



: GESTION DES CONNAISSANCES

Guide à l'intention des associations
de gouvernements locaux 2006

Ce document a été rédigé et produit grâce au Programme africain de gouvernance locale. Les partenaires de mise en œuvre du PAGL sont notamment les suivants :



ALAT – Association des autorités locales de la Tanzanie



AMM – Association des municipalités du Mali



ANAMM – Association nationale des municipalités du Mozambique

FCM

FCM – Fédération canadienne des municipalités



MDP – Partenariat pour le développement municipal (Afrique orientale et australe)



NALAG – L'Association nationale des autorités locales du Ghana



PDM – Partenariat pour le développement municipal (Afrique de l'Ouest et centrale)



UCLGA – Cités et Gouvernements Locaux Unis – Afrique

Août 2006

ISBN : 1-897150-07-05

FCM Publication : 1055 F

Les partenaires du PAGL encouragent l'usage, la traduction, l'adaptation et la reproduction de ce document à des fins non commerciales pourvu que le document source, c'est-à-dire le présent document, soit cité.

Le Programme africain de gouvernance locale (PAGL) est un programme qui appuie la décentralisation en Afrique. Le PAGL est reconnaissant envers le Fonds canadien pour l'Afrique de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) de son soutien à ses programmes et à ses publications.

© Fédération canadienne des municipalités
Centre international pour le développement municipal
24, rue Clarence, Ottawa (Ontario) Canada K1N 5P3
www.fcm.ca
international@fcm.ca

: Avant-propos

Ce guide a été élaboré afin d'aider à renforcer les capacités de gestion des connaissances (GC) des partenaires du Programme africain de gouvernance locale (PAGL) ainsi qu'à favoriser le partage des connaissances en matière de gouvernance locale en Afrique en général.

Le PAGL est un programme financé par le gouvernement canadien qui vise à appuyer la gouvernance locale et la décentralisation en Afrique dans quatre directions clés :

- élaborer une politique nationale de gouvernance locale et de décentralisation;
- renforcer des capacités locales municipales pour faciliter la prestation de services dans des secteurs tels que l'eau, l'assainissement, la santé et le développement économique local;
- favoriser la participation du public et l'accès au gouvernement;
- renforcer les réseaux et institutions africains travaillant dans le domaine de la gouvernance locale afin qu'ils puissent mieux répondre aux besoins des populations qu'ils desservent.

Les partenaires de mise en œuvre du PAGL comprennent des associations nationales d'autorités locales et de municipalités dans quatre pays d'Afrique, ainsi que deux organismes régionaux d'assistance technique et l'organisme représentant les autorités locales sur tout le continent africain. Ces partenaires sont :

ALAT	Association des autorités locales de la Tanzanie
AMM	Association des municipalités du Mali
ANAMM	Association nationale des municipalités du Mozambique
FCM	Fédération canadienne des municipalités
MDP	Partenariat pour le développement municipal (Afrique orientale et australe)
NALAG	L'Association nationale des autorités locales du Ghana
PDM	Partenariat pour le développement municipal (Afrique de l'Ouest et centrale)
CGLUA	Cités et Gouvernements Locaux Unis – Afrique

Les quatre pays participant au programme (Tanzanie, Mali, Ghana et Mozambique) ont pris des mesures de décentralisation et ont fait preuve de leadership dans leurs régions respectives. Le programme appuie leur leadership et utilise ces pays comme un tremplin pour la mise en œuvre d'activités à l'échelle de la région ou du continent qui visent à renforcer la décentralisation et la prestation de services municipaux en Afrique.

Le programme suppose une collaboration entre le gouvernement national et les associations nationales de municipalités dans chaque pays, et des municipalités ciblées. Les modèles et projets pilotes d'envergure nationale ou locale qui ont été mis en œuvre dans ces pays seront partagés avec les organismes régionaux et panafricains pour que les leçons apprises soient transmises plus efficacement.

Jusqu'à présent, le PAGL a obtenu de nombreux résultats, notamment :

- appuyer la création d'une association de gouvernements locaux au Mozambique;
- favoriser l'émergence d'une association de gouvernements locaux à l'échelle du continent, l'CGLUA;
- mettre en œuvre un projet interrégional sur le renforcement des compétences des gouvernements locaux en vue de localiser les Objectifs de développement du millénaire (ODM);
- intégrer la dimension de genre et les considérations liées au VIH et SIDA, et favoriser la participation de la collectivité;
- établir des caucus de femmes dans les associations de gouvernements locaux;
- lancer un Réseau des femmes africaines participant à la gouvernance locale;
- développer les connaissances et améliorer les compétences des fonctionnaires municipaux au Canada et en Afrique;
- mettre en place des partenariats municipaux sur des sujets divers comme la génération de recettes, le développement économique local, le leadership chez les jeunes, la participation de la collectivité à la planification municipale;
- publier des boîtes à outils et des manuels sur des sujets divers, notamment la planification stratégique à l'intention des autorités locales et les rôles et responsabilités des fonctionnaires municipaux.

L'atteinte de ces résultats a permis d'accroître les connaissances en matière de décentralisation, de mieux saisir l'importance des gouvernements locaux, d'augmenter la visibilité des associations de gouvernements locaux et de faire participer davantage les citoyens à la gouvernance locale. En proposant ce guide sur la GC, les auteurs visent à promouvoir et à faciliter la gestion et le partage de ces connaissances auprès des partenaires du PAGL et en Afrique en général.

: Remerciements

La Fédération canadienne des municipalités (FCM), Partenariat pour le développement municipal – Afrique orientale et australe (MDP), et le Partenariat pour le développement municipal – Afrique de l’ouest et centrale (PDM) souhaitent remercier les partenaires et les intervenants du Programme de partenariats municipaux (PPM) ainsi que le Programme africain de gouvernance locale (PAGL) qui ont contribué au concept de ce guide et partagé leur expérience en matière de gestion des connaissances (GC).

