

74263

 Institut de la
Banque mondiale



L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

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



BANQUE MONDIALE

CHERCHEZ-VOUS À...



Assurer l'accès des clients à de nouvelles informations et possibilités dans divers pays et régions ?



Encourager l'innovation et le partage d'expériences pratiques ?



Susciter la collaboration entre pays ?



Aider les praticiens du développement à obtenir des résultats de leurs initiatives d'échange du savoir ?



Promouvoir de nouvelles méthodes de renforcement des capacités ?



Servir de personne-ressource à ceux qui veulent assurer de façon différente le développement ?

QUE CONTIENT LE GUIDE DE PLANIFICATION ?

La conception et la mise en œuvre des initiatives d'échange de connaissances du savoir peuvent parfois constituer une vaste entreprise. Le présent guide rend le processus plus précis en le décomposant en étapes simples et en fournissant des outils qui vous permettront de jouer un rôle plus efficace de courtier du savoir et de facilitateur d'apprentissage.

LE GUIDE VOUS AIDERA À :

- » **Identifier et évaluer** les besoins en matière de renforcement des capacités
- » **Concevoir et élaborer** une initiative appropriée d'échange du savoir qui répond à ces besoins
- » **Mettre en œuvre** l'initiative d'échange du savoir
- » **Mesurer** les résultats et **établir un rapport** à ce sujet.

Auteurs : Shobha Kumar et Aaron Leonard, échange du savoir de l'Institut de la Banque mondiale

Directeur de création : Vladimir Herrera (consultant indépendant)

Rédacteur : Dan Kulpinski (consultant indépendant)

Pour toute question concernant le présent Guide, prière de s'adresser à :

Shobha Kumar : Skumar1@worldbank.org

ou Aaron Leonard : Aleonard@worldbank.org



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Vous n'auriez pas du lait ? Comment la tanzanie a tiré des enseignements de l'expérience indienne	0
L'échange du savoir peut permettre d'obtenir des résultats.....	i
Figure 1. Cinq étapes pour réussir l'échange du savoir.....	II

PREMIÈRE ÉTAPE. ÉTABLIR LES BASES DE L'ÉCHANGE DU SAVOIR..... 1

1.1. Définir l'objectif de développement (et décrire comment il sera atteint)	2
1.2. Identifier le(s) problème(s) de capacité institutionnelle	2
Tableau 1. Problèmes et caractéristiques de la capacité institutionnelle.....	3
1.3. Examiner les objectifs de renforcement des capacités.....	5

DEUXIÈME ÉTAPE. DÉFINIR L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES 7

2.1. Établir le profil du participant idéal	8
Tableau 2. Sélection des participants	9
2.2. Examiner les résultats souhaités en matière de renforcement des capacités	10
Tableau 3. Résultats en matière de renforcement des capacités et types de changement	11
Tableau 4. Identification des types de changement souhaités	12
2.3. Identifier les fournisseurs de savoir les plus appropriés.....	13



TROISIÈME ÉTAPE. CONCEVOIR ET ÉLABORER L'ÉCHANGE DU SAVOIR 17

Figure 2. Conception et élaboration de l'initiative d'échange du savoir	18
3.1. Choisir les participants.....	19
3.2. S'accorder sur l'objectif et les résultats en matière de renforcement des capacités	20
3.3. Mettre au point l'initiative d'échange du savoir	21
Figure 3. Mise au point de l'initiative d'échange du savoir	21
A. Prendre en considération les contraintes opérationnelles	23
Tableau 5. Instruments d'échange du savoir — brève vue d'ensemble	24
B. Choisir les instruments d'échange du savoir	25
1. Communauté de pratiques.....	26
2. Conférences et forums.....	28
3. Dialogues	30
4. Visites d'experts.....	32
5. Consultations entre pairs	34
6. Voyages d'études	36
7. Dispositifs de jumelage.....	38
Tableau 6. Activités d'échange du savoir — brève vue d'ensemble.....	40
C. Choisir les activités et établir leur calendrier.....	42
1. Planification de l'action	44
2. Remue-méninges brainstorming.....	46
3. Démonstration	48
4. Discussions en ligne	50
5. Discussions de groupe	52
6. Table ronde d'experts	54
7. Présentation	56
8. Jeu de rôles.....	58
9. Simulation.....	60
10. Enquête	62



Figure 4. Exemple d'établissement de calendrier d'un voyage d'études	64
D. Concevoir les activités	65
E. Modes de mise en œuvre des activités	66
3.4. Planifier la mesure des résultats	67
Tableau 7. Exemples d'indicateurs de résultats en matière de renforcement des capacités de la Tanzanie	68
Tableau 8. Éléments essentiels de la mesure des résultats.....	69

**QUATRIÈME ÉTAPE. METTRE EN ŒUVRE L'ÉCHANGE
DU SAVOIR..... 71**

**CINQUIÈME ÉTAPE. ÉTABLIR UN RAPPORT
SUR LES RÉSULTATS 73**

ÉTUDES DE CAS

Bolivie : Le Brésil, l'Indonésie et le Mexique unissent leurs efforts pour aider la Bolivie à lutter contre l'extrême pauvreté.....	74
--	----

Haïti : Apprendre à faire face à la dévastation.....	76
---	----

Cambodge : La leçon chinoise : ne pas mettre tous ses vêtements dans le même panier	78
--	----

LA BANQUE MONDIALE ET LE SAVOIR 81

VOUS N'AURIEZ PAS DU LAIT ? COMMENT LA TANZANIE A TIRÉ DES ENSEIGNEMENTS DE LA « RÉVOLUTION BLANCHE » DE L'INDE

DES EXEMPLES DU CAS DE LA TANZANIE SONT UTILISÉS TOUT AU LONG DU PRÉSENT GUIDE POUR VOUS MONTRER COMMENT ÉLABORER CHAQUE ÉTAPE DE VOTRE PROJET D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES BIEN QUE BASÉ SUR UNE SITUATION RÉELLE, LE CAS TANZANIE PRÉSENTÉ ICI A ÉTÉ MODIFIÉ À DES FINS D'APPRENTISSAGE ET NE DOIT PAS ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME FACTUEL. POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS AU SUJET DE L'ÉCHANGE EFFECTIF, BIEN VOULOIR CONSULTER LE SITE [HTTP://WBI.WORLDBANK.ORG/SSKE](http://wbi.worldbank.org/sske).

Le taux de mortalité infantile de la Tanzanie a certes connu une baisse régulière ces dernières décennies, mais à 108 décès pour 1 000 enfants, il continue de dépasser de 77 % la moyenne mondiale. Pour s'attaquer à ce problème, le Gouvernement tanzanien s'est efforcé d'améliorer la nutrition et le revenu en milieu rural en restructurant son secteur agricole, en particulier l'industrie laitière en proie à des difficultés.

La Tanzanie voulait suivre le meilleur modèle et découvrir comment l'Inde a réalisé sa célèbre « révolution blanche » grâce à laquelle elle a accru sa production laitière d'un facteur de cinq pour devenir le plus grand producteur mondial de lait.

L'année dernière, la Banque mondiale a financé un échange de savoir entre les deux pays visant à améliorer la performance du secteur laitier tanzanien en promouvant des politiques favorables, des mesures incitatives et d'efficaces chaînes d'approvisionnement en produits laitiers, ainsi qu'en améliorant l'efficacité opérationnelle du Conseil national de développement laitier (NDDDB) et du ministère de l'Agriculture.

Cette initiative, qui faisait appel à un nombre d'instruments et d'activités d'échange de connaissances du savoir, a été couronnée d'un grand succès. Un groupe de travail dont les membres provenaient de la Tanzanie et de l'Inde s'est réuni dans le cadre d'une série de vidéoconférences pour planifier l'échange, ce dernier ayant pour point d'ancrage une visite d'experts de dix jours en Tanzanie effectuée par six responsables de l'Office national de développement laitier de l'Inde et de la Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. Par la suite, une petite délégation de 14 responsables tanzaniens, issus du ministère de l'Agriculture et du NDDDB ou choisis parmi les producteurs, transformateurs et distributeurs de lait, a effectué un voyage d'études en Inde afin de découvrir en personne sur le terrain comment l'Inde avait transformé son industrie laitière. Les participants à l'échange ont organisé une vidéoconférence de suivi, élaboré une brochure et réalisé des vidéos qui résument les enseignements tirés.

Parmi les résultats de l'échange figuraient :

- Le renforcement des connaissances et des compétences
- L'amélioration du consensus et du travail d'équipe
- L'acquisition d'un nouveau savoir-faire en matière de mise en œuvre.

En exploitant leurs nouvelles connaissances, les autorités laitières de la Tanzanie ont non seulement élaboré des politiques basées sur le modèle indien, mais aussi mis en œuvre avec succès des réformes du secteur laitier et établi, entre les groupes de parties prenantes, le consensus autour d'un plan de poursuite des réformes. Le NDDDB a mis en œuvre l'approche à résultats rapides apprise au contact de l'Inde, pour amplifier les réformes à l'échelle du pays.

Même si la Tanzanie ne va peut-être pas voir sa production laitière se multiplier par cinq dans un avenir proche, elle a commencé à enregistrer des progrès en matière de restructuration et d'amélioration de son secteur agricole. L'amélioration de la nutrition et du revenu en milieu rural ne saurait tarder.

ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET RÉSULTATS

L'échange de connaissances ou apprentissage entre pairs est un puissant moyen de partager, de reproduire et d'amplifier ce qui fonctionne dans le domaine du développement. Les praticiens du développement veulent apprendre à partir de l'expérience pratique de ceux qui ont connu ou connaissent des problèmes similaires. Ils veulent être mis en contact les uns avec les autres et accéder facilement aux connaissances et aux solutions.

Le présent guide met l'accent sur l'autonomisation des agents locaux grâce à l'apprentissage expérientiel auprès de pairs de leur propre pays et d'ailleurs, en suivant une approche d'apprentissage axée sur les résultats, stratégique et basée sur le Cadre de résultats et de renforcement des capacités de l'Institut de la Banque mondiale.

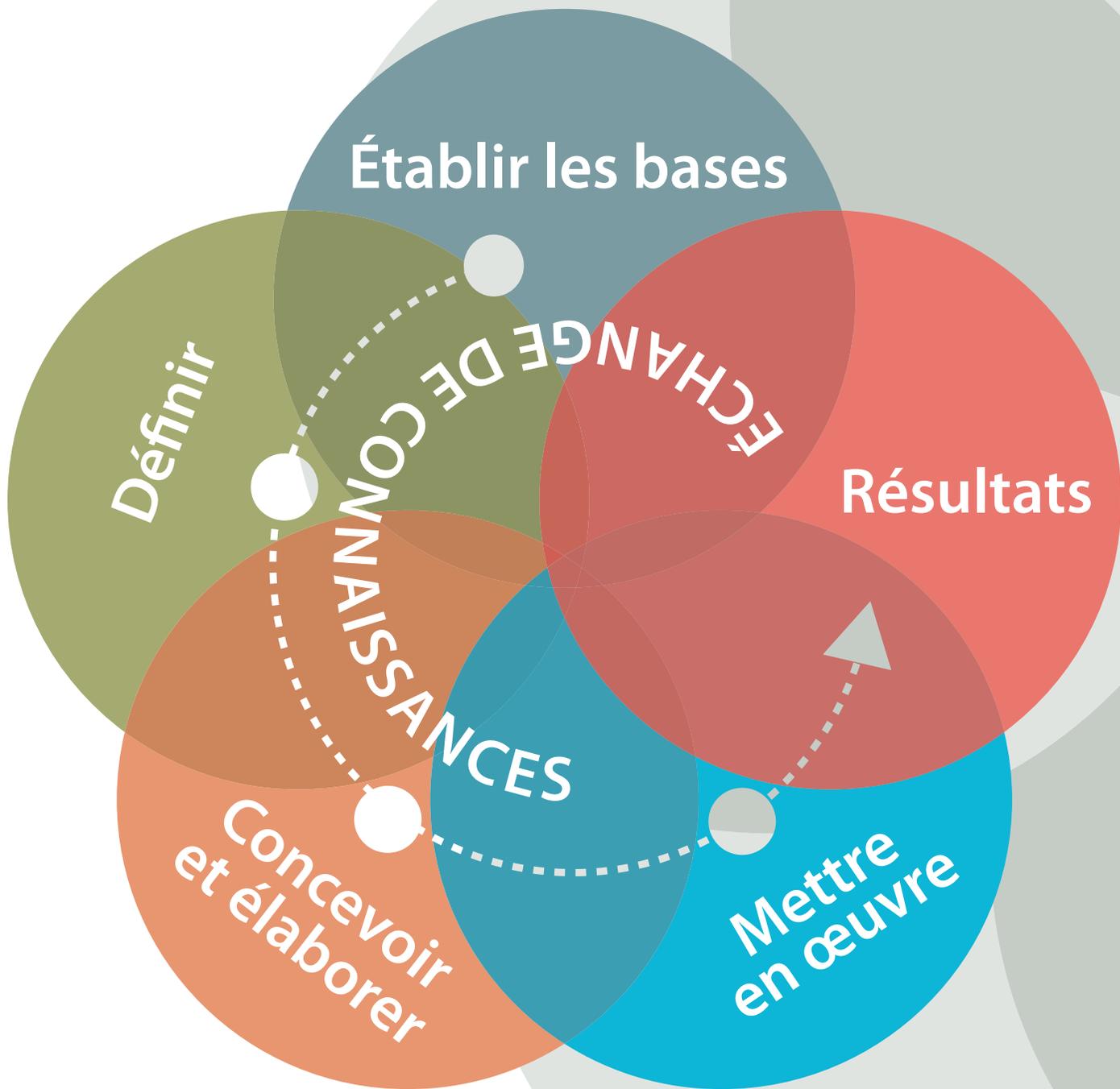
CETTE APPROCHE VOUS AIDE À :

- » Examiner l'échange du savoir dans un plus large contexte programmatique et de développement
- » Faire en sorte que les parties prenantes s'approprient l'initiative et que celle-ci soit axée sur la demande
- » Identifier les problèmes de capacité qui empêchent d'atteindre un objectif précis de développement
- » Réfléchir sur les processus de changement requis pour atteindre un objectif de développement
- » Identifier les particuliers ou les groupes qui peuvent contribuer efficacement à opérer ces changements
- » Choisir le bon éventail d'instruments et d'activités d'échange de savoir susceptibles d'aider vos participants à apprendre, à progresser et à agir
- » Mesurer les résultats de votre initiative d'échange de savoir.



Introduction

Figure 1. Cinq étapes pour réussir l'échange du savoir





ÉTAPE
N° 1

ÉTABLIR LES BASES DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

- Définir l'objectif de développement (et décrire comment il sera atteint)
- Identifier le(s) problème(s) de capacité institutionnelle
- Examiner l'objectif/les objectifs en matière de renforcement des capacités



ÉTAPE
N° 2

DÉFINIR L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

- Établir le profil du participant idéal
- Examiner les résultats souhaités en matière de renforcement des capacités
- Identifier les fournisseurs de savoir les plus appropriés



ÉTAPE
N° 3

CONCEVOIR ET ÉLABORER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

- Sélectionner les participants
- S'accorder sur l'objectif et les résultats en matière de renforcement des capacités
- Mettre au point l'initiative d'échange du savoir (examiner les contraintes opérationnelles, sélectionner l'instrument ou les instruments d'échange du savoir, choisir et concevoir les activités et établir leur calendrier)
- Planifier un système de mesure des résultats



ÉTAPE
N° 4

METTRE EN ŒUVRE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES



ÉTAPE
N° 5

ÉTABLIR UN RAPPORT SUR LES RÉSULTATS



ÉTAPE
N°1

ÉTABLIR LES BASES DE L'ÉCHANGE DU SAVOIR

Utilisé dans le cadre d'un processus de changement, l'échange du savoir peut produire un effet puissant. Mais il convient de l'ancrer, comme toute bonne approche de renforcement des capacités, dans le contexte plus général du développement, et les besoins de vos clients doivent déterminer l'action à mener. Avant de vous engager à mettre en œuvre une initiative complète d'échange du savoir, posez-vous les questions suivantes :

- » Quel est l'objectif en matière de développement et dans quelle mesure la présente initiative contribuera-t-elle à l'atteindre ?
- » Quelles sont les principales contraintes qui empêchent vos clients d'atteindre cet objectif ?
- » Quel changement l'échange du savoir entraînera-t-il ? Comment va s'opérer ce changement ?



Établir les bases
de l'échange
du savoir

1.1. DÉFINIR L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT (ET DÉCRIRE COMMENT IL SERA ATTEINT)

L'objectif de développement a trait au principal objectif qu'espèrent atteindre vos clients. Il découle d'une stratégie régionale, nationale ou locale de développement à long terme. L'initiative d'échange du savoir doit permettre à vos clients de s'approcher de cet objectif, en ciblant les contraintes institutionnelles qui entravent sa réalisation. L'objectif de développement guide donc la conception de votre échange du savoir.

Un objectif de développement efficace fait l'objet d'une appropriation à l'échelon local et apporte une valeur économique et sociale claire aux bénéficiaires ciblés. Il importe de reconnaître qu'une initiative d'échange du savoir ne va pas mener à l'objectif de développement, mais doit contribuer à celui-ci. Dans quelques-uns des cas, l'échange du savoir peut servir à établir un consensus de groupe autour d'un objectif de développement lui-même.



EXEMPLE
TANZANIEN

Objectif de développement de la Tanzanie

En Tanzanie, l'objectif de développement était d'améliorer la nutrition et le revenu en milieu rural et de stimuler la croissance économique, en restructurant le secteur agricole du pays.

1.2. IDENTIFIER LE(S) PROBLÈME(S) DE CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE

Trois principaux facteurs entravent souvent la réalisation de l'objectif de développement :

1. La tiédeur de l'adhésion des parties prenantes
2. L'inefficience des instruments de politique
3. L'inefficacité des dispositifs organisationnels.

Il est utile de décomposer les problèmes de capacité institutionnelle en groupes de caractéristiques (**voir tableau 1**). Travaillez avec vos clients et d'autres parties prenantes afin d'identifier les plus importants problèmes de capacité. Cela vous permettra de concevoir une initiative d'échange du savoir qui produit des résultats appréciables.



Établir les bases
de l'échange
du savoir

Tableau 1. Problèmes et caractéristiques de la capacité institutionnelle¹

Problème de capacité	Définition des termes	Caractéristiques
Faible adhésion des parties prenantes	L'« adhésion des parties prenantes » renvoie aux forces politiques et sociales qui déterminent la priorité accordée par le gouvernement, la société civile et le secteur privé à un objectif de développement.	<ul style="list-style-type: none"> • Non-engagement de la part des dirigeants • Incompatibilité des normes et des valeurs sociales • Non-participation des parties prenantes à l'établissement des priorités • Opacité de l'information • Niveau insuffisant de la demande de responsabilité émanant des parties prenantes
Inefficacité des instruments de politique	Le terme « instrument de politique » renvoie aux règles, lois, règlements et normes administratifs ainsi qu'à d'autres incitations officielles qu'utilise une société pour guider les actions des parties prenantes en vue de la réalisation des objectifs de développement.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïté dans la définition des droits et responsabilités des parties prenantes • Incohérence • Manque de légitimité • Manque d'incitations à la conformité • Difficultés liées à l'administration/la mise en œuvre • Non-atténuation des incidences négatives imprévues • Flexibilité insuffisante • Susceptibilité à la corruption
Inefficacité des dispositifs institutionnels	Les « dispositifs institutionnels » sont les systèmes, les règles d'intervention, les processus, le personnel et d'autres ressources que les parties prenantes étatiques et non étatiques mobilisent au sein d'une organisation précise pour atteindre un objectif de développement.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïté de la mission • Non-obtention de résultats • Inefficacité opérationnelle • Manque de viabilité financière et de probité • Absence de communication avec les parties prenantes et d'appui à celles-ci • Manque d'adaptabilité requise pour prévoir les changements et y faire face

¹ Extrait de *The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development* (« Cadre des résultats en matière de renforcement des capacités : une approche stratégique et axée sur les résultats de l'apprentissage en vue du renforcement des capacités »), Institut de la Banque mondiale, Washington. (Voir <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>).





Établir les bases
de l'échange
du savoir

LES PROBLÈMES DE CAPACITÉ DE LA TANZANIE

Cet échange visait à s'attaquer à deux problèmes de capacité étroitement liés auxquels est confrontée la Tanzanie :

- **L'inefficience des instruments de politique** : les politiques mises en œuvre par le NDDDB et les parties prenantes de la Tanzanie n'avaient pas réussi à créer de coopératives laitières et chaînes d'approvisionnement en lait efficaces.
- **L'inefficacité des dispositifs organisationnels** : l'efficacité opérationnelle du NDDDB et du ministère de l'Agriculture laissait à désirer, en raison du mauvais ciblage des missions, de la médiocrité des services de vulgarisation et de l'insuffisance des connaissances techniques.



