

Guide pour l'Elaboration d'une Stratégie de Gestion des Connaissances pour un Programme de Sécurité Alimentaire et de Nutrition

Septembre 2016



Le programme TOPS, financé par USAID / Food for Peace, est un mécanisme d'apprentissage qui génère, capte, diffuse et applique des informations, des connaissances et des pratiques exemplaires et prometteuses de la plus haute qualité dans les programmes d'aide alimentaire au développement, afin de s'assurer qu'un plus grand nombre de collectivités et de ménages bénéficient de l'investissement du gouvernement américain dans la lutte contre la faim dans le monde. Grâce au renforcement des capacités techniques, un programme de petites subventions pour financer la recherche, la documentation et l'innovation, et une communauté de pratique en personne et en ligne (Réseau sécurité alimentaire et nutrition), le programme TOPS renforce et e les acteurs de la sécurité alimentaire et la communauté des bailleurs avoir un impact durable sur des millions de personnes parmi les plus vulnérables du monde.

Dirigé par Save the Children, le programme TOPS est un programme de consortium qui s'appuie sur l'expertise de ses partenaires: CORE Group (gestion des connaissances), Food for the Hungry (changement social et comportemental), Mercy Corps (l'agriculture, la gestion des ressources naturelles) et TANGO International (suivi et évaluation). Save the Children apporte son expérience et son expertise dans la gestion des vivres, le genre, les technologies pour la nutrition et l'alimentation, ainsi que la gestion de ce contrat de US \$30 million de 7 ans (2010-2017).

Exclusion de responsabilité

Le programme Tops et le FSN réseau ont été rendues possibles grâce au généreux soutien et la contribution du peuple américain à travers l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Le contenu de ce guide ont été créés par le programme TOPS et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Pour citation :

Pete Cranston en collaboration avec Shelia L. Jackson et Yemisi Songo-Williams. 2016. Guide pour l'Elaboration d'une Stratégie de Gestion des Connaissances pour un Programme de Sécurité Alimentaire et de Nutrition. Washington, DC: Le programme TOPS.

Contacts :

The TOPS Program
c/o Save the Children USA
899 N. Capitol Street NE
Suite 900 Washington, DC
20002_

info@thetopsprogram.org www.thetopsprogram.org; www.fsnnetwork.org

Version française : mai 2018.

Table des matières

Remerciements.....	ii.
1. Introduction au Guide	1.
1.1 Le But	1.
1.2 Les Auditoires Cibles	1.
* L'équipe du Programme	
1.3 Trois types de programme sont abordées dans ce guide	1.
1.4 Comment utiliser ce guide	3.
2. Qu'entendons-nous quand on parle de GC ?	3.
2.1 Exemple de bonnes et mauvaises pratiques qui illustrent six principaux processus GC	4.
2.2 Les six piliers du programme GC	5.
2.3 GC cible la façon dont nous travaillons autant que nous faisons - et c'est amusant !	6.
2.4 Les spécialistes GC et leurs rôles	
* Facilitateur	
* Négociateur	
* GC Modèle	8.
3. Les Stratégies	10.
3.1 <i>L'abc</i> de la Stratégie GC (principes)	10.
3.2 Pourquoi élaborer une Stratégie pour un programme GC ?	11.
3.3 Composantes de la Stratégie de GC	12.
3.4 Évolution de la stratégie de GC	12.
4. Développement de la stratégie	14.
4.1 Vision de GC dans le programme	14.
* Quelle est la portée de la stratégie ?	
* Qui sont les publics et les parties prenantes ?	
* Comment GC tels que défini ici, peut-il aider à atteindre les objectifs du programme?	
4.2 L'Audit	16.
* Activités de vérification	
* Les Processus	
* La Technologie	
* Les Gens	
* Les Ressources	
* Un ensemble des processus valides et faisables la plus simple pour les	

nouveaux programmes

4.3 Les Objectifs	20.
* RABO - Résultats attendus, le but, les objectifs	22.
* Définition des objectifs de GC	
* Développer des indicateurs pour suivre et évaluer l'impact de GC	
4.4 Gouvernance et gestion de programme	22.
4.5 Évaluation des risques	23.
4.6 Durabilité et stratégies de sortie	23.
5. Communiquer sur une stratégie de programme GC	24.
5.1 Composantes d'une stratégie de communication «typique»	24.
5.2 Les Objectifs	24.
5.3 Les Auditoires	25.
5.4 Les Messages	25.
5.5 Les Outils et les Activités	25.
5.6 Les Ressources	26.
5.7 Le Calendrier du Travail	26.
5.8 L'Évaluation et les révisions	26.
6. Mise en œuvre de la stratégie de gestion du programme GC et planification des activités	27.
7. Annexes	29.
7.1 Annexe une : Un outil pratique pour la cartographie des parties prenantes	29.
* Introduction	
* Matériel	
* Tâches	
* Étapes	
7.2 Annexe deux : Un ensemble de processus valides et faisables la plus simple pour les nouveaux programmes	32.
7.3 Annexe trois : GC Individuel	34.
7.4 Annexe quatre : Références	35.
* cadres de GC et lignes directrices	
* Stratégies de GC - modèles à examiner	
* Cartographie des parties prenantes et analyse des réseaux sociaux	
* Evaluation d'impact, suivi et évaluation	
* Communication sur une stratégies de GC de programme	

Remerciements

Un Guide pour l'élaboration d'une Stratégie de Gestion des Connaissances pour un Programme de Sécurité Alimentaire et de Nutrition est basé sur le matériel et les exercices développés pour le réseau TOPS / FSN «Développer un atelier de stratégie de gestion des connaissances», qui s'est tenu en mars 2016 à Washington, DC. L'idée de l'atelier est venue des membres du groupe de travail sur la gestion des connaissances (GC) du réseau TOPS / FSN et, à ce titre, leurs réflexions et suggestions ont contribué à façonner le programme de l'atelier. Les membres du groupe de travail du GC qui ont assisté à l'atelier nous ont aidés à apporter des améliorations supplémentaires en fonction de leurs expériences lors de l'atelier. Ces améliorations servent de base à ce guide. Nous aimerions particulièrement remercier les membres suivants du groupe de travail GC¹ pour leurs contributions:

Jessica Chen, Project Concern International (PCI)
Emily Janoch, CARE
Cheryl Fries, International Medical Corps
Nestor Mogollon, ADRA International
Vidhya Sriram, CARE
Ashleigh Mullinax, The KDAD Project/The QED Group LLC
Aaron Buchsbaum, The World Bank.

Le guide a été rédigé par le consultant indépendant Pete Cranston en collaboration avec deux membres du programme TOPS, Shelia L. Jackson (CORE Group) et Yemisi Songo-Williams (CORE Group). C'est l'espoir de tous les trois que ce guide deviendra un outil utilisé par n'importe qui dans le domaine du développement qui est chargé d'écrire une stratégie de GC pour un projet ou un programme. Le but ultime du guide est d'améliorer la sécurité alimentaire et les programmes de nutrition. Nous croyons que GC a un rôle essentiel à jouer pour rendre le monde plus stable en sécurité alimentaire. *Un Guide pour l'élaboration d'une Stratégie de Gestion des Connaissances pour un Programme de Sécurité Alimentaire et de Nutrition* est un outil pour y arriver.

¹ Les noms et les organisations des membres du groupe de travail de la GC tels qu'énumérés en mars 2016.

1 Introduction au Guide

1.1 Le But

Le but de ce guide est d'aider les équipes à élaborer une stratégie de gestion des connaissances (GC) axée sur l'amélioration de la performance et la qualité de la mise en œuvre dans les programmes de sécurité alimentaire et de nutrition. Le guide vise à fournir des conseils pratiques au personnel à différents niveaux au sein des organisations de développement ; par conséquent, il n'y a pas de discussion sur les nombreuses perspectives différentes sur GC, ou son histoire. Une bibliographie de base propose de matériel de référence pour ceux qui sont intéressés à explorer les théories du GC.

1.2 Les Auditoires Cibles

Les équipes de programme sont les principales cibles de ce guide, car la GC efficace à ce niveau peut contribuer directement à l'amélioration du rendement du programme. Le guide vise à fournir un cadre permettant aux équipes à élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour:

- Articuler une vision pour le GC dans le programme - comment peut-elle soutenir les objectifs du GC?
- Identifier le (s) public (s) et les parties prenantes clés
- Confirmer la définition du GC à utiliser dans le programme (généralement une combinaison basée sur les compréhensions et les définitions des organisations, les bailleurs et les nationaux)
- Recenser la situation actuelle du GC - sur la base d'un examen des processus, des personnes et des technologies
- Élaborer les objectifs du GC et déterminer comment ils seront vérifiés et mesurés (suivi et évaluation du GC dans le cadre du programme)
- Élaborer un plan de mise en œuvre pour la première phase

Le guide aborde également deux autres domaines nécessaires à l'élaboration d'une stratégie du GC:

- 1) Façons d'identifier les aptitudes et compétences personnelles du GC nécessaires au sein de l'équipe du programme pour soutenir la stratégie ;
- 2) Le contexte organisationnel plus large : les moyens de définir et de plaider le soutien requis de l'organisation, y compris les approches pour développer une «proposition de valeur du GC».

1.3 Trois types de programme sont abordés dans ce guide

Il existe une variété presque infinie dans les types de programmes de développement² pour lesquels des stratégies de GC pourraient être exigés. Pour des raisons pratiques, ici trois groupes de programmes.

✓ Grands programmes avec un financement plusieurs années avec un contracteur principal qui soustraite des éléments du programme à d'autres organisations.

Les exemples incluent de nombreux programmes Food for Peace (FFP) de l'USAID, ainsi que des

² Nous faisons une distinction entre un programme et un projet dans ce guide, en considérant un projet comme un groupe d'activités associées prévues pendant une période définie afin d'atteindre des objectifs définis. Un programme se réfère alors à une ensemble de projets interdépendants travaillant vers un but global.

interventions spécifiques dans l'aide humanitaire. Les caractéristiques de tels programmes incluent :

- Il y a souvent un bailleur principal
 - Les titulaires de subventions sont généralement des organisations internationales non gouvernementales (OING)
 - L'organisation et la gestion est maintenue au siège
 - La complexité du programme nécessite une structure de gouvernance, un modèle qui est tenu dans la continuité de programmes, y compris le GC.
 - Il est fort probable qu'une somme pour le GC est déjà accordée dans la subvention, ce qui peut inclure une dotation pour la formation de personnel spécialisé du GC.
 - La réflexion et la préparation du composant GC ont peut-être eu lieu pendant le processus d'élaboration de l'application, de sorte que la stratégie du GC dans ce cas se concentre souvent sur la mise-en-œuvre de stratégies globales convenues, ce qui nécessite une définition et une planification plus détaillée après avoir gagné le contrat.
- ✓ Programmes axés sur un pays ou une région.
- Parfois, des ressources importantes sont accordées à un ou deux programmes nationaux, par exemple Shouhardo³ ;
 - L'élaboration de stratégies du GC dans ces cas nécessite l'engagement avec les stratégies organisationnelles et / ou avec les stratégies du GC de niveau supérieur dans les structures de gestion.
 - La gouvernance est incorporée dans la gestion de programme, qui à son tour fonction au
- ✓ Grands programmes au sein de l'organisation.
- Beaucoup des ONG internationales construisent de grands programmes, avec un financement provenant de plusieurs sources, et l'organisation encadre un programme cohérent en fonction de ses propres stratégies organisationnelles.
- Selon le contexte du GC, il peut y avoir un budget pré-alloué au GC, bien qu'il puisse être inclus comme un élément dans un ensemble de composantes de programme «plus souples», comme la communication, la gestion de l'information et le suivi et évaluation.
 - L'élaboration d'une stratégie de programme du GC nécessite une participation aux stratégies du GC de l'organisation
 - La gouvernance du programme et de ses volets d'activité, y compris le GC, est normalement incorporée dans les structures et les programmes organisationnelles
 - Selon la taille du programme, il peut inclure des ressources pour un personnel spécialisé du GC. Il est également typique que des ressources soient accordées au personnel polyvalent, tel que Communication et GC, ou MEL (Suivi, Evaluation, Apprentissage).

³ <http://www.carebangladesh.org/shouhardoll/> (Il est à noter que la stratégie Shouhardo2 GC est un excellent modèle de processus inclusif et d'intégration étroite avec les objectifs et les activités du programme.).

1.4 Comment utiliser ce guide

Ce guide est conçu pour être utilisé de deux façons.