L’idée d’un guide sur la GC à l’intention des associations nationales d’autorités locales provient d’un atelier sur la GC organisé par le PAGL à Bamako (Mali) en septembre 2005. Plus de 45 personnes y ont assisté, notamment 15 partenaires du PAGL, des membres du conseil d’administration et du personnel de l’Association des municipalités du Mali et des représentants de « communes » (municipalités), de gouvernements, d’organisations non gouvernementales et de l’ACDI. Durant cet atelier, les participants ont discuté de ce que signifiait la GC; de ce que sont les besoins en connaissances; de la manière d’établir des capacités et des systèmes de connaissances; et de la façon de relier tout cela aux activités d’une organisation. Durant des réunions en petits groupes, les participants ont élaboré des plans de GC pour leurs organisations respectives. Le dernier jour, les participants ont partagé leurs expériences. Ils sont repartis en ayant acquis trois compétences principales : une meilleure compréhension de l’importance de réunir et d’utiliser des connaissances; la capacité de préparer et de mettre en œuvre un plan de GC pour une organisation; une meilleure compréhension des activités exercées par les partenaires du PAGL et d’autres participants, et une meilleure connaissance des participants entre eux. Les résultats de cet atelier ont été précieux pour définir le contenu de ce manuel.

Les auteurs sont également très reconnaissants de l’appui accordé par le Fonds canadien pour l’Afrique de l’Agence canadienne de développement international (CIDA) pour cette publication qui a été produite dans le cadre du PAGL.

: Table des matières

Introduction	6
Module 1	
Les principes de base de la gestion des connaissances	7
1.1 En quoi consiste la gestion des connaissances.....	8
1.2 Pourquoi une association d'autorités locales doit-elle réaliser une gestion des connaissances?	10
Exercice 1 : Évaluez votre compréhension des principes reliés à la gestion des connaissances présentés dans le module 1	11
Module 2	
Comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association	12
Étape 1 : Acquérez une compréhension générale de la notion de stratégie de GC	13
Étape 2 : Cérnez les objectifs stratégiques de votre association	13
Étape 3 : Définissez et classez par ordre de priorité les besoins en connaissances de votre association qui ont trait aux objectifs stratégiques de celle-ci	14
Étape 4 : Élaborez un plan d'action de gestion des connaissances pour votre association	15
Étape 5 : Incluez un plan d'évaluation à votre plan d'action	16
Étape 6 : Rédigez votre plan d'action en matière de gestion des connaissances	17
Module 3	
Méthodes de partage des connaissances au sein des associations.....	18
3.1 En quoi consiste le partage des connaissances et comment peut-il améliorer la gouvernance locale?	19
3.2 Quelques principes de base du partage des connaissances	20
3.3 Réunions relatives au partage des connaissances	20
3.4 Apprentissage entre collègues et pairs	26
3.5 Utilisation des technologies de communication de l'information pour partager les connaissances	30
3.6 Instruments d'information qui favorisent le partage des connaissances	32
Bibliographie	34
Annexe 1	
Stratégie de gestion des connaissances et de communication du PAGL	36

: Introduction

À propos de ce Guide

Le présent guide vise à renforcer les capacités de gestion des connaissances (GC) des associations nationales africaines d'autorités locales et de municipalités qui jouent un rôle essentiel dans la gestion et le partage des connaissances reliées à la gouvernance locale. Dans un contexte où la décentralisation est encore un phénomène relativement nouveau, mais qui connaît un développement rapide sur tout le continent, les associations sont les principales institutions à assumer la responsabilité de faciliter le partage des connaissances entre les autorités locales dans leurs pays respectifs. Elles jouent aussi un rôle central dans le renforcement des réseaux de gouvernance locale à l'échelle des régions ou du continent, en vue de faire progresser le processus de décentralisation en Afrique.

La GC a toujours fait partie intégrante du PAGL. Quatre des partenaires de mise en œuvre du PAGL sont chargés de la coordination d'ensemble de la GC dans le programme, à savoir le Partenariat pour le développement municipal (MDP) – Afrique orientale et australe, le Partenariat pour le développement municipal (PDM) – Afrique de l'ouest et centrale, la Fédération canadienne des municipalités (FCM), et depuis 2006, le Cités et Gouvernements Locaux Unis – Afrique – Africa (CGLUA). Les partenaires ont mis au point, en priorité, une stratégie de GC pour le programme qui est jointe comme Annexe 1.

Dans le cadre de leur rôle de coordination de la GC pour le PAGL, le MDP, le PDM et la FCM ont offert aux autres partenaires du PAGL des services de renforcement des capacités en GC. Le présent guide est un outil qui a été élaboré en consultation avec les partenaires de mise en œuvre du PAGL afin de les aider à mettre sur pied leurs propres unités de GC ou à renforcer celles qui existaient déjà.

Ce guide a été élaboré en grande partie en tenant compte de l'expérience pratique que les partenaires du PAGL, la FCM, le MDP et le PDM ont tirée de la GC réalisée au sein de leurs propres organisations et reliée à la gouvernance locale. Les auteurs ont aussi beaucoup appris en matière de GC grâce à Internet et à d'autres sources écrites. Pour une recherche approfondie sur la théorie de la GC et les approches en la matière, veuillez consulter la bibliographie qui figure à la fin du Guide.

Les représentants du PAGL valorisent le partage des connaissances plus généralement en Afrique et dans d'autres parties du monde, et ils espèrent que cet outil sera aussi utile aux associations non partenaires ainsi qu'aux municipalités. En outre, ce Guide peut être précieux à des autorités locales plus importantes qui souhaitent systématiser leur fonction de GC.