EXEMPLE
TANZANIE

1.3. EXAMINER L'OBJECTIF/LES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'objectif en matière de renforcement des capacités est le changement institutionnel que vos clients et participants cherchent à réaliser dans la société. Il doit décrire les résultats souhaités auxquels contribuera l'initiative d'échange du savoir et préciser dans quelle mesure ces changements permettront de s'attaquer aux principaux problèmes de capacité institutionnelle. Le fait d'indiquer les caractéristiques qui contribuent à cette situation et sont ciblées à des fins d'amélioration rendra plus précis l'objectif en matière de renforcement des capacités. Au cas où l'échange du savoir ferait partie d'un plus vaste programme de développement, l'objectif en matière de renforcement des capacités devrait compléter l'objectif de votre programme. Vous et vos clients devez certes avoir dès le départ une idée assez précise de cet objectif, mais il importe de réexaminer celui-ci avec tous les participants dès qu'ils sont connus.

OBJECTIF DE LA TANZANIE EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'initiative d'échange du savoir s'est intéressée en particulier à améliorer la performance du secteur laitier de la Tanzanie :

- en promouvant des politiques et incitations favorables ainsi qu'une structuration efficace des chaînes d'approvisionnement en produits laitiers
- en accroissant l'efficacité opérationnelle du NDDDB et du ministère de l'Agriculture.



EXEMPLE
TANZANIE



ÉTAPE
N°2

DÉFINIR L'ÉCHANGE DU SAVOIR

**DANS LA PREMIÈRE ÉTAPE, VOUS DEVEZ ÉTABLIR LES BASES
DE VOTRE INITIATIVE D'ÉCHANGE DU SAVOIR :**

- » en l'alignant à l'objectif de développement
- » en identifiant les contraintes qui empêchent d'atteindre l'objectif de développement
- » et en examinant l'objectif en matière de renforcement des capacités avec vos clients.

DANS LA DEUXIÈME ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- » identifier les groupes de personnes qui sont capables d'atteindre l'objectif de renforcement des capacités
- » examiner les résultats précis que les participants chercheront à obtenir de l'échange
- » identifier les groupes et les particuliers possédant les connaissances et expériences pertinentes et transférables qui doivent faire l'objet de l'échange.



Définir l'échange
du savoir

2.1. DÉFINIR LE PROFIL DU PARTICIPANT IDÉAL

Quels sont les personnes/groupes les plus susceptibles d'opérer ce changement ?

Pourquoi sont-ils les mieux placés à cet égard ?

Le succès de la présente initiative d'échange du savoir sera fonction de la mise à contribution de personnes appropriées. Songez à ceux qui peuvent et vont amorcer et gérer les changements requis pour atteindre l'objectif de renforcement des capacités. Ces **agents de changement** peuvent être un ensemble homogène ou diversifié de particuliers, de groupes et d'institutions. Il est fort probable qu'un ou plusieurs de vos clients interviennent dans l'échange. Mais qui d'autre doit y participer ?

En songeant aux participants, ne pensez pas simplement à la façon dont ils pourraient se comporter ou à ce qu'ils sont en mesure d'apporter à titre particulier. Songez aussi à la pertinence et à la nature de leur contribution à la dynamique du groupe. Le fait de réunir différents types de personnes venant de divers horizons et ayant des points de vue variés peut aboutir à une puissante expérience d'apprentissage.



CONSEIL PRATIQUE

La sélection des participants est un délicat exercice d'équilibriste. La liste des participants à l'échange du savoir changera à maintes reprises, à mesure de l'évolution de la planification. Il s'agit d'un aspect normal du processus, aussi ne faut-il pas se décourager. Ce qui importe le plus, c'est l'adaptation de l'échange aux besoins de capacité des participants. Dans le même temps, il convient de veiller à ne pas perdre de vue l'objectif.



Définir l'échange
du savoir

Tableau 2. Sélection des participants

Dialoguez avec vos clients lorsque vous envisagez de choisir des participants (particuliers et groupes) :

- Qui plaidera pour la cause de l'échange et fera en sorte que s'opèrent les changements prévus ?
- Les connaissances qu'acquerront les participants leur permettront-elles d'agir ou de se comporter d'une nouvelle façon ? Les aideront-elles à réaliser l'objectif de renforcement des capacités ?
- Dans quelle mesure le rôle ou le statut de la personne choisie l'aidera-t-il à contribuer au changement et à ses retombées ?
 - Cette personne ou ce groupe a-t-il déjà une expérience dans le domaine concerné ?
 - L'inclusion de cette personne ou de ce groupe peut-elle accroître les chances de réalisation de l'objectif de renforcement des capacités ?
- Différents agents de changement sont-ils nécessaires pour obtenir différents résultats ?
- Cette personne apporte-t-elle au sein du groupe une façon nouvelle ou différente de voir les choses ? Parfois, un groupe varié de personnes peut réaliser ce qui est impossible à un autre groupe dont les membres ont un profil, un rôle ou un statut similaire.
- Les éventuels participants évoluent-ils dans un environnement où ils ont la latitude d'agir sur la base des connaissances et de l'expérience qu'ils ont acquises ?
- Quelles sont les mesures incitatives qui les encouragent à mettre en application leur apprentissage comme prévu ?

Profil des participants tanzaniens

Parmi les groupes idéals de personnes figuraient :

Les représentants du NDDB et du ministère de l'Agriculture : ces institutions se chargent des politiques laitières et du contrôle du secteur laitier, et elles sont idéalement placées pour améliorer l'efficacité opérationnelle des chaînes d'approvisionnement en produits laitiers.

Les principaux producteurs, transformateurs et distributeurs de lait : il s'agit de personnes susceptibles de contribuer à prôner des réformes plus poussées et qui tireront parti à terme de l'amélioration du système.



EXEMPLE
TANZANIEN



Définir l'échange
du savoir

2.2. EXAMINER LES RÉSULTATS SOUHAITÉS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Quels sont les changements précis et mesurables souhaités ?

Ces résultats permettront-ils de mesurer les progrès accomplis en direction de l'objectif de renforcement des capacités ?

Dans la **première étape**, vous avez étudié le contexte de cet échange, notamment l'objectif de développement et les problèmes de capacité institutionnelle qui empêchent de l'atteindre. Vous avez examiné l'objectif de renforcement des capacités avec vos clients — quels sont les changements que suscitera, dans la société, le savoir acquis à travers la présente initiative ? L'objectif relatif à la capacité pourrait certes être atteint grâce à une seule initiative d'échange du savoir, mais cela est peu probable. Toutefois, les progrès en direction de l'objectif de renforcement des capacités sont mesurables. Ces étapes ou résultats intermédiaires en matière de renforcement des capacités constituent ce que nous nous attendons à voir, à mesurer et à décrire dans un rapport après une initiative d'échange du savoir.

Les résultats en matière de renforcement des capacités correspondent aux changements précis que les participants cherchent à opérer au niveau individuel et collectif — ce qu'ils veulent apprendre et la façon dont ils veulent changer. Six résultats généraux en matière de renforcement des capacités forment la base de tous les processus de changement. Les résultats en matière de renforcement des capacités varient en fonction des problèmes auxquels vos clients et participants visent à s'attaquer, de la stratégie qu'ils veulent adopter à cet égard, et des acteurs en présence. Il est très important d'obtenir des résultats tangibles en matière de renforcement des capacités — nous nous appuyons sur ces résultats pour définir et mesurer le progrès en direction des objectifs de renforcement des capacités.

Encore une fois, vous et vos clients devez certes définir les résultats en matière de renforcement des capacités au départ, mais il sera important de les réexaminer avec tous les participants dès que ceux-ci auront été choisis. Vous leur poserez alors les questions « *Que voulez-vous apprendre ?* » et « *Quel degré d'épanouissement souhaitez-vous atteindre ?* »



Définir l'échange
du savoir

Tableau 3. Résultats en matière de renforcement des capacités et types de changement³

Résultats en matière de renforcement des capacités	Définition	Type de changement
Sensibilisation	Une personne est plus susceptible d'agir , en raison de l'amélioration de ses connaissances, de son attitude ou de sa motivation.	Changement d'action et de comportement
Renforcement des connaissances et des compétences	Une personne est davantage capable d'agir , en raison de ce qu'elle a appris ou de la façon dont elle a appliqué de nouvelles connaissances ou compétences.	
Amélioration du consensus et du travail d'équipe	Un groupe ayant une tâche commune est plus susceptible ou capable d'agir, parce que ses membres collaborent mieux — c'est-à-dire qu'il existe entre eux une plus grande entente, coordination, communication ou cohésion — ou apportent de meilleures contributions.	Modification des processus et des relations
Renforcement des coalitions	Un groupe ayant des objectifs variés mais un programme d'action commun est plus susceptible ou capable d'agir, parce que ses membres collaborent mieux — c'est-à-dire qu'il existe entre eux une plus grande entente et confiance, ainsi qu'un plus grand engagement à l'égard du programme — ou sont plus aptes à tirer parti de leurs diverses forces.	
Consolidation des réseaux	Un groupe ayant un intérêt commun mais sans programme d'action formel est plus susceptible ou capable d'agir, parce que ses membres collaborent mieux — c'est-à-dire qu'il existe de meilleurs processus et de plus fortes incitations à participer — ou communiquent davantage et sont plus actifs.	
Amélioration du savoir-faire en matière de mise en œuvre	Une personne ou un groupe est plus susceptible ou capable d'élaborer ou de mettre en œuvre des plans, des stratégies ou des politiques, en raison d'une expérience pratique.	Nouveaux produits et services

³ Extrait de *The Capacity Development Results Framework : A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*, (« Cadre des résultats en matière de renforcement des capacités : une approche stratégique et axée sur les résultats de l'apprentissage en vue du renforcement des capacités »), Institut de la Banque mondiale, Washington (Voir <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>.)



Définir l'échange du savoir

Utilisez le tableau ci-après pour aider les participants à identifier leurs résultats souhaités en matière de renforcement des capacités. Le « NON » indique un éventuel déficit d'apprentissage. Posez-vous la question de savoir s'il s'agit d'un problème auquel doit s'attaquer l'échange du savoir pour que l'objectif en matière de renforcement des capacités soit atteint.

Tableau 4. Identification des types de changement souhaités⁴

« Non » indique un éventuel déficit	Type de changement
<ul style="list-style-type: none"> • Le lien entre l'objectif de renforcement des capacités et l'objectif global de développement est-il clair ? • Le rôle de chaque participant est-il clair et savez-vous exactement ce que vous devez faire pour résoudre le problème de capacité ? • Possédez-vous les connaissances et/ou les compétences requises pour atteindre l'objectif de renforcement des capacités ? 	Changement d'action et de comportement
<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre de travail est-il propice à la collaboration ? • Le travail collectif est-il important pour vous et vos collègues ? • Si vous appartenez à un réseau, entretenez-vous avec les autres membres des rapports susceptibles de favoriser la collaboration ? 	Modification des processus et des relations
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il déjà une politique ou une stratégie qui appuie les changements prévus ayant trait à l'objectif de renforcement des capacités ? • La politique, la stratégie ou le plan a-t-il été mis en œuvre ? 	Nouveau savoir-faire en matière de mise en œuvre



EXEMPLE
TANZANIE

Résultats en matière de renforcement des capacités recherchés par la Tanzanie

Renforcement des connaissances et des compétences : les responsables du ministère de l'Agriculture et du NDDB ainsi que les producteurs, transformateurs et distributeurs de lait comprendront mieux les contraintes auxquelles est confronté le secteur laitier de la Tanzanie et seront mieux outillés pour élaborer d'efficaces politiques en vue d'améliorer la performance.

Amélioration du consensus : les participants à l'échange concluront un accord sur un plan de réformes potentielles du secteur laitier qui sont appropriées pour la Tanzanie.

Amélioration du savoir-faire en matière de mise en œuvre : les participants issus du NDDB acquièrent une expérience personnelle et pratique en essayant de mettre en œuvre des réformes au moyen d'une approche à résultats rapides. Cela leur permet d'identifier les contraintes et les défis avant de lancer les réformes à une plus grande échelle.

⁴ Ibid.



Définir l'échange
du savoir

2.3. IDENTIFIER LES FOURNISSEURS DE SAVOIR LES PLUS APPROPRIÉS

**Quels sont les particuliers ou les groupes possédant les connaissances et expériences les plus pertinentes et transférables qu'il faut partager ?
Disposent-ils des ressources et des capacités requises pour effectuer ce partage ?**

Le fait d'avoir des fournisseurs de savoir appropriés est essentiel au succès de l'échange du savoir. Les fournisseurs de savoir peuvent être des particuliers, des groupes ou des institutions appartenant au secteur privé ou public ou à la société civile. Les fournisseurs de savoir peuvent provenir du même pays ou de la même région, ou avoir des origines géographiques totalement différentes. Dans bien des cas, le rôle des fournisseurs de savoir et celui des bénéficiaires du savoir ne sont pas très distincts. Quelques-uns des instruments d'échange du savoir sont conçus tout particulièrement pour cet apprentissage et ce partage du savoir mutuels. La troisième étape revient plus en détail sur cette question.

Lors de la sélection des fournisseurs de savoir, il convient de se demander s'ils remplissent les conditions ci-après :

- » avoir enregistré des succès confirmés en matière de résolution efficace de problèmes de développement similaires
- » justifier d'une expérience pertinente dans les domaines de la fourniture du savoir dont il est question, de l'accueil des délégations et de l'application des méthodes proposées d'échange du savoir (voir troisième étape)
- » disposer de ressources que les institutions proposées peuvent mobiliser pour planifier et mettre en œuvre l'échange du savoir dans les délais suggérés
- » être prêts à la mise en œuvre de l'échange, tel que confirmé par leur engagement et une distribution claire des responsabilités
- » avoir établi par le passé des relations entre les délégations proposées des institutions du fournisseur de savoir et les institutions, groupes ou particuliers qui reçoivent le savoir
- » comprendre les questions potentielles et risques liés à la logistique, comme la façon de résoudre les problèmes linguistiques, les éventuelles difficultés relatives aux déplacements, etc.

Comme dans le cas de la sélection des participants, essayez de trouver un bon éventail de fournisseurs de savoir qui peuvent partager différents points de vue sur la question. Il s'agit d'exposer les participants à beaucoup de points de vue, pour leur permettre de voir comment une idée a fonctionné à tous les niveaux, notamment opérationnel, social et politique.





Définir l'échange
du savoir

Les fournisseurs de savoir de la Tanzanie

L'Office national de développement laitier de l'Inde. Cet organe suprême de contrôle a joué un important rôle de catalyseur dans la « révolution blanche » du pays, laquelle a conduit à une augmentation de la production laitière de l'Inde de 20 millions à 100 millions de tonnes métriques en l'espace de 40 ans seulement. L'Office est intéressé à partager ses expériences en matière d'analyse des contraintes et de restructuration des entreprises de production laitière, et il a fait ses preuves dans le domaine de la réalisation d'échanges dans le monde entier.

La Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. Elle peut permettre d'établir des liens directs avec une coopérative qui a considérablement amplifié ses opérations, en particulier grâce à sa marque mondiale, AMUL.

Les deux organisations ont confirmé qu'elles disposent des ressources nécessaires pour réaliser toutes les activités d'échange dans les délais indiqués.



EXEMPLE
TANZANIEN

Le fournisseur de savoir peut changer pour diverses raisons à mesure de l'évolution de la planification. Il s'agit d'un aspect normal du processus, aussi ne faut-il pas se décourager. Ce qui importe, c'est de trouver le fournisseur adéquat pour vos clients et participants. Le fournisseur de savoir idéal doit être à la fois disponible et désireux de partager son expérience en matière de développement.



CONSEIL
PRATIQUE



ÉTAPE N°3

CONCEVOIR ET ÉLABORER L'ÉCHANGE DU SAVOIR

Si vous vous estimez prêt à passer à la conception et à l'élaboration, sans avoir étudié soigneusement le contexte du développement et défini les principales composantes de votre échange du savoir, vous devez tout **arrêter immédiatement ! Prenez quelques minutes pour parcourir les première et deuxième étapes.** En partant sur une bonne base, vous accroîtrez considérablement les chances que le temps et les efforts consacrés par vous, vos clients, les participants et les fournisseurs à la préparation de l'échange portent leurs fruits.



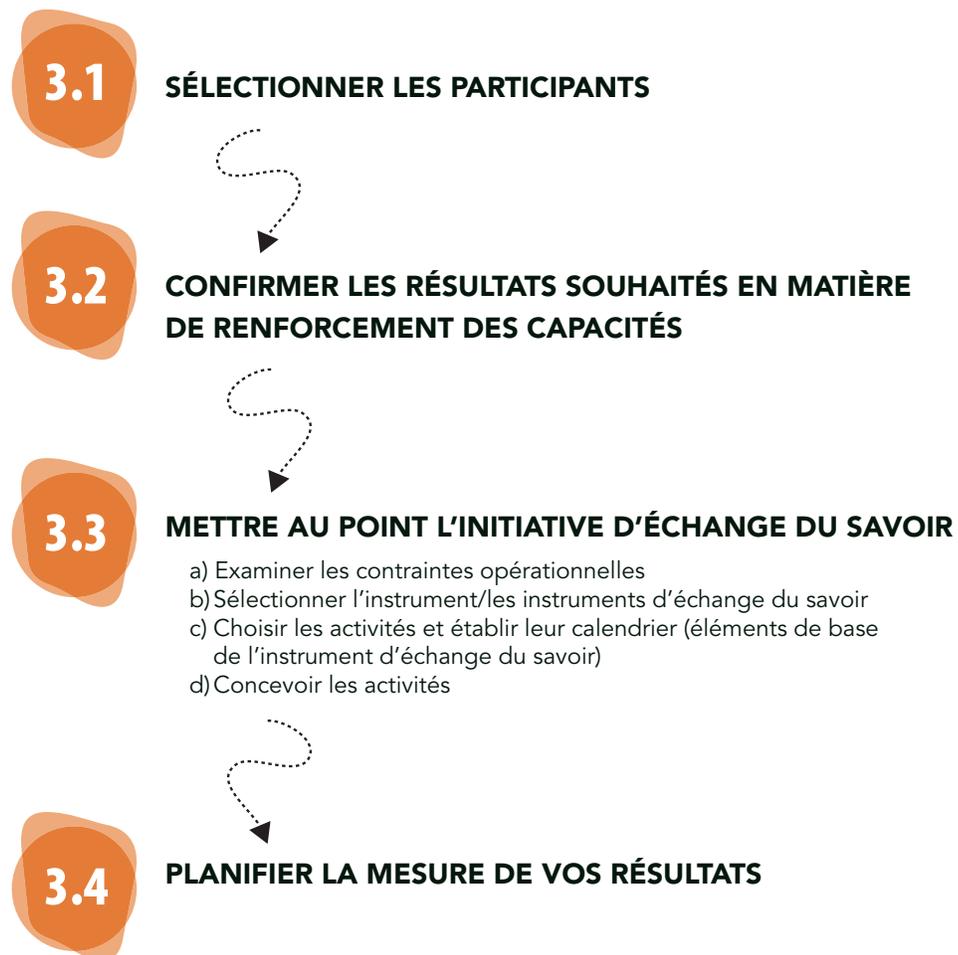
ATTENTION

C'est à cette étape que l'initiative commence à prendre forme. Dans le cadre de la conception et de l'élaboration de l'échange du savoir, vous allez resserrer votre liste des participants, travailler avec vos principales parties prenantes à déterminer les objectifs de renforcement des capacités et les résultats attendus, mettre au point votre échange et planifier la façon d'en mesurer les résultats.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

Figure 2. Conception et élaboration de l'initiative d'échange du savoir





Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.1. SÉLECTIONNER LES PARTICIPANTS

Quels sont les particuliers idéalement placés pour tirer parti de l'échange du savoir et agir sur la base de ce qu'ils apprennent ?

Associez vos clients et les participants déjà identifiés à l'examen des personnes à inviter (et à ne pas inviter). Les participants à votre échange du savoir doivent être bien placés pour tirer parti des connaissances et de l'expérience qu'ils vont acquérir. Recherchez les champions de la cause — ceux qui sont ouverts à la réforme et qui seront le moteur du changement souhaité. Posez-vous la question : « *quels membres de mes groupes de participants cibles sont idéalement placés pour tirer parti de l'échange du savoir et agir sur la base des connaissances apprises ?* » Encore une fois, le tableau 2 (page 9) vous aidera à sélectionner les participants.