✓ Par moyen d'introduction au processus d'élaboration d'une stratégie du GC au niveau du programme, qui peut être lu du début à la fin. Dans ce but, le guide:

- a) Présente certains des éléments clés dans les définitions généralement acceptées du GC (section 2)
- b) Présente les raisons de l'élaboration d'une stratégie du programme GC et de ses principales composantes (section 3)
- c) Les étapes à travers un processus pour développer une stratégie de programme GC, en commençant par définir une vision; passer à la vérification des activités courantes du GC (ou être en mesure de présenter le GC à une équipe de programme avec un ensemble de base de processus recommandés par le GC); et définir les objectifs du GC (section 4)
- d) Fournit des suggestions sur la façon de communiquer la stratégie (Section 5)
- e) Décrit les questions clés pour la planification et la mise en œuvre (Section 6).

✓ À titre de ressource pour les équipes qui ont de l'expérience dans l'élaboration de stratégies de GC du programme. Cela suppose que les équipes doivent être en mesure de puiser dans des sections spécifiques en fonction de leur situation. Dans ce cas, il est recommandé d'examiner d'abord la section 2, qui décrit l'approche, avant de passer à d'autres sections du guide.

2 Qu'entendons-nous quand on parle de GC?

2.1 Exemples de bonnes et mauvaises pratiques qui décrivent les six principaux processus GC.

Il y a plusieurs façons de définir ce que nous entendons lorsque nous utilisons le terme GC. Considérez ces exemples de bonnes et de mauvaises pratiques et réfléchissez aux types d'activités de programme auxquelles ils se rapportent :

Exemple 1 Sur une période de trois ans, les études ont montré que seulement 55% des installations d'eau dans un pays d'Afrique de l'Est s'est révélé fonctionnel. "Le fait que seulement 55% des points d'eau soient entièrement fonctionnels suggère que les dessins techniques actuelles et les approches de gestion ne sont pas efficaces pour soutenir la prestation de services. Cependant, il y a peu de preuves que ces résultats ont changé les façons de travailler ", ont déclaré les évaluateurs.

- Exemple 2* Un projet visant les moutons, les puits et le fourrage pour 600 des femmes les plus pauvres dans 10 communautés du nord du Niger visait à permettre aux communautés de devenir plus résistantes à la sécheresse future et à une sécurité alimentaire plus durable. Alors que l'évaluation a trouvé en général que le projet «a réussi», les deux principaux objectifs n'avaient pas été partagés par de nombreux participants. Certaines femmes ont vendu les moutons achètent de la nourriture, paient les frais de scolarité de leurs enfants, la dot de leurs filles, ou s'achètent des lits ou des casseroles. Certains avaient leurs moutons vendus par leurs maris qui les utilisaient pour acheter d'autres animaux ou pour payer des cérémonies ou d'autres dépenses. «Dépenser des actifs pour des besoins immédiats n'est pas du tout illogique pour une communauté qui ne peut se nourrir que 4 mois par an; pour certains ménages, leurs besoins pressants ont éclipsé la discipline pour attendre et amortir l'insécurité alimentaire saisonnière à long terme. "
- Exemple 3* Africa Rising, l'un des cinq gagnants du concours 2015 de l'USAID CLA, améliore l'apprentissage et collaboration par différents canaux et approches de communication: espace de travail collaboratif (wiki), réseau social Yammer pour partager des idées et des mises à jour, documentation de projet (histoires, reportages photo, histoires digitales et images), événements annuels d'apprentissage, référentiel de connaissances à l'accès libre, rapports de réunion «instantanés» et un site web de projet.
- Exemple 4* Dans une grande ONG bien respectée, la leçon a été tirée dans un pays d'Afrique de l'Ouest qu'une approche particulière ne fonctionnait pas, qu'elle bouleversait les gens et leur vie et qu'elle était un gaspillage d'argent. La même approche a été essayée dans un autre programme de pays à la fin des années 1980. Sans surprise, la même leçon a été apprise. Et la même approche a été expérimentée dans un pays tiers vers 2002 et abandonnée en 2004 car elle n'a pas fonctionné.
- Exemple 5* Selon un gestionnaire de programme: «... si nous avons le budget pour payer quelqu'un pour la documentation, nous pouvons gérer. Si ce n'est pas le cas, nous sommes tellement occupés - à la poursuite d'objectifs, à la visite de projets et de partenaires, à la rédaction de rapports, de rapports et de rapports. Il y a une base de données des leçons apprises quelque part, mais notre connectivité est faible et nous utilisons l'email pour le partage. "
- Exemple 6* Des plateformes d'innovation réunissant différentes personnes et institutions pour identifier les défis et les solutions constituent un outil central dans un certain nombre de programmes de recherche du CGIAR, y compris l'Africa Rising. Ces plateformes d'apprentissage rassemblent différentes parties prenantes pour évaluer les défis collectifs qu'elles affrontent, envisager un avenir, apprendre les unes des autres et collaborer sur des problèmes ou des opportunités communs. Ils aident les participants à gérer des approches de développement complexes qui nécessitent la collaboration et la participation de différents acteurs.

2.2. Les six piliers du programme GC

D'après les nombreuses définitions du GC et les exemples de la section 2.1, nous suggérons que six activités sont essentielles à un GC efficace et constituent donc une priorité pour les stratégies du GC. Si un programme est en mesure de répondre efficacement à ces six domaines d'activité, il fera d'énormes progrès dans l'intégration et la systématisation d'un GC efficace.

1. **Réflexion critique et**

apprentissage de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas dans un contexte particulier; identifier de nouvelles façons et méthodologies efficaces et rassembler des sources de connaissances externes et internes. Dans l'exemple 1 de la section 2.1, le déficit majeur était un échec fondamental de réfléchir sur le processus du projet. Par exemple, l'équipe aurait pu poser des questions telles que:

- Est-ce que la durabilité de seulement 55% des installations est suffisante pour un projet réussi?
- Quelle est la situation de l'autre 45% restants?
- Qu'est-ce qui pourrait être adapté dans le projet pour améliorer l'utilisation à long terme?



2. **Saisir l'apprentissage**, en utilisant une variété d'outils appropriés pour enregistrer et synthétiser les résultats des processus de réflexion et d'apprentissage. Dans l'exemple 4 de la section 2.1, l'ONG où la pratique inefficace était répétée dans différents pays était confrontée à un problème très commun. Même quand il y avait un processus en place qui conseille un examen d'expérience avant de commencer les projets, il n'y avait pas de registre accessible de ce qui n'avait pas marché pendant les années précédentes. Dans la section 5, nous proposons trois questions clés aux équipes pour aborder des situations similaires.
3. **Une communication** avec les parties prenantes et les publics cibles en utilisant un large éventail de différents canaux et approches de communication. Africa Rising de l'exemple 3 de la section 2.1 fonctionne en Éthiopie et communique avec succès par des canaux et en utilisant différents médias qui peuvent atteindre tous les parties prenantes du projet.

4. **La collaboration et le partage des connaissances**, illustrés à l'exemple 6 sur les plateformes d'innovation du CGIAR décrites à la section 2.1, consistent à trouver des moyens de rassembler les gens, en face à face et en ligne, pour relever des défis complexes, créer des solutions et partager leurs expériences.
5. **Gestion de l'information** pour garantir que les résultats, les produits de communication et autres documents d'apprentissage sont enregistrés et mis à la disposition des équipes de programme et des partenaires, en utilisant une technologie digitale adaptée aux différents besoins et capacités de tous les acteurs. La citation du gestionnaire de programme dans l'exemple 5, section 2.1, illustre la nécessité de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes et des processus simples pour capturer, enregistrer, et partager l'apprentissage et l'information accessibles dans tout le programme, et correspondre à la façon dont les équipes utilisent les technologies digitales.
6. **Application, adaptation et redevabilité**. L'exemple 2 de la section 2.1 du Niger illustre la complexité du travail en matière de sécurité alimentaire et le fait qu'il existe rarement une approche qui convient à tous les contextes. Les programmes réussis apprennent, appliquent l'apprentissage de l'intérieur ou de l'extérieur du programme et adaptent la pratique. Toutefois, ces changements sont trop rarement enregistrés de manière qui peut faciliter les mécanismes de révision et de redevabilité, et les rendre accessibles à d'autres personnes en dehors du programme pour leur propre apprentissage.

2.3 Le GC cible la façon dont nous travaillons autant que ce que nous faisons - et c'est aussi amusant !

Alors que les gens ont souvent de la difficulté à définir le GC, ou à expliquer comment ils intègrent le GC dans leur travail, les équipes de programme efficaces incarnent un bon GC dans leurs opérations quotidiennes. Ils le font dans la façon dont ils collaborent ensemble ; comment ils réfléchissent et évaluent les progrès; comment ils adaptent les méthodes de travail et les approches à la suite de leur apprentissage; comment ils enregistrent les changements ou les leçons; et comment ils communiquent avec la gamme d'intervenants du programme. De telles approches participatives et collaboratives sont également une influence énergisante - le GC est fascinant quand il passe simplement de la documentation et du remplissage de référentiels de bonnes pratiques ou de « leçons apprises ».

Par exemple, lors d'un atelier participatif de partage des connaissances et d'évaluation en Afrique de l'Est bureau d'IFAD à Kigali, organisé par l'équipe du PICO⁵, les participants ont énuméré les activités du GC en cours dans leur programme et d'autres qu'ils avaient prévues. Reconnaissez-vous vos propres activités de programme dans cette liste ?

Activités actuelles et prévues pour le GC

- Elaborer et fournir des outils (divers produits multimédias, par exemple des vidéos, des programmes télévisés)
- Utiliser les contes, les témoignages par les bénéficiaires à travers l'enregistrement sur bande, les entretiens, la discussion de groupe
- Assurer une réflexion constante – faire une pause pour partager régulièrement les progrès du projet à travers des réunions
- Échange d'apprentissage - Les membres de la communauté et les agents du projet échangent des visites à d'autres projets
- Établir les centres de ressources / des bibliothèques villages où l'information est partagée entre les agriculteurs
- Les agriculteurs formés à l'utilisation de la caméra et laisser libre pour enregistrer des images dans leur cadre naturel – vidéos participatives.
- Utiliser des méthodes participatives de suivi et d'évaluation
- Établir divers forums (i) réunions mensuelles, trimestrielles, annuelles, (ii) exercices de renforcement de l'esprit d'équipe
- Rechercher, documenter et partager les bonnes pratiques, les réussites et les leçons apprises
- Analyser les leçons et les bonnes pratiques et les regrouper dans des «dossiers» pour diffuser auprès des responsables et des décideurs
- Fournir aux agriculteurs un forum où partager leurs expériences et apprendre les uns des autres. Explorer l'utilisation de méthodologies d'apprentissage telles que les écoles de terrain des agriculteurs pour l'échange en face-à-face
- Traduire les manuels en langues locales
- Recrutement d'un consultant digitaliser la documentation.
- Formation de groupes de pairs
- Création de bibliothèques électroniques
- Mise en ligne des documents de projet sur les websites du ministère.
- Les leçons apprises dans les rapports.
- Production de documentaires
- Organiser les visites/réunions sur le terrain pour les médias et les législateurs
- Révision et modification des stratégies de communication afin d'inclure la GC
- émissions-débats radiophoniques interactifs
- Bulletin mensuel partagé en interne et en externe avec d'autres projets.
- Réunions régulières avec le personnel de soutien du district.
- Mettre en valeur les membres du projet pour présenter les innovations dans les forums nationaux.
- Les entreprises en démarrage apprennent des projets existants à travers les réunions et de consultations.
- Groupes d'écoute - Discussion/analyse et résolution de problèmes.
- Identifier et répertorier les meilleures pratiques de la communauté.
- Renforcer la collection de documents de connaissances pastorales pour l'établissement d'un centre de ressources

Les autres types d'activités du GC comprennent :

- Développer et maintenir des communautés de pratique, impliquant généralement des outils en ligne - à partir de simples listes de courrier électronique à des plateformes de conférence telles que Adobe Connect.
- Des ateliers participatifs de partage des connaissances, des foires de partage et des événements similaires
- Il y en a beaucoup, beaucoup plus : il pourrait être utile de compiler une liste de vos propres, pour servir de référence

Cette vaste gamme d'activités est "la nourriture et la boisson" de GC, et constitue le contenu détaillé dans les plans de mise en œuvre. Ils devraient rester à l'esprit lorsque vous élaborez une stratégie du GC, qui peut parfois ressembler à une activité formelle et sèche loin de l'énergie des programmes du GC.