Le Guide est articulé autour de trois modules :

Module 1 : Les principes de base de la gestion des connaissances

Ce module vise à familiariser le lecteur à la notion de gestion des connaissances – en quoi consiste la gestion des connaissances et pourquoi elle est nécessaire.

Module 2 : Comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association

Ce module propose une méthode d'élaboration d'une stratégie de GC, en l'occurrence un atelier avec le personnel de l'association.

Module 3: Les méthodes de partage des connaissances au sein des associations

Ce module fournit un éventail de méthodes et d'outils susceptibles d'être utilisés pour aider à promouvoir et à faciliter le partage des connaissances au sein des associations nationales d'autorités locales.

module 1 : les principes de base de la gestion des connaissances



Ce module vous familiarisera à la notion de gestion des connaissances (GC). À la fin de ce module, vous devriez avoir acquis une compréhension générale des points suivants :

- en quoi consiste la GC;
- pourquoi la GC est importante pour les associations de gouvernements locaux.

(À noter que la GC dont il est question ici est envisagée dans le contexte d'une association nationale d'autorités locales. Cependant, les mêmes principes peuvent aussi bien s'appliquer à une collectivité locale importante.)

1.1

En quoi consiste la gestion des connaissances

Au début des années 1990, les organisations de toutes sortes ont commencé à formaliser la notion de GC. En pratique, la GC permet à une organisation (dans le cas présent, une association de municipalités d'envergure nationale) de systématiser la façon dont elle crée, documente, partage et utilise les connaissances tirées de ses processus et programmes qui visent à atteindre ses objectifs organisationnels.

En tant que processus, la GC comprend quatre étapes différentes :

- collecte des connaissances,
- partage des connaissances,
- mise en œuvre ou application des connaissances,
- contrôle et évaluation des activités de GC.



DÉFINITION :
EN QUOI CONSISTE EXACTEMENT
LA GESTION DES CONNAISSANCES?

Les connaissances font partie d'une hiérarchie composée de données, d'information et de savoir, où

- les données renvoient aux statistiques et faits bruts;
- l'information est constituée de données qui ont été organisées ou rangées dans des catégories et qu'on a situées dans un contexte;
- les connaissances donnent un sens et une perspective à l'information, et elles sont utilisées pour guider les interventions.

...

...

Par exemple :

Données : l'association des municipalités du pays X compte 33 membres.

Information : les 33 membres de l'association consistent en cinq villes, 10 communes de taille moyenne et 18 districts ruraux. Ces membres ont des priorités différentes.

Connaissances : Après son congrès annuel, le conseil d'administration de l'association a décidé de définir les différents besoins des membres. Se fondant sur un sondage réalisé auprès des membres, l'association a déterminé que les priorités de politique différaient selon qu'il s'agit de villes, de communes de taille moyenne ou de districts ruraux. Les villes sont davantage préoccupées par la génération de recettes par des impôts fonciers aux fins d'améliorer l'infrastructure municipale telle que les routes, et l'assainissement. En revanche, les communes de taille moyenne ont besoin de s'assurer l'accès à un approvisionnement constant en électricité fourni par la compagnie d'électricité nationale. La priorité des districts ruraux est plutôt d'augmenter les ressources qu'ils reçoivent du gouvernement national afin d'appuyer des programmes destinés aux hommes et aux femmes des centres de vulgarisation agricole. Le sondage a aidé l'association à définir une orientation; l'association a ensuite créé trois sous-comités qui seront chargés de ces dossiers de politique distincts.

**ÉTAPE
1**

Collecte des connaissances

Les connaissances de l'organisation sont créées par le travail quotidien des personnes et leurs expériences de vie générales. Ces connaissances peuvent être retenues par des personnes en documentant l'information sur papier ou en ayant recours à un système informatique, ou simplement en s'en souvenant.

Une grande partie des connaissances que les personnes possèdent sont qualifiées de « tacites ». Il s'agit des connaissances que les personnes ont en tête et qui proviennent de leur expérience. Elles visent les opinions, les croyances et le savoir-faire,

y compris les travaux et les compétences pratiques. Par exemple, savoir comment faire de la bicyclette est une connaissance tacite qui n'est pas documentée sur papier.

Souvent, les gens ne sont pas conscients des connaissances tacites qu'ils possèdent ou de la valeur que revêtent ces connaissances pour d'autres personnes. En effet, les connaissances tacites sont d'habitude transmises par l'expérience personnelle, l'observation ou la formation pratique d'un instructeur ou d'un mentor. Ce type de connaissances, toutefois, est précieux car il offre une perspective sur des gens, lieux, idées et expériences qui peuvent être utiles à l'association. Les connaissances tacites doivent être activement recherchées si l'on veut pouvoir les partager, car elles ne font en général pas partie des activités quotidiennes et courantes de l'association. En fournissant aux membres du personnel des occasions diverses de se rencontrer pour partager leurs expériences, on pourra ainsi collecter un peu de leurs connaissances tacites.

Les connaissances « explicites » en revanche sont celles qui ont été ou peuvent être articulées, codifiées et conservées sur certains supports, comme les bases de données, les documents et les rapports, les courriels, les images, les présentations, etc. Elles sont partagées selon un haut degré de précision.



EXEMPLE – CONNAISSANCES TACITES ET EXPLICITES DANS UNE ASSOCIATION NATIONALE D'AUTORITÉS LOCALES

Le processus auquel a recours une association de gouvernements locaux pour organiser un congrès annuel peut très facilement être documenté pour référence future. Ce sont les connaissances explicites. Les connaissances tacites reliées à l'organisation d'un congrès réussi sont tout aussi importantes, mais plus difficiles à documenter. Par exemple, grâce à ses années d'expérience, le président de l'association sait probablement comment prendre contact de manière efficace avec les membres; quelles questions politiques délicates sont susceptibles d'être soulevées et comment les régler. Ce type de connaissances est tout aussi important à partager avec des collègues afin de planifier et

...

