indications suivantes :
  - › Définir ce qui doit être accompli.
  - › Attribuer les fonctions et responsabilités. Identifier également les principales parties prenantes, car la réussite de la mise en œuvre des actions dépendra de l'adhésion des parties prenantes concernées.
  - › Préparer une liste d'activités, décider ce qui est faisable (en fonction des coûts et des ressources), et établir un ordre de priorité.
  - › Répartir les activités en étapes distinctes, mesurables. Ainsi, les actions programmées deviennent des tâches séparées, à la fois réalistes et atteignables. Identifier la personne et/ou l'organisation responsable pour chaque tâche.
  - › Établir un calendrier avec les principaux jalons.



# SPRINT D'ÉCRITURE

## QU'EST-CE QU'UN SPRINT D'ÉCRITURE ?

Un processus encadré par un facilitateur qui réunit un groupe de personnes afin de produire un livre de manière collaborative en trois à cinq jours.

## À UTILISER POUR

- » recueillir des connaissances tacites ;
- » formaliser les connaissances, les expériences de praticiens et les enseignements tirés ;
- » échanger des connaissances et des résultats ;
- » créer un produit tangible : écrire un livre ;
- » constituer, développer ou mobiliser une communauté de praticiens ou une équipe ;
- » encourager l'appropriation des actions consécutives au sprint d'écriture.
- » permettre un transfert de connaissances.

## COMMENT FAIRE ?

- » Identifiez et réunissez des praticiens ou des acteurs importants pour écrire un livre de manière collaborative.
- » Le facilitateur guidera les participants tout au long des différentes étapes de la production collective du livre : schématisation conceptuelle, structuration, écriture, composition et publication du livre.

Pour un processus efficace, vous pouvez vous inspirer de l'ordre suivant :

- » Définissez ce que vous souhaitez accomplir et écrivez une note conceptuelle succincte.
- » Identifiez la personne qui coordonnera le sprint d'écriture et attribuez aux membres de l'équipe leurs fonctions et responsabilités.
- » Identifiez les ressources.
- » Rédigez le mandat du facilitateur et identifiez-le.
- » Planifiez le sprint d'écriture avec le facilitateur.
- » Finalisez le budget.
- » Identifiez les participants et invitez-les.
- » Trouvez un lieu.
- » Finalisez la logistique.
- » Commencez à planifier les actions consécutives au sprint d'écriture.
- » Participez au sprint d'écriture.
- » Immédiatement après le sprint, publiez le livre sous forme électronique, éventuellement avec une version papier, et mettez en place un service d'impression à la demande.
- » Diffusez le livre en ligne, via les médias sociaux, et lors d'événements en face à face ; invitez les lecteurs à faire part de leurs commentaires.
- » Engagez les actions prévues et mettez en place un processus d'intégration des retours d'information dans les versions ultérieures du livre.

# VISITE SUR LE TERRAIN



## QU'EST-CE QU'UNE VISITE SUR LE TERRAIN ?

Un déplacement physique sur un site qui permet aux participants d'être confrontés directement aux réalités d'un projet et de rencontrer les équipes de mise en œuvre et les bénéficiaires.

## UNE VISITE SUR LE TERRAIN PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » sur un ou plusieurs jours ;
- » pour une équipe comprenant :
  - › un chef d'équipe, qui travaille en étroite collaboration avec les organisateurs sur le programme de la visite sur le terrain et est le point de contact pendant la visite ;
  - › des visiteurs, qui contribuent aux conversations pendant la visite sur le terrain et doivent en rendre compte en fonction de leur savoir-faire ;
  - › des observateurs, qui participent à la visite sur le terrain mais sans avoir à en rendre compte.

## À UTILISER POUR

- » acquérir de nouvelles connaissances et/ou apprendre directement au contact d'un projet ou d'un programme ;
- » établir un contact direct avec les bénéficiaires, les membres de la communauté et/ou les principales parties prenantes ;
- » identifier les bonnes pratiques ;
- » bâtir des réseaux et des partenariats ;
- » faciliter les processus décisionnels.