2.4 Les spécialistes du GC et leurs rôles

* Le Facilitateur

Apprendre par soi-même est difficile. Des idées, des questions, des réflexions, un sentiment de malaise à constater une discordance entre la pensée actuelle et ce qui est observé - tous ces aspects bénéficient d'être partagés et discutés avec d'autres personnes. Et toute forme d'apprentissage social profite du fait que quelqu'un ou un groupe joue un rôle de guide ou d'animateur. Le défi pour les personnes qui travaillent dans des programmes ou des organisations est que, en dehors des milieux d'éducation formelle, le rôle d'animateur revient souvent à la direction ou est joué par elle. De nombreux gestionnaires possèdent d'excellentes compétences en matière d'animation, mais la fusion des deux rôles limite souvent la liberté de conversation et d'apprentissage. La responsabilité principale d'un gestionnaire se rapporte habituellement aux résultats du programme, aux questions de ressources humaines, aux budgets et à la planification organisationnelle ou de programme. Dans les réunions dirigées par les gestionnaires, ces questions ont tendance à être classées par ordre de priorité.

Lorsqu'il y a des spécialistes du GC, le rôle de facilitateur leur incombe souvent. Par exemple, les participants à un atelier du GC ont raconté comment le processus de génération de réponses aux questions du programme d'apprentissage standardisé de l'USAID était automatiquement considéré comme quelque chose à prendre en charge. Et les gens du GC sont souvent bien placés pour jouer ce rôle. Après tout, ils se concentrent sur les processus d'apprentissage, la réflexion et le partage des connaissances, la capture de l'apprentissage et la gestion de l'information. Ce sont également parmi des préoccupations centrales pour un facilitateur. Pour le personnel du GC, cela présente des avantages évidents. Être impliqué dans l'ensemble du programme dans un rôle de facilitateur les met en contact avec les opérations quotidiennes où l'apprentissage et l'adaptation se produisent. C'est aussi une opportunité parfaite pour mettre en valeur des approches GC efficaces.

Cependant, il y a deux problèmes à noter. Tout d'abord, se préparer et jouer le rôle de facilitateur, surtout si cela inclut la capture ou la documentation des processus, prend du temps - plus de temps que ce qui est généralement accordé. L'approvisionnement des ressources doivent donc inclure du temps pour la facilitation. Deuxièmement, pour devenir un facilitateur efficace, il faut de la pratique et, idéalement, de l'apprentissage, ce qui a des implications sur le recrutement et la formation du personnel du GC.

* L'Intermédiaire

Les spécialistes du GC comptent parmi les membres des équipes de programme qui se tiennent entre différents groupes de spécialistes du contenu. Ils peuvent donc jouer un rôle clé de liaison, en négociant des collaborations entre groupes et intérêts en mettant l'accent sur l'apprentissage et le partage des connaissances. Comme le dit Wikipédia, «alors que le rôle et la fonction des courtiers de connaissances sont conceptualisés et opérationnalisés différemment dans divers secteurs et contextes, une caractéristique clé semble être la facilitation de l'échange ou du partage des connaissances entre les différents intervenants, chercheurs, praticiens, »La négociation de connaissances est une fonction importante du développement international, des ressources telles que le *Knowledge Brokers Forum*⁷ fournissant« un espace de collaboration pour promouvoir le partage des connaissances » et diffusion sur le courtage de connaissances (KB) et le rôle des intermédiaires dans le développement international, "visant à" favoriser une communauté mondiale de pairs intéressés par KB provenant de divers secteurs et pratiques. "Le forum se concentre particulièrement sur ce qu'ils considèrent comme le rôle clé des courtiers du savoir dans la promotion et l'adoption de la prise de décision fondée sur des données. Ils génèrent, interprètent, organisent et communiquent des informations basées sur la recherche à partir de diverses perspectives en utilisant une gamme d'approches - à la fois virtuelles et en face-à-face. Ils favorisent également les liens, l'interaction, la compréhension et la collaboration entre les producteurs de connaissances, les utilisateurs de connaissances et les autres parties prenantes. "Le rôle de courtage de connaissances chevauche considérablement le rôle de facilitation décrit ci-dessus, avec les mêmes retombées positives en ce qui concerne l'intégration de la pratique du GC au centre des programmes et avec la même mise en garde sur la nécessité de valider et engager formellement le rôle.

* Le Modèle GC

Ce guide soutient que l'efficacité du GC dépend autant de la façon dont les gens fonctionnent que sur les activités qui se déroulent dans le cadre du programme. Placer le GC au centre des programmes, c'est donc travailler pour des changements de comportement personnel et d'équipe. Cela confère une énorme responsabilité aux spécialistes du GC et représente également une opportunité majeure. Le personnel du GC, ou ceux qui appuient le GC, doivent être vus pour passer de la parole aux actes.

"L'efficacité du CG dépend autant du mode de fonctionnement des gens que des activités du programme."

L'incorporation ou la modélisation d'un GC efficace, en particulier par ceux qui jouent un rôle de leadership, normalise le type de changement de comportement nécessaire. Par exemple, les dirigeants qui incitent intentionnellement et constamment les équipes à faire une pause et à réfléchir, ou qui sont à l'aise pour partager et apprendre de façon démontrable à partir des erreurs ont un impact profond sur la culture des organisations ou des équipes. De même, les spécialistes du GC qui travaillent en collaboration, partagent constamment des ressources et établissent des liens, communiquent de façon claire, concise, régulière, utilisent divers médias et permettent aux autres de stocker et de récupérer la documentation clé du programme - est en train de manifester les pratiques et créer une atmosphère qui valide la place de GC au sein des équipes.

6 https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_broker

7 <http://www.knowledgebrokersforum.or>

3 Les Stratégies

3.1 L'abc de la stratégie GC (principes)

Les gens et les organisations perçoivent les stratégies de différentes façons. Au niveau le plus élémentaire, une stratégie est élaborée avec et pour des groupes de personnes définis, qui travaillent vers un but commun, habituellement dans un certain type de contexte organisationnel.

Une stratégie établit une direction et définit comment les ressources humaines, financières et autres seront déployées pour atteindre l'objectif. Les stratégies sont une tentative d'atteindre l'équilibre difficile entre, d'une part, la nécessité de planifier pour l'avenir, sur la base d'une analyse de la situation actuelle et d'hypothèses éclairées sur l'avenir proche et, d'autre part, la reconnaissance du fait que les stratégies évoluent en réponse à un contexte en constante évolution. En développement international, ce défi est plus aigu. La cible du processus est le changement, travaillant dans des situations et souvent avec des gens où même le futur proche est pratiquement impossible à prévoir. Bien que certaines formes d'aide au développement international semblent simples à décrire, comme la fourniture d'aide alimentaire d'urgence, même dans ce contexte, et certainement dans des programmes de développement plus complexes, les analyses des situations actuelles représentent un point de vue, les individus en apportent leurs propres valeurs et cadres conceptuels à la tâche. Le développement et la planification stratégique sont donc plus un art qu'une science.

La complexité et l'incertitude du processus de développement international est l'une des raisons pour lesquelles les organisations et les bailleurs reconnaissent de plus en plus le besoin de planifier et de s'engager dans une situation en constante évolution. L'USAID, par exemple, a longtemps mis l'adaptation, la façon dont les programmes et les personnes ont besoin d'ajuster constamment les activités et les stratégies à la lumière des changements externes et de l'apprentissage interne, en tant que partie centrale de son cycle de programme. C'est aussi l'un des piliers de la stratégie GC de l'USAID, avec la collaboration et l'apprentissage. Par conséquent, les stratégies de programme doivent intégrer des processus d'examen permanents et anticiper les changements à tous les niveaux. Les stratégies sont développées dans des hiérarchies. Dans les organisations internationales de développement, il peut s'agir notamment de :

- Une stratégie globale pour l'organisation, élaborée sur la base d'une mission et d'un ensemble de valeurs.
- Une série de stratégies de business
- Un groupe de stratégies de programme, qui se rapportent soit à la stratégie globale, soit à la fois à la stratégie globale et à la stratégie de business.
- Stratégies thématiques pour les domaines de travail au sein de l'organisation, qui se rapportent au programme, à l'unité de business, et aux stratégies globales.
- Stratégies de projet.

Ce guide traite de l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances pour un programme de développement international. Et comme indiqué, l'accent est mis sur les stratégies visant à améliorer la qualité et l'efficacité du programme. Les différents niveaux d'une stratégie hiérarchique ont des relations différentes avec ces deux mesures, selon la mesure dans laquelle ils s'engagent dans les réalités opérationnelles du programme sur le terrain. Les stratégies à des niveaux plus élevés «établissent» la culture d'exploitation et le cadre organisationnel dans lequel le travail du programme a lieu. Ils sont des facilitateurs, des influenceurs et des évaluateurs de la qualité et de l'efficacité,

plutôt que d'être directement responsables de la réalisation des objectifs du programme. Les stratégies à des niveaux inférieurs fonctionnent dans un contexte organisationnel donné et se préoccupent davantage des aspects pratiques de la mise en œuvre des programmes. Ainsi, lors de l'élaboration d'une stratégie de programme, il est important d'indiquer clairement le niveau ciblé par la stratégie. L'approche proposée dans ce guide repose sur certaines hypothèses de base concernant le processus d'élaboration de stratégies du GC au niveau du programme :

- L'élaboration d'une stratégie est un processus continu. Une stratégie initiale établit l'orientation d'un programme. Au fur et à mesure que le programme et le volet GC se développent, ils font l'objet d'un examen et d'évaluation constant, tant formel qu'informel. Les activités et les plans sont ensuite adaptés en fonction de l'avancement des progrès.
- Le GC sert le programme, et les stratégies du GC doivent être intégrées aux objectifs du programme.
- Au fur et à mesure que les programmes s'adaptent et que les objectifs sont affinés, les stratégies le sont aussi, tant pour le programme que pour le volet GC.
- Seuls les spécialistes du GC s'intéressent au GC en tant que tel (en tant que sujet). Le personnel du programme et le personnel du programme veulent échanger et en apprendre davantage sur leurs spécialités, sur le contenu du programme et non sur les enjeux du GC.
- Le GC ne peut pas être introduit de l'extérieur. Une stratégie du GC doit être élaborée collectivement avec ceux qui participent au programme.

3.2 Pourquoi développer une stratégie GC du programme?

Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles nous suggérons qu'il est utile de développer une stratégie de programme GC:

- Augmenter la sensibilisation et la compréhension de la gestion des connaissances dans le programme et les organisations travaillant dans le programme ;
- Identifier les avantages potentiels du GC dans un programme ;
- Obtenir l'engagement de la haute direction, de la part des collègues et des membres de l'équipe ;
- Attirer des ressources pour la mise en œuvre: selon la situation, cela pourrait nécessiter l'élaboration d'une analyse de rentabilisation plus formelle, en précisant les coûts et les avantages, exprimés en termes financiers ;
- Communiquer une vision pour le GC et de bonnes pratiques de gestion des connaissances, en définissant des objectifs et des plans ;
- Donnez à vous et à l'équipe un plan clair et communicable :
- Où vous voulez aller (vision, buts et objectifs) ;
- Où vous en êtes maintenant (évaluation des besoins et analyse des lacunes) ;
- Comment planifier pour y arriver (plan de mise en œuvre, gouvernance et gestion) ;
- Donnez à vous et à l'équipe du programme une base pour mesurer vos progrès (S&E) ;
- Améliorer l'impact et le développement de la programmation;
- Améliorer la pérennité des activités du GC ;
- Améliorer la communication intersectorielle et inter-organisationnelle ;
- Améliorer le profil du programme (et du GC).

Pour quelles autres raisons pouvez-vous penser à votre situation ?

3.3 Les Composants d'une stratégie GC

Dans ces lignes directrices, nous suggérons une approche pour l'élaboration d'une stratégie de programme du GC. Les éléments suivants se retrouvent généralement dans une telle stratégie.

- 1) Portée de la composante, de l'élément ou de la pièce du GC dans le cadre de l'ensemble du programme ;
- 2) Vision du GC dans le programme - comment peut-il appuyer les objectifs généraux du programme ?
- 3) Audience, parties prenantes et acteurs du programme/GC ;
- 4) La définition du GC utilisée dans le cadre de ce programme, qui combine les perspectives de l'organisation, des bailleurs de fonds et le niveau nationale ;
- 5) La situation actuelle du GC - d'après une vérification des processus, des personnes et des technologies ;
- 6) Objectifs du GC - y compris les outils, les approches, la façon dont les objectifs seront examinés et mesurés (stratégie de S&E) et le budget indicatif ;
- 7) Gouvernance et gestion ;
- 8) Plan de mise en œuvre de la première phase, y compris la stratégie d'influence ;
- 9) L'analyse des risques et la façon dont le programme du GC prévoit répondre au besoin ou à l'occasion d'adaptation découlant de l'apprentissage ou de changements de circonstances ;
- 10) Une section traitant de la façon de renforcer la durabilité à long terme de l'effort du GC, en lien avec une discussion sur les stratégies de sortie du GC du programme ;
- 11) Un plan de communication.