... d'organiser un congrès réussi, mais il sera probablement partagé d'une autre manière, par exemple par le biais de conversations ou de réunions informelles pendant toute la période de préparation de l'événement.

... • Un centre de ressources disposant de la législation pertinente en matière de gouvernance locale et autres documents qui y sont reliés.
• Recherches dans les médias sur des questions pertinentes à l'association et à ses membres.

La première étape de la collecte des connaissances est effectivement de savoir lesquelles sont importantes pour l'association en ce sens qu'elles l'aideront à remplir ses objectifs organisationnels. Alors que les besoins en connaissances d'une association en particulier varieront selon ses objectifs stratégiques, plusieurs exemples d'ordre général sont présentés dans l'encadré 1.1.

ENCADRÉ 1.1 – BESOINS EN CONNAISSANCES TYPIQUES D'UNE ASSOCIATION DE GOUVERNEMENTS LOCAUX (à noter qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et qu'elle peut varier d'une association à l'autre).

- Les procédures administratives et opérationnelles de l'organisation.
 - Les rapports et la documentation au sujet d'un projet (finance et administration, correspondance, dossiers du projet, politiques, principaux contacts, etc.).
 - La gestion des événements (processus, protocole pour le congrès annuel, etc.).
 - Une base de données des membres.
 - Les politiques et directives organisationnelles (communications et politiques des ressources humaines, manuels sur la technologie et d'autres compétences requises sur le lieu de travail, etc.).
 - Le matériel de communications ou autres produits de connaissances utilisés pour partager les connaissances avec les membres, partenaires, autres ordres ou paliers de gouvernement, etc.
 - Les directives sur les communications et la stratégie de communication (voir : *Comment développer une stratégie de communication pour une Association de Gouvernements Locaux (AGL), VNG International, La Haye, Pays-Bas, 2004*).
 - Les relations pouvant aider sur le plan de la promotion des intérêts et du réseautage (par ex. des fonctionnaires du gouvernement central et des représentants élus qui possèdent des portefeuilles relatifs à la gouvernance locale et à la décentralisation).
- ...

ÉTAPE 2

Partage des connaissances

Le partage des connaissances est un aspect très important de la GC. En effet, le partage et l'utilisation des connaissances permettent de réaliser des progrès dans un secteur ou un domaine d'expertise particulier.

Le partage des connaissances accorde de la valeur et de l'importance à l'apprentissage acquis à partir des pratiques de collègues et de pairs. Il part du principe que si l'on réunit les connaissances et les expériences individuelles pour en faire un savoir collectif, on est en mesure de réaliser des progrès plus rapides et réels sur le plan du travail.

En fait, la pratique consistant à partager des connaissances pour enseigner aux autres et apprendre des autres remonte à des millénaires, tant dans les traditions orales qu'écrites. L'Afrique dispose d'une tradition précieuse d'échange de connaissances orales qui existe toujours aujourd'hui dans de nombreuses régions, en particulier dans les villages ruraux.

Le module 3 décrit quelques méthodes et outils courants de partage des connaissances qui sont utilisés par les associations de gouvernements locaux et les municipalités.

ÉTAPE 3

Mise en œuvre ou application des connaissances

Une fois les connaissances réunies et partagées, il est possible de les appliquer concrètement de manière courante ou dans des situations nouvelles, selon le cas. C'est à cette étape que les progrès sont réalisés et que l'innovation a lieu.

La GC ne fonctionne pleinement que si elle est intégrée à la structure même d'une organisation, de façon à devenir intrinsèquement liée à ses processus. Elle suppose de transmettre *la bonne information aux bonnes personnes au bon moment*, et d'aider les gens à créer et à partager

des connaissances et à agir d'une manière qui améliorera de façon appréciable la performance des personnes et de l'organisation.

La stratégie de GC d'une association en général explique comment les connaissances acquises seront appliquées à l'association. Se reporter au Module 2 : Comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association.

ÉTAPE 4

Contrôle et évaluation des activités de gestion des connaissances

Il est important de définir des indicateurs ou des mesures afin de déterminer si les activités de GC exercées par l'association obtiennent les résultats escomptés. En fonction de l'évaluation, vous pourrez raffiner ces activités ou processus en vue de les améliorer. Le Module 2 : Comment élaborer une stratégie de GC pour votre association, décrit quelques méthodes de base pour évaluer les résultats des activités de GC de votre association.

1.2

Pourquoi une association d'autorités locales doit-elle réaliser une gestion des connaissances?

Dans un contexte de gouvernance locale et de décentralisation en Afrique, la GC est très importante en raison des efforts relativement récents de nombreux pays pour décentraliser et conférer aux gouvernements locaux davantage de contrôle sur le plan administratif. Les gouvernements locaux jouent de plus en plus un rôle clé dans la prestation de services importants à la collectivité dans les domaines tels que la santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau et l'infrastructure.

Les gouvernements locaux peuvent grandement bénéficier du partage des expériences et des leçons, tant positives que négatives, qui ont pu être tirées des pratiques qu'ils ont mises en place, et en apprenant des autres. Ces connaissances peuvent contribuer à les rendre autonomes et à mieux intégrer les modèles et pratiques de bonne gouvernance à leurs propres administrations, tels que l'élaboration de politiques participatives, transparentes et responsables; la planification;

la mobilisation des ressources; la gestion; et la prestation de services accessibles et équitables pour la collectivité.

Le principal moyen pour un gouvernement local de participer à un réseau de gouvernance locale qui partage des connaissances est de devenir membre de son association nationale d'autorités locales ou de municipalités.

Les associations nationales d'autorités locales jouent un rôle central dans la gestion et le partage des connaissances entre leurs membres afin de les aider à renforcer leurs capacités, à mieux les appuyer et à représenter leurs intérêts à l'échelon national. L'aptitude des associations nationales à atteindre ce résultat constitue ainsi une priorité clé qui contribue à leur pertinence et à leur efficacité sur le plan organisationnel.