## COMMENT FAIRE ?

- » Désignez un représentant de chacun des deux côtés (receveur et apporteur) pour finaliser la logistique de la visite.
- » Dans la mesure où beaucoup de visites sur le terrain sont prévues pour une équipe de visiteurs, il importe de s'assurer que tous les membres de l'équipe sont préparés. En fonction de l'objet et du caractère officiel de la visite, il peut être important de rédiger un guide à l'intention des visiteurs, qui définit les fonctions et les responsabilités et comporte toutes les informations et la documentation utiles.
- » Programmez une réunion d'information préalable pour l'équipe de la visite afin d'examiner les documents, de répondre aux éventuelles interrogations et aussi de s'entendre sur les résultats attendus de la visite.
- » Il peut être intéressant de fournir aux participants une matrice de rapport où ils pourront noter leurs réflexions.
- » Vous pouvez aussi organiser tous les jours une séance de compte rendu pour l'équipe de la visite afin de partager et recueillir les points essentiels et les réflexions importantes.
- » Veillez à ce que le rapport de la visite sur le terrain (détaillant les résultats et les étapes suivantes) soit préparé et communiqué aux acteurs concernés dans un format/forum interactif et attrayant.



### QU'EST-CE QU'UN BOCAL (FISHBOWL) ?

Une conversation en petit groupe ou un processus de dialogue se déroulant au milieu d'un plus grand groupe d'observateurs/auditeurs.

Un bocal est un exercice expérientiel qui permet une participation active par la discussion pour les personnes se trouvant à l'intérieur du « bocal » et une observation active pour ceux qui se trouvent à l'extérieur du « bocal ». On peut voir le bocal comme une scène centrale autour de laquelle sont assis des observateurs. Un bocal type est constitué d'un cercle intérieur de cinq à huit chaises et d'un cercle extérieur comprenant davantage de sièges pour les observateurs.

### UN BOCAL PEUT ÊTRE ORGANISÉ SOUS UNE FORME OUVERTE OU FERMÉE.

- » Dans un bocal ouvert, toute personne présente peut rejoindre le bocal pendant la discussion.
- » Dans un bocal fermé, les participants constituent un groupe inséparable, qui entre dans le bocal et en sort en entier.

### À UTILISER POUR

- » mieux comprendre des sujets difficiles ou controversés ;
- » encourager la multiplicité des points de vue et enrichir le débat ;
- » favoriser la résolution des problèmes, en particulier dans le cas de problèmes complexes n'ayant pas de solutions uniques ;
- » encourager l'écoute active et la réflexion ;
- » permettre un transfert de connaissances.

### COMMENT FAIRE ?

- » La méthode du bocal demande un coach expérimenté qui, outre ses qualités d'accompagnement, connaît bien le sujet traité.
- » Trouvez un coach et réfléchissez avec lui à la structure de l'activité :
  - › Va-t-il s'agir d'un bocal ouvert ou fermé ?
  - › Combien de temps laisserez-vous pour les interactions à l'intérieur du bocal ?
  - › Combien de tours de bocal y aura-t-il ?
  - › Aurez-vous besoin d'un facilitateur en plus du coach pour assurer une transition fluide lors de l'entrée et de la sortie des participants du bocal ?
  - › Le lieu sélectionné peut-il être agencé de manière à assurer une bonne visibilité de la conversation dans le bocal pour les observateurs ?
- » À partir des résultats attendus, préparez une liste des points clés pour les observateurs. À quoi les observateurs doivent-ils faire attention ?
  - › au contenu, et/ou
  - › au processus.
- » À la fin de chaque bocal, veillez à fournir un résumé des principaux points, en vous aidant de la liste des points clés des observateurs.

# JEU DE RÔLES



## QU'EST-CE QU'UN JEU DE RÔLES ?

Un exercice interactif qui permet aux participants de vivre une situation du point de vue d'une autre personne, d'appliquer ou de développer des compétences pour gérer un conflit ou un problème, et d'analyser l'expérience avec l'aide d'observateurs.