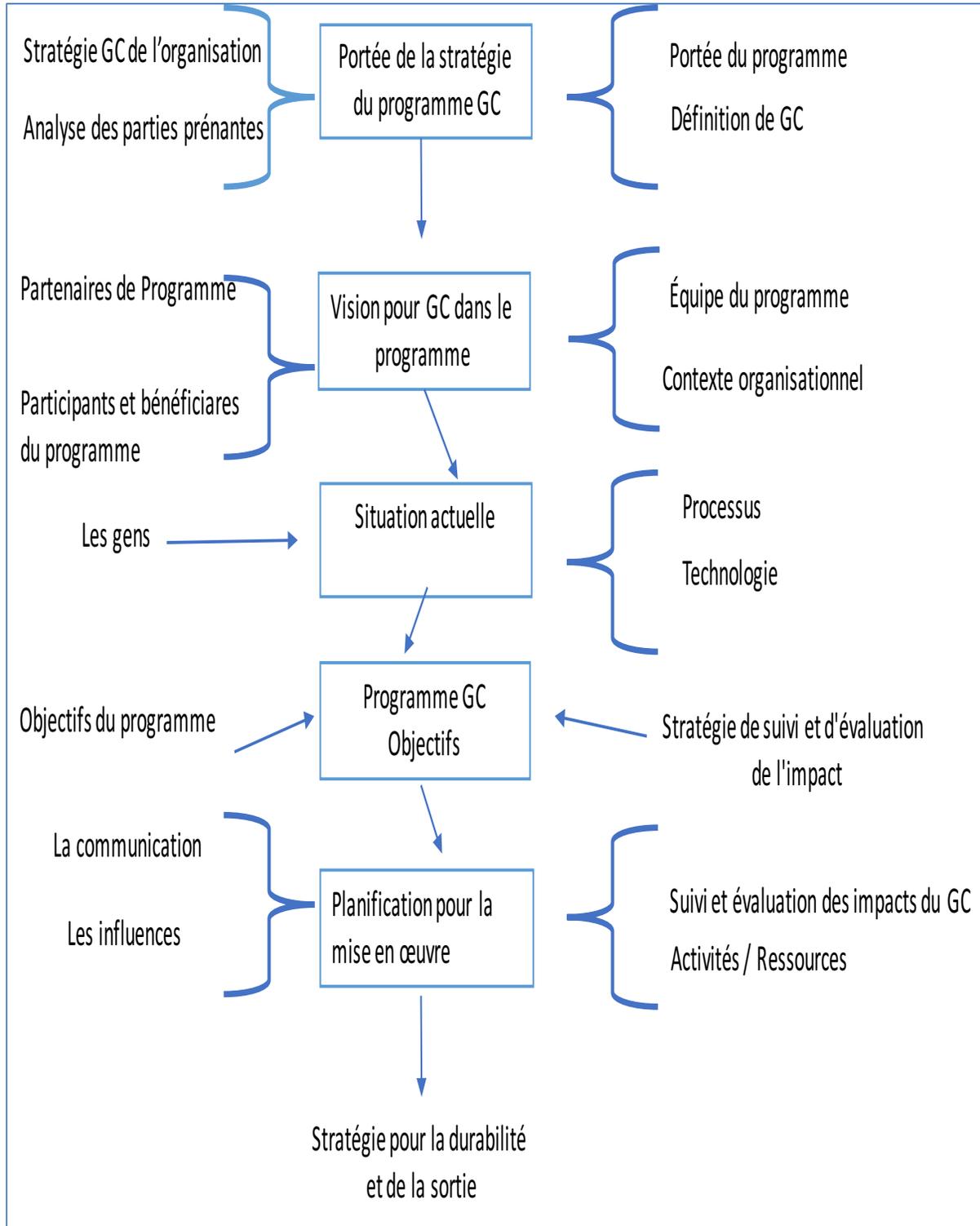
La figure 1 en bas décrit le processus.

3.4 Évolution de la stratégie du GC

Peu importe la taille et la complexité du programme, une stratégie du GC, en tant qu'entité en évolution, doit comprendre une description de la façon dont la stratégie sera examinée et à quel moment, et modifiée pour tenir compte des leçons apprises et des changements. Dans les programmes de plus grande envergure, cela comprendra une discussion sur la gouvernance du programme. Dans les programmes plus petits, cela sera inclus dans les processus et les structures de gestion.

"Une stratégie du GC, en tant qu'entité en évolution, doit inclure une description de comment et quand la stratégie sera révisée, et modifiée pour tenir compte des leçons apprises et des changements".

> Figure 1. Processus d'élaboration de la stratégie du GC <



4 Développement de la stratégie

4.1 Vision pour la GC dans le programme

* Quelle est la portée de la stratégie ?

Une première étape consiste à définir le contexte du processus de développement de la stratégie. Identifier la position de votre programme dans la figure 2, en tenant compte de ces questions:

- Montré sur l'axe vertical, est-il déjà indiqué qu'il doit y avoir GC, et quel niveau d'engagement et de ressources y à-t-il ?
- Montré sur l'axe horizontal, faut-il faire un cas pour GC, et si oui, avec qui et avec qui?

Reconnaître le niveau d'effort et d'adhésion nécessaire pour une stratégie de programme du GC est une contribution importante aux étapes ultérieures de l'élaboration d'une stratégie. Cela influence l'ambition et la sophistication d'une équipe, par exemple, dans l'élaboration d'une stratégie. Il informe également la prochaine étape du processus, la cartographie des parties prenantes, où le degré d'influence et d'intérêt montré par particulier les individus ou les équipes sont des critères importants dans le processus de reconnaissance du réseau dans lequel un programme existe et doit prospérer.

Figure 2. Quel est le contexte de la stratégie du GC du programme ?

<p>GC intégré à la stratégie du business et aux processus, appuyé à tous les niveaux de gestion</p> <p>Profil organisationnel du GC</p>		
<p>GC est ad hoc, apparaît dans des programmes non connectés en fonction de l'énergie et de l'influence personnelle.</p>		
<p>La proposition de programme ne contient pas d'objectifs du GC et aucun budget n'est alloué au GC ou à l'une de ses composantes.</p>	<p>Profil GC dans le programme</p>	<p>La proposition de programme contient les objectifs du GC (et une définition du GC, avec un budget pré-accordé.) Les objectifs du GC sont fondés sur les objectifs du programme.</p>

* Qui sont le(s) public(s) et les parties prenantes ?

Un intervenant est une personne ou une organisation qui participe à la conception et à la mise en œuvre du programme ou qui a quelque chose à gagner ou à perdre grâce à ses résultats. La plupart des programmes ont un large éventail d'intervenants, certains plus influents que d'autres - soit parce qu'ils bénéficient du programme, qu'ils financent certaines de ses activités, qu'ils sont un partenaire de mise en œuvre ou qu'ils ont des intérêts politiques. Tous les intervenants n'ont pas les mêmes intérêts dans le programme, et il est important de reconnaître le niveau d'influence de chaque intervenant. Il existe de nombreuses méthodologies, mais elles contiennent toutes les étapes essentielles suivantes :

1. Définir un processus systématique de collecte de l'information, comprenant typiquement une série de questions pour standardiser la collecte de données.
2. Développer et utiliser un ensemble de filtres ou de critères pour trier les parties prenantes identifiées, visant à classer les parties prenantes de telle sorte que la planification avec qui et comment s'engager devient plus facile.

Il y a une liste de ressources et d'approches dans la section 7.4. Dans ce guide, nous suggérons un processus simple et pratique qui peut être facilement mis à l'échelle et qui combine des éléments provenant de différents outils et approches. Les instructions sont incluses dans l'annexe 1.

* Comment le GC tel que défini précédemment peut-il aider à atteindre les objectifs du programme?

À ce stade, le but est d'élaborer une vision du GC, un résumé de la façon dont les activités du GC peuvent soutenir les objectifs du programme. La définition dans la section 2.2 des six types d'activités du GC fournit une bonne base à partir de laquelle développer la vision. Nous recommandons d'examiner systématiquement chaque objectif du programme et d'examiner comment les activités au sein de chaque type d'activité du GC pourraient soutenir l'objectif. Il peut être utile d'utiliser des techniques telles que *Backcasting*⁸ ou la méthodologie *Future Backwards*⁹ plus détaillée pour faciliter la discussion. De telles techniques suggèrent d'imaginer un temps futur et de décrire comment le programme fonctionnera après la mise en œuvre du programme du GC, énumérant les processus et les structures qui seraient en place et les avantages découlant du programme. Par exemple, lors d'un exercice en atelier, les participants ont suggéré :

- **Saisir l'apprentissage** : Des mécanismes sont en place ou saisissent les leçons de façon organisée (peut-être l'utilisation d'un modèle) qui sont accessibles à tous les intervenants et qui éclairent la compréhension des besoins d'adaptation dans le programme.
- **Communication** : La recherche et les résultats sont synthétisés sous la forme de communications applicables ciblant différentes parties prenantes et utilisant une variété de médias, y compris toutes les plateformes de médias sociaux appropriées.

Le besoin de GC est parfois plus clairement illustré en imaginant une situation où aucune attention n'est accordée. Donc, contrairement à ce qui précède:

- **Saisir l'apprentissage** : Les résultats des projets pilotes ne sont pas partagés en dehors de l'équipe du programme ni capturés de manière à permettre aux autres de les trouver et de les revoir plus tard.
- **Communication**: Il n'existe pas de canaux de communication standard ni de produits entre les différents acteurs et partenaires .

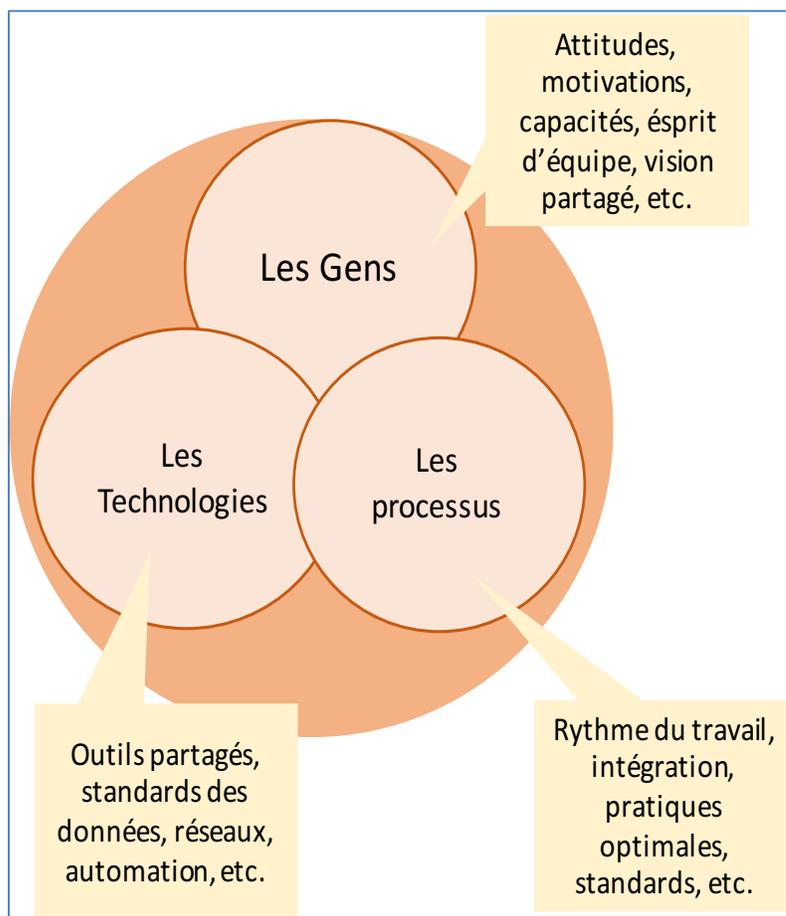
En utilisant ces idées comme éléments de base, un résumé concis de la façon dont les activités du GC peuvent bénéficier au programme peut être construit, illustrant comment chaque objectif du programme peut être renforcé. Par exemple, un objectif typique d'un programme GC peut ressembler à ceci:

Une vision du GC pourrait inclure:

- Renforcer les communautés de pratique existantes grâce à une facilitation active, y compris des conversations ciblées sur le secteur de l'élevage ;
- Soutenir et capturer l'apprentissage à partir de réunions régulières de réflexion et d'examen, synthétiser les conclusions et produire des matériaux sous différents formats et utiliser les canaux appropriés pour les rendre accessibles à tous les partenaires et parties prenantes.