En réalité, la principale activité d'une association est très intimement liée aux besoins de GC de ses membres. Les associations doivent connaître :

- leurs membres actuels et potentiels;
- leurs priorités et leurs besoins en terme de promotion des intérêts;
- leurs exigences sur le plan de l'assistance technique;
- les types de besoins de leurs membres sur le plan des connaissances.

Les associations nationales sont aussi un carrefour important de savoir sur la décentralisation et la gouvernance locale, un savoir qui peut être partagé dans leurs régions ou sur le continent. Elles ont beaucoup à donner à leurs organisations sœurs en Afrique (et dans le monde), et elles ont beaucoup à apprendre d'elles également. Ces connaissances peuvent à leur tour être partagées avec les membres.

Le Module 2 est centré sur la question de savoir comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association. Avant de passer au Module 2, vous ou vos collègues pouvez compléter l'exercice 1 qui vise à évaluer votre compréhension des principes présentés dans le présent module.

Exercice 1 : Évaluez votre compréhension des principes reliés à la gestion des connaissances présentés dans le module 1

Les questions suivantes visent à vous aider, vous et votre association, à évaluer votre compréhension des principes reliés à la GC qui sont présentés dans le module 1.

Processus suggéré :

Prenez le temps de répondre aux questions sur une base individuelle. Faites suivre par une discussion de groupe dirigée par un animateur au cours de laquelle les participants seront invités à faire part de leurs réponses. L'animateur peut guider le groupe pour favoriser l'atteinte d'un consensus au sujet des questions.

À la fin de la discussion, les participants devraient posséder une compréhension commune des concepts présentés dans le Module 1, ainsi qu'un aperçu de ce que signifie la GC pour votre association. Il se peut que certaines des informations générées durant cet exercice soient abordées dans le Module 2.

- 1) En quoi consiste la GC, en règle générale?
- 2) Pourquoi pensez-vous qu'elle puisse être importante pour votre association?
- 3) Quelles sont les quatre étapes de la GC?
- 4) Quelle est la différence entre les connaissances tacites et explicites? Donnez des exemples des connaissances tacites que vous possédez et qui sont reliées aux activités de l'association, ainsi que des exemples de connaissances explicites.
- 5) De quelles manières pourriez-vous partager vos connaissances tacites avec d'autres personnes au sein de votre association?
- 6) Quel type de connaissances est le plus important pour vous afin de vous permettre d'accomplir votre travail efficacement?
- 7) Quel est, selon vous, le type de connaissances qui est le plus important pour l'association dans son ensemble eu égard à l'atteinte de ses objectifs?

module 2

: Comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association



Ce module décrit un processus que le personnel de l'association peut utiliser pour formuler une stratégie de GC. Par souci d'efficacité, il est recommandé qu'un vaste échantillon du personnel issu des différents services de l'association participe à ce module dans le cadre d'un atelier ou d'une réunion de planification. Si le personnel de l'association compte moins de 15 personnes, vous pourriez organiser une retraite pour tout le personnel.

Idéalement, l'association devrait consacrer une journée (ou deux demi-journées) à ce processus de planification. Une estimation du temps requis pour chaque étape est indiquée.

À la fin de ce module, les participants devraient pouvoir :

- comprendre ce qu'est une stratégie de GC;
- définir les besoins en connaissances de l'association;
- indiquer les principaux éléments de la stratégie de GC de l'association;
- élaborer un plan d'action sur la GC pour l'association;
- préciser comment l'association mesurera le succès obtenu par l'initiative de GC.

Processus suggéré : Nommez un animateur et un rapporteur pour l'atelier

L'animateur doit passer en revue le matériel relatif à ce module avant l'atelier, et il doit guider les participants à travers chacune des étapes successives. La section 3.3.1 du Module 3 offre des conseils sur la manière d'animer une réunion.

Avant de commencer la séance, révisez les questions 1 à 5 de l'exercice 1 du Module 1. Cela permettra aux participants de se rafraîchir la mémoire au sujet de la notion générale de GC et des raisons pour lesquelles il s'agit d'une fonction importante pour l'association. Cet exercice peut être effectué individuellement ou en groupe.

À noter que vous pouvez vous reporter aux réponses données aux questions 6 et 7 lorsque vous abordez l'étape 3.

ÉTAPE 1

Acquérez une compréhension générale de la notion de stratégie de GC.

Temps requis : 30 minutes

Les participants devraient lire la section ci-dessous, ou bien l'animateur peut présenter celle-ci; les participants pourront ainsi se familiariser avec la notion de stratégie de GC.

En quoi consiste une stratégie de GC

Une stratégie de GC indique et décrit comment une association peut mieux gérer ses connaissances au bénéfice de l'association, de ses membres et d'autres intervenants. La GC est un aspect important des activités d'une association de gouvernements locaux, même si le terme lui-même est nouveau et n'est pas employé de façon courante.



DÉFINITION : QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE UNE STRATÉGIE ET UN PLAN?

Il existe parfois une certaine confusion au sujet de la différence entre une stratégie et un plan. Certains voient le plan comme un document de travail mineur par rapport à une stratégie. Pour les fins du présent guide, nous entendons la stratégie comme visant un plan d'action

... d'ensemble qui définit l'orientation fondamentale de l'association, ses activités et l'affectation des ressources. Cette stratégie est volontairement adaptée et vérifiée afin d'améliorer la performance de l'organisation. Nous employons le terme de stratégie de GC pour désigner l'entier processus entourant l'élaboration et l'évaluation d'un plan d'action en matière de GC pour l'association. Le plan d'action en matière de GC est le produit écrit qui découle de ce processus.