## UN JEU DE RÔLES PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » sous la forme d'une combinaison d'interactions virtuelles et en face à face ;
- » à n'importe quel stade d'un projet ;
- » avec des décideurs et des praticiens.

## À UTILISER POUR

- » encourager un comportement différent ou nouveau ;
- » encourager l'exploration et la découverte ;
- » apprendre à apprécier le point de vue d'une autre personne ;
- » renforcer le consensus entre plusieurs parties prenantes ;
- » apprendre à gérer un conflit ou à prendre des décisions difficiles.

## COMMENT FAIRE ?

- » Donnez des lignes directrices aux personnes participant au jeu de rôles. Les participants ont besoin qu'on leur fixe une limite de temps et des objectifs clairs.
- » Ne sous-estimez pas l'importance du facilitateur dans un jeu de rôles.
- » Utilisez la liste de points clés ci-dessous pour préparer et mener un jeu de rôles :
  - › Identifiez un objectif général pour le jeu de rôles.
  - › Définissez le problème et élaborer un scénario de la vie réelle qui parle aux participants.

- › Déterminez les rôles nécessaires pour le scénario et établissez les caractéristiques de chacun d'eux.
- › Distribuez les rôles, soit en demandant des volontaires, soit en suggérant aux participants de jouer tel ou tel rôle.
- › Donnez aux participants un synopsis du rôle qu'ils devront jouer.
- › Indiquez aux autres participants à quoi ils devront être attentifs en tant qu'observateurs et ce qu'ils devront noter.
- › Facilitez la discussion et l'analyse.
- » Pour être efficace, un jeu de rôles ne doit pas être écrit à l'avance mais permettre des actions et des conversations spontanées entre les participants. Pendant la phase de discussion et d'analyse :
  - › demandez aux « joueurs » de dire d'abord ce qu'ils ont pensé du déroulement pour donner le ton de la discussion ;
  - › demandez aux observateurs de :
    - ‹ discuter de ce qui s'est passé pendant le jeu de rôles ;
    - ‹ apporter leurs propres expériences ou connaissances, pas uniquement leurs opinions ;
    - ‹ discuter de la manière dont la situation ou le problème « joué » peut être relié à leur travail ;
    - ‹ suggérer comment le problème aurait pu être résolu différemment ou plus rapidement.



# DÉTACHEMENT

## QU'EST-CE QU'UN DÉTACHEMENT ?

L'affectation temporaire d'une personne à un autre service ou une autre organisation.

### UN DÉTACHEMENT PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » entre deux services au sein d'une même organisation ;
- » entre deux organisations – de l'organisation d'origine à une organisation d'accueil ;
- » avec un accord officiel (mémoire d'accord) ;
- » pour une durée précise.

### À UTILISER POUR

- » élargir ou renforcer les compétences ;
- » permettre un transfert de connaissances ;
- » favoriser la transparence et l'ouverture ;
- » encourager un comportement différent ou nouveau ;
- » approfondir un sujet.

### COMMENT FAIRE ?

- » Veillez à avoir un accord officiel et un mandat pour un détachement. En règle générale, l'accord précisera :
  - › la durée exacte, avec les dates de début et de fin,
  - › qui payera,
  - › le travail à exécuter,
  - › qui sera chargé de superviser et évaluer le travail, y compris autoriser les congés,
  - › le préavis en cas de modification de l'accord, en particulier si l'accord permet une prolongation,
  - › les contacts pour l'organisation ou le service d'origine et d'accueil,
  - › les signatures d'approbation.
- » Dans un détachement, les participants ont l'occasion d'apporter une contribution mais aussi d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.
- » À la fin du détachement, la personne détachée revient dans son organisation ou son service d'origine avec de nouvelles compétences et une compréhension approfondie d'autres contextes.

# SIMULATION



## QU'EST-CE QU'UNE SIMULATION ?

Une situation réaliste, structurée, conçue pour entraîner les participants dans différentes interactions dans un contexte donné.