4.2 L'Audit

Comme nous l'avons déjà mentionné, le GC va au-delà de l'organisation de base et du stockage de l'information ; il tire parti des gens (en tant que sources et utilisateurs de connaissances), des processus (série d'actions que nous entreprenons pour nous aider à travailler avec les connaissances et à les partager) et des technologies (outils utilisés pour appuyer ces actions). En tant que tel, chacun de ces éléments doit être dégagé lors de l'élaboration d'une stratégie GC, et nous devons également examiner comment ces éléments se déroulent dans les cultures et les contextes institutionnels.



8 <https://en.wikipedia.org/wiki/Backcasting>

9 <http://cognitive-edge.com/methods/the-future-backwards/>

Ce guide recommande aux équipes d'utiliser le cadre en trois parties ci-jointe - simple, largement utilisé et pratique, pour structurer leur audit et planifier la façon d'améliorer le GC, abordant à son tour six types d'activités du GC.

Cadre Stratégique pour Les Equipes			
	Les Gens : Quels sont les capacités et compétences nécessaires pour que les individus soient capable à...	Quels sont les processus standards et régulaires; dont nous utilisons en équipe pour...	Quelle plateformes de la technologie digitale et les outils utilisons nous pour...
GC activités			
L'Apprentissage	...contribuer et profiter de l'apprentissage conjointe de l'équipe ?	...assurer que nous apprenons. Quels sont nos processus standard d'examen et d'apprentissage? Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Comment va ce projet? Comment pouvons-nous le rendre plus efficace ? • Que montrent les données? <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que cela signifie pour nous et notre travail? • Comment et avec qui communiquons-nous? 	... accéder à l'apprentissage et à la connaissance hors de notre projet? <ul style="list-style-type: none"> • Quelles plateformes utilisons-nous? • Avec quels réseaux communiquons-nous pour poser des questions - et comment le faisons-nous?
Saisir notre apprentissage	... capturer l'apprentissage dans un format d'archivage accessible et partageable?	capturer notre apprentissage dans un format d'archivage accessible et partageable?	... capturer notre apprentissage?
Communication	... communiquer efficacement avec les autres, verbalement, visuellement, par écrit et d'autres formats?	...pour communiquer notre travail, notre apprentissage et nos questions ?communiquer notre travail, nos apprentissages, et nos questions ?
Partage des Connaissances et collaboration identifier le public et les collaborateurs qui seront intéressés par le travail de l'équipe et ensuite se connecter directement avec eux ou utiliser des outils digital?	... identifier et établir des relations avec les parties prenantes, y compris les communautés avec lesquelles nous travaillons; ... poser des questions et explorer ensemble les défis et l'innovation;... partager notre apprentissage et chercher la retro -information?	... identifier le public et les collaborateurs potentiels; ... relier, communiquer et collaborer avec des partenaires, des communautés avec lesquelles nous travaillons et d'autres parties prenantes pertinentes?
Gestion de l'Information	... sauvegarder, garder en sécurité et accéder à nos ressources d'apprentissage et de planification?	... pour répondre à ces trois questions: <ul style="list-style-type: none"> • Qui a déjà travaillé dans ce domaine - comment pouvons-nous le découvrir (et comment peuvent-ils se renseigner sur nous et notre travail?) • Qui fait du travail actuellement dans ce domaine - comment pouvons-nous trouver et communiquer avec eux (et comment peuvent-ils se renseigner sur nous et notre travail?) • À qui dois-je parler de ce travail / apprentissage / résultat / défi - et comment puis-je communiquer avec eux? 	... sauvegarder, sécuriser et accéder à nos ressources d'apprentissage et de planification?
L'Application, l'adaptation, et le redevabilité	...d'agir en tant qu'agent de changement efficace. par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Accès et rassemblement des éléments de preuve. • Faire valoir le changement de manière convaincante. • Encadrer les changements de façon à ce qu'ils puissent être suivis et rapportés 	... renforcer notre application délibérée de ce que nous avons appris, en nous adaptant si nécessaire et en maintenant ce qui fonctionne bien; <ul style="list-style-type: none"> ... mettre en œuvre et enregistrer les changements de manière à nous assurer que nous sommes responsables des changements que nous proposons; ... surveiller les conséquences et adapter comme approprié? 	... enregistrer et suivre les progrès, les changements, les produits et les impacts du projet?

* Activités de vérification

Il existe une grande variété de façons dont les vérifications peuvent être effectuées. Les options comprennent l'utilisation de sondages, d'entrevues en personne ou en ligne, de groupes de discussion, l'observation des participants pendant les visites du programme ou lorsqu'ils accompagnent le personnel du programme ou une combinaison de méthodes comme celles-ci. Trois questions standard peuvent aider à faire le choix :

- Quel est l'accueil probable au sein de l'équipe ou des équipes de programme et avec les intervenants identifiés comme informateurs clés ? L'analyse des sections *La portée de la stratégie* et *Les publics et les parties prenantes* fournira certains renseignements pertinents. Cependant, le principal déterminant est la mesure dans laquelle l'équipe reconnaît l'importance d'engager des conversations sur le GC et leur propre charge de travail.
- Quelles sont les ressources disponibles pour entreprendre les vérifications ?
- Quel est le calendrier du processus ?

Enfin, il est important de noter que les audits sont parfois considérés comme des exercices ponctuels. Comme toutes les autres étapes de l'élaboration d'une stratégie du GC, la situation change, de sorte que la vérification doit être revue dans le cadre de l'examen de la stratégie.

* Les Processus

Le guide recommande aux équipes de commencer par examiner les processus, en considérant idéalement les phases clés d'un cycle de projet ou de programme «typique», en notant que les programmes se recoupent lorsque le suivi ou l'évaluation suggère une adaptation, voire une reformulation du programme. Ces phases sont:

- Recensement
- Conception et planification
- La mise en oeuvre
- Suivi
- Évaluation

Les équipes devraient ensuite répondre à deux questions clés:

- 1) Que faisons-nous maintenant pour appuyer la vision du GC (qui a été élaborée en suivant les étapes décrites à la section 4.1 *Vision pour la GC dans le programme*)?
- 2) Quelles autres choses pourrions-nous faire - où sont les lacunes?

* La Technologie

Les équipes devraient ensuite se tourner vers les technologies digitales. Si les informations disponibles sur l'infrastructure digitale sont limitées pour les différentes parties prenantes, une analyse initiale est recommandée, identifiant à la fois le type de technologie digitale accessible et fiable et les habitudes de recherche d'informations et de connaissances des parties prenantes. Par la suite, ou si de tels renseignements sont déjà disponibles, la vérification devrait porter sur les éléments suivants:

- Quelle technologie digitale utilisons-nous maintenant pour soutenir la vision définie à la section 4.1?
- Quels autres outils et plateformes pourrions-nous utiliser - où sont les lacunes ?

* Les Gens

Il ressort clairement de l'analyse ci-dessus si l'on a besoin d'un éventail de compétences et de capacités pour appuyer le GC. Certains d'entre eux seront présents dans l'équipe du programme ; d'autres seront accessibles à partir des partenaires ou de l'organisation au sens large.

En s'appuyant sur les processus et la technologie, les équipes de vérification devraient envisager:

- Quelles compétences et aptitudes du GC devrions-nous développer, et comment, ou sous-traiter à l'externe?

Pour soutenir le processus d'audit, un exemple des compétences dont les individus ont besoin pour pouvoir travailler efficacement est inclus dans l'Annexe III. Cela pourrait servir de base à l'auto-évaluation et aux discussions sur le développement individuel au sein des équipes et des organisations.



* Les Ressources

Quelles ressources humaines et financières sont allouées au GC, et quelles sont les sources possibles de ressources supplémentaires?

* Un ensemble des processus valides et faisable la plus simple pour les nouveaux programmes

Il est important que les équipes de programme soient introduites à un cadre de mesures du GC qui devrait être considéré comme un ensemble minimum viable. Nous entendons par là un ensemble de processus qui formeraient la base d'un GC efficace dans un programme. La nature précise de cette collecte dépendra du contexte - notamment de la nature du programme, budget et la capacité du GC susceptibles d'être disponibles. Sans vouloir être prescriptif, nous incluons une liste¹² dans l'annexe 2 qui pourrait servir d'exemple d'ensemble minimum viable.

Lorsque les nouveaux programmes sont élaborés, les processus de vérification ne constituent pas une approche appropriée.

4.3 Les Objectifs

* RABO- Résultats attendus, le But, les Objectifs

Dans cette section, nous nous concentrons sur l'élaboration des objectifs de la stratégie du GC d'un programme. De façon conventionnelle, les buts du programme expriment ce qu'un programme veut réaliser dans son ensemble et les objectifs décrivent les moyens de réaliser cette vision. Traditionnellement, les objectifs ne fournissent pas de détails sur la façon dont le programme atteindra ses buts. Cependant, rester fidèle à cette convention pour les objectifs du GC du programme ouvre deux risques :

- 1) Définir les objectifs du programme GC qui sont très similaires aux objectifs généraux du programme, de sorte qu'il est difficile d'identifier la valeur ajoutée de la composante GC ; et
- 2) Les objectifs du GC sont souvent critiqués pour leur caractère vague et ambitieux, d'autant plus qu'ils ciblent souvent des changements de comportement et de processus.

De tels objectifs ne susciteront pas l'intérêt des personnes que le programme tente de convaincre. Ils peuvent également affaiblir les arguments en faveur de l'investissement dans GC. Par exemple, seriez-vous enthousiaste à l'idée d'investir dans un programme ayant les objectifs suivants du GC?

- *« Renforcer les systèmes d'apprentissage au sein du programme... »*
- *« Capturer, récupérer et partager des connaissances dans le but d'apprendre... »*
- *« Veiller à ce que les connaissances et la communication produites aient un impact sur les politiques et les stratégies de développement résilientes au changement climatique... »*
- *« Partager les données, informations et connaissances rassemblées avec un large éventail de parties prenantes afin de promouvoir l'innovation et les meilleures pratiques... »*

Dans ce guide, nous proposons une approche pragmatique. Nous suggérons que les objectifs du GC incluent plus de détails sur la façon dont l'objectif doit être mis en œuvre. Cela mettrait en évidence dès le départ les caractéristiques particulières des activités du GC et leur valeur ajoutée potentielle. Les exemples d'objectifs du GC suivants sont adaptés d'un programme GC récent:

- *« Pour renforcer la collaboration et le partage d'expériences entre les acteurs de la chaîne de valeur de l'élevage, nous allons promouvoir, financer, soutenir et communiquer deux courts échanges d'apprentissage entre ou en Afrique et en Asie du Sud pendant chacune des trois premières années du programme... »*
- *« Les participants des partenaires du programme seront identifiés grâce à un processus de candidature ouvert qui comprendra l'obligation de tenir un journal d'apprentissage qui sera partagé pendant et après les visites d'échange, en utilisant une combinaison de canaux de communication... »*

Ces objectifs seraient appuyés par de nombreux détails, expliqués plus en profondeur dans la section suivante et la section 6, qui traite de la planification de la mise en œuvre.

Nous suggérons que les objectifs du GC comprennent plus de détail sur la façon dont l'objectif doit être mis en œuvre. "

* Définir les Objectifs

En se fondant sur l'analyse des sections 4.1 et 4.2, l'étape suivante consiste à élaborer une série d'objectifs du GC du programme, alignés sur les objectifs du programme et les appuyant. Même si l'objectif final à ce stade est de développer et d'affiner des objectifs concis et bien communiqués, beaucoup trouvent utile de passer du temps à réfléchir plus en détail au contexte et aux activités associées à chaque objectif afin d'avoir une image plus complète de ce qui sera impliqué. Nous suggérons un processus systématique :

1. Sélectionnez les objectifs du programme (reférez-vous à la section **RABO** pour une définition des objectifs du programme)
2. Pour chaque résultat attendu du programme, élaborer des idées pour un programme du GC, en définissant une série d'objectifs SMART⁴
3. Pour chaque résultat attendu du programme, documenter les hypothèses critiques, les défis potentiels et les opportunités
4. Réfléchissez aux activités et initiatives qui seront associées à chaque objectif et définissez les résultats, le cas échéant
5. Documenter les hypothèses sur l'utilisation de la technologie et l'infrastructure
6. Envisager le personnel existant et proposé:
 - Quels seront leurs rôles et responsabilités?
 - Quelles compétences seront requises pour ces interventions proposées?
 - Quels sont les plans de formation pour atteindre les niveaux de compétence nécessaires pour ces personnels?
7. Définir les niveaux de ressources qui pourraient être requis pour chaque objectif
 - L'allocation de ressources existante est-elle suffisante ou faut-il plus de ressources et, dans l'affirmative, d'où proviennent-elles?
 - S'il n'y a pas de ressources allouées au GC alors quel est le processus pour les obtenir?
8. Examiner comment suivre ces objectifs et évaluer les progrès du GC.