ÉTAPE 2

Cernez les objectifs stratégiques de votre association

Temps requis : 45 – 60 minutes

L'animateur guidera les participants à travers cet exercice. Le rapporteur doit prendre des notes sur un tableau de papier durant la discussion et afficher les feuilles du tableau tout autour de la pièce, afin de permettre au groupe de s'y reporter au besoin. Un tableau blanc, un tableau noir ou un ordinateur avec un projecteur ACL peuvent aussi être utilisés, selon les ressources qui sont à votre disposition. L'important c'est que tous les participants soient en mesure de voir les notes durant l'exercice.

À noter : si votre association dispose d'un plan stratégique ou d'un plan de travail annuel, il serait utile de vous y reporter à cette étape.

En vous reportant au plan stratégique ou au plan de travail de l'association, demandez aux participants de préciser les points suivants :

- 1) Quel est l'objectif stratégique le plus important de l'association à court terme? (par ex. augmenter le nombre de membres? Atteindre un objectif de politique particulier? Prodiguer une formation aux représentants locaux nouvellement élus?)
- 2) Quels sont les autres principaux objectifs de l'association?

¹ Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de la planification stratégique, veuillez vous reporter au document : *Manuel sur la planification stratégique pour les administrations locales en Afrique*, Municipal Development Partnership, Harare, 2006.

- 3) Après que le groupe soit parvenu à un consensus au sujet des cinq ou six objectifs les plus importants de l'association, notez-les par ordre de priorité sur un tableau de papier et affichez les feuilles du tableau sur les murs de la salle de réunion.

ÉTAPE 3

Définissez et classez par ordre de priorité les besoins en connaissances de votre association qui ont trait aux objectifs stratégiques de celle-ci

À cette étape, les participants évalueront la performance de l'association par rapport aux objectifs repérés à l'étape 2. Ils devront prendre en considération les différentes fonctions du personnel au sein de l'association et se pencher sur les facteurs qui influencent chaque fonction dans l'atteinte de ses objectifs.

Temps requis : 60 – 90 minutes

Remarque sur le processus : Selon le nombre d'objectifs identifiés pour votre association et le nombre de participants à ce module, cette étape peut être réalisée en petits groupes ou en un seul grand groupe. Si vous disposez de plus de trois objectifs, il peut être souhaitable de diviser le groupe et d'allouer 2 ou 3 objectifs par groupe. Une fois que chaque groupe a répondu aux questions 1 à 3 ci-dessous, le grand groupe peut se réunir encore une fois et partager les résultats.

Vous pouvez vous reporter aux réponses que vous avez données aux questions 6 et 7 de l'exercice 1 du Module 1.

- 1) Repérez les domaines de connaissances qui sont importants pour vous aider à atteindre chaque objectif. Les domaines de connaissances peuvent aller de l'expertise en gestion de projet, l'expertise en politiques ou en coordination d'événements, aux communications ou à une expertise en gestion de l'information. Pour chaque objectif, résumez les principaux enjeux et besoins en connaissances de l'association et ses intervenants (par ex. personnel, membres, intervenants du gouvernement central, organisations sœurs et réseaux internationaux).
- 2) Soulignez les activités existantes en matière de GC et l'expérience de l'association qui a trait aux besoins de connaissances que vous venez d'identifier.
- 3) Demandez-vous comment améliorer les activités actuelles de GC. Soulignez les avantages de ces activités et indiquez comment on peut en tirer parti, et précisez également les obstacles éventuels à tout progrès futur. Déterminez en quoi les individus, les processus organisationnels et la technologie actuels appuient ou gênent la GC au sein de l'association. Indiquez aussi comment les connaissances sont documentées, structurées ou partagées.

À cette étape de l'analyse, le groupe (ou les groupes) dresse une liste des activités de GC souhaitées dont ils pensent qu'elles permettront d'améliorer la performance organisationnelle en vue de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'association.

Notez que certaines activités exigeront du personnel, d'autres supposeront le recours à des processus ou à des systèmes, et d'autres encore peuvent impliquer l'utilisation de la technologie comme les sites Web, les bases de données ou le courrier électronique. La plupart des stratégies de GC supposent des activités qui sont centrées sur un partage des connaissances à la fois tacites et explicites. Ce qui signifie que certaines activités viseront à établir un lien entre les gens et l'information (pour partager des connaissances explicites), et d'autres s'attacheront à relier les personnes entre elles (pour partager les connaissances tacites).

Voici quelques exemples :

- Établir et gérer une base de données des membres, qui permet de savoir quel personnel travaille avec tels membres sur tels dossiers.
- Créer des formats et un protocole de transmission de l'information aux membres (par ex. communiqués, communiqués de presse, enquêtes, etc.), pour s'assurer d'avoir recours à un processus commun et gagner du temps.

- Produire un bulletin de nouvelles pour l'association, et dresser et gérer une liste de distribution (par courrier électronique ou par la poste) aux fins de transmission.
- Établir une structure de comité afin que l'information puisse être partagée de manière régulière entre le personnel des divers services et fonctions de l'organisation.

À la prochaine étape, les participants seront invités à élaborer un plan d'action fondé sur l'information ainsi générée.

Le processus mentionné ci-dessus est parfois appelé « analyse des connaissances ». Se reporter à l'encadré 2.1 pour obtenir une description plus précise de ce que signifie une analyse des connaissances.

ENCADRÉ 2.1 – L'ANALYSE DES CONNAISSANCES PEUT AIDER À REPÉRER LES BESOINS DE VOTRE ASSOCIATION SUR LE PLAN DES CONNAISSANCES

L'analyse des connaissances est l'une des méthodes utilisées pour évaluer la situation actuelle. Cette analyse vise à obtenir une évaluation empirique des domaines vers lesquels l'association doit diriger ses initiatives de GC.