Après avoir établi la liste idéale, sachez que celle-ci peut encore changer ! À mesure que les plans prennent forme, quelques-uns des participants ne seront pas disponibles, certains renonceront, tandis que d'autres personnes voudront participer. Ne vous découragez pas. Tout cela fait partie du processus. Ce qui importe, c'est de maintenir l'élan et d'associer régulièrement les participants à la planification. Lorsque l'initiative sera prête pour le lancement, vous et vos participants aurez acquis une bonne idée des objectifs et des résultats attendus de l'échange du savoir. Si un nouveau participant peut aider à les réaliser, voire à accroître l'ampleur des résultats, il constituera un bon ajout à l'équipe.

Quelques participants issus du NDDP et du ministère de l'Agriculture de la Tanzanie

Ces personnes sont chargées des politiques laitières et de la supervision du secteur laitier, et elles sont idéalement placées pour améliorer l'efficacité opérationnelle des chaînes d'approvisionnement en produits laitiers. Il s'agit de champions reconnus de la cause de la réforme, qui ont été sélectionnés en raison de leur désir de mettre en application les résultats de l'apprentissage et de les partager avec d'autres.



EXEMPLE
TANZANIE

J.M. Gray, directeur des opérations, ministère de l'Agriculture
E. Mulholland, secrétaire général, ministère de l'Agriculture
D. Kuyeri, chargé de programmes, NDDB
A. Maranatha, spécialiste des opérations, NDDB
M. Williams, directeur adjoint des services techniques, NDDB



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.2. S'ACCORDER SUR L'OBJECTIF ET LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Que veulent apprendre les participants ?

Quels progrès souhaitent-ils réaliser ?

Maintenant que vous avez choisi les participants (ou au moins bon nombre d'entre eux), vérifiez si vos hypothèses et celles de vos clients concernant l'objectif de développement, les défis institutionnels et l'objectif de renforcement des capacités sont exactes. Dans le cas contraire, travaillez avec vos participants et clients à établir ces hypothèses avant d'aborder la question des résultats en matière de renforcement des capacités.

Les résultats en matière de renforcement des capacités sont des changements précis que les clients et les participants cherchent à opérer à la suite de l'échange du savoir. Il est donc essentiel que vos participants soient associés à leur définition. Le succès de l'échange est fonction de l'appropriation des résultats par les participants.

La détermination des résultats attendus en matière de renforcement des capacités peut s'effectuer d'un certain nombre de façons, notamment :

- » en organisant des réunions virtuelles ou en face à face avec l'ensemble ou un échantillon représentatif des participants, pour échanger les idées et établir un projet de liste ;
- » en faisant circuler la proposition de résultats en matière de renforcement des capacités élaborée par vous et vos clients, en vue de recueillir les avis des participants ; si vous adoptez cette approche, encouragez vos clients à s'approprier les résultats en en élaborant de nouveaux au besoin ; les résultats en matière de renforcement des capacités doivent être les leurs, sinon il est peu probable que l'échange du savoir donne un résultat substantiel. Veuillez vous reporter à l'exemple sur les résultats en matière de renforcement des capacités (page 11).

À ce stade, il importe de consulter les fournisseurs de savoir. Ce qu'ils savent et sont à même de partager peut contribuer à déterminer les résultats en matière de renforcement des capacités. Ces échanges peuvent également mettre en exergue le besoin d'un fournisseur de savoir supplémentaire ou destiné à remplacer celui qui a été retenu au départ.

Six résultats en matière de renforcement des capacités (voir la page 11 pour de plus amples renseignements)

- | | |
|--|---|
| 1. Sensibilisation | 4. Renforcement des coalitions |
| 2. Renforcement des connaissances et des compétences | 5. Consolidation des réseaux |
| 3. Amélioration du consensus et du travail d'équipe | 6. Amélioration du savoir-faire en matière de mise en œuvre |



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.3. METTRE AU POINT L'INITIATIVE D'ÉCHANGE DU SAVOIR

Chaque initiative d'échange du savoir consiste en un ensemble intégré d'instruments, d'activités et de modes d'exécution. Le choix d'un éventail approprié de ces éléments aidera les participants à réaliser leurs résultats en matière de renforcement des capacités.

Pour mettre au point votre initiative, suivez les étapes de la figure 3 ci-après.

Figure 3. Mise au point de l'initiative d'échange du savoir





Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

À titre illustratif, si vous planifiez une visite d'experts, le processus serait le suivant :





Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.3A. EXAMINER LES CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES

Quelles sont les contraintes humaines, environnementales, budgétaires et liées au temps qui entravent l'initiative d'échange du savoir ?

Les contraintes opérationnelles figurent parmi les premiers éléments à examiner au début de la conception. Il convient de penser :

- » Au temps dont vous disposez pour planifier et réaliser l'échange.
 - S'agit-il d'une initiative d'apprentissage à plus long terme ? Ou les participants ont-ils un besoin immédiat en matière d'apprentissage ?
- » Aux participants ainsi qu'à leur disponibilité et leur aptitude à contribuer à l'initiative.
 - La vice-ministre des Finances peut-elle prendre congé de ses activités normales pendant toute une semaine ?
 - Des séances de préparation supplémentaires sont-elles nécessaires pour obtenir les résultats que recherchent vos participants ?
- » Au nombre de participants.
 - Le chiffre de 80 est-il vraiment approprié ? Pouvez-vous être plus sélectif ?
- » À l'environnement opérationnel.
 - Vos participants se trouvent-ils dans une région touchée par un conflit ?
 - S'il faut des technologies, sont-elles accessibles ?
- » À votre budget.
 - Avez-vous les moyens de prendre en charge le voyage de 80 personnes au bout du monde ? Existe-t-il un moyen plus efficace au plan du coût d'obtenir le même résultat ?
 - Quels autres arbitrages seront-ils nécessaires pour utiliser le plus efficacement les ressources budgétaires et humaines ?

Les contraintes opérationnelles de la Tanzanie

Temps disponible	9 mois
Participants	Ensemble formé de décideurs et de cadres de niveau opérationnel de l'administration, du secteur privé et de la société civile.
Environnement opérationnel	L'environnement opérationnel tant de la Tanzanie que de l'Inde est favorable à cet échange du savoir.
Nombre de personnes	14
Budget	USD 75 000



EXEMPLE
TANZANIE

Tableau 5. Instruments d'échange du savoir — brève vue d'ensemble



COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

Une communauté de pratiques est un groupe de personnes qui interagissent régulièrement sur un sujet d'intérêt commun, dans le but d'apprendre les uns des autres. Une communauté de pratiques peut être officielle, avec une mission, une structure, un financement et un dispositif détaillés, etc. ou officieuse — elle est alors axée sur l'échange de connaissances et de renseignements entre les pairs.



CONFÉRENCES ET FORUMS

Ces rencontres donnent à un grand nombre de parties prenantes l'occasion de se pencher sur un sujet précis, avec un haut niveau d'interaction entre les participants.



DIALOGUES

Le dialogue est une exploration des connaissances des participants sur un sujet commun, à partir de laquelle peuvent émerger de nouvelles connaissances, interprétations et possibilités. Le dialogue sensibilise, appuie l'établissement du consensus et encourage une action éclairée.



VISITES D'EXPERTS

Un spécialiste (ou un groupe de spécialistes) du domaine concerné se rend dans un pays, une ville ou un organisme demandeur pour transmettre des connaissances sur son domaine d'expertise. Ces visites permettent d'examiner en profondeur une question ou un problème et de trouver le savoir et l'expérience pratiques requis pour s'y attaquer.



CONSULTATION ENTRE LES PAIRS

Il s'agit d'un processus par lequel des pairs travaillent ensemble en petits groupes et tirent des avantages mutuels de cette collaboration, en donnant les uns aux autres des rétroactions critiques mais constructives.



VOYAGES D'ÉTUDES

Ce sont des visites effectuées par un particulier ou un groupe dans un ou plusieurs pays/régions pour l'échange du savoir. Les voyages d'études donnent l'occasion aux principales parties prenantes d'apprendre auprès de leurs pairs des bonnes pratiques pertinentes en matière de développement.



DISPOSITIFS DE JUMELAGE

Processus consistant à associer une entité organisationnelle d'un pays en développement avec une entité similaire mais plus développée d'un autre pays.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.3B. SÉLECTIONNER LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR

Quels instruments seront les plus efficaces dans le contexte des contraintes opérationnelles et aideront le mieux les participants à obtenir les résultats en matière de renforcement des capacités ?

La plupart des initiatives d'échange du savoir s'appuient sur un ou plusieurs instruments. Ceux-ci peuvent s'utiliser seuls ou combinés les uns avec les autres. Chaque instrument a ses propres forces et faiblesses, certains étant mieux adaptés que d'autres à des types particuliers d'apprentissage. Le choix de l'instrument sera en outre influencé par le profil des participants, la taille du groupe, les délais, les contraintes logistiques et les ressources disponibles. Chaque instrument d'échange du savoir doit être conçu de façon à aider à obtenir les résultats en matière de renforcement des capacités que le groupe a définis.

Le choix d'un instrument ou d'une panoplie d'instruments est comparable au fait de se demander quel menu apprêter pour recevoir à dîner un groupe d'importantes convives. Connaissant ces personnes, vous devez avoir une assez bonne idée de ce qui sera apprécié ou non (d'autant plus que vous avez déjà tenu des rencontres et examiné les attentes à la section 3.2). Supposez que vous optez pour une soupe consistante — elle serait en soi suffisante, mais en ajoutant du bon pain en complément, vous en faites un repas. De la même manière, vous pouvez constater qu'un seul instrument d'échange du savoir va combler les besoins de base de vos participants, mais en le combinant avec un autre instrument, ils peuvent être complètement satisfaits.

Sélection des instruments d'échange du savoir par la Tanzanie

Un groupe de travail dont les membres provenaient de la Tanzanie et de l'Inde a planifié ensemble l'échange. Ce dernier avait pour point d'ancrage une visite d'experts de dix jours en Tanzanie, effectuée par six responsables de l'Office national de développement laitier de l'Inde et de la *Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.* Par la suite, une petite délégation de 14 responsables tanzaniens issus du ministère de l'Agriculture et du NDDDB ou choisis parmi les producteurs, transformateurs et distributeurs de lait a effectué un voyage d'études en Inde, afin de découvrir en personne sur le terrain comment les Indiens avaient mis en œuvre ces recommandations dans leur propre pays — et les fruits de leurs efforts.





COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES ?

Une **communauté de pratiques** est un groupe de personnes qui interagissent régulièrement sur un sujet d'intérêt commun, dans le but d'apprendre les uns des autres. Une communauté de pratiques peut être officielle, avec une mission, une structure et un financement détaillés, etc., ou officieuse — elle est alors axée sur l'échange de connaissances et de renseignements entre les pairs.

Pour une initiative d'échange du savoir donnée, songez à créer une communauté de pratiques si le groupe voit la nécessité d'un échange régulier de connaissances déterminées par les participants, à moyen et à long terme.

Une communauté de pratiques requiert certes une planification lors de sa création, mais son succès continu est fonction de l'engagement des participants en faveur de l'apprentissage mutuel, et de la détermination d'une ou plusieurs personnes dévouées à gérer/encourager les interactions au sein du groupe. Une des principales forces des communautés de pratiques est les réseaux des pairs qui sont créés (et développés) grâce au partage de connaissances, d'expériences et de savoir-faire. Il importe, pour le membre, de reconnaître les avantages procurés par sa participation et le fait que l'interaction permet de continuer à satisfaire les besoins d'apprentissage des membres.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES ?

- S'il existe un besoin d'échange régulier de connaissances déterminées par les participants, à moyen et à long terme
- Si les participants sont engagés en faveur de l'apprentissage mutuel
- Si les participants reconnaissent les avantages procurés par leur participation
- Si les participants ont l'occasion de se rencontrer (face à face ou virtuellement) au début.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR À UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES ?

- La communauté favorise de profonds échanges virtuels (tant synchrones qu'asynchrones) ou en face à face entre les pairs.
- La communauté est adaptable du point de vue des forums de mise en œuvre et de l'organisation (formelle, informelle).
- La communauté favorise l'apprentissage continu.
- La communauté encourage la mise en place et l'extension des réseaux.
- La communauté permet de nouer des relations.
- La communauté permet de mobiliser de nouvelles idées.
- La communauté permet de faire mieux connaître les questions d'intérêt commun.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Comment vous assurerez-vous que les participants sont engagés à assurer les interactions permanentes qui sont nécessaires pour une communauté de pratiques dynamique ?
- Avez-vous mis en réserve des ressources pour recruter un responsable de la gestion de la communauté qui sera chargé de gérer/d'encourager les interactions au sein du groupe ?
- La composante communauté de pratiques fait-elle partie intégrante de la conception de votre programme global ?



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Quelles dispositions avez-vous prises pour associer les participants aux travaux des réunions de planification avant le lancement de la communauté de pratiques ? (Veuillez penser à l'objectif de développement des capacités et aux résultats intermédiaires en matière de renforcement des capacités de l'échange pendant que vous planifiez ses activités).

Les questions ci-après peuvent vous aider à affiner la planification de vos activités d'échange du savoir au sein d'une communauté de pratiques :

- Quels types de technologies de communication et d'outils de mise en œuvre utiliserez-vous pour les activités (avant, pendant et après) ?
- Prévoyez-vous des interactions à la fois virtuelles et en face à face dans la communauté de pratiques ?
- Des services de traduction seront-ils nécessaires durant les activités virtuelles, en face à face ou en ligne ?
- Quelles dispositions avez-vous prises pour suivre et évaluer les résultats d'apprentissage des activités d'échange du savoir pendant toute la durée de la rencontre de la communauté de pratiques et après (veuillez fournir des indicateurs quantifiables dans toute la mesure du possible) ?
- La communauté de pratiques a-t-elle un début et une fin ?
- Les activités de la communauté de pratiques visent-elles une réalisation/ un résultat assujetti au temps ?
- Comment évalueriez-vous les résultats de la communauté de pratiques ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour recueillir les connaissances tacites qui sont échangées dans la communauté de pratiques ?

Dans quelle mesure sera-t-il possible d'ajuster la conception de la communauté de pratiques, si les résultats souhaités ne sont pas obtenus ?

Méthodes de suivi :

- Questionnaire de participation.
- Discussions/Questions-réponses en ligne.
- Taux de participation, tels que mesurés par l'ensemble du nombre de membres, des consultations quotidiennes du site, de la durée des consultations, des taux de clics publicitaires, des activités sur le site, etc.

AUTRES FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Accès Internet requis pour les échanges électroniques des connaissances.
- Coût (en fonction de la structure de la communauté de pratiques mise en œuvre).
- Sensibilité au temps.
- Engagement (selon les objectifs de la communauté de pratiques, un engagement à plusieurs niveaux — particulier, institutionnel, national, etc. — peut se révéler nécessaire).
- Risque de non-participation.



CONFÉRENCES ET RENCONTRES D'ENVERGURE OU DE HAUT NIVEAU

QU'EST-CE QU'UNE CONFÉRENCE ?

Les conférences* offrent aux principales parties prenantes l'occasion de se livrer à des activités d'échange du savoir qui permettent de stimuler des changements déterminés à l'échelon local et d'atteindre des objectifs de développement plus globaux. Les conférences favorisent un niveau élevé d'interaction entre les parties prenantes autour de sujets précis. Parmi les raisons de l'organisation de rencontres d'envergure peuvent figurer le lancement d'une initiative mondiale, la communication des impacts du programme ou des changements de stratégie. Suivant leur structure, les conférences peuvent prévoir une ou plusieurs activités d'échange du savoir : séances plénières, dialogues, ateliers et séances parallèles, séances de style *World Café* (« café mondial ») et visites sur le terrain.

Une conférence requiert une minutieuse planification du point de vue non seulement du lieu retenu et de la logistique, mais aussi de la collaboration avec les partenaires avant et pendant la rencontre. Pour organiser avec succès une conférence, il convient de songer à adopter une approche participative lors de sa planification, en prévoyant un délai adéquat d'exécution ; ce faisant, on veillera à ce que toutes les activités et les dispositions d'ordre logistique bénéficient de l'appui nécessaire pour la mise en œuvre en temps utile.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UNE CONFÉRENCE ?

- S'il y a lieu de faire en sorte que les sujets choisis soient bien connus et aient un grand impact à l'échelle mondiale.
- Si des actions d'information de publics de grande taille ou de haut niveau sont requises à des fins de sensibilisation et de consultation.
- Si de profondes interactions sont nécessaires entre les participants.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR À UNE CONFÉRENCE ?

- Échanges approfondis en face à face.
- Immersion dans les sujets choisis.
- Mise en place de réseaux.
- Potentiel élevé de couverture médiatique.
- Large diffusion des idées et des connaissances.
- Renforcement de l'engagement des principaux groupes de parties prenantes.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI

Quelles dispositions avez-vous prises pour associer les partenaires internes et externes aux travaux des réunions de planification avant la conférence ? Pensez aux facteurs ci-après :

- Gardez à l'esprit l'objectif de renforcement des capacités pendant que vous planifiez les diverses activités d'échange du savoir.
- Gardez à l'esprit les résultats intermédiaires en matière de renforcement des capacités qui sont appuyés par les activités d'échange du savoir.
- Avez-vous besoin d'investisseurs (promoteurs) privés, et cela créerait-il un conflit institutionnel ?



**FACTEURS À
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
LORS DE LA
PLANIFICATION
ET DU SUIVI**

Comment allez-vous opérationnaliser les diverses activités d'échange du savoir de l'instrument « conférences » ? Pensez aux facteurs ci-après :

- Quel type de public ciblez-vous ?
- Pays hôte : maîtrisez le protocole du pays, le niveau professionnel de votre contact dans l'administration, les institutions de vos partenaires locaux, etc.
- Type de lieu, capacités des salles pour les divers types de participants/ les diverses activités (salle de plénière, salles d'atelier ou de séance spécialisée, secrétariat, salle de la presse/des entrevues, salle des technologies de pointe, etc.).
- Capacité de la conférence — nombre total de participants (y compris le personnel) ; chiffres requis pour la logistique et la budgétisation.
- Mobilisation des ressources : qui prend en charge quoi ?
- Format des séances : plénière, présentation, dialogue animé, débat d'experts, débat-spectacle, séances de travail, séances d'établissement de réseaux, etc.
- Besoins en technologies de pointe : montage audiovisuel, vidéoconférence, enregistrement vidéo, entrevues, Internet, outils spéciaux de mise en œuvre.
- Aurez-vous besoin de services d'interprétation simultanée durant la rencontre ? En combien de langues ?
- Sera-t-il nécessaire de prendre des mesures pour assurer des services protocolaires sur le site, en raison de la présence de hautes autorités ?
- Quelles sont les ressources humaines dont dispose votre unité pour travailler sur la préparation du contenu et la logistique ?

Comment comptez-vous jauger l'apprentissage qui s'effectuera lors des diverses activités de la conférence, et réunir des données sur les expériences ?

De quelle façon assurerez-vous le suivi des progrès en direction de la réalisation des résultats intermédiaires ciblés en matière de renforcement des capacités ?

Dans quelle mesure sera-t-il possible d'ajuster la conception de la communauté de pratiques, si les résultats souhaités ne sont pas obtenus ?

Comment allez-vous évaluer les résultats de la conférence ?

**QUELS AUTRES
FACTEURS
DOIS-JE
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
DANS LE CADRE
DE LA MISE AU
POINT D'UNE
CONFÉRENCE ?**

- Coûts financiers élevés ; les ressources doivent être disponibles AVANT le stade préparatoire.
- Besoin de ressources humaines pour appuyer la préparation du contenu et la coordination de la logistique.
- Sensibilité au temps.
- Contraintes institutionnelles/liées au pays d'accueil (infrastructure, politiques/protocole, notamment la passation des marchés, l'émission de visas).
- Pouvez-vous attirer/retenir des participants ou des conférenciers de haut niveau ?
- D'autres conférences sont-elles organisées sur le(s) même(s) thème(s), au courant de la même année, dans la même région ?
- Risques liés au protocole du pays hôte/aux politiques de l'institution d'accueil et qui entravent la participation de ressortissants de certains pays ou de membres de certaines organisations.



DIALOGUES

QU'EST-CE QU'UN DIALOGUE ?

Dans le cadre du dialogue, les participants examinent leurs propres connaissances en vue d'acquérir une expérience commune qui peut conduire à de nouvelles et plus solides relations, interprétations et possibilités. Le dialogue favorise le respect et l'égalité, et il approfondit les connaissances. Le dialogue vise en définitive à encourager une action qui est éclairée et liée aux valeurs de ceux qui interviennent. Étant donné que le dialogue permet une conversation disciplinée entre praticiens du développement et responsables de l'élaboration de la politique de développement sur un sujet précis, les intervenants apprennent les uns des autres au niveau technique et de la politique. Songez à recourir au dialogue dans les situations où l'échange pourrait conduire à l'adoption d'une position commune sur des questions mondiales, régionales ou infranationales.