* Développer des indicateurs pour suivre et évaluer l'impact du GC

« Les discussions ont révélé que les praticiens du GC sont confrontés à de multiples défis lorsqu'ils mesurent l'impact du travail du GC et prouvent que ce travail a entraîné des changements dans les connaissances, les attitudes, les politiques, les pratiques et les actions. »

Cette citation d'un groupe de spécialistes en GC⁵ souligne l'importance de consacrer du temps à réfléchir à la réussite de chaque objectif et à déterminer si des progrès ont été réalisés ou non. Il est important au sein de l'équipe de s'entendre sur des définitions communes de termes tels que «indicateur». Dans ce guide, nous suggérons que la définition suivante capture les détails importants:

"Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui vous permettent d'évaluer dans quelle mesure les résultats et l'impact du projet ont été atteints."

⁴ Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, limité dans le temps

⁵ "The use of Indicators for the Monitoring and Evaluation of Knowledge Management and Knowledge Brokering in International Development", IDS, 2013.

Il peut s'agir d'un long et compliqué cheminement causal allant de la GC ou à la réduction de la pauvreté ou à la lutte contre l'inégalité. Il est important que nous soyons en mesure de démontrer notre contribution aux résultats intermédiaires, et les indicateurs peuvent jouer un rôle vital dans l'établissement de ce lien. Il est particulièrement difficile de mesurer les changements liés au partage des connaissances en raison de la nature immatérielle des connaissances. Cependant, nous pouvons plus facilement mesurer :

- L'existence d'objets de connaissance (informations saisies)
- L'existence de " choses " utilisées pour gérer, utiliser et courtage des connaissances.
- Perceptions du succès des activités de connaissance (par exemple, par le biais de méthodes qualitatives comme les entrevues)

Les indicateurs devraient être:

- 1) Robuste (capable de résister à la critique et à l'interrogation)
- 2) Clair et précis dans l'intention et la langue
- 3) Contextualisé (bien adapté au contexte dans lequel ils sont utilisés)
- 4) Significatif (vous avez une raison de le mesurer et l'information vous est utile)
- 5) Rapide et simple à mesurer
- 6) Utilisable (lié à des données accessibles, nous savons comment trouver)
- 7) Valide (il mesure ce qu'il prétend)
- 8) Cohérent (lié au problème original et aux objectifs / résultats, et incorporé dans une théorie globale du changement)
- 9) Utilisé avec d'autres indicateurs pour un ensemble d'indicateurs ou «panier»
- 10) Durable: avoir la longévité (être capable de comparer les résultats au fil du temps)
- 11) Décrit en termes qui sont eux-mêmes définis
- 12) SMART (spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps)⁶

À l'aide de ces critères, la dernière étape de l'élaboration des objectifs du GC du programme consiste à s'entendre sur un ensemble d'indicateurs qui permettront à l'équipe de suivre et d'évaluer les progrès.

4.4 Gouvernance et gestion de programme

La gouvernance du programme, les structures de gestion et les procédures opérationnelles sont généralement définies au niveau global du programme. Pour une stratégie GC du programme, il est nécessaire d'identifier où la composante GC et les spécialistes s'intègrent dans ces processus et structures prédéfinis. Deux questions fondamentales doivent être abordées spécifiquement lorsqu'on pense à la gouvernance:

1. **Gérer le changement:** Ceci est de plus en plus important car les bailleurs comme l'USAID soulignent la nécessité d'un examen régulier, d'apprentissage et d'adaptation. Une stratégie du GC du programme devrait définir quand, comment et par qui les progrès seront évalués et les décisions prises sur les changements nécessaires.
2. **Résolution des conflits et des différends:** Les initiatives de développement sont des systèmes complexes impliquant un large éventail d'intervenants et de partenaires, qui ont tous des intérêts et des investissements dans les programmes. Inévitablement, il y a des désaccords à l'occasion, surtout lorsque les programmes tentent d'être flexibles et, par conséquent, il y a régulièrement des propositions de changement. Les procédures de gouvernance doivent préciser comment les conflits et les conflits seront gérés dans le cadre du programme et qui détient le pouvoir de décision final.

⁶ IDS, 2013, op cit

4.5 Évaluation des risques

Un format commun et pratique pour la réflexion sur le risque consiste à considérer les risques en deux dimensions- la probabilité que l'événement ou la situation se produise et la gravité de l'impact sur la composante GC. Ceci génère un tableau à quatre colonnes, comme illustré ci-dessous :

Risque	Probabilité	Gravité	Mesures de Mitigation
<ul style="list-style-type: none"> Les fonds alloués au GC et aux Communications sont virés principalement aux actions pour le plaidoyer 	moyen	haute	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les activités du GC sont chiffrées et incluses dès la phase de conception dans documentation du programme, y compris le suivi et l'évaluation.
<ul style="list-style-type: none"> La pression exercée sur le personnel du programme pour les opérations réduit le temps consacré aux activités de réflexion durant le programme périodique. 	haute	haute	<ul style="list-style-type: none"> Définir et inclure dans les plans de programme les extrants qui assurent la présence de processus de réflexion en place pour examiner et commenter les progrès et besoins d'adaptation.

De toute évidence, de tels risques nécessitent une attention particulière et devraient être rapidement pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie du GC.

4.6. Durabilité et stratégies de sortie

Penser au moment où le financement prend fin signifie construire des processus et des structures qui peuvent soutenir la durabilité à long terme⁷. L'amélioration du GC n'est pas une activité ponctuelle. Par exemple, il faut du temps pour créer des réseaux, intégrer des processus d'apprentissage et de réflexion, ou tester et mettre en œuvre des processus de capture et de gestion de l'information. Il y a plusieurs façons de penser à la durabilité tout au long de la vie du programme. À ce stade, il est primordial de consacrer du temps de réflexion aux plans et de s'assurer que les activités du GC n'impliquent pas d'investissements importants, par exemple dans des plateformes numériques spécialisées ou d'autres technologies difficiles à maintenir à mesure que les fonds du programme cessent. L'objectif principal devrait être de renforcer les capacités des partenaires nationaux et des autres parties prenantes qui continueront de fonctionner indépendamment du programme.

⁷ [http://valuingvoices.com/learning-about-sustainability-and-exit-strategies-from-usaids-food-assistance-projects/ ...](http://valuingvoices.com/learning-about-sustainability-and-exit-strategies-from-usaids-food-assistance-projects/)

5 Communiquer sur une stratégie de programme GC

5.1 Les Composantes d'une stratégie de communication 'typique'⁸

- Les Objectifs
- Les Auditoires/Publics
- Les Messages
- Les Outils et les Activités
- Les Ressources
- Le Calendrier du Travail
- L'Evaluation et les Révisions

5.2 Les objectifs

Les deux principales influences sur les objectifs de communication sont la position de votre organisation ou programme sur cette matrice de profil GC ci-dessous et la phase de développement de la stratégie GC du programme, que ce soit la première phase ou que vous soyez en phase de mise en œuvre.

<p>GC intégré à la stratégie du business et aux processus, appuyé à tous les niveaux de gestion</p> <p>Profil organisationnel du GC</p>		
<p>GC est ad hoc, apparaît dans des programmes non connectés en fonction de l'énergie et de l'influence personnelle.</p>		
	<p>La proposition de programme ne contient pas d'objectifs du GC et aucun budget n'est alloué au GC ou à l'une de ses composantes.</p>	<p>Profil GC dans le programme</p> <p>La proposition de programme contient les objectifs du GC (et une définition du GC, avec un budget pré-accordé.) Les objectifs du GC sont fondés sur les objectifs du programme.</p>

⁸ <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications/opinion-files/192.pdf>

Et en fonction de la complexité du programme, il y aura une série d'objectifs de communication parallèles pour tous les différents éléments. À tous les niveaux d'objectifs, il est essentiel d'inclure des discussions pour définir le succès et comment il sera suivi.

5.3 Les Auditoires

Les analyses de cartographie des intervenants effectuées plus tôt (voir **4.1 * Qui sont les publics et les parties prenantes?**) constitueront un élément clé pour définir les auditoires, notant que la cartographie des différents groupes d'intervenants changera à mesure que le programme et l'élément GC se développeront, en fonction de leur intérêt/influence relative. De même, à mesure que les programmes se développent et que les équipes s'engagent, l'analyse des intervenants aux frontières devra être revue.

5.4 Les Messages



Le ciblage stratégique et la cohérence sont des éléments clés des messages de votre programme. Le cas que vous présentez devrait être résumé dans une série de messages, définis en tenant compte des différents publics - et de leur importance pour votre succès. Par messages, nous ne faisons pas simplement référence à des textes courts ou à des images - des extraits sonores et des slogans. De nombreux publics de développement apprécient les nuances et les subtilités. Mais la créativité et l'éloquence doivent être équilibrées avec les réalités des pressions opérationnelles : les cadres supérieurs et le personnel des programmes opérationnels, par exemple, apprécient les messages très succincts et simples, incluant idéalement des éléments graphiques.

Dans le cas d'une stratégie de programme du GC, les auditoires s'attendent à voir des éléments couvrant des questions telles que les suivantes:

- Quelle est la portée et le calendrier de ce travail?
- Pourquoi est-ce important pour mon propre travail, individuellement et pour mon équipe?
- Comment cela va-t-il améliorer notre travail - augmenter l'impact ou rationaliser ou rendre plus efficace ce que nous faisons?
- Qu'est-ce que je vais devoir faire différemment?
- Qu'est-ce que cela exigera de moi et de l'équipe, en termes de temps et d'autres ressources?
- Comment allons-nous suivre le succès?

5.5 Les Outils et les Activités

C'est à ce stade que la communication devient plus un art qu'une science. La première étape consiste à identifier les outils - canaux et médias - qui atteindront les publics cibles. La gamme d'options est massive pour le matériel en ligne et imprimé. Idéalement, votre choix sera

influencé par vos propres sondages et audits de communication⁹. Être guidé par une sagesse éclairée en matière de communication, par exemple :

- Moins, c'est plus
- Le pouvoir des images, y compris les dessins animés et les infographies
- Le récit d'histoires demeure au cœur de notre façon de partager et de conserver l'information et d'atteindre les gens aux niveaux émotionnel et personnel, ce qui est essentiel pour convaincre les gens d'agir ou de se comporter différemment
- Soyez très conscient de la diversité de vos auditoires, à travers toutes les gammes, et portez attention aux préjugés culturels.

5.6 Ressources et calendrier de travail

Utilisez la planification ascendante ¹⁰ pour définir ce qui est réaliste en fonction des ressources disponibles, en notant que le matériel graphique est plus long à produire que le texte, tout comme le contenu concis et ciblé.

5.7 Evaluation and les révisions

Les indicateurs que vous avez définis à l'étape des objectifs de communication formeront la première partie de vos révisions régulières, tout comme les recueils d'anecdotes et les commentaires sur votre communication que vous avez recueillis. Dans les grands programmes pluriannuels, une évaluation plus formelle, peut-être effectuée de manière indépendante, permettra de rembourser l'investissement en termes d'efficacité future.

⁹ 'The Information Ecosystem of (Southern) Policy Actors,' IDS, 2012 ; <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/WP401.pdf>

¹⁰ Commencer au niveau de planification le plus bas des activités, en estimant le temps ou les ressources nécessaires et en les comparant à ce qui est disponible.

6 La mise en œuvre de la stratégie de gestion du programme GC et planification des activités

Lorsque la planification du programme GC atteint le niveau d'activité détaillé, le processus devient plus générique. Dans l'exemple de table des matières fourni à la figure 3, le contenu standard de la planification du programme de chaque section doit être spécifique au GC. Il est particulièrement important à ce stade de s'assurer que le plan de mise en œuvre intègre tous les éléments décrits dans les sections précédentes, y compris ceux qui sont «tangibles» - en ce sens qu'ils décrivent des activités concrètes, cibles, mesures et processus métier, par exemple - et ceux qui sont «doux» - en ce sens qu'ils se rapportent aux comportements individuels, aux interactions et aux relations entre les personnes. Ce dernier comprend le composant déterminant- décrire en détail comment le programme mobilisera les principales parties prenantes identifiées grâce à l'analyse du réseau afin de garantir l'adhésion, de maintenir le soutien et d'engager des ressources pour le plan du programme GC conçu en collaboration.

