

OUTIL POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES

APPRENDRE POUR REPRODUIRE : DOCUMENTER LE CHANGEMENT AU SEIN DES PROJETS DE DÉMONSTRATION

CONTEXTE ET RAISON D'ÊTRE DE CE GUIDE

Les partenaires du PMDE sont engagés dans la mise en œuvre de projets de démonstration¹ dans divers domaines du développement économique local (DEL). Selon les besoins particuliers des partenaires, on a recours à diverses stratégies et activités pour obtenir les résultats escomptés. En plus des avantages qu'elles procurent aux collectivités locales, ces stratégies et méthodes peuvent aussi servir d'exemples de bonnes pratiques que d'autres municipalités pourront reproduire et partager dans des tribunes régionales et mondiales.

La documentation des leçons et des bonnes pratiques qui résultent des projets de démonstration est un élément essentiel du PMDE. Elle requiert la collecte de deux types de données. En premier lieu, les renseignements fournis par les partenaires à l'aide des outils de planification et de suivi du programme sont utilisés pour **évaluer les progrès réalisés**. En second lieu, il faut recueillir de l'information et des données liées au processus de mise en œuvre dans l'intention de **comprendre comment les partenaires ont obtenu ces résultats et pourquoi**.

Ces lignes directrices ont été préparées afin de guider les partenaires du projet dans la collecte de ce deuxième type de données². Elles offrent des orientations visant à aider les partenaires à réfléchir et à cerner les principales leçons à tirer de leur expérience. Ce processus de réflexion est une étape clé de la détermination des bonnes pratiques susceptibles d'être reprises par d'autres municipalités.

On peut définir comme suit les bonnes pratiques : « des programmes ou des stratégies qui ont donné des résultats fructueux, et qui s'appuient, dans une certaine mesure, sur des sources de données objectives et sur d'autres types de données probantes ». Dans le contexte du PMDE, une bonne pratique peut toucher différents

¹Le projet de démonstration se définit comme « ... un modèle ou une pratique de DEL novateur, durable, reproductible et pertinent, qui encourage et favorise des avantages/répercussions socioéconomiques mesurables au sein d'une collectivité/région choisie ».

²Ces lignes directrices sont inspirées des principes et des processus présentés dans l'excellente boîte à outils réalisée par Action Aid : « Resource Pack on Systematization of Experiences », Action Aid, 2008.

aspects d'un projet de démonstration, par exemple la façon dont une municipalité s'y est prise pour concevoir et planifier sa stratégie en matière de DEL, ou comment elle a réussi à mobiliser des groupes communautaires afin d'accroître la productivité agricole, etc.

Les principales étapes menant à la systématisation de l'expérience des partenaires sont présentées ci-dessous.

ÉTAPES POUR DOCUMENTER LE CHANGEMENT DANS VOTRE PROJET

Première étape : Identifier les personnes qui seront responsables de diriger le processus

Les partenaires devraient décider qui sera chargé de diriger le processus. On devrait déléguer un petit groupe de travail (GT) composé de (idéalement 3 à 5) représentants des principales parties intéressées au projet, et préciser et communiquer clairement leurs rôles et responsabilités aux autres participants et partenaires du projet. Dans les municipalités où un comité de gestion oriente la mise en œuvre du projet de démonstration, des membres de ce comité pourraient assumer ce rôle de direction.

Deuxième étape : Recueillir l'information et les données disponibles

Le GT devrait d'abord réunir l'information disponible sur le projet, à l'aide des données de suivi et des rapports disponibles, tels que : le calendrier du projet et les principales activités réalisées, les rapports d'étape (y compris les formulaires de suivi du PMDE), d'autres rapports sur des événements marquants qui se sont produits, les documents issus des activités de partage des connaissances et d'autres sources de données provenant de

Préparé par Denise Beaulieu et Pascal Lavoie
28 juillet 2013

Renseignements : international@fcm.ca



gouvernements locaux participants. Pour la collecte de renseignements, on peut faire appel à des discussions de groupe avec des intervenants de l'extérieur du GT comme tel. La deuxième étape devrait avoir pour résultat la production d'un bref aperçu (au plus 2 ou 3 pages) des progrès et résultats les plus pertinents qui ont été accomplis, à la lumière des données recueillies.