Au cœur de l'instrument du dialogue se trouve l'établissement de liens entre diverses sources de connaissances, qui peut se dérouler sous forme d'échanges à la fois virtuels et en face à face. Les participants peuvent utiliser la vidéoconférence (jusqu'à six connexions recommandées), les sites de réseautage social, les forums de discussion et d'autres environnements en ligne pour appuyer cet échange du savoir. Pour assurer un dialogue fructueux, il convient d'examiner soigneusement le nombre de personnes et/ou de pays qui y participent.

QUAND DOIS-JE RECOURIR AU DIALOGUE ?

- Lorsque plusieurs points de vue sont nécessaires pour parvenir à un consensus sur la question/le sujet examiné ou pour mieux faire connaître celui-ci.
- Si beaucoup de personnes possèdent des connaissances spécialisées sur le sujet/la question et en partageant leurs connaissances, elles peuvent renforcer le savoir et les compétences de tous.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR AU DIALOGUE ?

- Grande interactivité
- Spontanéité des conversations
- Échanges juste-à-temps (synchrones) entre les pairs
- Efficacité au plan du coût
- Possibilité d'enregistrement et de réutilisation ultérieure
- Possibilité d'atteindre de façon synchrone un public dispersé à travers le monde.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI

Comment identifiez-vous le public et le(s) conférencier(s) appropriés ?

Comment concevrez-vous la séance de façon à veiller à ce que le dialogue soit interactif et bénéfique à toutes les parties prenantes ?

Qui doit servir de modérateur ? Devez-vous avoir un modérateur/facilitateur à chaque site ?

Si le dialogue se déroule par vidéoconférence, à combien de sites serez-vous connectés ? De quels types d'installations/de montage audiovisuel avez-vous besoin, compte tenu du format de votre activité ?



**FACTEURS À
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
LORS DE LA
PLANIFICATION
ET DU SUIVI**

Qui contacte les conférenciers/participants ?

Quelles sont les mesures de suivi ?

En ce qui concerne la logistique :

- Contacter et tester les sites/Se rendre à l'emplacement matériel
- Déterminer si les services d'interprétation sont nécessaires
- Établir le budget
- Établir l'ordre de déroulement des activités.

Méthodes de suivi :

- Questionnaire de participation
- Évaluation du facilitateur
- Résumé des principaux points.

**QUELS AUTRES
FACTEURS
DOIS-JE
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
DANS LE CADRE
DE LA MISE AU
POINT D'UN
DIALOGUE ?**

- Les dialogues tant virtuels qu'en face à face peuvent requérir une importante planification et coordination
- Le dialogue peut être lourdement tributaire de la technologie : disponibilité des équipements et connectivité
- Besoin de modération rigoureuse/disciplinée
- Envergure et profondeur limitées en l'absence du suivi.
- **Les risques sont notamment liés :** à la défektivité des équipements, à la qualité de la connexion (notamment les interruptions), au dialogue qui peut devenir chaotique en l'absence d'un bon modérateur, à la méconnaissance des méthodes de collaboration par les participants, à la politisation excessive de ces derniers ; et à la substitution de discours préparés au dialogue.



VISITES D'EXPERTS

QU'EST-CE QU'UNE VISITE D'EXPERTS ?

On parle de visite d'experts lorsqu'un spécialiste (ou un groupe de spécialistes) d'une discipline se rend dans l'organisation, la ville ou le pays demandeur pour transmettre des connaissances relatives à son domaine d'expertise. Les visites d'experts peuvent servir à aider les institutions bénéficiaires à analyser soigneusement un problème de développement particulier. Les visites d'experts permettent d'examiner en profondeur une question ou un problème et de trouver les connaissances et l'expérience pratiques requises pour le résoudre.

Les experts invités ont un solide profil scolaire et d'excellents antécédents professionnels dans le domaine d'intérêt pertinent, et l'échange vise à trouver les moyens de résoudre un problème ou à étudier des solutions possibles.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UNE VISITE D'EXPERTS ?

- Lorsque de profondes interactions sont nécessaires entre les participants.
- Si des interactions sont souhaitables entre experts.
- Quand les sujets requièrent un diagnostic et une analyse par le biais de la méthode de résolution de problèmes.
- Si un expert est requis pour résoudre un problème ou une question.
- En cas de nécessité d'un avis externe ou d'une recommandation externe.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR À UNE VISITE D'EXPERTS ?

- Grande interactivité.
- Suscite un haut niveau de respect/prestige.
- Spontanéité des conversations.
- Échanges immédiats et en temps voulu entre les pairs.
- Efficacité probable au plan du coût (surtout lorsque la visite se substitue à un voyage d'études destiné à obtenir les mêmes résultats).
- Possibilité d'enregistrement et de réutilisation ultérieure pour appuyer une réflexion approfondie.



**FACTEURS À
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
LORS DE LA
PLANIFICATION
ET DU SUIVI**

Comment assurerez-vous un échange productif ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour les séances préparatoires avant la visite effective ?

Les questions ci-après peuvent vous aider à affiner la planification de vos activités d'échange du savoir dans le cadre des visites d'experts :

- Quels types de technologies de communication et d'outils de mise en œuvre utiliserez-vous pour les activités ?
- Prévoyez-vous des interactions à la fois virtuelles et en face à face lors de la visite ?
- Des services de traduction seront-ils nécessaires durant l'un ou l'autre type de discussion ?
- Les activités de la visite visent-elles une réalisation/un résultat assujetti au temps ?
- Comment évalueriez-vous les résultats de la visite ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour enregistrer et diffuser les résultats de l'apprentissage découlant de la visite d'experts auprès de ceux qui sont le moteur du changement dans les pays bénéficiaires (c'est-à-dire les agents de changement et les principales parties prenantes) et/ou d'autres publics ?

**QUELS AUTRES
FACTEURS
DOIS-JE
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
DANS LE
CADRE DE
L'ORGANISATION
D'UNE VISITE
D'EXPERTS ?**

- Le coût peut se révéler très élevé (en fonction des charges liées à l'expert).
- Peut exiger beaucoup de temps.

Les risques sont notamment les suivants : insuffisance de la planification préalable et de la préparation ; non-identification des experts appropriés ; non-identification du public approprié ; durée de la visite d'experts insuffisante pour produire des résultats ; insuffisance du suivi requis pour faciliter la mise en œuvre.



CONSULTATION ENTRE LES PAIRS

QU'EST-CE QU'UNE CONSULTATION ENTRE LES PAIRS ?

La consultation entre pairs est un processus par lequel des pairs travaillent ensemble en petits groupes et tirent des avantages mutuels de cette collaboration, en donnant les uns aux autres des rétroactions critiques mais constructives. Le processus de consultation entre pairs appuie le diagnostic et l'analyse d'un sujet par le biais d'échanges et de pratiques réflexifs. Le principal avantage de la consultation entre pairs est la pertinence et l'application contextuelles des rétroactions sollicitées auprès des pairs.

La consultation entre pairs peut se dérouler en mode face à face, par vidéoconférence ou sous forme de forum de discussion en ligne. S'agissant de la vidéoconférence, eu égard aux participants, il convient d'étudier de près le nombre de sites à connecter pour un échange en direct : il pourrait se révéler difficile de gérer plus de cinq ou six sites et de susciter les interactions souhaitées. Pour plus d'efficacité, les séances de consultation entre pairs peuvent être précédées d'un échange de messages électroniques ou d'une série de discussions régionales en face à face entre les pairs, leur suivi étant assuré au moyen d'autres modes asynchrones d'échange comme les discussions en ligne. Ce type d'échange « avant et après » favorise une profonde réflexion contextuelle.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À LA CONSULTATION ENTRE LES PAIRS ?

- Lorsque de profondes interactions sont nécessaires entre les participants.
- Si l'interaction se veut celle d'un groupe d'entraide.
- Quand la question examinée requiert un diagnostic et une analyse dans le cadre d'échanges et de pratiques réflexifs.
- Lorsque la confidentialité des discussions est assurée, ce qui facilite la confiance et une conversation ouverte.
- S'il y a lieu d'exposer les participants à de nouveaux points de vue et à différentes idées, et d'élargir l'accès à des ressources supplémentaires/à des praticiens pouvant être consultés.
- Afin d'utiliser les pairs comme modèles à imiter.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR À LA CONSULTATION ENTRE LES PAIRS ?

- Grande interactivité
- Spontanéité des conversations
- Échanges immédiats et en temps voulu entre pairs
- Efficacité au plan du coût (si les outils en ligne sont utilisés)
- Possibilité d'enregistrement et de réutilisation ultérieure pour appuyer une réflexion approfondie
- Possibilité d'atteindre un public mondial.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI

Comment vous assurerez-vous que les participants sont engagés et motivés en faveur des interactions permanentes qui sont nécessaires pour une consultation dynamique entre pairs ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour associer les participants aux discussions en face à face organisées à l'échelon local/régional avant la consultation entre pairs ?



**FACTEURS À
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
LORS DE LA
PLANIFICATION
ET DU SUIVI**

Les questions ci-après peuvent vous aider à affiner la planification de vos activités d'échange du savoir dans le cadre des consultations entre pairs :

- Les participants ont-ils précisé leurs attentes ? Un accord a-t-il été conclu sur les règles d'engagement ?
- Disposez-vous d'un facilitateur/modérateur expérimenté ?
- Quels types de technologies de communication et d'outils de mise en œuvre utiliserez-vous pour les activités (avant, pendant et après les consultations) ?
- La consultation entre pairs prévoit-elle des interactions à la fois en face à face et par vidéoconférence ?
- Des services de traduction seront-ils nécessaires pour l'un ou l'autre type de discussion ?
- Les consultations visent-elles une réalisation/un résultat assujetti au temps ?
- Comment évalueriez-vous les résultats de la consultation ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour enregistrer et diffuser les résultats de l'apprentissage découlant de la consultation (en gardant à l'esprit les questions de confiance et de confidentialité) auprès de ceux qui sont le moteur du changement dans les pays bénéficiaires (c'est-à-dire les agents de changement et les principales parties prenantes) et/ou d'autres publics ?

Méthodes de suivi :

- Questionnaire de participation
- Évaluation du réalisateur
- Techniques formatives d'élaboration des mesures de suivi.

**QUELS AUTRES
FACTEURS
DOIS-JE
PRENDRE EN
CONSIDÉRATION
DANS LE CADRE
DE LA MISE AU
POINT D'UNE
CONSULTATION
ENTRE PAIRS ?**

- La consultation entre pairs par vidéoconférence est lourdement tributaire de la technologie : disponibilité des équipements et connectivité
- Les consultations en face à face entre pairs sont onéreuses
- Besoin de modération rigoureuse/disciplinée et de règles d'engagement
- Les risques sont notamment liés : à la défectuosité des équipements ; aux interruptions de la connectivité ; à la qualité de la connectivité ; à la médiocrité de la modération/au choix d'un mauvais ensemble de participants ; au fait que les participants peuvent ne pas être ouverts aux suggestions des pairs ; au manquement à l'obligation de confidentialité, qui réduit la confiance envers les pairs/le facilitateur ; à l'absence d'accentuation des rétroactions constructives parallèlement à la désaccentuation de la tendance à « évaluer ».



VOYAGE D'ÉTUDES

QU'EST-CE QU'UN VOYAGE D'ÉTUDES ?

Un voyage d'études est une visite effectuée par un particulier ou un groupe dans un ou plusieurs pays/régions à des fins d'échange du savoir. Les voyages d'études donnent aux principales parties prenantes l'occasion d'apprendre des bonnes pratiques pertinentes en matière de développement auprès de leurs pairs. Ces voyages favorisent un degré élevé d'interaction entre les participants et d'exposition au sujet de l'étude. Songez à recourir à un voyage d'études si vous recherchez une expérience d'apprentissage personnel et en profondeur.

Les voyages d'études requièrent une planification minutieuse, du point de vue non seulement de l'emplacement et de la logistique, mais aussi de la mise au point globale des activités et de la collaboration avec les participants avant la visite effective. Pour assurer le succès d'un voyage d'études, il faut idéalement associer tous les participants (hôtes et visiteurs) à la planification, comprendre les attentes tant des bénéficiaires que des fournisseurs du savoir, et atteindre un consensus sur les objectifs de l'échange. Cela requiert un délai suffisant d'exécution ainsi que des activités appropriées qui appuient l'objectif identifié en matière de renforcement des capacités.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UN VOYAGE D'ÉTUDES DES PARTICIPANTS ?

- Lorsque de profondes interactions sont nécessaires entre les participants.
- Si les décideurs doivent découvrir en personne sur le terrain ce qui est possible.
- Quand les techniciens doivent apprendre en personne sur le terrain comment entreprendre certaines activités.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR À UN VOYAGE D'ÉTUDES ?

- Échanges approfondis en face à face avec les pairs
- Expérience acquise sur le terrain
- Immersion dans un sujet
- Mise en place de réseaux
- Renforcement de l'engagement/l'enthousiasme

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI

Comment vous assurerez-vous que les participants des pays bénéficiaires et des pays fournisseurs du savoir sont les dirigeants, coalitions ou institutions appropriés pour atteindre l'objectif en matière de renforcement des capacités de l'échange et pour influencer son objectif global de développement ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour veiller à ce que la conception du voyage d'études comble les attentes des participants ? (Veuillez prendre en considération l'objectif et les résultats intermédiaires en matière de renforcement des capacités de l'échange lors de la planification des activités).

Les questions ci-après peuvent vous aider à affiner la planification de vos activités d'échange du savoir dans le cadre des voyages d'études :

- Avez-vous prévu au moins une séance de planification pour affiner la conception et les travaux préparatoires de votre voyage d'études ?



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI

- Avez-vous songé à présenter les fournisseurs et les bénéficiaires de savoir les uns aux autres avant l'échange effectif ? (Cela peut se faire par vidéoconférence ou sur les sites de réseautage social en ligne comme Facebook ou linkedIn).
- Quels types de technologies de communication et d'outils de mise en œuvre utiliserez-vous pour les séances de planification ? Les services d'interprétation simultanée seront-ils fournis durant les rencontres ?
- Aurez-vous besoin de prendre des dispositions pour faire émettre des visas à vos participants ?

Quelles dispositions avez-vous prises pour enregistrer et diffuser les résultats de l'apprentissage découlant du voyage d'études auprès de ceux qui sont le moteur du changement dans les pays bénéficiaires (c'est-à-dire les agents de changement et les principales parties prenantes) et/ou d'autres publics ?

Dans quelle mesure sera-t-il possible d'ajuster la conception du programme, si les résultats souhaités ne sont pas obtenus ?

Comment assurerez-vous le suivi et l'évaluation des résultats du voyage d'études ?

Méthodes de suivi :

- Questionnaire de participation
- Entrevues/témoignages des participants (avant et après le voyage).

QUELS AUTRES FACTEURS DOIS-JE PRENDRE EN CONSIDÉRATION PENDANT LA MISE AU POINT D'UN VOYAGE D'ÉTUDES ?

- Efficacité au plan du coût
- Sensibilité au temps (en ce qui concerne la préparation et le voyage effectif)
- Besoin d'une coordination intense et d'un important appui logistique
- Nécessite un degré élevé de planification et de coordination
- Barrières linguistiques ; services de traduction souvent nécessaires
- Difficultés liées à l'établissement du calendrier.
- **Les risques sont notamment les suivants :** l'éventail des participants n'est pas optimal ; des abandons peuvent avoir une incidence négative considérable sur l'atteinte des objectifs du voyage d'études ; le voyage ne comble pas les attentes des participants/est considéré comme une perte de temps ; les connaissances/idées sont « perdues dans la traduction » ; aucune mesure de suivi n'est prise.



JUMELAGE

QU'EST-CE QUE LE JUMELAGE ?

La Banque mondiale définit le jumelage comme « un processus consistant à associer une entité organisationnelle d'un pays en développement avec une entité similaire mais plus développée d'un autre pays ». Le jumelage est le plus efficace lorsqu'il sert à transférer des connaissances opérationnelles entre deux organisations dont la fonction et la structure sont similaires, et quand il est complété par d'autres initiatives de renforcement des capacités, comme la formation structurée et l'assistance technique. Le jumelage peut prendre la forme d'un détachement d'experts d'une organisation à une autre ; de participation à une association ou à un réseau officiel ou officieux ; d'interaction et de collaboration directes entre les employés des organisations jumelées ; d'échange de ressources ou de renseignements précis ; de mentorat et de transfert de savoir d'une organisation développée au profit de l'organisation apprenante ; d'échange de personnel pour renforcer les connaissances et les compétences ; et de collaboration sur une tâche/un projet particulier, chaque organisation exploitant ses avantages comparatifs et ses forces.

Les dispositifs de jumelage se caractérisent généralement par a) des relations d'institution à institution ; b) la réalisation d'un renforcement durable des capacités organisationnelles ; c) une coopération à long terme qui se poursuit après l'achèvement du projet ; d) un degré élevé de flexibilité ; e) l'utilisation de divers modes d'action pour assurer la durabilité ; et f) une notion d'apprentissage.

Les principales questions examinées lors de la mise au point d'un dispositif de jumelage sont liées à la sélection de partenaires appropriés ainsi qu'à la conception du dispositif et aux relations. Les facteurs favorables au succès sont notamment a) un ferme engagement des parties ; b) une grande compétence et flexibilité du fournisseur ; c) un haut degré de faisabilité des tâches désignées ; d) des suivis périodiques après l'achèvement du projet ; et e) des relations de travail positives.

QUAND DOIS-JE RECOURIR AU JUMELAGE ?

- Pour nouer des relations d'institution à institution, sur la base d'un partenariat entre les deux organisations
- Afin d'assurer un renforcement durable des capacités institutionnelles
- Pour une coopération à long terme qui se poursuit après l'achèvement du projet
- En vue de garantir un haut degré de flexibilité
- Avec divers modes d'action, pour assurer la durabilité.

POURQUOI DOIS-JE RECOURIR AU JUMELAGE ?

- Le jumelage permet d'intégrer de façon stratégique la formation et l'assistance technique.
- Le jumelage offre des plans de travail flexibles et favorise la coopération à long terme.
- L'engagement d'un fournisseur dans le cadre d'un appel d'offres peut réduire les coûts et/ou conduire à une amélioration de la qualité des offres.
- Le jumelage favorise une collaboration immédiate entre le fournisseur et les bénéficiaires.
- Le jumelage joue un rôle de catalyseur des impacts positifs et des avantages, en raison de la profonde interaction entre fournisseur et bénéficiaire.
- Le jumelage permet d'acquérir une expérience personnelle et encourage la collaboration entre les principales parties prenantes.



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI

- Nécessité d'adapter le contenu aux besoins précis du bénéficiaire.
- Besoin d'un ferme engagement à tous les niveaux.
- Le jumelage doit être un investissement dans des relations à long terme.
- L'organisation doit faciliter les contacts officiels et interpersonnels au-delà du contrat officiel.
- Trouvez l'échelle appropriée : l'institution bénéficiaire est-elle prête à évoluer à toute vitesse ? Dispose-t-elle de ressources humaines suffisantes ?
- La communication, la flexibilité et la confiance sont essentielles.
- Le jumelage est un projet commun et un partenariat, et non une opération à sens unique de fourniture d'assistance technique.
- Les acteurs doivent suivre la structure du projet.
- Le chef d'équipes de projet joue un rôle crucial de supervision, surtout dans l'appui et le suivi du programme ainsi que l'approbation des changements.
- Le fournisseur doit affecter un personnel clé au jumelage, et les incidences financières et opérationnelles doivent être claires et acceptées de toutes les parties.
- La planification et la conception du dispositif de jumelage doivent prendre en considération, aux stades initiaux, tous les dispositifs qui pourraient être requis pour aider l'institution bénéficiaire à retenir les employés nouvellement formés.

QUELS AUTRES FACTEURS DOIS-JE PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE LA MISE AU POINT D'UN JUMELAGE ?

- Les dialogues tant virtuels que face à face peuvent nécessiter une importante planification et coordination
- Possibilité d'une forte dépendance envers les technologies : disponibilité des équipements et de la connectivité
- Besoin d'une modération rigoureuse/disciplinée
- Envergure et profondeur limitées en l'absence du suivi.
- **Les risques sont notamment liés** : à la défektivité des équipements, à la qualité de la connexion (notamment les interruptions), au dialogue qui peut devenir chaotique en l'absence d'un bon modérateur, à la méconnaissance des méthodes de collaboration par les participants, à la politisation excessive de ces derniers ; et à la substitution de discours préparés au dialogue.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

Tableau 6. Dix activités d'échange du savoir — brève vue d'ensemble



PLANIFICATION DE L'ACTION

Un plan d'action décrit la façon dont les participants mettront en application le savoir acquis durant l'échange. Il s'agit d'une feuille de route des mesures de suivi. En général, un facilitateur aide les participants à établir le plan d'action.



BRAINSTORMING

Le Brainstorming est une technique de résolution de problèmes en groupe qui s'utilise pour susciter beaucoup d'idées sur une question ou un sujet précis. Une séance de remue-méninges doit permettre d'exploiter les idées des pairs ainsi que d'encourager l'innovation, mais elle doit se dérouler aux premiers stades d'un projet ou d'un processus.