Chapitre	Description
• Les Activités	• Détaillant les activités conçues pour atteindre les objectifs définis du GC, y compris la communication et le suivi
• L'Hypothèse	• Revoir l'analyse des objectifs du programme du GC et décrire les hypothèses spécifiques qui sous-tendent le plan d'activités
• Dépendance entre les activités	• Toute la programmation et la planification doivent tenir compte de l'ordre et de la dépendance entre les plans d'activités. Les diagrammes GANTT sont souvent utilisés pour illustrer les liens entre les activités.
• Les outils	• Cette section s'appuie sur l'analyse des outils et plateformes numériques/digitales décrits à la section 4.2, mais incluent tous les autres matériaux et plateformes requis pour le plan. Cela devrait inclure des idées telles que les plateformes d'innovation, comme celles d'Africa Rising.
• Les Processus	• Processus et réunions liés à la gouvernance et à la gestion, au suivi et à l'évaluation, aux campagnes de communication, aux revues de programmes, etc.
• Les 'Livrables' (produits)	• Une liste détaillée des livrables et de leurs indicateurs de suivi associés, comme indiqué à la section 4.3
• Calendrier du travail	• Généralement, les calendriers de travail sont planifiés pour une année, généralement de haut niveau, sans activités et livrables détaillés. Cela permet la flexibilité. Des délais plus courts, tels que six mois, permettent une adaptation régulière et des changements qui sont probablement nécessaires. Toutefois, la planification de sessions de révision régulières dans le calendrier permettra la flexibilité nécessaire.
• Les Ressources	• Ce chapitre détaille les ressources financières et humaines nécessaires pour atteindre les objectifs, en faisant référence à l'activité d'audit et d'établissement d'objectifs décrite dans la section 4.2.
• Responsabilités	• Les personnes ou les organisations responsables de chaque élément d'activité - ou groupe d'activités - sont répertoriées
• L'Analyse des risques	• Ce chapitre décrit les risques détaillés (comme discuté dans la section 4.5), et les mesures d'atténuation à employer. Lorsqu'elle est correctement développée, cette matrice est un outil de gestion utile.

Figure 3: Exemple de table des matières

Comme nous l'avons souligné continuellement, et comme cela est de plus en plus reconnu dans les cadres de programme tels que Collaborating, Learning, and Adapting (CLA) de l'USAID, les événements et les changements dans le contexte externe signifient que les plans doivent être constamment révisés et modifiés. Cela ne diminue en rien le besoin d'une planification minutieuse. En effet, plus un programme est soigneusement planifié, plus il est facile de l'adapter puisque l'impact des changements peut être vu et suivi à travers les différentes activités. Grâce à la planification et à la mise en œuvre d'un programme, la stratégie, les connaissances, la compréhension, les compétences et la confiance du GC grandissent au sein de l'équipe à propos du GC et de la façon dont il peut soutenir les objectifs du programme. Cela permet aux spécialistes du GC et aux autres membres du personnel d'examiner et d'ajuster les plans et les stratégies afin qu'ils correspondent mieux aux exigences globales du programme.

7 Les Annexes

7.1 Annexe Une: Un outil pratique pour la cartographie des parties prenantes

* Introduction

Cette activité offre une introduction à la cartographie des réseaux sociaux, qui est utilisée comme un outil pour soutenir l'identification et la discussion sur les parties prenantes du programme, leurs rôles et leurs besoins GC. L'exercice comprend le développement d'une carte réseau simple à l'aide d'outils de base, y compris du papier, des stylos et des notes Post-it®¹¹. Il incorpore l'utilisation d'une grille d'intérêt / puissance et une carte d'influence comme moyen de classer les différentes parties prenantes.

Il est préférable que l'équipe développe la cartographie collectivement, en engageant idéalement les partenaires dans le processus.

* Matériels

- Papier grand format (du 'flip chart')
- Petites notes Post-it® (ou morceaux de papier et de 'scotch')
- Marqueur stylos (2-3 couleurs)

* La Tâche

L'objectif global est d'initier le développement d'une stratégie du GC pour le programme. Comprendre et commencer à interagir avec les différentes parties prenantes du programme est une première étape nécessaire. Il y a trois groupes de parties prenantes ou groupes de parties prenantes:

1. Ceux dont vous aurez besoin d'aide et de soutien pour développer une stratégie GC
2. Ceux avec qui vous devrez vous engager pour comprendre les besoins du GC
3. Ceux avec qui vous devrez vous engager pour développer la stratégie

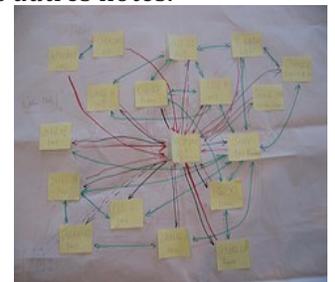
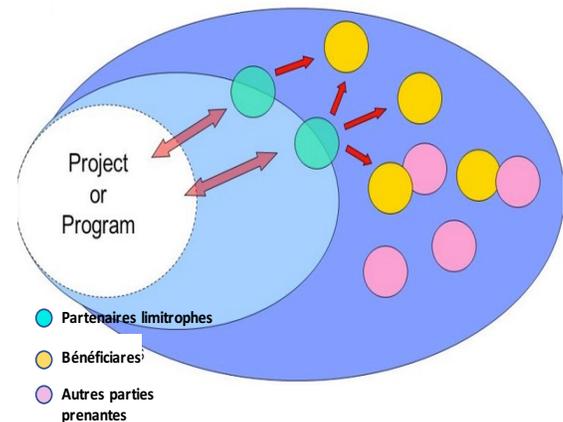
Ces groupes se chevauchent, mais l'objectif de chaque partie du processus est différent, de sorte que les liens peuvent changer.

* Les étapes

1. Commencez avec le premier groupe d'intervenants, ceux dont vous aurez besoin de l'appui et de soutien nécessaire pour élaborer une stratégie du GC.
2. Dressez la liste de toutes les personnes et organisations impliquées dans ce travail, en les mettant chacune sur une petite note Post-it®. ("notes"). Les parties prenantes peuvent être des organisations, des groupes, des départements, des structures, des réseaux ou des individus, mais la liste doit être assez exhaustive pour s'assurer que personne n'est exclu.

¹¹ Credit to Nancy Whitei for the template <http://www.fullcirc.com/2008/03/17/help-testing-a-network-mapping-exercise/>

3. Avec le graphique ici, organiser les parties prenantes dans différentes matrices en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir. L'intérêt mesure à quel degré ils sont susceptibles d'être affectés par le sujet. Dans ce cas, c'est l'élaboration d'une stratégie GC du programme, mais l'approche est plus souvent utilisée pour estimer dans quelle mesure ils sont susceptibles d'être affectés par un projet ou un changement de politique et quel degré d'intérêt ou de préoccupation ils ont à propos de ça. Le «pouvoir» mesure l'influence qu'ils exercent sur l'élaboration de la stratégie du GC ou, dans d'autres situations, sur le projet ou la politique et dans quelle mesure ils peuvent aider à atteindre ou à bloquer l'objectif (ou le changement souhaité). Marquez les positions de chaque partie prenante sur les notes.
4. Cartographie de l'influence: comme le montre cette illustration, il est important de distinguer les parties prenantes sur lesquelles l'équipe GC peut avoir une influence directe et celles sur lesquelles son influence est indirecte, par l'intermédiaire de l'un des acteurs ou partenaires limitrophes. Poursuivez votre analyse: annotez les notes pour définir les parties prenantes ou les partenaires limitrophes.
5. Créez une note qui représente la personne ou le groupe qui développe (et peut-être diriger plus tard) la mise en œuvre du programme GC, peut-être appelé équipe GC.
6. En commençant par votre note, disposez les notes sur le tableau de papier. Placez les autres notes en relation avec l'équipe GC, et entre elles, selon votre analyse ci-dessus. Par exemple, les intervenants aux limites sont susceptibles d'être plus proches de l'équipe du GC que d'autres*. Si des personnes ou des organisations sur les notes ont des relations ou des interactions les unes avec les autres, essayez de rapprocher ces notes les unes des autres. Déplacez les notes jusqu'à ce que vous ayez une idée générale de la relation de chaque personne / organisation avec l'équipe du GC et avec les autres notes.
7. Maintenant, avec des marqueurs, dessinez une flèche de l'équipe du GC vers l'une des autres personnes / organisations avec lesquelles l'équipe du GC est déjà susceptible de communiquer. La direction de la flèche doit être dans le sens de la communication normale, indiquant si elle est en sens unique ou bi-directionnelle. Annoter la ligne avec des informations sur le type de communication. Prendre une autre couleur, tracer des lignes entre les parties prenantes qui sont en contact régulier les uns avec les autres, en accordant une attention particulière aux parties prenantes limitrophes. De même, annotez la ligne avec des informations sur le type de communication.
8. Maintenant, regardez le réseau et considérez comment l'information et la communication circulent. Y a-t-il un regroupement autour de certaines personnes / organisations? Y en a-t-il qui ont peu ou pas de lignes - soulignant leur manque de connexions? L'équipe du GC est-elle connectée à tous ceux qui devraient partager des informations avec elle?
9. Prenez un moment pour regarder votre carte. Utilisez la matrice pour noter ce qui suit:



* Notez que dans cette méthode, ceci est fait pour simplifier le dessin des lignes. Dans l'analyse des réseaux sociaux, la distance n'est pas toujours utilisée de cette manière.

- Qui sont les différents acteurs? Sont-ils des partenaires / intervenants limitrophes pour votre projet?
- Qui sont les autres parties prenantes clés et qui sont moins prioritaires?
- Quel type de connexion avez-vous actuellement avec eux (Fort, Moyen ou Faible / Aucun)?
- Comment l'équipe du GC est-elle susceptible de s'engager et de communiquer avec eux?
- Quel type d'engagement et de connexion serait optimal? Lequel devrait être renforcé?
- Quelles mesures pouvez-vous prendre pour développer ces niveaux d'engagement et de connexion? Quels outils pouvez-vous utiliser?
- Où ou qui sont les principaux nœuds de communication et d'influence?

La cartographie ci-dessous représente les parties prenantes que vous devez influencer pour engager et soutenir le développement d'une stratégie GC du programme. À mesure que vous passerez à des étapes ultérieures, comme la recherche sur l'état actuel du GC, il sera utile de revoir la cartographie et de l'ajuster pour soutenir l'activité suivante.

Matrice des parties prenantes pour l'élaboration d'une stratégie GC du programme					
Nom du Projet: _____					
Sont-ils limitrophes (L) ou stratégiques (S)	Quel est le niveau probable de connexion? Élevé, moyen, faible, aucun	Quelles méthodes l'équipe pourrait-elle utiliser pour communiquer avec ce groupe - courrier électronique, documents, communication plus générale comme des bulletins d'information, des réunions régulières?	Quel est l'engagement ou la forme de communication la plus optimale?	Quelles actions pouvez-vous entreprendre pour répondre à ces besoins? quels outils utiliser?	échelle de temps

7.2 Annexe deux : Un ensemble de processus valide et faisable la plus simple pour les nouveaux programmes

Examen/Recensement	
Réflexion critique et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Les premières réunions et réflexions des intervenants incluraient la recherche et l'inclusion des résultats de projets liés et de la recherche applicable ainsi que de la documentation pertinente pour améliorer la conception/dessin du projet. Les objectifs d'apprentissage et/ou les questions de recherche seraient identifiés et affinés tout au long de la phase d'évaluation. Celles-ci formeraient la base des questions d'évaluation.
Capter l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Des protocoles seraient en place pour le suivi et l'enregistrement des documents d'entrée et de sortie ainsi que des résultats de la consultation et de la diffusion Les extraits seraient saisis sous différents formats pour s'assurer qu'ils sont utilisables par un éventail de parties prenantes
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Une première tâche consisterait à convenir d'un processus de communication avec les parties prenantes, y compris pour la planification et des réunions régulières pour communiquer les attentes et les progrès aux diverses parties prenantes.
Collaboration et partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Dès le départ, cette phase utiliserait des processus collaboratifs impliquant autant de membres de l'équipe du programme et de partenaires que possible. Là où les parties prenantes et les membres de l'équipe sont répartis géographiquement, il y aurait des plateformes de communication appropriées et organisationnel les processus permettant une participation inclusive.
Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Définition et communication du processus pour stocker et rendre accessible l'analyse documentaire - données primaires, secondaires et données et programmes similaires antérieurs.
Application, Adaptation, et Redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> L'accent serait mis sur un examen critique de la preuve Des processus standards seraient convenus et communiqués aux parties prenantes pour suivre l'adaptation et l'apprentissage.

