## Exercice : Qu'y a-t-il dans une stratégie de gestion des connaissances ? Un exemple

**Objectifs**

1. Lire des résumés de haut niveau de stratégies de gestion des connaissances élaborées par d'autres agences de santé et de développement mondiales.
2. Comprendre les éléments clés d'une stratégie de gestion des connaissances.
3. Discuter de manière critique des éléments d'une stratégie de gestion des connaissances qui pourraient être utiles pour leur programme de santé.

**Vue d'ensemble**

L'objectif de cette activité est de fournir aux participants un exemple concret de stratégie de gestion des connaissances (GC) afin qu'ils puissent commencer à réfléchir à ce qui est lié à leur contexte. Les participants examineront et réfléchiront brièvement aux aspects de la stratégie qui pourraient s'appliquer à leur projet de santé et en discuteront. Cela aidera les participants à commencer à choisir les éléments d'une stratégie de GC qu'ils pourraient trouver utiles d'inclure dans leur propre stratégie de GC.

**Temps**

Durée : 40 minutes

**Préparation préalable**

* Imprimer des copies du résumé de la stratégie de GC.
* Tableau de conférence avec des questions de discussion (fournies ci-dessous)

**Mettre en œuvre l'activité.**

1. L'animateur aura besoin de **5 minutes** avant l'activité pour expliquer le but de l'activité et son déroulement.
2. L'animateur distribue le résumé de la stratégie de GC aux participants pour qu'ils le lisent et réfléchissent aux questions de discussion pendant **20 minutes** (avec un groupe plus important de plus de huit participants, divisez-les en petits groupes et demandez-leur de lire et de discuter ensemble).
3. Rapport des participants

**Étapes de l'activité**

Demandez aux participants de réfléchir à ces questions en lisant les exemples de cas :

* Qu'est-ce qui vous a plu dans cette stratégie ?
* Qu'est-ce qui serait utile à votre programme de santé ?
* Qu'est-ce que vous n'avez pas trouvé utile ou pertinent pour votre programme de santé ?
* Qu'est-ce qui était difficile à comprendre ? Où avez-vous eu le plus de questions ?

Demandez aux participants de faire leur rapport.

**Exemples de cas**

Alors que les grandes organisations ([OMS](http://apps.who.int/iris/handle/10665/69119) et [PNUD](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/knowledge/undp_s-knowledge-management-strategy.html)) et les organisations de taille moyenne (ECDPM, CGLU) ont des stratégies de GC, il y a relativement peu de stratégies accessibles au public développées au niveau des projets. Un projet de nutrition appelé [SHOUHARDO II](http://www.carebangladesh.org/publication/Publication_4478768.pdf), mené par CARE Bangladesh, est une exception. Les éléments clés de la stratégie de GC sont détaillés ci-dessous en fonction des composantes d'une stratégie de GC.

*Note au formateur :* Une alternative à l'examen de la GC de SHOUHARDO II est [le plan de GC des systèmes d'amélioration de l'accès aux produits et services pharmaceutiques (SIAPS)](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00K7QX.pdf) qui se lit comme une stratégie de GC.

**Stratégie de gestion des connaissances du programme SHOUHARDO II**

[***Projet de nutrition mené par CARE Bangladesh***](http://www.carebangladesh.org/publication/Publication_4478768.pdf)

Pour améliorer le travail du programme SHOUHARDO II, le personnel a identifié le besoin de mettre en place un cadre formel pour guider la capture efficace des connaissances, le partage des idées et l'utilisation des apprentissages clés. L'équipe a proposé un système cyclique dans lequel les connaissances sont d'abord générées, synthétisées et ensuite capturées. Les connaissances recueillies seraient ensuite partagées au sein du programme et utilisées pour adapter ou modifier l'approche de mise en œuvre.

Ce cadre formel, appelé stratégie de gestion des connaissances de SHOUHARDO II, intègre les approches de GC existantes et cherche à trouver des moyens de collecter et de partager les connaissances tangibles, ainsi que de créer des opportunités pour exploiter les connaissances tacites.