DÉMONSTRATION

Dans une activité de démonstration, un expert ou un présentateur montre aux participants comment effectuer une activité ou une procédure, ou il leur donne un aperçu d'un nouveau processus ou d'une innovation. Au bout du compte, les apprenants doivent être capables d'accomplir sans aide la tâche démontrée et de l'appliquer dans leur propre milieu de travail. Cette activité est souvent suivie d'une discussion.



DISCUSSIONS EN LIGNE

Il s'agit d'un dialogue en ligne qui permet d'examiner un sujet dans un cadre ouvert. Les discussions électroniques sont asynchrones ; les communications n'ayant pas besoin de se dérouler au même moment, les participants peuvent participer au moment qui leur convient. Les discussions électroniques sont conduites en ligne dans le cadre d'un forum de discussion ou au moyen d'un outil similaire.



DISCUSSIONS DE GROUPE

Ces discussions peuvent être de nature variée, soit de très informelle à très structurée, ou consister en des conversations stimulantes dans le cadre d'activités d'apprentissage et de partage de connaissances. Les discussions de groupe se déroulent notamment sous forme d'échanges thématiques ou basés sur des cas, voire visant à résoudre un problème, à prendre une décision ou à réaliser ensemble un projet.



TABLE RONDE D'EXPERTS

Une table ronde d'experts réunit un groupe de personnes ayant des connaissances spécialisées et qui sont invitées à débattre d'un sujet /d'une question devant un public. Elle requiert un coordinateur et un modérateur.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir



PRÉSENTATION

La présentation est l'action de rapporter oralement des informations, le mode de communication étant pour l'essentiel une transmission à sens unique du présentateur aux participants. Les compétences de communication et les techniques d'élocution du présentateur ainsi que le format de la présentation sont d'importants facteurs qui permettent d'assurer le maintien de l'intérêt du public.



JEU DE RÔLES

Il s'agit d'une activité très interactive dans laquelle les participants mettent en actes des situations et des problèmes, puis les analysent avec l'aide d'autres participants et d'observateurs. Le jeu de rôles requiert un facilitateur expérimenté.



SIMULATION

Un exercice de simulation présente une situation réaliste et invite les apprenants à interagir dans ce cadre avec des objets et/ou des personnes (c'est-à-dire à travers le jeu de rôles, les modèles de construction et les jeux électroniques). Beaucoup de simulations se déroulent sous forme de jeux ; le type de simulation qui connaît le plus de succès est le jeu immobilier « Monopoly ».



ENQUÊTE

Une enquête est un moyen de recueillir des renseignements auprès des participants. Les enquêtes peuvent servir à susciter des débats, à circonscrire les domaines de consensus ou à déterminer le degré d'appropriation chez les parties prenantes, et à établir l'ordre de priorité d'importantes étapes suivantes par rapport aux activités d'échange du savoir.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.3C. SÉLECTIONNER LES ACTIVITÉS ET ÉTABLIR LEUR CALENDRIER

Quelles sont les activités qui aideront le plus les participants à obtenir les résultats souhaités en matière de renforcement des capacités ?

Quel serait le calendrier idéal de déroulement de ces activités ?

Les activités d'échange du savoir sont les actions par le biais desquelles l'apprentissage a lieu. Les activités courantes sont les présentations, les discussions de groupe, les séances de remue-méninges, et les séances de planification de l'action. Chaque activité doit contribuer aux résultats en matière de renforcement des capacités souhaités par les participants. Comme les instruments, chaque activité a ses propres forces et faiblesses, certaines étant plus adaptées que d'autres à des types particuliers d'apprentissage. Le choix de l'activité sera également influencé par le profil des participants, la taille du groupe, les délais, les contraintes logistiques et les ressources disponibles.

Pour revenir à notre analogie culinaire, les activités sont comparables aux ingrédients spéciaux qui rentrent dans votre soupe. Ces ingrédients peuvent être ajoutés à l'instrument d'échange du savoir suivant différents ordres. L'établissement de l'ordre ou la décision relative à l'utilisation d'une activité par rapport à une autre, constitue un autre facteur à prendre en considération lors de la sélection des activités. Quelques-unes des activités sont mieux indiquées dans la phase de planification de l'échange du savoir, tandis que d'autres sont plus efficaces dans la mise en œuvre et le suivi.

Des activités bien conçues permettront aux participants de :

- » faire l'expérience de quelque chose de nouveau
- » s'imprégner de l'importance de la nouvelle expérience
- » procéder à des observations, poser des questions, partager des réflexions et contribuer à leur propre expérience
- » avoir l'occasion d'interagir/de dialoguer de façon substantielle avec les experts et d'autres participants, et de découvrir de nouvelles ressources d'apprentissage
- » créer une nouvelle vision commune basée sur l'échange du savoir
- » traduire le savoir en plans d'action
- » résumer le savoir récemment créé dans des documents écrits, des bulletins de notes et des documents audiovisuels, et les mettre sous forme de références à la disposition tant des participants que des groupes plus généraux de parties prenantes.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

EXEMPLE : établissement du calendrier des activités d'échange du savoir pour le voyage d'études de la Tanzanie en Inde

Préparation :

Pour préparer la deuxième phase de leur initiative d'échange du savoir, le voyage d'études, la Tanzanie et l'Inde ont organisé une séance préliminaire de Brainstorming par vidéoconférence en vue de définir l'objet de la visite, et une discussion électronique afin de préparer une note de synthèse relative à la visite.

Mise en œuvre :

Au programme du voyage d'études figuraient notamment des présentations et des visites sur le terrain en vue de se renseigner sur la révolution laitière de l'Inde et la façon dont elle a été mise en œuvre d'un point de vue à la fois politique et pratique. En outre, des discussions de groupe ont été organisées avec les chefs d'entreprise indiens afin de promouvoir de futurs partenariats pour l'amélioration du secteur laitier de la Tanzanie.

Suivi :

De retour au pays, une série de présentations devant les collègues et les décideurs ont donné l'occasion à l'équipe de la mission tanzanienne en Inde de partager les enseignements tirés et de proposer une voie à suivre.



EXEMPLE
TANZANIE

Il convient de songer à des activités pour chaque phase de l'instrument d'échange du savoir.

1. Préparation
2. Mise en œuvre
3. Suivi



CONSEIL
PRATIQUE



PLANIFICATION DE L'ACTION

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION DE L'ACTION ?

Un plan d'action est un programme personnel ou collectif qui décrit comment un ou plusieurs participants mettront en application le savoir acquis dans le cadre d'une activité donnée d'échange du savoir. Un participant ou un groupe établit généralement un plan d'action avec l'aide d'un facilitateur. Un plan d'action donne aux participants un extrant tangible et une feuille de route des mesures de suivi.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À LA PLANIFICATION DE L'ACTION ?

- Dans le cadre de la poursuite de l'initiative d'échange du savoir — c'est-à-dire lors de la planification des étapes suivantes
- Si l'apprentissage a pour objet l'application du savoir
- Pour appuyer le transfert de l'apprentissage au milieu de travail
- À des fins d'adaptation du savoir au cadre local d'un participant
- En vue d'encourager l'appropriation par l'apprenant.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UNE ACTIVITÉ EFFICACE DE PLANIFICATION DE L'ACTION ?

- Définissez ce que vous souhaitez accomplir.
- Définissez les rôles et les responsabilités.
- Identifiez les ressources et les principales parties prenantes.
- Établissez un ordre de priorité.
- Décomposez les activités en étapes discrètes qui peuvent être mesurées
- Estimez les coûts.
- Décidez de ce qui est faisable.
- Établissez un échéancier en indiquant les principales étapes.

QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

Le facilitateur a pour rôle d'aider l'apprenant à établir un plan d'action. Le facilitateur doit :

- donner des directives aux participants sur la façon d'établir un plan d'action
- fournir aux participants des informations utiles pour élaborer un plan d'action réaliste.

QUEL EST LE RÔLE DE L'APPRENANT ?

- Réfléchir sur les mesures qui doivent être mises en œuvre pour atteindre un objectif.
- Structurer ces mesures sous forme de tâches discrètes qui sont réalistes et peuvent être accomplies.
- Identifier les personnes chargées d'accomplir diverses tâches.
- Inventorier les ressources requises pour accomplir les tâches.
- Établir un calendrier de réalisation des tâches.
- Examiner le plan d'action avec les principales parties prenantes qui contribuent à créer un environnement propice à une mise en œuvre réussie du plan d'action.



QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT À LA PLANIFICATION DE L'ACTION ?



**VISITES/VOYAGE
D'ÉTUDES**



**COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES**



**CONSULTATIONS
ENTRE PAIRS**



CONFÉRENCES

À QUOI RESSEMBLE UN PLAN D'ACTION ?

Beaucoup de formats peuvent être utilisés pour établir un plan d'action. Le plan d'action d'un cadre d'apprentissage peut comprendre les catégories ci-après¹ :

PLAN D'ACTION			
Apprenant :		Date :	
Objet précis du plan d'action :			
Possibilités et défis :			
Détail relatif à des mesures précises	Personne(s) responsable(s)	Ressources requises	Date/Délai
Première étape			
Deuxième étape			
Troisième étape			

¹ Ce format est une adaptation de Johns Hopkins University: www.reproline.jhu.edu/English/6read/6training/tol/pdf/actionplan_c.pdf



BRAINSTORMING

QU'EST-CE QU'UN BRAINSTORMING ?

Le brainstorming est une puissante activité d'échange du savoir qui peut s'utiliser pour susciter des idées ou des solutions par rapport à un sujet précis ou à la résolution de problèmes, au développement de l'esprit de corps et aux processus créatifs. Une séance de brainstorming doit permettre d'exploiter les idées des pairs ainsi que d'encourager l'innovation et les idées sortant des sentiers battus, et elle doit se dérouler au début d'un projet ou d'un processus.

Le principal objectif des séances de brainstorming est de susciter autant d'idées que possible chez les participants — des idées originales ou créées les unes à partir des autres. Ce qui importe à ce stade, c'est la quantité et non la qualité. Pour cette raison, il est important que les participants sachent que « ne pas avoir d'idée est une mauvaise idée ». Les participants doivent s'abstenir de juger les idées au moment où celles-ci sont présentées. Un brainstorming réussi doit aboutir à beaucoup d'idées audacieuses et uniques qui peuvent être analysées, hiérarchisées et appliquées dans des contextes pertinents.

QUAND DOIS-JE RECOURIR AU BRAINSTORMING ?

- Lors de la **planification** de votre initiative d'échange du savoir — c'est-à-dire quand vous pensez aux problèmes de capacité, aux objectifs ou aux résultats.
- Durant la **mise en œuvre** de votre initiative d'échange du savoir — c'est-à-dire lorsque vous pensez à la façon de résoudre des problèmes en vous appuyant sur ce qui a été appris.
- À des fins de **suivi** — c'est-à-dire lorsque vous pensez à la façon d'appliquer ce qui a été appris.
- Pour faciliter le consensus et le travail d'équipe, et mieux faire connaître un domaine précis d'intérêt.
- En vue de susciter de nouvelles idées ou de s'employer à opérationnaliser des connaissances (c'est-à-dire concevoir de nouvelles tâches).
- Afin d'amener les participants à trouver des idées pour résoudre un problème précis.
- Pour motiver les participants afin de les amener à investir dans une idée ou une solution.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UNE ACTIVITÉ EFFICACE DE BRAINSTORMING ?

- Recrutez un facilitateur chargé spécialement de la séance de brainstorming.
- Le choix d'un sujet de remue-méninges qui présente un intérêt pour les participants — une question sur laquelle les participants auront une opinion — conduira à un résultat plus approprié et plus utile.
- Organisez convenablement la séance : assurez-vous que les questions et les directives de brainstorming sont claires et que tous les participants comprennent la question et le processus.
- Ne jugez pas les idées et les solutions proposées, que ce soit directement ou indirectement à travers le langage corporel. Le jugement étouffe la créativité et empêche les participants de contribuer de leur mieux.
- Encouragez tous les participants à proposer des solutions ; une ou deux personnes ne doivent pas monopoliser la conversation.
- Prenez note de toutes les suggestions en utilisant les propres mots des participants. Au besoin, demandez au participant de préciser sa pensée. Vérifiez toujours si l'idée a été notée fidèlement.



QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- Présenter le sujet ou le problème auquel est confronté le groupe.
- Gérer le processus en établissant les règles du jeu : proposer des solutions coup sur coup, partager les idées au fur et à mesure qu'elles viennent à l'esprit, et respecter les idées des autres.
- Désigner une personne pour enregistrer toutes les suggestions.
- Fixer un délai.
- Aider le groupe à élargir la portée des réponses, au besoin.
- Après la phase initiale de partage d'idées, fournir une méthode d'organisation et d'évaluation des idées et des solutions suggérées.
- Indiquer une stratégie idéale de mise en œuvre des idées et solutions suggérées, après la séance de remue-méninges.

QUEL EST LE RÔLE DE L'APPRENANT ?

- Penser de façon créative.
- Émettre les idées qui viennent à l'esprit, quand bien même elles sembleraient ridicules.
- S'abstenir d'exprimer une opinion sur les idées et les solutions des autres participants durant la phase de partage d'idées.
- Aider à évaluer les solutions après la phase initiale de partage d'idées.
- Déterminer la meilleure façon d'utiliser les renseignements.
- Contribuer à évaluer l'expérience d'apprentissage du groupe.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AU BRAINSTORMING ?



COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES



CONFÉRENCES



DIALOGUES



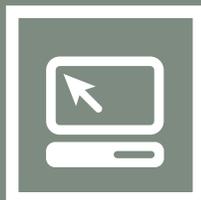
VOYAGES D'ÉTUDES



CONSULTATIONS ENTRE PAIRS



DISPOSITIFS DE JUMELAGE



DÉMONSTRATION

QU'EST-CE QU'UNE DÉMONSTRATION ?

Dans une activité de démonstration, un expert ou un présentateur montre aux participants comment effectuer une activité ou une procédure, ou il leur donne un aperçu d'un nouveau processus ou d'une innovation. Au bout du compte, les apprenants doivent être capables d'accomplir sans aide la tâche démontrée et de l'appliquer dans leur propre milieu de travail. Cette activité est souvent suivie d'une discussion.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UNE DÉMONSTRATION ?

- Durant la mise en œuvre — c'est-à-dire lorsqu'un fournisseur de savoir veut montrer aux participants une nouvelle technologie, méthode, etc.
- Si le savoir est codifié et peut être présenté sous un format normalisé.
- Pour traiter des objectifs d'apprentissage qui visent à appliquer le savoir ou à maîtriser un processus.
- Pour partager une expérience pratique ou des étapes du processus, dans le but de transférer l'expertise et les bonnes pratiques.
- Afin de partager une innovation.
- Pour mettre en pratique des concepts théoriques.

COMMENT PUIS- JE CRÉER UNE DÉMONSTRATION EFFICACE ?

- Deux personnes sont généralement utiles pour une activité de démonstration, dont l'une pour effectuer la démonstration et l'autre pour la présentation.
- Chaque présentation doit être autant que possible conçue sur mesure.
- La démonstration doit être suivie d'une brève séance de questions-réponses.
- Chaque membre du groupe doit avoir l'occasion de répéter les étapes du processus.
- Cette technique fonctionne idéalement dans de petits groupes (cinq à 20 personnes).
- L'encadrement individuel durant la séance de répétition est important.
- L'expert doit posséder de bonnes compétences pédagogiques et adapter la démonstration aux besoins du public.
- Il convient de prévoir assez de temps pour toutes les étapes, notamment les discussions après la répétition.
- Il y a lieu de fournir un appui de suivi à la performance, pour faciliter l'application pratique dans les contextes des participants.

QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- La démonstration nécessite souvent un temps considérable de préparation. Le rôle de l'expert ou du présentateur est de :
- se préparer à l'avance pour la démonstration
- aider le public à comprendre le contexte de la démonstration et comment celle-ci se rapporte à lui.



QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- Avoir confiance en son aptitude à accomplir la tâche.
- Présenter la solution nécessaire pour résoudre les problèmes, en montrant uniquement les caractéristiques, les avantages et les compétences ayant trait à ces problèmes.
- Décrire les étapes du processus au fur et à mesure de la démonstration.
- Avancer doucement et méthodiquement, afin que tout le monde puisse comprendre.
- Animer les débats après la démonstration.
- Répondre volontiers aux questions et aux préoccupations, approfondir le sujet ou apporter des précisions, et demander au reste du public ce qu'il pense de la question.
- Donner des outils et options d'appui de suivi à la performance.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

Les bonnes démonstrations doivent avoir un haut niveau de participation du public. Les participants doivent :

- comprendre le but de la démonstration
- écouter activement et observer attentivement
- poser des questions lorsque les renseignements ou le processus ne sont pas clairs
- répéter les étapes du processus
- décider de la meilleure façon d'adapter ou d'appliquer le nouveau savoir dans leur propre contexte.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT À LA DÉMONSTRATION ?



**VOYAGES
D'ÉTUDES**



**VISITES
D'EXPERTS**



**COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES**



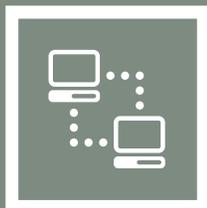
CONFÉRENCES



**DISPOSITIFS
DE JUMELAGE**

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

- Les résultats attendus de la démonstration sont-ils clairs ?
- Avez-vous décidé de la façon de conduire la séance de démonstration ?
- Avez-vous établi les règles du jeu de la séance ?
- Avez-vous songé aux besoins en matière de logistique, de ressources et d'équipements pour cette séance ?



DISCUSSIONS ÉLECTRONIQUES

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

Une discussion électronique est une activité d'échange du savoir qui permet aux participants de se pencher sur une question ou un sujet en ligne dans un cadre ouvert, structuré ou non structuré. Les discussions en ligne sont asynchrones — c'est-à-dire que les communications ne se déroulent pas nécessairement au même moment. Les discussions en ligne sont conduites en ligne dans un environnement ou avec un outil de forum de discussion. Ce type d'échange du savoir est flexible, car les participants n'ont pas besoin d'être présents à un moment fixe pour discuter d'un sujet quelconque, mais peuvent participer au débat lorsqu'ils sont disponibles, selon les paramètres définis de la discussion en ligne.

QUAND DOIS- JE RECOURIR À UNE DISCUSSION EN LIGNE ?

- **Lors de la planification** — c'est-à-dire quand vous planifiez les séances préliminaires
- **Durant la mise en œuvre** — c'est-à-dire lors de l'examen en profondeur des sujets ou de la mise en œuvre d'une collaboration à long terme, indépendamment de l'emplacement
- **À des fins de suivi** — c'est-à-dire lorsque vous examinez ce qui a été appris, ainsi que l'accompagnement/le mentorat, à mesure que les équipes essaient d'appliquer le savoir acquis

COMMENT PUIS- JE CRÉER UNE DISCUSSION EN LIGNE EFFICACE ?

- Fournissez au modérateur et aux participants des documents donnant des indications sur l'utilisation de l'outil/l'environnement de la discussion électronique.
- Élaborez et fournissez des directives concernant la participation.
- Donnez des directives précises sur le moment où les participants peuvent envoyer des messages ou recevoir une réponse.
- Définissez des attentes claires par rapport aux résultats de la discussion.

QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- Choisir et inviter, au besoin, des modérateurs supplémentaires de discussions électroniques.
- Expliquer les sujets et les procédures aux participants.
- Répondre aux questions qui lui sont adressées dans le délai imparti.
- Veiller à ce que les discussions ne s'écartent pas du sujet.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

- Suivre les indications et les directives.
- Lire et répondre de façon judicieuse aux messages du modérateur et des pairs.
- Partager les renseignements, les ressources, les opinions et les exemples, et poser des questions.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AUX DISCUSSIONS EN LIGNE ?



DIALOGUES



**COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES**



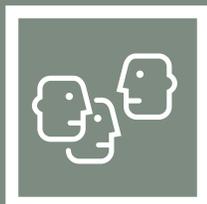
**VISITES
D'EXPERTS**

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

Les résultats attendus de la discussion électronique sont-ils clairs ?
Avez-vous décidé de la façon de conduire la séance de discussion électronique ?

- Quel doit être le degré d'intervention du modérateur dans les discussions électroniques ?
- S'agira-t-il d'une discussion non limitée dans le temps et la thématique ? Ou des résultats précis sont-ils attendus ?
- Quelles dispositions avez-vous prises pour veiller à ce que tous les participants puissent avoir accès aux discussions électroniques ?
- L'outil retenu supportera-t-il le nombre de personnes qui veulent participer aux discussions ?

Comment rendrez-vous compte des résultats de la séance de discussions électroniques ?