Conception et planification (Il y aurait un plan qui allouerait des ressources aux processus du GC, y compris la saisie des connaissances et l'organisation de l'information, réflexion et apprentissage, ressources de communication et temps)	
Réflexion critique et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Des processus délibérés de réflexion et d'apprentissage seraient intégrés à la conception et devraient se poursuivre tout au long du programme. Cela inclurait l'examen de la preuve ou de la nécessité d'adaptation et changement.
Capter l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Des systèmes seraient mis en place pour assurer la documentation du processus de conception lui-même ; la saisie des connaissances pour chaque étape du projet, en fonction d'une décision sur les principaux produits de connaissances que le programme créera.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Dès le début, à compter de la réunion de lancement du programme, la communication serait inclusive. Le leadership communiquerait la vision et les objectifs du programme et il y aurait un face à face consultations et des réunions virtuelles de planification et d'enregistrement, intégrant des rapports réguliers aux parties prenantes.
Collaboration et partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Il y aurait des sessions interactives pour la création conjointe de Théories du changement, le plan de S&E - qui inclurait le GC - et les stratégies du GC. Cela comprendrait des discussions budgétaires et impliquerait autant d'intervenants que possible. Il y aurait des dispositions pour l'examen de la conception par les intervenants.
Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Les plans de travail, avec d'autres documents clés du programme, seraient dans un espace digitale partagé et / ou partagés d'autres façons.
Application, Adaptation, et Redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de réflexion et d'apprentissage comprendraient l'examen de la question de savoir s'il existe des preuves ou un besoin d'adaptation et de changement.

L'Implementation	
Réflexion critique et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les séances de réflexion seront détaillées dans les activités du projet et les plans de travail ▪ personnel sortant / en transition documenterait leur transfert et une entrevue de départ menée
Capter l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque séance de réflexion aurait un résultat, aussi simple ou de base soit-il, qui serait enregistré et, idéalement, partagé. • Il y aurait une documentation régulière, éventuellement trimestrielle, tout au long de la mise en œuvre. Cela comprendrait la saisie de la façon dont les bonnes pratiques ou les pratiques prometteuses sont mises à l'essai, élaborées et enregistrées. • Capture les " leçons apprises " seraient une pratique courante dans les réunions régulières.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Il y aurait un développement conjoint et la soumission de rapports du progrès réguliers aux bailleurs, au personnel et aux autres parties prenantes. • Les produits livrables du programme, y compris les publications, seraient largement diffusés
Collaboration et partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Il y aurait une gestion collaborative de projet et de la planification du travail • Il y aurait un cycle de réunions inclusives, avec une participation régulière des dirigeants, du personnel et d'autres parties prenantes concernées. Au besoin, cela comprend des réunions téléphoniques ou Web. • Des ressources d'apprentissage, comme une trousse d'outils du programme du GC, contenant des conseils et des astuces pour soutenir les processus du GC, seraient élaborées • Les communautés de pratique seraient encouragées, avec des ressources pour soutenir la facilitation. Ils s'engagent de manière informelle mais se rencontrent régulièrement pour obtenir des informations et partager des informations. • L'accent serait mis sur l'apprentissage partagé. Chaque membre du consortium présenterait et partagerait ses points forts uniques lors de réunions et de rapports. • Le temps serait alloué pour partager les succès et défis ainsi que les leçons apprises à l'extérieur.
Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Il y aurait un espace digitale partagé et / ou un système, accessible à tous • Des processus de curation seront mis en place afin que les mises à jour techniques, les normes de l'industrie et les nouvelles recherches soient accessibles au personnel du projet
Application, Adaptation, et Redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Des indicateurs de suivi " critiques " seraient développés, en collaboration avec le personnel de S&E, et le programme tenterait explicitement de créer un " lieu sécurisé " pour questionner et être ouvert au changement, encourageant des réunions ouvertes régulières et autres formes de réflexion sur toute adaptation nécessaire au programme.

Le Suivi	
Réflexion critique et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Il y aurait une rétroaction à 360 degrés, avec la participation du personnel du programme, des intervenants et des bailleurs de fonds. Il s'agirait d'un processus itératif, au fil du temps, tant en face à face qu'en utilisant les canaux en ligne. Il s'agirait notamment de partager régulièrement les principales conclusions du suivi avec les parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds. • Il y aurait des examens réguliers <i>après action</i> pour encourager l'apprentissage. Celles-ci seraient complétées par des périodes de réflexion régulières, en personne ou en ligne.
Capter l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Les rendements du programme seraient documentés et partagés • Les résultats de l'examen seraient organisés en recommandations et en rapports d'apprentissage
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Il y aurait un processus de stockage et de partage des produits des examens trimestriels, des rapports annuels et d'autres rapports d'étape. • Les dirigeants communiqueraient régulièrement et ouvertement, en commençant par des réunions préliminaires pour communiquer les attentes et en continuant par un examen périodique des objectifs du programme, à la suite d'un examen de l'adaptation ou de l'adaptation, le changement qui a eu lieu
Collaboration et partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • il y aurait des réunions ouvertes régulières pour signaler et examiner les progrès
Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus de stockage des données opérationnelles, des résultats et des examens des programmes feraient l'objet d'une vérification régulière. • Les intervenants du programme seraient sondés sur leur utilisation et leur satisfaction à l'égard des espaces digitaux partagés et de toute autre bibliothèque de ressources.
Application, Adaptation, et Redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe du programme établirait un consensus sur ce qui constitue des «déclencheurs» de l'adaptation. Il y aurait de la documentation sur l'adaptation (pourquoi une activité / un processus ou une cible a été modifié).

Evaluation	
Réflexion critique et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Le processus d'évaluation débiterait avec la création d'un espace de réflexion et de révision
Capter l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Il y aurait un processus pour saisir les leçons apprises et les partager à l'interne et à l'externe. Ces données seraient saisies à l'aide d'une gamme de médias et de canaux, y compris le texte, l'audio et la vidéo.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Tous les membres du personnel et les parties prenantes seraient informés et resteraient impliqués dans toutes les phases des évaluations, y compris l'élaboration des termes de référence, la commande des évaluateurs, la participation à l'évaluation, la révision, conclusions et élaborer des recommandations
Collaboration et partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Dans l'ensemble, le programme devrait concevoir et planifier l'évaluation en collaboration, examiner les constatations de l'évaluation avec les intervenants lors des ateliers et en ligne, et élaborer des applications pratiques des résultats.
Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> La documentation de chaque phase d'une évaluation serait stockée dans un espace numérique partagé, accessible au public. Cela comprendrait toute preuve à l'appui, l'examen de la documentation et les résultats de la recherche de base.
Application, Adaptation, et Redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluations permettraient de vérifier les programmes en ce qui a trait aux processus d'activités réflexives, à l'apprentissage partagé et appliqué, ainsi qu'aux enregistrements des adaptations de programmes résultant des examens en cours. Les évaluations encourageraient les programmes à mettre en place des processus clairs, convenus et communiqués publiquement pour la reddition de comptes des plans, y compris les changements proposés

7.3 Annexe Trois : La Gestion des Connaissances individuelles

Dans toute organisation, l'apprentissage et le partage des connaissances commencent par les individus. Les capacités personnelles, les compétences, l'apprentissage et les préférences en matière de communication ainsi que les habitudes de travail influencent la façon dont une personne s'engage dans son contexte de travail. La culture de travail influence énormément l'efficacité des efforts individuels en matière d'apprentissage et de partage des connaissances, en particulier pour motiver le personnel. De plus, l'établissement et le soutien d'une norme minimale en matière de communication et d'autres compétences pertinentes à l'apprentissage exigent l'engagement de ressources et le leadership de la haute direction. Mais les individus ont une gamme de choix sur une base quotidienne, par exemple :

- De quoi mettre en priorité
- Combien remettre en question les hypothèses et les pratiques actuelles - réfléchir de manière critique
- Si chercher à apprendre de l'extérieur du contexte immédiat
- Décider si on va faire l'effort de partager plus largement les idées, les innovations et les leçons.

Se concentrer sur cette jonction de capacité et d'approche peut être un moyen pour une organisation d'intégrer les bonnes pratiques et d'identifier le meilleur retour sur investissement dans les ressources d'appui. Cinq thèmes principaux sont ressortis d'un examen organisationnel récent du GC²⁴:

- Collation - sélection, filtrage et partage de l'information pertinente à des projets particuliers ;
- Communiquer efficacement avec les autres ;

- Réflexion critique sur la pratique actuelle ;
- Réseautage et connexions ;
- Apprendre.

Compétences	Indicateurs de bonnes pratiques d'apprentissage et de partage des connaissances
Rassemblement - sélection, filtrage et partage d'informations pertinentes pour des projets particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre et appliquer des critères pour aider à trier le matériel pertinent pour les projets et les équipes. • Identifier les textes clés pertinents pour des auditoires spécifiques et les partager sous une forme accessible. • Modifier, synthétiser et résumer le contenu.
Communiquer efficacement avec les autres	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les conversations sur les réseaux sociaux et les utiliser pour partager et questionner • Développer des produits de communication pour différents auditoires et besoins en utilisant une gamme de supports et de formats, y compris des guides pratiques, des guides de bonnes pratiques ainsi que des articles publiables plus formels • Assurez-vous que le personnel est déterminé et sélectif dans les informations qu'il partage et comment il les partage, afin de ne pas surcharger ses collègues d'informations
Réflexion critique sur la pratique actuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports des données et d'évaluation sont utilisés par le personnel pour réfléchir et chercher des moyens d'améliorer la pratique • Le personnel écoute et tient des conversations avec les bénéficiaires et les partenaires sur le terrain, et veille à ce que ces réflexions alimentent les programmes d'apprentissage Encourager les activités «Apprendre en faisant»
Réseautage et connexion continus	<ul style="list-style-type: none"> • Investir du temps dans l'expansion des réseaux de relations internes et externes pour favoriser leur propre travail et aider les autres. Par exemple, présenter lors de conférences pour partager leur apprentissage.
Prendre la responsabilité de l'apprentissage et du développement des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de performance individuels comprennent un parcours d'apprentissage personnel convenu lié au rôle. Individus, en tant que pratique de travail standard, doit: <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le travail antérieur et l'apprentissage des pairs dans le cadre du lancement d'un nouvel effort. • Réfléchir sur les leçons apprises sur les succès et les échecs, et saisir les connaissances des projets au fur et à mesure qu'ils se terminent. • Intégrer les activités d'apprentissage et de partage des connaissances telles que les " échanges d'apprentissage " réguliers dans le cycle de vie du projet. • Chercher des occasions d'acquérir un " savoir-faire " (p. ex. coaching en cours d'emploi), échanges entre pairs, communautés de pratique).

7.4 Annexe Quatre: Les Références

* GC cadre et lignes directrices

- Learning for improved performance: an integrated Knowledge Management system
http://www.picoteam.org/publications/pdf/GC_IFAD_Text_version.pdf
- Putting knowledge management & learning into action: an emerging framework
http://www.picoteam.org/publications/pdf/GC_Cornerstones_IFAD_Text_version.pdf

* GC strategies – modèles pour étudier

- Shouhardo II GC strategy (CARE Bangladesh)
http://carebangladesh.org/shouhardoII/reportStory/files_20140618256263.pdf

* Cartographie des parties prenantes et analyse des réseaux sociaux

- An influential approach to participative network mapping, using paper, post-its and pens

<http://www.fullcirc.com/2008/03/17/help-testing-a-network-mapping-exercise/>
<https://www.flickr.com/photos/8764209@N07/sets/72157604969993501/>

- Net_Map Toolbox. Eva Schiffer, <https://netmap.wordpress.com/>
- Net-Work, Patti Anklam, <http://www.pattianklam.com/blog/>
- Stakeholder mapping and evaluation http://betterevaluation.org/evaluation-options/mapping_stakeholders
- The Alignment, Interest and Influence Matrix (AIIM)
<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6509.pdf>
- A rich collection of resources on stakeholder mapping by Research2Action
<http://www.researchtoaction.org/2015/09/stakeholder-mapping-resource-list/>

* **Évaluation d'impact, suivi et évaluation**

- The use of Indicators for the Monitoring and Evaluation of Knowledge Management and Knowledge Brokering in International Development, IDS, 2013. A very useful resource for thinking about GC impact assessment and M&E
<https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Knowledgeindicatorsworkshopreport8thMarch2013.pdf>
- SMART toolkit for evaluating Information Projects, Products and Services, CTA/KIT/IICD, 2009
<http://publications.cta.int/en/publications/publication/1557/>
- A thoughtful blog piece from an influential and thoughtful GC4Dev practitioner, Ewen Le Borgne, reflecting on complexity, emergence and GC evaluation
<https://thegiraffe.wordpress.com/2009/12/17/monitoring-knowledge-management-an-impossible-task/>
- Wenger-Trayner value creation framework for communities and networks <http://wenger-trayner.com/resources/publications/evaluation-framework/>

* **Communiquer sur une stratégie GC du programme**

- Successful Communication – tools for researchers and CSOs, ODI, 2005
<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/192.pdf>
- 'The Information Ecosystem of (Southern) Policy Actors', IDS, 2012, is an excellent, contemporary source and a useful model for constructing surveys.
<https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/WP401.pdf>