Troisième étape : Accroître la compréhension

C'est la partie décisive de l'exercice d'apprentissage. En s'appuyant sur les renseignements et les données disponibles, le GT est maintenant en mesure de procéder à l'organisation d'une rencontre (ou d'une série de rencontres) ou d'un petit atelier qui amènera les parties intéressées à partager leur compréhension des résultats obtenus. On trouvera ci-dessous une proposition de programme pour un atelier d'apprentissage.

Proposition de programme pour un atelier de systématisation des connaissances d'une demi-journée

- Ouverture : information sur le but de l'atelier et sur la façon dont les résultats seront communiqués, et à qui. Le GT communique les résultats de son travail initial de collecte de données, en commençant par une brève présentation des objectifs initiaux du projet et des jalons prévus (principales activités, etc.).
- Les participants se séparent en groupes (au plus 4 participants par sous-groupe) pour discuter des questions suivantes :
 - Les résultats communiqués reflètent-ils votre compréhension de ce que le projet a accompli et de la façon dont ces résultats ont été obtenus? Sinon, qu'ajouteriez-vous à ce qui a été présenté?
 - Quels sont les principaux facteurs qui ont permis au projet d'obtenir ces résultats?
 - S'il y a des différences entre les résultats escomptés et les résultats réels, on devrait demander aux participants de discuter des causes de ces différences.
 - Quel est d'après vous l'aspect le plus réussi du projet? Quel(s) élément(s) croyez-vous qu'il serait profitable de communiquer en tant que bonne(s) pratique(s)?
- On demande à chaque groupe de partager ses réponses aux quatre questions, sur des grandes feuilles de papier. Les membres du GT (qui devraient animer l'atelier) recueillent toutes les réponses à chaque question de manière à ce que tous puissent les voir et les analyser.
- L'animateur principal demande aux groupes de discuter des résultats : y a-t-il des réponses communes parmi les divers groupes? des réponses différentes?
- Pendant que les participants prennent une pause, les animateurs cernent deux ou trois thèmes qui ressortent de la discussion précédente comme étant des domaines d'apprentissage importants.
- Discussion sur les principaux domaines d'apprentissage : en petits groupes, les participants discutent de manière plus approfondie des deux ou trois principaux domaines d'apprentissage cernés par les animateurs. Pourquoi s'agit-il d'un domaine d'apprentissage important? Que pouvez-vous en retirer pour améliorer votre propre travail de DEL? Quelles conditions sont nécessaires pour assurer une reproduction fructueuse des bonnes pratiques?

On procède à une séance plénière pour réunir les résultats du travail des petits groupes. L'atelier prend fin après une période au cours de laquelle les participants formulent des suggestions sur la façon dont on devrait documenter les leçons, et sur le public-cible auquel on devrait les communiquer.

Quatrième étape : Organiser les leçons apprises

On devrait présenter les résultats de ce processus sous forme de simple document écrit, qui puisse plus tard être adapté aux préférences et aux besoins en information des publics-cibles pertinents. Le tableau ci-dessous présente une proposition de table des matières pour un tel rapport.

TABLE DES MATIÈRES ET QUESTIONS D'ORIENTATION POUR UN RAPPORT SOMMAIRE SUR LES LEÇONS TIRÉES DU PROJET

1. Description du projet

- Sur quoi le projet porte-t-il? Quelle situation ou quel problème le projet vise-t-il à améliorer?
- Quels étaient les principaux éléments, processus, activités et jalons du projet?
- Quels étaient les principaux partenaires de mise en œuvre et quels étaient leurs rôles respectifs?
- Quelles étaient les parties intéressées (femmes et hommes) au projet – y compris toutes les personnes concernées par cette initiative, d'une façon positive ou négative?