DISCUSSIONS DE GROUPE

DISCUSSIONS DE GROUPE

Les discussions de groupe se déroulent sous un grand nombre de formats différents — des plus informels à ceux qui sont très structurés et dans lesquels des échanges stimulants font partie intégrante des activités d'apprentissage et de partage des connaissances. Parmi les exemples de discussions de groupe, on peut citer les débats thématiques, les discussions basées sur des cas — où les renseignements sur la situation sont fournis aux membres du groupe et il leur est demandé de trouver une solution, en tant que groupe, à la situation en question —, ou les discussions dont l'objectif est de résoudre un problème, de prendre une décision ou d'innover de façon collective. La facilitation des échanges est fortement recommandée, pour gérer la dynamique de groupe et tirer le meilleur parti des discussions. Le format de facilitation sera fonction de la taille du groupe et de la façon dont vous entendez structurer le rapport des discussions de groupe.

QUAND DOIS-JE RECOURIR AUX DISCUSSIONS DE GROUPE ?

- Lors de la **planification** — c'est-à-dire quand vous pensez aux problèmes de capacité, aux objectifs ou aux résultats.
- Durant la **mise en œuvre** — c'est-à-dire lorsque vous pensez à la façon de résoudre des problèmes en vous appuyant sur ce qui a été appris, ou quand vous examinez plus en profondeur des questions.
- À des fins de **suivi** — c'est-à-dire lorsque vous pensez à la façon d'appliquer ce qui a été appris.
- Pour créer de meilleures possibilités de réflexion et de partage d'idées, par rapport aux séances de questions-réponses.
- En vue d'encourager les contributions et d'exploiter les idées d'un plus vaste ensemble de participants — notamment ceux qui tendent à être réticents lors des séances plénières.
- Afin d'enrichir les discussions en plénière.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UNE DISCUSSION DE GROUPE EFFICACE ?

- Pour poser des questions judicieuses, les participants doivent avoir des renseignements de base ou une certaine expérience par rapport à un sujet.
- La personne-ressource doit être en mesure d'adapter le contenu du sujet aux besoins du public.
- La personne-ressource doit s'exprimer avec aisance devant de grands groupes.
- Le modérateur doit essayer d'associer les participants au traitement de différents types de questions :

Questions axées sur l'information

Exemple : dans quel genre de projet intervenez-vous actuellement ?

Exemple : comment décririez-vous la situation actuelle au sein de votre département ?

Questions axées sur la contextualisation

Exemple : comment ces idées pourraient-elles s'appliquer à vos projets ?

Exemple : cela est-il faisable dans votre situation ?

Exemple : quelles sont les difficultés qui pourraient surgir ?

Questions axées sur les détails

Exemple : pouvez-vous fournir plus de détails à ce sujet ?

Exemple : pouvez-vous être plus précis ?

Questions axées sur les sentiments

Exemple : est-ce que vous et vos collègues êtes à l'aise avec cette nouvelle mission ?

QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- Préparer à l'avance les participants
- Donner des informations de base ou des directives
- Encourager les apprenants à faire des recherches sur le sujet
- Examiner le sujet avant les discussions au niveau de l'ensemble du groupe
- Encourager les participants à demander des précisions sur les idées qu'ils ne comprennent pas ou qui sont floues
- Faciliter les discussions entre les participants et les personnes-ressources
- Encourager les participants à poser des questions
- Encourager les personnes-ressources à établir un lien entre leurs connaissances et les besoins ainsi que les intérêts des participants.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

- Lire les renseignements de base, les articles et d'autres ouvrages de référence et faire des recherches sur ces documents, pour se préparer aux discussions de groupe
- Écouter, réfléchir et prendre des notes
- Poser des questions les uns aux autres et aux personnes-ressources
- Répondre aux questions s'ils sont invités à le faire
- Formuler des idées et des observations

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AUX DISCUSSIONS DE GROUPE ?



**VOYAGES
D'ÉTUDES**



**COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES**



CONFÉRENCES



**DISPOSITIFS
DE JUMELAGE**



DIALOGUES



**CONSULTATIONS
ENTRE PAIRS**

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

- Les résultats attendus des discussions de groupe sont-ils clairs ?
- Avez-vous décidé la manière de mener les discussions de groupe ?
- Mettez-vous à contribution des personnes-ressources ?
- Qui servira de modérateur ?
- Comment rendrez-vous compte des résultats des discussions ?



TABLE RONDE D'EXPERTS

QU'EST-CE QU'UNE TABLE RONDE D'EXPERTS ?

Une table ronde d'experts réunit un groupe de personnes ayant des connaissances spécialisées et qui sont invitées à examiner un sujet/une question devant un public. La table ronde requiert un coordinateur et un modérateur.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UNE TABLE RONDE D'EXPERTS ?

- **Durant la mise en œuvre** — c'est-à-dire pour fournir des renseignements détaillés et très spécialisés sur un sujet
- Pour présenter ou faire mieux connaître un sujet ou une question
- Afin de donner de la crédibilité à un sujet ou de fournir un point de vue d'expert
- En vue de souligner l'importance d'un sujet
- Pour donner plusieurs points de vue sur un sujet
- Afin de rendre les présentations plus agréables et de maintenir un plus haut niveau d'intérêt chez le public.

Une table ronde d'experts n'est pas utile en soi-même lorsque l'objectif d'apprentissage est d'appliquer, d'analyser ou d'intégrer des connaissances, ou de créer des renseignements.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UNE TABLE RONDE D'EXPERTS EFFICACE ?

- Choisissez les experts sur la base de leurs connaissances, de leurs aptitudes à la communication ou de leur efficacité en tant qu'orateurs.
- Donnez aux experts des informations de base sur les participants et sur la pertinence du sujet pour ces derniers.
- Encouragez les participants à se renseigner sur le sujet du débat des experts avant la séance ; fournissez ou suggérez-leur des documents de base appropriés.
- Organisez une réunion d'information préalable avec les experts au moins deux semaines avant la table ronde, pour permettre au modérateur et à tous les conférenciers de se familiariser avec le contenu des présentations.
- Encouragez vivement les experts à préparer la séance à l'avance.
- Invitez fermement les experts à ne pas utiliser PowerPoint, mais plutôt à dialoguer avec les autres conférenciers et le public (s'il est assez petit).
- Obtenez une brève biographie (trois à quatre phrases) de chaque expert.
- Faites en sorte que les participants appliquent les nouveaux renseignements grâce à des activités de suivi.

QUEL EST LE RÔLE DU MODÉRATEUR ?

- Choisir et inviter les experts devant prendre part à la table ronde.
- Expliquer les sujets et les procédures (par exemple la répartition du temps, l'ordre des présentations, la gestion des questions) aux experts.
- Présenter les membres du groupe d'experts et modérer le débat.



QUEL EST LE RÔLE DU MODÉRATEUR ?

- Imposer un strict respect du temps imparti aux experts et s'assurer que tous font connaître leurs idées de façon relativement égale.
- Faciliter la séance de questions-réponses.
- Servir de porte-parole aux participants en lisant leurs réactions et en effectuant les ajustements nécessaires, ainsi qu'en s'assurant que leurs questions reçoivent une réponse, et en gérant le rythme général des présentations.
- Poser des questions aux experts, le cas échéant, en vue d'obtenir des éclaircissements ou d'accroître la pertinence du sujet pour les participants.
- Demeurer activement concentré durant les présentations des experts, au lieu de consulter son téléphone, de remuer des papiers ou de tenir un aparté.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

- Écouter, réfléchir, prendre des notes et poser des questions aux experts.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT À LA TABLE RONDE D'EXPERTS ?



VISITES/VOYAGES D'ÉTUDES



DIALOGUES



CONFÉRENCES

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

Les résultats attendus de la table ronde d'experts sont-ils clairs ?

Avez-vous décidé de la façon de conduire la table ronde d'experts ?

- » Y aura-t-il une période de questions-réponses après l'intervention de chaque expert ou à la fin des présentations de tous les experts ?
- » La table ronde d'experts se déroulera-t-elle dans un environnement en face à face, sera-t-elle diffusée en mode continu en ligne/via la vidéo, ou suivant tous ces formats ?
- » Les présentations de la table ronde d'experts seront-elles enregistrées à des fins de visionnement ultérieur ?
- » Avez-vous suffisamment fait la publicité de cette activité ?

Avez-vous songé aux éventualités ci-après et décidé d'un plan d'urgence ?

- » Que ferez-vous s'il ne vous reste plus beaucoup de temps ?
- » Que ferez-vous si le nombre de participants est excessif ou insuffisant ?
- » Qu'arrivera-t-il si les experts que vous souhaitez inviter exigent des honoraires ? Disposez-vous d'un budget adéquat ?
- » Que se passera-t-il si vous n'êtes pas en mesure d'obtenir la participation d'assez d'experts ?
- » Que ferez-vous si à la dernière minute, un ou plusieurs experts sont empêchés ?
- » Que ferez-vous en cas de mauvais fonctionnement des équipements ?



PRÉSENTATION

QU'EST-CE QU'UNE PRÉSENTATION ?

La présentation est l'action de rapporter oralement des informations, le mode de communication étant pour l'essentiel une transmission à sens unique du présentateur aux participants. Les compétences de communication et les techniques d'élocution du présentateur ainsi que le format de la présentation sont d'importants facteurs qui permettent d'assurer le maintien de l'attention et de l'intérêt du public.

QUAND DOIS-JE RECOURIR À UNE PRÉSENTATION ?

- Lors de la **planification** — c'est-à-dire quand vous présentez ou faites mieux connaître l'expérience du fournisseur de savoir.
- Durant la **mise en œuvre** — c'est-à-dire lorsque vous donnez des renseignements détaillés sur un sujet à un groupe de personnes.
- À des fins de **suivi** — c'est-à-dire lorsque vous présentez les conclusions et les mesures recommandées à un grand nombre de personnes.
- Quand le savoir est codifié et peut être présenté sous un format normalisé.
- Si vous voulez susciter l'intérêt de l'apprenant pour un sujet.
- Lorsque vous voulez contrôler le message.
- Si les renseignements ne sont disponibles nulle part ailleurs, ou s'ils sont difficiles à obtenir.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UNE PRÉSENTATION EFFICACE ?

- Déterminez les besoins du public et décidez de la façon de faire en sorte que le sujet soit des plus pertinents pour lui.
- Déterminez ce que vous voulez que le public fasse à la suite de la présentation.
- Élaborez un thème prioritaire ou un message clé et étayez-le avec au maximum deux ou trois points secondaires.
- Maintenez une durée de 20 à 30 minutes pour chaque présentation ; des présentations plus brèves tendent à être davantage efficaces.
- Pour maintenir l'intérêt du public, intégrez dans la présentation des techniques interactives — questions, sondages, exercices en petits groupes et comptes rendus.
- Utilisez des illustrations, des exemples et des cas qui contextualisent les renseignements pour le public.
- Apprêtez une solide entrée en matière qui suscitera immédiatement l'intérêt du public (un cas, une statistique étonnante, une question oratoire).
- Préparez des transitions pour passer harmonieusement d'une partie de la présentation à l'autre, afin d'aider le public à suivre le flux de l'intervention.
- Ne concluez pas la présentation en demandant s'il y a des questions ; au contraire, clôturez en résumant ou en soulignant le message clé.
- Établissez un plan détaillé de la présentation et choisissez les outils d'appui (PowerPoint, accessoires, documents à distribuer) uniquement après le développement de ce plan.



COMMENT PUIS- JE CRÉER UNE PRÉSENTATION EFFICACE ?

- Utilisez des notes et non des diapositives PowerPoint pour rester sur la bonne voie et vous assurer que tous les points pertinents sont couverts.
- PowerPoint est l'outil qui fait l'objet de l'utilisation la plus excessive et abusive. Demandez-vous si PowerPoint ajoutera une valeur quelconque à la présentation. Si vous utilisez des diapositives PowerPoint, créez-les en songeant aux besoins du public et non du présentateur.
- Utilisez les diapositives PowerPoint pour les supports visuels (graphiques, images, diagrammes et tableaux).
- Si vous utilisez les diapositives PowerPoint pour maintenir l'attention du public et souligner les principaux points, montrez simplement le titre ou quelques mots clés.
- Ne créez pas des présentations trop chargées de texte, dans lesquelles chaque mot que dit le présentateur est écrit sur la diapositive.
- Ne lisez jamais mot à mot les diapositives PowerPoint.
- Prévoyez du temps pour passer en revue les notes de la présentation et répétez la présentation à haute voix au moins deux fois avant la séance.

QUEL EST LE RÔLE DU PRÉSENTATEUR ?

- Communiquer des renseignements importants et significatifs dans un langage accessible.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

- Écouter, réfléchir, prendre des notes et poser des questions.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AUX PRÉSENTATIONS ?



**VOYAGES
D'ÉTUDES**



**COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES**



CONFÉRENCES



**DISPOSITIFS
DE JUMELAGE**



DIALOGUES

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

- Les résultats attendus de la présentation sont-ils clairs ?
Avez-vous décidé de la façon de conduire la séance de présentation ?
- Y aura-t-il une période de questions-réponses après la présentation, les questions seront-elles traitées tout au long de la présentation, ou les deux formats seront-ils utilisés ?
 - Y aura-t-il des documents à distribuer aux participants ?
 - La présentation se déroulera-t-elle dans un environnement en face à-face, sera-t-elle diffusée en mode continu en ligne/via la vidéo, ou suivant tous ces formats ?
 - La présentation sera-t-elle enregistrée à des fins de visionnement ultérieur ?
- Avez-vous suffisamment fait la publicité de cette activité ?
Avez-vous songé aux éventualités ci-après et décidé d'un plan d'urgence ?
- Que ferez-vous s'il ne vous reste plus beaucoup de temps ?
 - Que ferez-vous si le nombre de participants est excessif ou insuffisant ?
 - Qu'arrivera-t-il si le présentateur que vous souhaitez inviter exige des honoraires ? Disposez-vous d'un budget adéquat ?
 - Que ferez-vous si à la dernière minute, votre présentateur est empêché ?
 - Que ferez-vous en cas de mauvais fonctionnement des équipements ?



JEU DE RÔLES

QU'EST-CE QU'UN JEU DE RÔLES ?

Le jeu de rôles est une activité très interactive dans laquelle les participants mettent en actes des situations et des problèmes, puis les analysent avec l'aide d'autres participants et d'observateurs. Ce type d'activité requiert un facilitateur expérimenté.

QUAND DOIS-JE RECOURIR AU JEU DE RÔLES ?

- Lors de la **planification** — c'est-à-dire quand vous examinez différents points de vue avant des négociations auxquelles participent plusieurs parties prenantes.
- Durant la **mise en œuvre** — c'est-à-dire lors de l'acquisition de connaissances procédurales, en particulier sur la façon d'interagir avec d'autres dans le cadre des relations-clients, dans les situations de consultation, dans le contexte de la dynamique des pairs, pendant les entrevues et en situation de conflit.
- À des fins de **suivi** — c'est-à-dire lorsque l'échange du savoir doit aboutir à la mise en œuvre d'un plan ou d'une stratégie, ou au renforcement des compétences.
- Pour appliquer des renseignements et des connaissances.
- Afin de jauger la réaction des participants face à un scénario.
- En vue d'encourager un comportement différent ou nouveau.

COMMENT PUIS- JE CRÉER UN JEU DE RÔLES EFFICACE ?

- Les rôles et le scénario doivent être réalistes et présenter un intérêt pour le groupe.
- Créez et réalisez le scénario du jeu de rôles en vous servant d'études de cas tirés de publications ou de l'expérience personnelle, ou demandez aux participants de décider du scénario eux-mêmes.
- Le scénario doit fournir assez de contexte pour orienter les participants au jeu de rôles et les observateurs.
- Pour être efficace, le jeu de rôles doit être spontané, et non une mise en scène préparée à l'avance : des actions et un dialogue spontanés sont essentiels pour un jeu de rôles efficace.
- Créez cinq rôles au maximum pour un scénario quelconque ; de nombreux jeux de rôles sont réalisés avec deux personnes seulement.
- Attribuez les rôles à des personnes qui sont capables de les exécuter et ne vont se sentir ni menacées ni exposées.
- Dans un scénario, confiez le rôle difficile ou impopulaire au facilitateur.
- Veillez à ce que les participants jouent différents rôles durant l'activité.
- Fixez un délai et des objectifs précis.
- Arrêtez le jeu de rôles lorsque :
 1. la situation en question a été suffisamment démontrée, afin de permettre au groupe de l'analyser
 2. les participants au jeu de rôles ont abouti à une impasse
 3. la distribution des rôles entre les participants n'est pas judicieuse
 4. il y a une clôture naturelle du dialogue ou des actions
 5. le délai fixé a été atteint.



QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- Définir l'objectif global du jeu de rôles.
- Définir le problème et établir un scénario basé sur une situation réelle et présentant un intérêt pour les participants.
- Déterminer les rôles nécessaires pour le scénario et établir les caractéristiques de chaque rôle.
- Attribuer les rôles, en faisant appel à des volontaires ou en suggérant à des particuliers de jouer un rôle précis.
- Donner aux participants un résumé du rôle qu'ils vont jouer.
- Indiquer au reste des participants ce qu'ils doivent chercher et noter en tant qu'observateurs.
- Participer peut-être au jeu de rôles, en particulier en assumant un rôle difficile ou impopulaire.
- Faciliter l'examen et l'analyse du jeu de rôles.
- Dans la phase d'examen et d'analyse, demander aux participants au jeu de rôles de faire des observations en premier lieu sur la mise en scène, pour donner le ton de la discussion.
- Dans la phase d'examen et analyse, demander aux observateurs de :
 1. procéder à l'analyse de ce qui s'est passé pendant le jeu de rôles
 2. évoquer leurs propres expériences et connaissances, au lieu de se contenter de donner leurs opinions
 3. décrire dans quelle mesure la situation ou le problème évoqué par le jeu de rôles se rapporte à leurs activités et
 4. indiquer comment la situation aurait pu être résolue différemment ou plus rapidement.
- Dans la phase d'examen et d'analyse, demander à tous les participants de décrire les enseignements tirés par rapport à l'objectif global déclaré au départ.

QUEL EST LE RÔLE DE L'APPRENANT ?

- Se porter volontaire pour jouer un rôle, si l'on recherche des volontaires ; accepter le rôle qui lui est attribué.
- Être un observateur qui émet des commentaires sur le jeu de rôles à la fin de ce dernier.
- Aider à créer des problèmes et des scénarios pour le jeu de rôles, s'il est sollicité dans ce sens.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AU JEU DE RÔLES ?



**VOYAGES
D'ÉTUDES**



**COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES**



CONFÉRENCES



DIALOGUES



**DISPOSITIFS
DE JUMELAGE**

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

Les résultats attendus du jeu de rôles sont-ils clairs ?
Avez-vous décidé de la façon de conduire la séance du jeu de rôles ?

- Avez-vous choisi un facilitateur ?
- Les « acteurs » connaissent-ils leur rôle ?

Avez-vous établi les règles du jeu de l'activité, à l'intention des participants ?

Avez-vous pensé soigneusement à un plan précis de compte rendu ?

Avez-vous songé aux éventualités ci-après et décidé de plans d'urgence ?

- Que ferez-vous s'il ne vous reste plus beaucoup de temps ?
- Que ferez-vous si le nombre de participants est excessif ?
- Qu'arrivera-t-il si les acteurs ne comprennent pas leur rôle ou si les participants ne comprennent pas ce qui se passe ?
- Comment se déroulera l'analyse ?



EXERCICE DE SIMULATION OU APPRENTISSAGE IMMERSIF

QU'EST-CE QU'UN EXERCICE DE SIMULATION ?

Un exercice de simulation présente une situation réaliste et structurée, et les apprenants sont invités à interagir dans ce cadre avec des objets et/ou des personnes (c'est-à-dire à travers le jeu de rôles, les modèles de construction et les jeux électroniques). La simulation et le jeu de rôles se chevauchent et distinguent : dans les deux cas, l'objectif est de créer des situations réalistes ; mais dans le jeu de rôles, l'accent est mis sur des relations humaines réalistes. Beaucoup de simulations se déroulent sous forme de jeux ; le type de simulation qui connaît le plus de succès est le jeu immobilier « Monopoly ».

Les simulations varient du point de vue de leur simplicité ou complexité, et de l'importance du rôle qu'elles jouent dans une activité d'apprentissage : elles peuvent constituer le gros de l'activité (par exemple les cadavres simulés dans le cadre d'un cours dans certaines facultés de médecine) ou une partie de celle-ci (jeux de planification financière par exemple).

QUAND DOIS- JE RECOURIR À UN EXERCICE DE SIMULATION ?