## UNE SIMULATION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » en mode virtuel et/ou en face à face ;
- » pour durer quelques heures ou quelques jours, en fonction de la complexité ;
- » avec la participation d'un facilitateur expérimenté et/ou d'une équipe de facilitateurs et de personnes ressources ;
- » pour les décideurs et les praticiens ;
- » à n'importe quel stade d'un projet.

## À UTILISER POUR

- » mettre en pratique de nouvelles compétences dans un environnement réaliste, imitant le « monde réel » ;
- » apprendre à mieux assurer une fonction complexe ou utiliser un équipement particulier ;
- » permettre un transfert de connaissances ;
- » analyser une situation donnée en profondeur ;
- » développer une compréhension approfondie d'un sujet.

## COMMENT FAIRE ?

- » Élaborer une simulation demande du temps et des ressources. Il est indispensable d'établir un plan détaillé et de disposer d'un savoir-faire spécifique.
- » Au cours de la phase de planification, vous devez :
  - » identifier la finalité de la simulation : enseignement, recherche, formation, prise de décision, planification, socialisation, communication, ou autre ;
  - » décider de la nature de l'interaction entre les joueurs et entre les joueurs et le jeu ;
  - » décider des supports sur lesquels la simulation sera représentée et jouée. Exemples : pièces en carton, en papier ou en plastique sur un jeu de plateau ; figurines en métal et maquettes de bâtiments dans d'autres jeux de table ; et mondes et personnages virtuels dans un jeu sur ordinateur. Les jeux numériques font intervenir tous les types de technologies numériques telles que la programmation logicielle, la technologie vidéo, l'animation numérique et les langages des réseaux.
- » Avant de créer une simulation totalement nouvelle, vérifiez qu'il n'existe pas une simulation et/ou un jeu que vous pourriez utiliser.
- » Faites une passe complète de la simulation et/ou du jeu avant l'événement. Organisez une réunion de bilan pour le groupe ayant effectué le test pilote et encouragez les personnes à évaluer leur expérience.
- » Notez les retours d'information du groupe pilote afin d'améliorer la simulation et/ou le jeu et le faire mieux cadrer avec les objectifs d'apprentissage avant le lancement.



# ACTIVITÉS

## ACTIVITÉS D'ANALYSE



Analyse  
après action



Groupe  
de discussion



Entretien



Auto-évaluation



Enquête



Analyse SWOT

# ANALYSE APRÈS ACTION



## QU'EST-CE QU'UNE ANALYSE APRÈS ACTION ?

Un processus structuré de bilan où l'équipe d'un projet analyse ce qui s'est passé, pourquoi, et ce qui pourrait être amélioré ou fait différemment dans le futur.

## PENDANT UNE ANALYSE APRÈS ACTION, COMMENT FAIRE ?

### LES PARTICIPANTS RÉPONDENT

#### AUX QUESTIONS SUIVANTES

- » Quels étaient les résultats anticipés ?
- » Quels ont été les résultats réels ?
- » Qu'est-ce qui a produit les résultats réels ?
- » Qu'est-ce que l'équipe va maintenir ou améliorer ?
- » Quelles seront les futures occasions d'appliquer ce qui a été appris ?

### UNE ANALYSE APRÈS ACTION

#### PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » de manière formelle ou informelle ;
- » avec un facilitateur externe ou avec le responsable de l'équipe pour faire office de facilitateur.

### À UTILISER POUR

- » recueillir les meilleures pratiques et tirer les enseignements d'une situation de mise en œuvre ;
- » recueillir différents points de vue sur ce qui s'est passé et pourquoi ;
- » encourager les retours d'information pour améliorer les performances ;
- » permettre un transfert de connaissances.