L'élaboration de cette stratégie s'est inspirée des stratégies mondiales de GC développées par CARE et USAID. La stratégie est également guidée par les conclusions détaillées de l'examen à mi-parcours de SHOUHARDO II, qui préconisait le développement d'une stratégie interne de GC alignée sur le modèle de mise en œuvre de SHOUHARDO II.

| **Composante de la stratégie de GC** | **Composante de la stratégie de GC de SHOUHARDO II** |
| --- | --- |
| Alignement sur la mission générale de l'activité, du projet ou de l'organisation. | Le personnel de SHOUHARDO II a développé une stratégie complète de GC qui s'aligne sur le modèle de mise en œuvre de SHOUHARDO II et qui permet à la fois de collecter des connaissances explicites et de tirer parti des riches connaissances tacites du personnel, des volontaires et des membres de la communauté. Le personnel et les partenaires du programme SHOUHARDO II croient en l'adoption d'une approche systématique de la GC et en l'exploitation des connaissances générées pour aider le programme à atteindre efficacement son objectif global, qui est de « transformer la vie de 370 000 ménages pauvres et extrêmement pauvres (PEP) dans 11 des districts les plus pauvres et marginalisés du Bangladesh en réduisant leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire ». |
| Soutenir les parties prenantes | Les ministères du gouvernement dans le cadre d'un mécanisme de coordination appelé le Comité consultatif de coordination du programme (CCCP). Le personnel de CARE Bangladesh à tous les niveaux, y compris les cadres. Bénéficiaires au niveau du terrain. |
| Public(s) | 1. Les femmes les plus marginalisées socialement, économiquement et politiquement. 2. Personnes extrêmement pauvres dans les zones rurales 3. Les personnes et les communautés sujettes aux catastrophes et aux changements environnementaux |
| Théorie(s) justificative(s) | Sans connaissance, nous ne sommes pas en mesure de produire des preuves d'impact. Une plus grande concentration GC favoriseront la croissance individuelle et professionnelle du personnel de SHOUHARDO II, y compris de ses partenaires clés. Le fait de mettre l'accent sur la GC au sein du programme aide le personnel du programme à rester responsable devant les communautés desservies par le programme. |
| Définition de la GC | Il existe, à l'échelle mondiale, un certain nombre de définitions de la GC couvrant l'acquisition et le partage des connaissances et des enseignements clés. Au sein de CARE, les trois définitions suivantes guident le travail de l'unité de gestion des connaissances de SHOUHARDO II. Ces définitions soulignent l'importance de créer des synergies entre les données et les informations afin de favoriser l'innovation et de donner aux communautés les moyens d'opérer des changements. Les trois définitions directrices sont les suivantes :   1. "La gestion des connaissances fait référence aux questions cruciales de l'adaptation, de la survie et de la compétence des organisations face aux changements environnementaux discontinus. Il s'agit essentiellement de processus organisationnels qui visent à combiner de manière synergique les données et les technologies de l'information, ainsi que la capacité de création et d'innovation des êtres humains. » - Yogesh Malhotra 2. « La connaissance est une information qui change quelque chose ou quelqu'un - soit en devenant un motif d'action, soit en rendant un individu (ou une institution) capable d'actions différentes ou plus efficaces. » - Peter Drucker 3. « Les processus d'autonomisation qui sont associés aux approches fondées sur les droits et qui cherchent à promouvoir la justice sociale pour les groupes vulnérables et marginalisés (les pauvres, les femmes, les handicapés). La connaissance et l'apprentissage sont des éléments importants de l'autonomisation dans la mesure où ils constituent la base des décisions stratégiques et des choix de vie des individus. Étant donné que l'autonomisation est reconnue comme « la force motrice du développement centré sur les personnes ». - Andrew Bartlett |
| Objectifs SMART | 1. Construire une base d'informations solide, robuste et sûre (Nos informations). 2. Développer et préserver l'expérience et l'expertise du programme SHOUHARDO II (Nos connaissances). 3. Aider les personnes (personnel et communautés) à appliquer les informations et les connaissances dans leur travail quotidien (Nos outils). 4. Créer un environnement dans lequel prendre le temps de créer des réseaux, de partager, de réfléchir et d'apprendre est encouragé et valorisé par un leadership fort à tous les niveaux (notre culture). |