- Lors de la **planification** — c'est-à-dire pour analyser ou évaluer une situation existante.
- Durant la **mise en œuvre** — c'est-à-dire afin d'acquérir une expérience immersive utile pour susciter une motivation intrinsèque essentielle et effectuer un apprentissage fructueux.
- À des fins de **suivi** — c'est-à-dire pour contribuer à créer ou à évaluer le modèle ou le plan d'un nouveau système, ou pour encourager l'application du savoir ou le renforcement des compétences grâce à la consolidation et au conditionnement.

- Si le savoir est codifié et peut être présenté sous un format normalisé.

Une simulation n'est pas utile en soi-même pour favoriser une compréhension approfondie de la compétence ou du contenu.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UN EXERCICE DE SIMULATION EFFICACE ?

- Le fait de définir clairement l'objectif ou les objectifs d'apprentissage est essentiel pour créer un meilleur système d'évaluation de l'impact sur l'apprentissage.
- Pour prolonger la durée de l'attention des apprenants, mettez en place un mécanisme contrôlé en créant le contexte social approprié qui permet de poser les bonnes questions et de s'adresser à la bonne source.
- Fixez des règles du jeu simples et donnez des directives écrites avant de commencer la simulation ; souvenez-vous que des règles compliquées ne servent qu'à frustrer les apprenants.
- Assurez-vous qu'il y a suffisamment de ressources et de temps pour mener à bien l'exercice.
- Procédez à une répétition générale de la simulation ou du jeu, dans son ordre de déroulement, avant l'activité d'apprentissage.
- Établissez un point de conclusion du jeu.
- Fixez les critères de succès du recours à la simulation ou au jeu ; un sentiment de maîtrise suscité par l'achèvement d'un niveau constitue une motivation intrinsèque en matière d'apprentissage.
- Le cas échéant, jouez le rôle d'arbitre ou de guide dans le jeu, pour éviter que les participants n'aboutissent à une impasse.
- Obtenez un compte rendu des apprenants et encouragez-les à évaluer leur expérience ; cela permet de recueillir la rétroaction des apprenants et peut donc améliorer le scénario de simulation et mieux l'aligner sur les objectifs d'apprentissage.
- Donnez des exemples d'éventuelles implications des plans d'action envisageables ; les apprenants peuvent tenir compte de ceux-ci et établir de nouveaux schémas.



QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

Le facilitateur doit établir les critères d'évaluation d'une simulation ou d'un jeu existant, ou ceux de création d'une nouvelle simulation ou d'un nouveau jeu. Ces critères doivent mettre l'accent sur la réalisation d'objectifs précis d'apprentissage.

Les facilitateurs sont encouragés à chercher des simulations ou des jeux existants sur des sujets aussi divers que les suivants :

- jeux de prise de décision pour hauts responsables assurant la gestion d'une entreprise
- comment organiser et réaliser des expériences chimiques en ligne (création de l'Université Carnegie Mellon)
- comment effectuer la soudure en ligne (création du Collège Boréal de l'Ontario)
- SimCity, jeu vidéo pour urbanistes.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

- Comprendre et analyser la situation.
- Prendre des décisions et les mettre à exécution.
- Tirer des leçons des conséquences de leurs décisions et évaluer les solutions de rechange.
- Essayer de leur mieux de surmonter les obstacles pour atteindre un objectif fixé à l'avance.
- Apprendre les avantages de la compétition et de la coopération dans des situations appropriées.
- Faire preuve d'empathie et comprendre les rôles attribués et les concepts couverts dans la simulation.
- Apprendre comment le comportement et les actions d'une personne peuvent changer l'environnement.
- Apprendre les conséquences d'un manque de discernement ou de compétence.
- Apprendre le rôle des variables externes et du hasard.
- Apprendre la pertinence de l'établissement de stratégies de rechange en matière de résolution de problèmes.
- Procéder à un « essai au creuset » des activités, des conditions et des personnalités.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AUX SIMULATIONS ?



COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES



CONFÉRENCES



JUMELAGE

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

- Quel est le problème à résoudre ?
- Que va enseigner la stimulation et à qui ?
- Le jeu se déroule-t-il au bon niveau pour mes participants ?
- Quels sont les préparatifs nécessaires pour le jeu ?
- Quelle sera la durée du jeu et comment s'insérera-t-il dans l'activité d'apprentissage ?
- Comment pourrai-je déterminer ce que les participants ont appris ?
- Les résultats attendus de la simulation ou du jeu sont-ils clairs ?
- Avez-vous décidé de la façon de conduire la simulation ou le jeu ?
- Avez-vous établi les règles du jeu de l'activité, à l'intention des participants ?
- Disposez-vous de critères précis d'évaluation ?



QU'EST-CE QU'UNE ENQUÊTE ?

L'enquête est un moyen de recueillir des renseignements auprès des participants — par exemple au sujet de leurs besoins en matière de savoir, de leur maîtrise du contenu des présentations ou de leurs opinions sur l'utilité de ce qui a été présenté. Les enquêtes peuvent être utilisées avant, pendant ou après un échange du savoir, pour rendre l'apprentissage plus pertinent, plus interactif et plus utile pour les apprenants. Les enquêtes sont également utiles, en tant qu'outil de sondage, pour susciter des débats, circonscrire les domaines de consensus ou déterminer le degré d'appropriation chez les parties prenantes, et établir l'ordre de priorité d'importantes étapes suivantes par rapport aux activités d'échange du savoir. Il existe de simples outils de sondage qui permettent aux participants de répondre aux questions posées par un facilitateur en temps réel.

QUAND DOIS- JE RECOURIR À UNE ENQUÊTE ?

- Lors de la **planification** — c'est-à-dire quand vous recueillez les points de vue et les opinions des participants, pour guider la conception des activités d'échange du savoir.
- Durant la **mise en œuvre** — c'est-à-dire lorsque vous créez une dynamique interactive avec une participation accrue de l'apprenant, ou jugez dans quelle mesure les participants ont bien compris le sujet traité.
- À des fins de **suivi** — c'est-à-dire lorsque vous évaluez la réalisation des activités de suivi prévues.

COMMENT PUIS-JE CRÉER UNE ENQUÊTE EFFICACE ?

- Limitez la portée de l'enquête.
- Prévoyez des directives simples.
- Utilisez des questions brèves et très ciblées qui couvrent le sujet et ne sont ni générales et ambiguës, et encore moins suggestives.

Suivez les bonnes pratiques dans la conception des options de réponse :

- Recourez à des questions fermées le cas échéant et à l'agrégation des réponses au besoin. L'élaboration des questions nécessite beaucoup de temps au départ, mais l'analyse des résultats est plus simple.
- Testez au préalable votre enquête — idéalement auprès de particuliers similaires à vos informateurs — avant la distribution du questionnaire y afférent.
- Recourez à des questions ouvertes lorsqu'une réponse narrative est requise, et limitez le nombre d'options de réponse. En optant pour ces questions, pensez à votre capacité de traiter les réponses et à la façon dont ces dernières seront utilisées ; les réponses narratives nécessitent une analyse plus exhaustive des données pour traiter les réponses ainsi que pour comprendre et interpréter les résultats.
- Utilisez des échelles et étiquettes d'évaluation équilibrées pour chaque option de l'échelle de notation, afin d'accroître la probabilité que les informateurs comprennent l'échelle en question.
- Prévoyez de l'espace pour des explications supplémentaires à la fin de votre enquête.



QUEL EST LE RÔLE DU FACILITATEUR ?

- Comprendre à quelles fins les réponses seront utilisées.
- Décider du moment où il est utile de sonder les participants.
- Travailler avec le concepteur de l'enquête à créer les questions appropriées suivant le moment choisi et l'objectif fixé pour l'enquête, notamment :
 - » des questions factuelles (au sujet des connaissances actuelles des participants)
 - » des questions conceptuelles (visant à déterminer si les participants comprennent ou non un concept)
 - » des questions d'opinion
 - » des questions axées sur la collecte des données (démographiques et relatives à l'expérience).
- S'assurer que les informateurs comprennent les directives et répondent à toutes les questions liées à l'enquête.
- Recueillir les réponses.
- Transmettre les résultats de l'enquête au personnel approprié, à des fins d'analyse et/ou de résumé des réponses.
- Encourager les discussions de groupe avant, pendant ou après l'enquête, selon qu'il sera approprié pour l'activité d'échange du savoir.

QUEL EST LE RÔLE DES PARTICIPANTS ?

- Écouter/lire attentivement les questions de l'enquête.
- Demander des précisions au besoin.
- Réfléchir à chaque question et y répondre de son mieux.

QUELS SONT LES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DU SAVOIR QUI RECOURENT AUX ENQUÊTES ?



VOYAGES
D'ÉTUDES



COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES



CONFÉRENCES



DIALOGUES



DISPOSITIFS
DE JUMELAGE



VISITES
D'EXPERTS

AUTRES FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION :

Voici un exemple d'utilisation de l'enquête comme méthode d'apprentissage :

1. Le facilitateur mène un sondage auprès des participants en leur posant une question à choix multiple.
2. Les participants répondent à la question. Il existe trois façons courantes de répondre aux questions :
 - » en levant la main (les participants éprouvent souvent de la gêne à répondre avec franchise) ;
 - » en soulevant une carte-questionnaire : tous les participants reçoivent des cartes-questionnaires numérotées de 1 à 4 ou ayant des couleurs/symboles différents ; lorsque la question est posée, tout le monde répond en même temps en exprimant son choix ; les participants sont moins susceptibles de se sentir surveillés par d'autres en répondant et il est plus probable qu'ils répondent avec franchise ;
 - » en soumettant une réponse au moyen d'un outil manuel de sondage qui ressemble à une télécommande ; cet outil permet de donner des réponses anonymes, ce qui encourage une réponse franche.
3. Les données d'enquêtes sont recueillies. Le facilitateur se charge de noter la tendance des réponses lorsque les participants lèvent la main ou les cartes-questionnaires. En ce qui concerne l'outil de sondage, le logiciel de l'ordinateur du facilitateur recueille les réponses et produit un graphique montrant les choix effectués par les participants.
4. Les réponses à l'enquête sont utilisées pour guider l'activité et les étapes suivantes.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

Figure 4. Exemple d'établissement de calendrier d'un voyage d'études



EXEMPLE
TANZANIEN

Concevoir des discussions de groupe entre la délégation tanzanienne et les chefs d'entreprise indiens.

Avant la mise en œuvre de cette activité, il faudra penser aux éléments ci-après :

- Liste des invités : quelles entreprises doit-on inviter et pourquoi ?
- Choix du moment : quand la rencontre doit-elle avoir lieu ? Quelle en est la durée ?
- Format : y aura-t-il un modérateur ? Que peut-on faire pour aider les deux groupes à obtenir ce qu'ils veulent de cet échange ?
- Emplacement : quel est le lieu idéal de rencontre pour tous les participants ? Cet endroit est-il favorable à la promotion de la conversation et de la mise en place de réseaux ?
- Étapes suivantes : que peut-on faire pour s'assurer que cette activité donne des résultats utiles ?



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.3D. CONCEVOIR LES ACTIVITÉS

Comment chaque activité doit-elle être gérée et réalisée ?

Une fois que vous avez choisi vos activités et établi le calendrier de leur déroulement, vous devez penser à la façon dont vous allez les concevoir et les élaborer. À titre illustratif, la conception d'une réunion de planification de l'action commencerait par une rencontre préparatoire destinée à :

- » définir ce que vous souhaitez accomplir
- » définir les rôles et les responsabilités (facilitateur, principaux participants, autres personnes-ressources pour la préparation du contenu, etc.)
- » préparer un ordre du jour et la liste du matériel requis
- » établir un échéancier, en indiquant les principales étapes menant à la réunion
- » passer en revue le budget et la logistique.

Une initiative d'échange du savoir comportera de nombreuses activités. Quelques-unes des activités sont plus complexes que d'autres et exigeront une plus grande planification — à titre d'exemple, une activité d'apprentissage d'envergure va requérir de profondes réflexions et un appui supplémentaire du personnel peut se révéler nécessaire pour la mener à bien, tandis qu'une séance de discussion en groupe peut probablement s'organiser assez rapidement avec peu de soutien.

Un autre facteur à prendre en considération lors de la conception de vos activités est leur mode de mise en œuvre. L'activité peut être mise en œuvre en temps réel ou de façon échelonnée, en face à face ou virtuellement. Certaines méthodes sont meilleures pour établir la confiance et le consensus, tandis que d'autres favorisent une plus grande participation et une réflexion plus profonde. Quelques-unes sont peu coûteuses et d'autres onéreuses. Se reporter à l'annexe III pour de plus amples renseignements sur les modes de mise en œuvre.

Garder à l'esprit que le succès d'une initiative d'échange du savoir repose sur la réalisation des résultats ciblés en matière de renforcement des capacités et non sur la mise en œuvre d'un ensemble prédéterminé d'activités ou même d'instruments. Durant la mise en œuvre, il pourrait se révéler nécessaire d'ajuster une activité particulière à l'intérieur d'un instrument d'échange du savoir, voire l'instrument lui-même, pour mieux s'assurer que les objectifs d'apprentissage sont atteints.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

3.3E. MODES DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

Le terme « mode de mise en œuvre » renvoie à la façon dont les participants à l'échange du savoir interagissent les uns avec les autres ou avec le contenu de l'apprentissage. Un mode de mise en œuvre est synchrone (se déroule en même temps) ou asynchrone (se déroule à des moments différents).

Échange synchrone du savoir : ici, les formats sont notamment le face-à-face, la communication audio, le « clavardage » en ligne et la vidéoconférence. Les modes de mise en œuvre synchrones sont utiles pour encourager le dialogue, ainsi que lorsqu'on essaye d'établir la confiance et le consensus.

Échange asynchrone du savoir : parmi les formats utilisés à ce niveau, on peut citer l'apprentissage électronique, les forums de discussion en ligne, le réseautage social en ligne et le courrier électronique. Ces méthodes sont de plus en plus combinées avec la mise en œuvre face à face, car elles donnent aux participants une plus grande flexibilité en matière d'accès et de participation, permettent une interaction durable de façon efficace au plan du coût, et encouragent une réflexion approfondie.

Le choix de l'un ou de l'autre mode de mise en œuvre est en général déterminé par un nombre de contraintes.

- » **Coût :** Le face à face et la vidéoconférence sont très similaires du point de vue du coût. En termes de coût par participant, la vidéoconférence est moins onéreuse que le face-à-face, mais aucun des deux modes n'offre d'économies d'échelle. En revanche, l'apprentissage électronique nécessite beaucoup de temps de préparation, mais lorsqu'il est prêt, il devient de loin le mode le moins onéreux de mise en œuvre.
- » **Accès aux technologies :** La vidéoconférence, l'apprentissage électronique et d'autres activités d'échange du savoir en ligne requièrent un accès à certaines technologies. La plupart des plateformes en ligne coûtent très peu et leur utilisation est gratuite. La vidéoconférence nécessite des équipements et installations spéciaux.
- » **Caractéristiques du public :** Les modes de mise en œuvre synchrones comme les séances en face à face et la vidéoconférence sont mieux adaptés à l'emploi du temps et au profil des hautes personnalités, tandis que les modes asynchrones sont idéals pour atteindre un public de grande taille ou dispersé.
- » **Alphabétisme (notamment l'analphabétisme numérique) :** Vos participants doivent se sentir à l'aise avec les technologies utilisées pour la mise en œuvre, afin de s'impliquer efficacement dans l'activité.



Concevoir et élaborer l'échange du savoir

- » **Langue** : Il peut se révéler difficile de travailler dans plusieurs langues. L'interprétation simultanée est plus facile pour les présentations et les activités d'échange du savoir qui sont davantage structurées. Les activités asynchrones laissent du temps pour la traduction.
- » **Antécédents culturels et styles d'apprentissage particuliers** : Certaines personnes préfèrent apprendre de façon passive (c'est-à-dire par le biais de présentations, de démonstrations, etc.), tandis que d'autres privilégient l'apprentissage actif ou expérientiel (c'est-à-dire à travers le jeu de rôles, la simulation ou le dialogue).
- » **Environnement externe** : Les catastrophes naturelles peuvent avoir une incidence négative sur la possibilité de voyager, de se réunir ou d'accéder aux technologies.

3.4. PLANIFIER LA MESURE DES RÉSULTATS

Comment déterminerez-vous la réussite ou l'échec de l'échange ?

Un échange du savoir sans résultats n'est pas fructueux. Le présent guide de planification a pour objectif de vous aider à vous assurer que votre initiative d'échange du savoir — et tous les efforts que vous-même et d'autres y avez investis — conduit à des résultats.

Chaque résultat en matière de renforcement des capacités ciblé par l'initiative d'échange du savoir peut et doit être mesuré. En tant qu'organisateur de l'échange du savoir, vous devez savoir et être capable de démontrer de quelle manière les participants ont été dotés d'outils requis pour obtenir les résultats en matière de renforcement des capacités définis par eux-mêmes, et dans quelle mesure cela contribue au changement institutionnel que vos clients et participants cherchent à opérer.

Les résultats en matière de renforcement des capacités peuvent être évalués de nombreuses façons. Le tableau ci-après illustre quelques possibilités.



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

Tableau 7. Exemples d'indicateurs de résultats en matière de renforcement des capacités pour la Tanzanie

Résultat en matière de renforcement des capacités	Résultat précis	Indicateur mesurable
Renforcement des connaissances et des compétences	Les responsables du ministère de l'Agriculture et du NDDB ainsi que les principaux producteurs, transformateurs et distributeurs de lait comprennent mieux les contraintes auxquelles est confronté le secteur laitier de la Tanzanie et ils sont mieux outillés pour élaborer d'efficaces politiques en vue d'améliorer la performance.	Les autorités tanzaniennes élaborent de nouvelles politiques sur la base du modèle indien. Elles appliquent des enseignements précis appris en Inde à la mise en œuvre des réformes en Tanzanie.
Amélioration du consensus et du travail d'équipe	Les participants à l'échange concluent un accord sur un plan de potentielles réformes du secteur laitier qui sont appropriées pour la Tanzanie.	Les groupes de parties prenantes clés, notamment les principaux producteurs, transformateurs et distributeurs de lait, publient le plan ou autrement le mettent à la disposition du public.
Nouveau savoir-faire en matière de mise en œuvre	Les participants issus du NDDB acquièrent une expérience personnelle et pratique en essayant de mettre en œuvre des réformes au moyen d'une approche à résultats rapides. Cela leur permet d'identifier les contraintes et les défis avant de lancer les réformes à une plus grande échelle.	Un rapport officiel ou une preuve documentaire montrant que le NDDB a essayé de mettre en œuvre l'approche à résultats rapides et a appliqué les enseignements pour intensifier les réformes.

Le processus de choix et de distribution des mesures doit toujours prendre en considération les sources de données existantes et la faisabilité de la collecte des données pertinentes. Dans toute la mesure du possible, il importe d'établir, pour toute mesure utilisée, les éléments ci-après (voir tableau 8, page 69).