- » Gardez les points suivants en tête si vous êtes le responsable de l'équipe et que vous fassiez office de facilitateur :
  - › Restez objectif.
  - › N'acceptez aucune attaque personnelle entre les membres de l'équipe.
  - › Faites participer tous les membres de l'équipe, que ce soit pour apporter des retours d'information ou pour proposer des solutions.
- » Dans le cadre d'une initiative d'échange de connaissances, plusieurs analyses après action peuvent être menées à des moments différents : après un événement, une activité, une tâche, etc.
- » Pendant une analyse après action, créez et maintenez un climat de confiance et d'ouverture afin que les participants puissent parler librement. C'est important pour obtenir les meilleurs résultats.



# GROUPE DE DISCUSSION

## QU'EST-CE QU'UN GROUPE DE DISCUSSION ?

Un protocole de discussion structuré qui réunit un groupe de personnes, ne se connaissant généralement pas mais ayant un intérêt en commun, afin qu'elles donnent leurs opinions sur un sujet ou un domaine donné.

### UN GROUPE DE DISCUSSION EST ORGANISÉ

- » généralement pour des groupes de six à huit personnes ;
- » avec un facilitateur ayant l'expérience des groupes de discussion ;
- » sous forme d'interactions de type entretien encadrés par un facilitateur, permettant aussi une discussion collective ;
- » de manière à être bref ; il doit néanmoins durer au moins une heure ;
- » de manière à enregistrer la discussion et ses résultats.

### À UTILISER POUR

- » tester des hypothèses afin de prendre de meilleures décisions ;
- » tester la réaction d'un public cible à des produits, des services ou des campagnes avant leur lancement ;
- » aider à la définition d'une orientation stratégique ;
- » encourager les participants à rebondir sur les points de vue des autres.

### COMMENT FAIRE ?

- » Trouvez un facilitateur expérimenté qui soit capable de :
  - › rester objectif,
  - › bien écouter,
  - › engager les personnes dans des conversations à l'intérieur d'un groupe,
  - › favoriser une atmosphère propice à l'échange d'informations.
- » Préparez un script d'introduction qui :
  - › explique la finalité,
  - › explique comment le groupe de discussion sera mené,
  - › décrit le rôle du facilitateur.
- » Expliquez bien aux participants comment vous allez recueillir leurs opinions.
- » Il peut être utile de préparer des formulaires d'autorisation, en particulier si le groupe de discussion doit être enregistré ou filmé.
- » Choisissez une salle favorisant la discussion.
- » Préparez le procès-verbal ou une synthèse rapidement (dans les trois à cinq jours suivant la séance de groupe de discussion) ; procédez à une analyse approfondie avant de décider des prochaines étapes.

## GROUPE DE DISCUSSION OU QUESTIONNAIRE ?

Les groupes de discussion permettent de recueillir des informations plus qualitatives qu'un questionnaire car la discussion est organisée autour d'une démarche d'entretiens. Cependant, les questionnaires sont mieux adaptés pour toucher un public beaucoup plus large, et ils ne demandent pas de réserver une plage de temps précise (administration du questionnaire par voie électronique ou en face à face).

## GROUPE DE DISCUSSION OU ENTRETIEN ?

Une différence majeure entre les groupes de discussion et les entretiens est que les premiers comportent plusieurs participants, ce qui permet d'avoir une discussion intégrant plusieurs points de vue sur un projet ou un sujet. Contrairement aux entretiens, les groupes de discussion permettent aux participants de rebondir sur les réponses des autres et d'apporter des idées qu'ils n'auraient peut-être pas eues tout seuls.

# ENTRETIEN



## QU'EST-CE QU'UN ENTRETIEN ?

Une séance de questions/réponses avec une personne sur un sujet donné, généralement après une série de questions prédéfinies.

## UN ENTRETIEN PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » avec des praticiens et des experts réputés ;
- » en suivant un protocole formel, semi-formel ou informel ;
- » en temps réel, en mode virtuel ou en face à face ;
- » en vue d'être enregistré et montré.