Le groupe des membres de votre personnel peut être amené à répondre aux questions suivantes dans le cadre de l'analyse des connaissances :

- Quels sont les besoins en connaissances de votre association?
- De quels actifs ou ressources sur le plan des connaissances disposez-vous et où se trouvent-ils?
- Où sont les lacunes dans vos connaissances?
- Comment les connaissances circulent-elles dans l'association?
- Quels sont les obstacles à la circulation de ces connaissances?

Une analyse des connaissances peut révéler les besoins, forces, faiblesses, possibilités, menaces et risques de l'association sur le plan de la GC. Il est essentiel de faire participer à ce processus un vaste échantillon du personnel de l'association, car à chaque rôle au sein de l'association correspond une série de besoins différents en

... matière de connaissances qui sont importants pour cette fonction. En travaillant avec des groupes d'employés clés, il est possible de repérer la mesure dans laquelle les besoins varient au sein de l'organisation, ce qui permet d'élaborer une stratégie de GC qui tienne compte de ces facteurs.

Dans certains cas, il peut être utile de faire participer le conseil d'administration dans un exercice comme celui-ci. Il sera ainsi en mesure de reconnaître l'importance de créer et de partager les connaissances, et il pourra saisir plus aisément les besoins opérationnels et les réalités de l'association.

ÉTAPE 4

Élaborez un plan d'action de gestion des connaissances pour votre association

Temps requis : 60 – 90 minutes

Le plan d'action en matière de GC est parfois appelé « solution de GC ». Votre solution devrait comprendre les mesures et activités particulières à l'appui de la GC.

- 1) En groupe, passez en revue les besoins et les activités en matière de connaissances que vous avez identifiés à l'étape 3. Réfléchissez sur les domaines qui auront probablement le plus d'impact sur la performance de votre organisation. Déterminez qui sera chargé des différentes activités et le niveau de ressources et de technologie qu'elles exigeront. Au moment de définir votre solution, tenez compte des facteurs suivants :
 - L'association dispose-t-elle d'outils pouvant être adaptés ou améliorés davantage?
 - Qu'est-ce que l'association peut obtenir ou acheter de fournisseurs externes (fournisseurs, consultants, partenaires ou organismes donateurs)?
 - Quelles sont les solutions de rechange?
 - Quels sont les coûts?



CONSEIL

Pour les associations qui sont novices en matière de GC, il est important de commencer progressivement en choisissant quelques activités clés qui permettent d'innover. La plupart du temps, les initiatives de GC sont entreprises dans une organisation avant même qu'un plan d'action ait été adopté. Le plan d'action devrait refléter les réalités de l'organisation, être pratique et avoir été rédigé dans la langue de l'organisation. Pour que le plan d'action réussisse, il est important que le personnel saisisse dès le début les avantages que lui conféreront sa participation.

Essayez un projet pilote ou une activité avant de finaliser ou de mettre en œuvre le plan d'action de GC. Vous pourrez ainsi savoir ce qui fonctionne ou non, et vous pourrez ainsi raffiner votre démarche et « faire les choses correctement » avant même de mettre en œuvre une stratégie de plus grande envergure dans toute l'association.

ÉTAPE 5

Incluez un plan d'évaluation à votre plan d'action

Temps requis : 60 – 90 minutes

Comment mesurerez-vous l'efficacité de votre plan d'action de GC?

Il est important de définir des indicateurs ou des mesures qui vous permettront de déterminer si les activités indiquées dans votre plan atteignent les résultats escomptés. En fonction de l'évaluation, vous pourrez ensuite raffiner votre stratégie pour y apporter des améliorations.

À cette étape de l'analyse, les participants peuvent aider à mettre au point des mesures de rendement pour leur solution de GC. Dans le cadre d'une discussion dirigée par un animateur, demandez au groupe de réfléchir sur chaque activité prévue par la solution de GC. Pour chacune de ces activités, demandez au groupe de préciser les indicateurs à utiliser pour mesurer les résultats de l'initiative.

En outre, puisque la solution de GC est liée aux objectifs stratégiques de l'association, vous pouvez aussi avoir recours aux systèmes de mesure qui

sont déjà en place – vous pouvez peut-être partir du principe que les améliorations apportées à ces systèmes de mesure indiquent que les initiatives de GC ont un effet. Reportez-vous à l'encadré 2.2 pour savoir plus précisément comment mesurer le succès de la GC.



CONSEIL

Concentrez-vous sur ce qui est important – ne mesurez que les résultats pour lesquels vous savez qu'une mesure ou une décision pourra être prise en conséquence de l'évaluation.

ENCADRÉ 2.2 – COMMENT MESURER LE SUCCÈS DE LA GC?

Il n'existe pas de consensus sur la meilleure méthode à utiliser pour mesurer le succès de la GC. Idéalement, les activités de GC sont intimement liées aux processus organisationnels et aux activités de l'organisation, de sorte qu'il est difficile de déterminer si le succès d'une initiative en particulier est directement lié à la GC.

Une façon de vérifier la performance de l'association en matière de GC est d'avoir recours aux mêmes mesures que celles qui sont utilisées pour évaluer les performances de l'organisation. En mesurant les résultats liés aux objectifs stratégiques ou en mesurant le succès d'un processus ou d'un projet en particulier, il peut être possible d'utiliser ces mesures pour évaluer le succès de la composante GC. Toutefois, dans ce cas, il se peut qu'il ne soit pas évident de déterminer si le succès est directement lié à la GC.

Une autre façon de mesurer le progrès au regard de la GC est de revenir au travail d'analyse des connaissances que vous avez effectué à l'étape 4 et d'analyser si des changements sont survenus sur le plan des réponses aux questions touchant les lacunes dans les connaissances et les besoins en connaissances. Déterminez si ces lacunes ont été comblées et comment. Établissez si, de ce fait, des changements positifs sont survenus dans le rendement de l'organisation.