2. Résultats et durabilité

- Comparer les résultats escomptés et les résultats réels. L'analyse des différences entre les résultats escomptés et les résultats réels sera intégrée à la Section 3 ci-dessous, qui porte sur les facteurs de réussite.
- Discuter de la durabilité des résultats sous un ou plusieurs des angles suivants :
- Organisationnel : les organisations qui participent au projet sont-elles en mesure de maintenir leur engagement?
 - Financier : cette initiative est-elle en mesure de s'auto-financer? Sinon, quelles sont les solutions mises en œuvre?
 - Technique : la technologie/démarche mise au point ou adoptée sera-t-elle suffisante pour répondre aux besoins futurs de la municipalité? Les parties intéressées sont-elles en mesure de la maintenir?
 - Social : l'initiative est-elle socialement acceptable pour les citoyennes et les citoyens de cette municipalité?
 - Les thèmes transversaux : comment le projet réalise-t-il ses objectifs en matière d'égalité des genres et de durabilité environnementale?

3. Facteurs de réussite

Déterminer les facteurs qui ont a) un impact positif et b) un impact négatif sur le projet. Par rapport au projet, ces facteurs peuvent être **internes** (par exemple, l'expertise fournie par des bénévoles canadiens ou des employés du gouvernement local participants) ou **externes** (par exemple, l'adoption d'un nouveau cadre stratégique par le gouvernement national ou des actions complémentaires faites par d'autres bailleurs de fonds).

TABLE DES MATIÈRES ET QUESTIONS D'ORIENTATION POUR UN RAPPORT SOMMAIRE SUR LES LEÇONS TIRÉES DU PROJET (suite)

4. Leçons et bonnes pratiques

Selon les apprentissages des parties prenantes, quels sont les aspects de l'expérience qui pourraient être adaptés à d'autres contextes?

- Quelles démarches et/ou technologies et/ou quels processus pourrait-on considérer comme de bonnes pratiques?
- Quelles étapes ont été franchies en élaborant cette bonne pratique? L'emphase devrait être mise sur les besoins de connaissances d'autres villes/gouvernements locaux dans la perspective de reproduire avec succès ces bonnes pratiques.
- Quelles lignes directrices ou principes devraient orienter la reproduction fructueuse de ces bonnes pratiques dans d'autres municipalités?

Annexes : Autres sources susceptibles d'appuyer le contenu du rapport d'étude de cas, telles que des photos, des fichiers sonores, des outils et des documents.

Cinquième étape : Diffuser les résultats

Les partenaires du projet de démonstration devraient décider comment diffuser les résultats de ce cette réflexion, à qui les diffuser, et à l'aide de quels processus et outils le faire. Le tableau ci-dessous peut aider à réfléchir à cette question.

PLAN DE DIFFUSION : UN APERÇU

| PUBLIC | S'INTÉRESSE HABITUELLEMENT À... | FORMATS LES PLUS APPROPRIÉS |
|-------------------------------------|--|--|
| Association de gouvernements locaux | <ul style="list-style-type: none"> • Application de bonnes pratiques par les membres. • Diffusion large. | <ul style="list-style-type: none"> • Inventaire ou recueil de bonnes pratiques, préférablement sur le Web. • Documents de formation et séminaires, y compris les courtes vidéos. • Brefs commentaires sur des sujets précis. • Discussions facilitées lors d'événements nationaux. |
| Représentants élus | <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques. • Répercussions sur leurs électeurs. • Décisions pour appuyer de futures initiatives. | <ul style="list-style-type: none"> • Récits de réussites sous divers angles (répercussions sur les personnes, le personnel municipal, etc.) • Textes concis sur la façon dont les représentants élus peuvent constituer une force positive en faveur du changement (s'il y a de nouvelles bonne pratiques relatives à ce sujet). |
| Personnel municipal | <ul style="list-style-type: none"> • Liens avec le plan stratégique de la municipalité. • Suivi du rendement. | <ul style="list-style-type: none"> • Textes techniques sur les processus, indicateurs et analyse des données. • Un réseau ou une communauté de pratique pour faciliter les interactions entre les représentants des diverses municipalités. |
| Entrepreneurs | <ul style="list-style-type: none"> • Opportunités potentielles. • Accès à des ressources pour les nouveaux projets. | <ul style="list-style-type: none"> • Documents, prospectus. • Rencontres et autres activités de réseautage. |
| Organisations de la société civile | <ul style="list-style-type: none"> • Répercussions sociales, environnementales. • Questions relatives à l'équité et à l'inclusion. | <ul style="list-style-type: none"> • Notes d'information sur la façon dont les projets peuvent avoir des répercussions sociales et environnementales. |