## À UTILISER POUR

- » informer sur un sujet, un problème ou une cause ;
- » recueillir des connaissances tacites ;
- » conférer de la crédibilité à un sujet en présentant l'avis d'un spécialiste ;
- » partager une expérience pratique ;
- » permettre un partage de connaissances.
- » remplacer une présentation.

## COMMENT FAIRE ?

- » Avant de conduire l'entretien, préparez vos questions et un protocole clair. Communiquez-les en avance à la personne interviewée.
- » Soyez prêt à aller plus loin dans le sujet en posant des questions complémentaires ou en demandant des précisions.
- » Veillez à recueillir l'entretien par écrit, ou avec un enregistrement audio ou vidéo.
- » Décidez de la manière dont vous prévoyez de montrer l'entretien et d'en faire la promotion.
  - › En fonction de votre public, vous pouvez sélectionner une ou plusieurs manières de montrer l'entretien : publication écrite, radio/podcast et/ou vidéo/TV.
  - › Si vous prévoyez de diffuser l'entretien, réfléchissez à ce que vous voulez : une diffusion en direct, ou un pré-enregistrement suivi d'un montage.

## ENTRETIEN AVEC UNE CÉLÉBRITÉ

Un entretien avec une célébrité permet à une personne bénéficiant d'une forte visibilité de :

- » exprimer son point de vue sur un sujet ou un thème ;
- » accroître l'intérêt du public pour une initiative de développement ;
- » donner de la visibilité à des causes sociales.

Les entretiens avec des célébrités peuvent être réalisés dans un cadre structuré ou informel. Il est important que la personne conduisant l'entretien établisse un bon contact avec la célébrité interviewée.



# AUTO-ÉVALUATION

## QU'EST-CE QU'UNE AUTO-ÉVALUATION ?

Une évaluation de la manière dont une personne se juge sur un ensemble de compétences, de comportements ou d'attitudes.

### UNE AUTO-ÉVALUATION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » au moyen d'une enquête en ligne ou sur papier ;
- » sous la forme d'un entretien en personne ;
- » au début ou à la fin d'un projet.

### À UTILISER POUR

- » comprendre ce que les participants ont besoin d'obtenir de l'échange de connaissances ;
- » mesurer l'évolution des compétences, des comportements ou des attitudes des participants après l'échange.

### COMMENT FAIRE ?

- » Préparez un plan d'auto-évaluation indiquant :
  - › l'objectif de l'auto-évaluation ;
  - › le moment où l'évaluation doit commencer ;
  - › la fréquence de l'évaluation ;
  - › la personne qui va réaliser l'évaluation.
- » Créez l'instrument d'auto-évaluation.
- » Comparez les résultats des auto-évaluations à au moins l'un des éléments suivants :
  - › les données réellement enregistrées ;
  - › les évaluations des responsables ;
  - › les critères habituels du secteur d'activité.
- » Tirez les leçons de l'auto-évaluation.

# ENQUÊTE



## QU'EST-CE QU'UNE ENQUÊTE ?

La collecte de données ou d'opinions auprès des participants au moyen d'une liste structurée de questions.

## UNE ENQUÊTE PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » en mode virtuel et/ou en face à face ;
- » en temps réel avec un retour d'information immédiat ;
- » sur une période de temps définie ;
- » à n'importe quel stade d'un projet.

## À UTILISER POUR

- » suivre les progrès ;
- » évaluer les résultats ;
- » recueillir les points de vue et les opinions des participants ou faire apparaître les domaines de consensus ;
- » réaliser une évaluation des besoins ou établir l'ordre de priorité des domaines d'action ;
- » permettre un partage de connaissances.