| Processus de mise en œuvre et rôles du personnel | L'apprentissage se fait à différents niveaux du système. L'apprentissage systématique réussit lorsque chaque individu prend la responsabilité de promouvoir un environnement d'apprentissage. La direction de SHOUHARDO II estime que l'apprentissage ne se limite pas à l'équipe de GC, mais qu'il fait partie intégrante des fonctions de chaque membre du personnel, quelle que soit sa position. À ce titre, la direction s'efforce d'établir des liens entre tous les membres de l'équipe afin de garantir un flux d'informations fluide vers et depuis le personnel sur le terrain. L'équipe de GC soutient cet échange en dirigeant le déploiement du système de GC et en surveillant le niveau et le type d'informations générées. Si nécessaire, ils apportent leur soutien aux autres membres du personnel du programme afin d'améliorer les données collectées et l'analyse entreprise. |
| Budget, calendrier et ressources humaines | Petite équipe de direction « Small Senior Management Team (SSMT) » : Cette petite équipe comprend des gestionnaires de niveau régional et des décideurs de programmes (équipe de direction « Senior Management Team (SMT) » et a pour mission de fournir un retour d'information sur les questions stratégiques et le partage des meilleures pratiques d'un point de vue programmatique. Au cours des réunions régulières d'une journée qui se tiennent au bureau de pays, les cadres supérieurs partagent les sujets de préoccupation et identifient des solutions pour résoudre les problèmes clés avec les décideurs de haut niveau.  Grande équipe de direction « Large Senior Management Team (LSMT) » : Chaque trimestre, une grande réunion de SMT, composée à la fois de personnel de terrain et de personnel du siège, se tient au niveau régional et comprend des visites conjointes sur le terrain. Les visites sur le terrain et les sessions de réflexion qui s'ensuivent permettent d'observer les interventions existantes au niveau du village (programme) et de discuter des techniques d'amélioration des interventions au niveau du site et du programme. Cette grande équipe de direction (LSMT) élargi est considéré comme important pour fournir un forum de gestion permettant au personnel clé sur le terrain de faire part de ses préoccupations et de partager ses idées, et pour garantir que les cadres supérieurs restent en contact avec leurs opérations régionales. |
| Approches de GC | Capture et organisation des connaissances   * Lecteur réseau partagé * Site Web * Plan d'action communautaire * Analyse du paysage * Études de cas/Histoires d'intérêt humain * Études d'impact * Évaluation du programme * Analyse de genre   Partage des connaissances   * Formation technique * Visites croisées/apprentissage par les pairs * Bulletin d'information * Plateformes d'apprentissage et de partage * Groupes de courriels et directives   Génération et synthèse des connaissances   * Comment guider * Classement du village * Système de suivi et d'évaluation |
| Soutien aux TIC | Lecteur réseau partagé : Le personnel de gestion et de programme de CARE Bangladesh et de SHOUHARDO II a accès à l'I-drive existant (lecteur de réseau partagé), qui stocke et catégorise les informations existantes sur le programme. Le système permet aux membres du personnel de récupérer les connaissances existantes et de partager des informations actualisées dans l'ensemble du programme et de l'organisation.  Site Web : SHOUHARDO II gère un site Web externe (www.carebangladesh.org/shouhardoII/), qui stocke et diffuse des informations.  Le système de suivi et d'évaluation de SHOUHARDO II : Pour surveiller les progrès et suivre les résultats et l'impact, des données quantitatives et des informations qualitatives sont collectées sur les indicateurs du tableau de suivi des performances, le plan opérationnel (PO) et le questionnaire annuel normalisé sur les performances (SAPQ) - mensuellement, trimestriellement et annuellement (selon le type d'indicateur), à partir d'un échantillon statistiquement significatif dans chaque région. |
| Assurer la durabilité | N/A |

## Feuille de travail

Utilisez la feuille de travail ci-dessous pour vous guider dans le processus initial GC.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Composante** | **Notes tirées d'exemples de stratégies de gestion des connaissances** | **Des idées pour votre stratégie de GC** | **Domaines à revoir (via des documents ou des collègues)** |
| Alignement sur la mission générale de l'activité, du projet ou de l'organisation. |  |  |  |
| Soutenir les parties prenantes |  |  |  |
| Public(s) |  |  |  |
| Théorie(s) de soutien |  |  |  |
| Définition de la GC |  |  |  |
| Objectifs SMART |  |  |  |
| Processus de mise en œuvre et rôles du personnel |  |  |  |
| Budget, calendrier et ressources humaines |  |  |  |
| Approches de GC |  |  |  |
| Soutien aux TIC |  |  |  |
| Assurer la durabilité |  |  |  |