Concevoir et élaborer
l'échange du savoir

Tableau 8. Éléments essentiels de la mesure des résultats

<p>Valeur de référence au début de l'initiative</p>	<p>Énoncé quantitatif ou qualitatif qui explique la valeur d'une mesure avant la mise en œuvre de l'échange du savoir ou au début de cette mise en œuvre. L'identification de la valeur de référence de chaque mesure permet aux praticiens d'évaluer plus tard toute variation de la valeur mesurée qui pourrait être attribuée au programme.</p>
<p>Cibles ou points de référence des progrès à divers intervalles ou stades (après des activités précises par exemple)</p>	<p>Les résultats ciblés ne peuvent être confirmés que si des valeurs cibles sont établies au début de l'initiative. La valeur cible doit être exprimée en des termes qui sont comparables à la valeur de référence. Pensez à ce qui est faisable compte tenu des intervenants ainsi que des instruments, des activités et des modes de mise en œuvre utilisés, et du temps disponible pour l'échange. Précisez la date estimative de confirmation de chaque résultat en matière de renforcement des capacités.</p> <p>Quelques-uns de ces résultats peuvent être évalués durant le programme (c'est-à-dire après une activité précise), tandis que d'autres pourraient requérir plus de temps pour être confirmés.</p>
<p>Méthodes, outils et rôles/responsabilités en matière de collecte et d'analyse d'informations de suivi</p>	<p>L'obtention des résultats en matière de renforcement des capacités peut être analysée en suivant la variation des indicateurs au fil du temps. C'est pourquoi il est essentiel de suivre régulièrement l'avancement du programme. Les méthodes de collecte des données et les outils requis pour utiliser celles-ci doivent être précisés et les agents responsables identifiés, afin de garantir la mise en œuvre. Parmi les exemples de méthodes et d'outils de suivi, on peut citer :</p> <p>Méthodes : méthode d'évaluation rapide, méthode participative.</p> <p>Outils de collecte des données : enquêtes, groupes de réflexion, entrevues structurées, analyse de réseaux, mesures/analyse de l'efficacité des campagnes de sensibilisation, suivi de l'adoption de certaines lois relatives à la réforme.</p>
<p>Résultats du suivi et de l'évaluation destinés à améliorer l'initiative d'échange du savoir</p>	<p>Passez régulièrement en revue les résultats des enquêtes sur les activités ou des séances de rétroaction avec les participants. Effectuez des ajustements au besoin, pour vous assurer que les participants tirent le meilleur parti de chaque activité. Cela vous permettra de mieux aider les participants à obtenir les résultats qu'ils souhaitent en matière de renforcement des capacités.</p>
<p>Plans de diffusion de renseignements sur la performance à des intervalles réguliers</p>	<p>Établissez un plan précis de diffusion et un autre de consultation avec vos parties prenantes en vue de l'examen des enseignements, des constatations et des éléments probants.</p> <p>La collecte de données sur les réalisations et résultats en matière de renforcement des capacités, ajoutée à une description détaillée des activités du projet, permet à vous-même, à vos clients et à d'autres de savoir quelles sont les interventions qui ont été efficaces et dans quelles conditions. Ces renseignements peuvent servir à assurer une meilleure planification à l'avenir.</p>



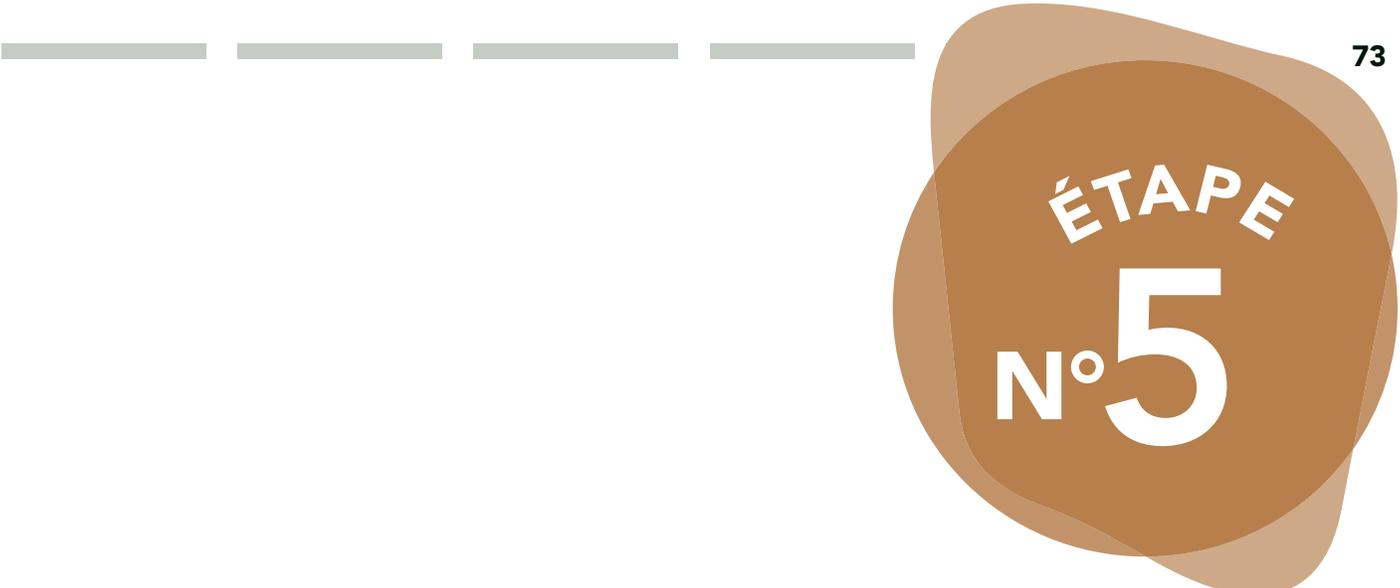


ÉTAPE
N°4

METTRE EN ŒUVRE L'ÉCHANGE DU SAVOIR

Il existe de nombreuses questions à aborder à la phase de mise en œuvre, et en général la planification de cette phase commence bien avant que l'initiative ne soit prête à la mise en œuvre. Beaucoup dépend des modes de mise en œuvre qui ont été retenus, mais pour l'essentiel, l'exécution nécessite la gestion du projet et la logistique ou la mise au point des activités et du plan d'action.

Consulter le site web de l'Institut de la Banque mondiale consacré à l'échange du savoir à l'adresse : <http://wbi.worldbank.org/sske/guide/implement>.



ÉTAPE
N°5

ÉTABLIR UN RAPPORT SUR LES RÉSULTATS

La collecte de données sur les réalisations et les résultats en matière de renforcement des capacités, ajoutée à une description détaillée des activités du projet, permet à vous-même, à vos clients, aux bailleurs de fonds et à d'autres de savoir quelles sont les interventions qui ont été efficaces et dans quelles conditions. Ces renseignements peuvent servir à assurer une meilleure planification à l'avenir.

Consulter le site web de l'Institut de la Banque mondiale consacré à l'échange du savoir à l'adresse [http://wbi.worldbank.org/sske/guide/](http://wbi.worldbank.org/sske/guide/implement)
[implement](http://wbi.worldbank.org/sske/guide/).



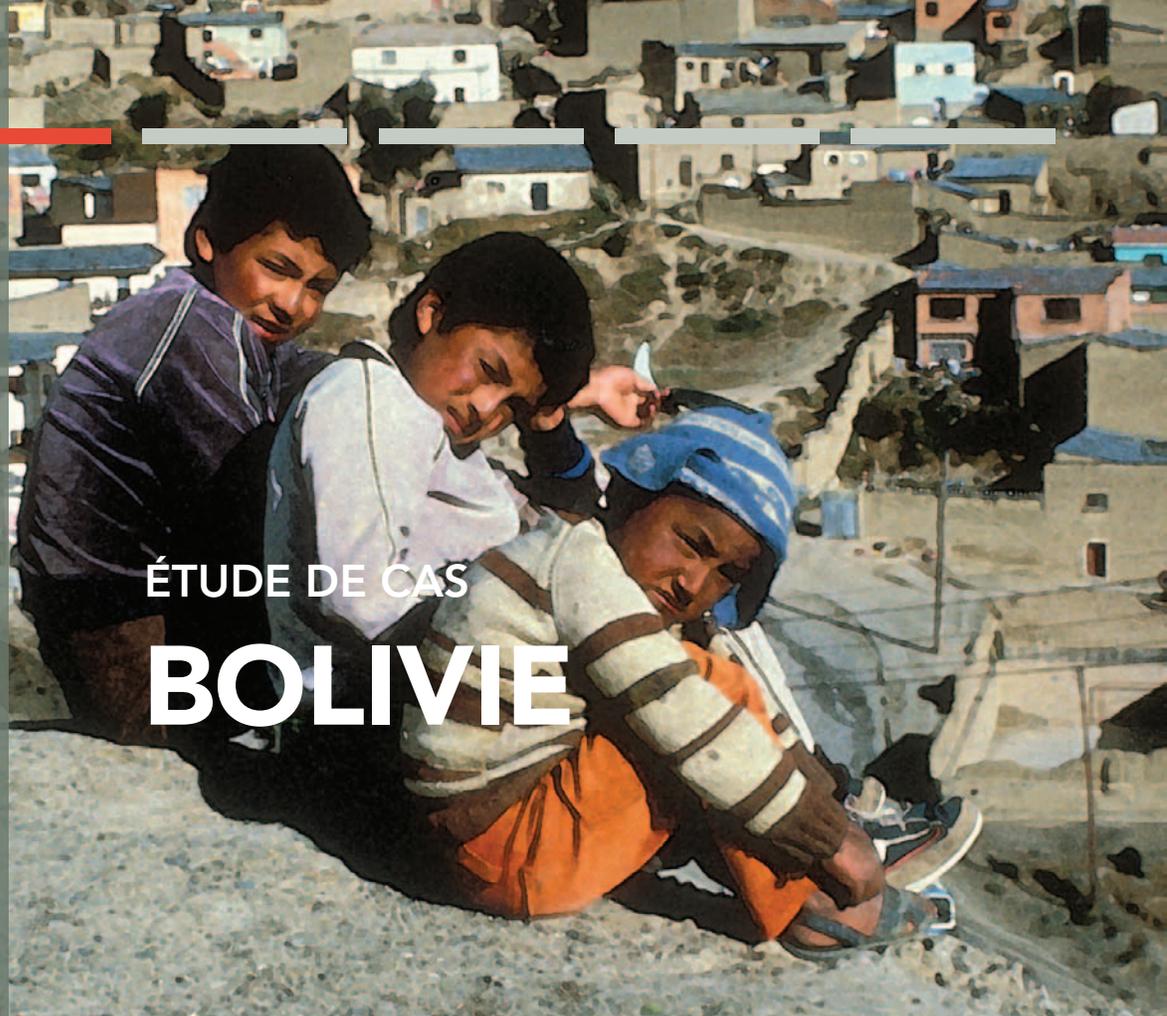
VISITES
D'EXPERTS



DIALOGUES



VISITES/VOYAGE
D'ÉTUDES



ÉTUDE DE CAS

BOLIVIE

PROBLÈMES COMMUNS : LE BRÉSIL, L'INDONÉSIE ET LE MEXIQUE UNISSENT LEURS EFFORTS POUR AIDER LA BOLIVIE À LUTTER CONTRE L'EXTRÊME PAUVRETÉ

**DE NOUVELLES
MESURES
PERMETTRONT
D'AMÉLIORER
LES SOINS DE
MORTALITÉ
INFANTILE**

En dépit des meilleurs efforts déployés par la Bolivie pour réduire la pauvreté grâce à des programmes sociaux ciblés, de vastes couches de la population du pays — 59 % des autochtones et 62 % des habitants du milieu rural — vivent encore dans l'extrême pauvreté. Le ministère bolivien de la Planification du Développement a sollicité le concours de la Banque mondiale pour repérer les pays disposant d'efficaces programmes de lutte contre la pauvreté qui ciblent les populations autochtones et rurales.

Le Brésil, le Mexique et l'Indonésie ont été identifiés comme des pays qui avaient accompli des progrès sur le plan de la réduction de la pauvreté au sein des populations rurales en recourant à des **programmes de transfert monétaire conditionnel**, et la Banque a organisé un échange du savoir entre les autorités, les planificateurs et les experts des quatre pays, afin d'étudier les moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle des programmes sociaux de la Bolivie.



ÉTUDES DE CAS

« LES BOLIVIENS ONT COMPRIS QUE LES PROGRAMMES DE TRANSFERT MONÉTAIRE CONDITIONNEL NE SONT GUÈRE EFFICACES SI L'ON NE VEILLE PAS À CE QUE LES « CONDITIONS » DE RÉCEPTION DES FONDS SOIENT REMPLIES ».

—Samuel Freije-Rodriguez, économiste principal de la région Amérique latine de la Banque mondiale.

Grâce à des **visites d'experts, des dialogues mondiaux et un voyage d'études**, les connaissances et les compétences acquises par les planificateurs boliviens dans le cadre de l'échange ont permis d'éviter beaucoup de tâtonnements dans la recherche de moyens d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes sociaux destinés aux populations les plus nécessiteuses. Les autorités boliviennes ont par ailleurs pris conscience de la façon dont les programmes sociaux pouvaient être améliorés grâce à des systèmes intelligents de suivi et d'évaluation. L'échange a failli être déraillé lorsque les élections boliviennes et les changements subséquents au niveau du gouvernement ont rendu les communications difficiles, mais l'équipe s'est unie à plusieurs niveaux au sein de la Banque et a travaillé en collaboration avec le Gouvernement bolivien pour surmonter les difficultés. L'échange du savoir a été couronné de succès, conduisant à un grand nombre d'améliorations en cours de programmes sociaux.

Parmi les résultats de l'échange figuraient :

- » la sensibilisation aux programmes sociaux novateurs
- » l'amélioration du consensus sur l'importance du suivi et de l'évaluation
- » le renforcement des compétences des responsables boliviens en matière de conception et de mise en œuvre des programmes sociaux
- » l'intensification de la mise en œuvre.

La Bolivie se propose maintenant d'appliquer de rigoureuses techniques de suivi et d'évaluation qui ont été utilisées avec succès au Mexique pour mettre en œuvre un programme de transfert monétaire conditionnel pour les soins de santé maternelle et infantile. La nouvelle approche du suivi et de l'évaluation est susceptible de réduire les taux de mortalité infantile en veillant à ce que les mères et les enfants bénéficiant des prestations du programme se conforment aux exigences de celui-ci, comme le fait d'honorer les rendez-vous médicaux, de prendre ses médicaments et de se vacciner.





VISITES/VOYAGE
D'ÉTUDES



CONSULTATIONS
ENTRE LES PAIRS



CONFÉRENCES



ÉTUDE DE CAS HAÏTI

APPRENDRE À FAIRE FACE À LA DÉVASTATION

LA MISE À PROFIT DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'HORRIBLE TSUNAMI INDONÉSIE PERMET À HAÏTI DE CONSOLIDER SES INFRASTRUCTURES IMMOBILIÈRES APRÈS LE SÉISME, GRÂCE À UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Le séisme qui a frappé Haïti en janvier 2010 a dévasté l'essentiel des infrastructures immobilières du pays. Si le Gouvernement haïtien s'est efforcé de fournir des abris temporaires et d'urgence, il n'a pas été capable de prêter suffisamment attention au problème du logement à long terme. Le Gouvernement haïtien s'est tourné vers l'Indonésie pour se renseigner, ce pays ayant adopté avec succès de transparentes approches communautaires de la reconstruction des logements après la dévastation du tsunami de 2004. La Banque mondiale a par la suite appuyé un échange d'expériences entre décideurs haïtiens et spécialistes de la reconstruction, responsables gouvernementaux et membres des communautés de l'Indonésie.

Des **consultations entre les pairs, des conférences et un voyage d'études** organisés dans le cadre d'un échange de connaissances ont donné l'occasion d'examiner les similarités et les différences entre les expériences des deux pays. Les responsables haïtiens cherchaient à améliorer leurs connaissances des moyens de faire face aux catastrophes, en mettant l'accent sur les outils de planification et de mise en œuvre de la reconstruction communautaire des logements.

Les autorités haïtiennes ont acquis des connaissances auprès des fonctionnaires, des membres de la communauté et des représentants des communautés internationales intervenant dans le processus de reconstruction en Indonésie.

Parmi les résultats en matière de renforcement des capacités figuraient :

- » **la sensibilisation**
- » **l'amélioration du consensus et du travail d'équipe**
- » **le renforcement des réseaux.**

Le concept indonésien de « **Gotong Royong** » (qui signifie « aide mutuelle ») a été essentiel pour la reconstruction communautaire des logements en Indonésie, et le même concept a aidé le Gouvernement haïtien à promouvoir le développement communautaire et à former des coalitions pour faciliter la mise en œuvre de projets de logements communautaires. Fait important, les responsables haïtiens ont exploité les résultats de l'apprentissage effectué dans le cadre de cet échange pour établir le plan du premier ensemble d'unités résidentielles. En outre, grâce à l'échange, le Gouvernement haïtien a pris conscience du besoin de modifier la politique de logement ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre de nouvelles politiques destinées à faciliter le processus de reconstruction.

L'échange a en outre favorisé l'établissement de liens internationaux entre les décideurs et les membres des communautés d'Haïti et leurs homologues indonésiens, et il a consolidé les liens entre les urbanistes et les spécialistes de la reconstruction de logements. Cela a contribué au processus de reconstruction à Haïti et devrait permettre une gestion plus efficace du paysage urbain à moyen et à long terme.

**« LE CONCEPT
INDONÉSIE
DE « GOTONG
ROYONG » (QUI
SIGNIFIE « AIDE
MUTUELLE ») A ÉTÉ
ESSENTIEL POUR LA
RECONSTRUCTION
COMMUNAUTAIRE
DES LOGEMENTS
EN INDONÉSIE,
ET LE MÊME
CONCEPT A AIDÉ
LE GOUVERNEMENT
HAÏTIEN... ».**





VISITES/VOYAGE
D'ÉTUDES



COMMUNAUTÉS
DE PRATIQUES



CONSULTATIONS
ENTRE LES PAIRS



CONFÉRENCES



ÉTUDE DE CAS

CAMBODGE

LA LEÇON CHINOISE : NE PAS METTRE TOUS SES VÊTEMENTS DANS LE MÊME PANIER

RÉSULTAT DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES ET DES GRAPPES AU CAMBODGE

L'industrie de fabrication des vêtements est à elle seule à l'origine de près de 90 % des exportations annuelles du Cambodge, ce qui rend le pays vulnérable aux chocs économiques comme le récent ralentissement de l'économie mondiale qui a mis fin à près d'une décennie de croissance économique constante au Cambodge. Pour mettre l'économie cambodgienne à l'abri des chocs de ce genre, l'équipe de la représentation nationale de la Banque au Cambodge a organisé un échange de connaissances à plusieurs niveaux entre le Cambodge et la Chine. Dans le cadre de cet échange, des responsables économiques et de la planification du Cambodge se sont rendus en Chine afin de se renseigner sur les politiques des « grappes » industrielles et les zones économiques spéciales de la République populaire de Chine, lesquelles ont contribué de façon importante à faciliter la croissance des industries d'exportation désormais célèbres de la Chine. La délégation cambodgienne est repartie de la Chine avec :

- » un savoir-faire accru en matière de **mise en œuvre**, grâce à la mise en exergue de quelques-unes des expériences de réforme de la Chine qui pourraient être adaptées et appliquées au Cambodge.



ÉTUDES DE CAS

- » **Sensibilisation** à la nature multidisciplinaire de l'aménagement des zones économiques spéciales, qui requiert des contributions de beaucoup de ministères.
- » **Amélioration du consensus** sur le potentiel qu'ont les zones économiques spéciales de stimuler la croissance économique et l'investissement du secteur privé.

Impressionné par les réformes de l'administration publique dont ils avaient pris connaissance en Chine, le Conseil de développement du Cambodge a exprimé le souhait de commencer à mettre en œuvre un système informatisé pour automatiser l'approbation des investissements dans les zones économiques spéciales. Plusieurs responsables gouvernementaux et entrepreneurs chinois se sont montrés intéressés à coopérer avec le Cambodge ou à y investir potentiellement à l'avenir.

« CE TYPE D'APPRENTISSAGE ASCENDANT EST VRAIMENT IMPORTANT. JE VOULAIS PARTICIPER À CETTE ACTIVITÉ ET M'ASSURER QUE TOUS LES RESPONSABLES CAMBODGIENS VOIENT ET ÉCOUTENT LES IDÉES SUR LESQUELLES REPOSENT CES POLITIQUES ».

—M. Sok Chenda, ministre attaché aux services du premier ministre chargé des zones économiques spéciales.







La Banque mondiale
et le savoir

LA BANQUE MONDIALE ET LA CONNAISSANCE :

NOUER DES RAPPORTS À L'ÉCHELLE MONDIALE ET SERVIR DE CATALYSEUR AU NIVEAU LOCAL

Le rôle de la Banque mondiale en tant qu'institution du savoir a évolué et englobe trois fonctions distinctes —

- » Production et diffusion de connaissances de grande qualité d'intérêt mondial et national
- » Collaboration avec les clients pour adapter les politiques et programmes de façon à résoudre des problèmes précis en s'appuyant sur les meilleures connaissances disponibles
- » Mise en contact des pouvoirs publics, de la société civile et des acteurs privés avec d'autres entités qui ont été confrontées à des problèmes similaires

En raison de sa taille et de sa diversité, la Banque mondiale peut jouer l'un quelconque ou l'ensemble des rôles ci-après, au besoin, pour résoudre des problèmes de développement :

Créateur de savoir. Le savoir est créé dans tous les services de la Banque mondiale. Un exemple en est offert par l'unité Économie du développement qui assure le leadership intellectuel et fournit des services d'analyse à la Banque et à la communauté du développement.

Adaptateur de savoir. Les équipes de projets et les représentations nationales de la Banque mondiale interagissent directement avec les clients, en structurant et en appliquant les connaissances provenant de diverses sources pour aider les pays à relever leurs défis de développement.



La Banque mondiale
et le savoir

Courtier de connaissances. L'engagement de la Banque mondiale sous forme d'établissement de partenariats mondiaux et de facilitation des échanges Sud-Sud met en exergue son rôle de courtier. Ce rôle, qui se trouve au centre des activités de l'Institut de la Banque mondiale, est également rempli par les unités opérationnelles dans le cadre de leurs services à la clientèle. L'Institut facilite l'échange de connaissances à l'échelon régional et mondial en mettant les praticiens et les décideurs nationaux en rapport avec des sources et des centres de connaissances et d'innovation de pointe du monde entier.

L'EXPÉRIENCE EST LA SEULE SOURCE DE CONNAISSANCE

Albert Einstein

L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

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

<http://wbi.worldbank.org/sske/guide/>