## COMMENT FAIRE ?

- » Utilisez les enquêtes avant, pendant ou après un échange de connaissances pour rendre l'apprentissage plus pertinent, interactif et utile pour les participants.
- » Les enquêtes sont des outils de consultation efficaces pour stimuler la discussion, faire apparaître les domaines susceptibles de générer un consensus ou l'adhésion des parties prenantes, et établir l'ordre de priorité des étapes suivantes importantes ou des produits des échanges de connaissances.
- » Veillez à poser les bonnes questions. Une fois que vous avez choisi les bonnes questions pour votre contexte, vérifiez qu'elles sont rédigées

de façon claire et concise. Gardez en tête les points suivants :

- › Donnez des instructions simples.
- › Utilisez des questions brèves, très ciblées, couvrant un seul sujet.
- › Vérifiez que les questions ne sont pas générales, ambiguës ou orientées.
- › Utilisez les bonnes pratiques pour rédiger les réponses possibles.
- » Utilisez des questions fermées lorsque le cas s'y prête et si vous prévoyez d'agréger les réponses. Trouver les bonnes questions à poser prend plus de temps au départ, mais facilite l'analyse des résultats.
- » Utilisez des questions ouvertes quand vous avez besoin d'une réponse élaborée, et limitez le nombre de réponses possibles. Réfléchissez bien à votre capacité à traiter les questions ouvertes et comment vous les utiliserez ; les réponses élaborées demandent une analyse plus poussée des données pour interpréter les résultats.
- » Utilisez une échelle de notation linéaire et associez un degré de notation à chacune des réponses possibles pour augmenter la probabilité que les répondants comprennent l'échelle.
  - › Laissez de la place pour des explications supplémentaires ou des commentaires à la fin de votre enquête.
- » Prétestez votre enquête avant de la distribuer – idéalement, auprès de personnes ayant un profil proche de celui de vos répondants.



# ANALYSE SWOT

## QU'EST-CE QU'UNE ANALYSE SWOT ?

Une étude structurée visant à identifier les forces et les faiblesses internes d'un programme ou d'une organisation ainsi que les éventuelles opportunités et menaces externes et internes (S=strength, W=weakness, O= opportunity, T=threat).

## UNE ANALYSE SWOT PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- » avec un facilitateur ;
- » individuellement ou collectivement ;
- » en face à face ou en mode virtuel.

## À UTILISER POUR

- » gérer et éliminer les faiblesses ;
- » amener une plus grande prise de conscience et en préalable à l'élaboration d'une stratégie ;
- » stimuler la formulation de nouvelles idées et révéler des opportunités ;
- » permettre un transfert de connaissances.

## COMMENT FAIRE ?

- » Créez un tableau pour aider les parties prenantes à formaliser leurs réponses aux questions clés suivantes :
  - › Forces
    - ◁ Que faites-vous bien ?
    - ◁ Quelles sont les ressources distinctives dans lesquelles vous pouvez puiser ?
    - ◁ Qu'est-ce que les autres considèrent comme vos points forts ?
  - › Faiblesses
    - ◁ Que pourriez-vous améliorer ?
    - ◁ Où disposez-vous de moins de ressources que les autres ?
    - ◁ Qu'est-ce que les autres risquent de considérer comme des points faibles ?

- › Opportunités
  - ◁ Quelles possibilités vous sont ouvertes ?
  - ◁ Quelles tendances pourriez-vous exploiter ?
  - ◁ Comment pouvez-vous transformer vos points forts en opportunités ?
- › Menaces
  - ◁ Quelles menaces pourraient vous être préjudiciables ?
  - ◁ Que font vos concurrents ?
  - ◁ À quelles menaces vos points faibles vous exposent-ils ?
- » Demandez aux participants d'identifier l'importance relative des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces dans le contexte de l'échange de connaissances.
- » Déterminez comment vous allez analyser les réponses et faire un bilan avec les participants.
  - › Il peut être intéressant de créer un graphique SWOT montrant les résultats visuellement.
  - › Réfléchissez à la manière d'associer les participants au travail d'amélioration du consensus.
  - › La matrice finale d'analyse SWOT peut servir à identifier les besoins supplémentaires d'échange de connaissances ou à élaborer une feuille de route des étapes suivantes.







# L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Guide de planification axée sur les résultats  
à l'intention des praticiens du développement

DEUXIÈME ÉDITION



**BANQUE MONDIALE**  
Euvrer pour un monde sans pauvreté