**ÉTAPE
6****Rédigez votre plan d'action en matière de gestion des connaissances**

En fonction de l'information générée aux étapes 1 à 5, vous devriez être prêt à rédiger votre plan d'action (ou solution) en matière de GC. Une personne doit être désignée pour assumer cette tâche à la suite de l'atelier. Une fois le plan d'action rédigé, les participants peuvent prendre connaissance du contenu pour s'assurer qu'il est compatible avec les résultats de l'atelier.

La stratégie doit être approuvée, voire révisée par la haute direction. Pour réussir, les initiatives en matière de GC doivent recevoir l'appui de la haute direction.

Veuillez noter qu'un plan d'action en GC peut être considéré comme un document évolutif. Il est probable que les besoins de l'association soient amenés à changer dans le temps et que la stratégie devra être modifiée en conséquence. De même, la stratégie peut changer au fur et à mesure que des initiatives de GC sont évaluées.

Un plan d'action en GC peut aussi être utile aux projets et aux programmes individuels d'une association, lorsqu'il est nécessaire de développer et de partager des connaissances avec un grand nombre de personnes, tant à l'interne qu'avec des partenaires externes ou des intervenants. Par exemple, les partenaires PAGL ont mis au point une stratégie de GC afin de collaborer entre eux; cette stratégie pourrait aider à guider le processus de GC de votre association.

Les partenaires du PAGL ont reconnu qu'à travers le programme, les associations et municipalités partenaires impliquées développeraient un grand volume de connaissances et de leçons apprises reliées à la gouvernance locale et au processus de décentralisation. Il y aurait là une formidable occasion de documenter et de partager ces innovations et leçons de façon plus large dans les pays participants ainsi qu'à travers l'Afrique et dans d'autres parties du monde. En outre, les partenaires seraient amenés à travailler ensemble pour développer des connaissances et pour ce faire, ils auraient besoin d'établir des méthodes claires de communication et des moyens de travailler ensemble. La GC, par conséquent, est devenue une composante intégrale de la conception du PAGL.

Pour arriver à une compréhension commune de ce qu'est la GC dans le cadre du programme, les partenaires ont mis au point une définition pratique de la GC qui répond aux buts et aux objectifs du programme. Dans le contexte du PAGL, la GC renvoie à la documentation, à l'analyse, à la présentation, à la conservation, à la récupération et au partage des connaissances et de l'expérience tirées du PAGL avec les intervenants clés. Elle comprend le contrôle et l'évaluation sur une base régulière du programme dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs, ainsi que l'application des leçons apprises aux activités de programme subséquentes. Un exemplaire de la Stratégie de gestion des connaissances du PAGL figure en Annexe 1.

module 3 : méthodes de partage des connaissances au sein des associations



Le présent module vise une composante importante de la gestion des connaissances : le partage des connaissances.

Les associations nationales d'autorités locales ou de municipalités ont un rôle essentiel dans la gestion et le partage des connaissances liées à la gouvernance locale. Ces institutions s'occupent, plus que toute autre, du partage des connaissances parmi les autorités locales de leur pays respectif, pour aider ces dernières à développer leurs capacités. Elles jouent également un rôle central dans la mise en place de réseaux régionaux et continentaux en matière de gouvernance locale qui aideront le processus de décentralisation à aller de l'avant en Afrique.

Ce module fournit une variété de méthodes ou d'outils qui peuvent être utilisés pour aider les associations à partager les connaissances avec leurs membres, ainsi qu'avec les organisations sœurs sur le continent et à l'échelon mondial. Ce module peut également se montrer utile à de plus grandes municipalités qui cherchent des moyens d'améliorer le partage des connaissances dans leur propre organisation et dans leur collectivité.

Ce module est divisé en six sections, dont chacune se concentre sur un aspect différent du partage des connaissances :

- Section 3.1 : En quoi consiste le partage des connaissances et comment peut-il améliorer la gouvernance locale?**
- Section 3.2 : Quelques principes de base du partage des connaissances**
- Section 3.3 : Réunions relatives au partage des connaissances**
- Section 3.4 : Apprentissage entre collègues et pairs**
- Section 3.5 : Utilisation des technologies de communication de l'information pour partager les connaissances**
- Section 3.6 : Instruments d'information qui favorisent le partage des connaissances**

3.1

En quoi consiste le partage des connaissances et comment peut-il améliorer la gouvernance locale?

Au début des années 1990, les organisations de tout genre ont commencé à officialiser le concept de partage des connaissances. Dans le milieu du travail, le partage des connaissances consiste généralement à encourager un partage ouvert et inclusif de l'expertise et des expériences avec les membres du personnel et les partenaires pour aider à la formation et au changement, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'impact de notre travail.²

En d'autres termes, le partage des connaissances reconnaît la valeur et l'importance de la formation à partir des pratiques des collègues et des pairs. Ce principe s'appuie sur la supposition suivante : si nous rassemblons chacun nos connaissances et nos expériences et les mettons en commun, nous pourrions progresser plus rapidement et plus efficacement dans notre travail.

En fait, la pratique du partage des connaissances pour apprendre des autres et enseigner ensuite a cours depuis des millénaires, grâce à une tradition qui utilise tant l'oral que l'écrit. L'Afrique a l'heureuse coutume d'échanger oralement les connaissances, et cet échange existe encore dans de nombreuses régions, particulièrement rurales.

Dans un contexte de gouvernance locale et de décentralisation en Afrique, le partage des connaissances est très important en raison des efforts relativement récents que de nombreux pays déploient pour décentraliser et augmenter le contrôle administratif des administrations locales. De plus en plus, les administrations locales jouent un rôle essentiel dans la prestation d'importants services au sein des collectivités comme la santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau et les infrastructures.

Les administrations locales peuvent à leur tour tirer beaucoup du partage des expériences vécues et des leçons apprises des pratiques dont elles sont à l'origine, tant positives que négatives. Ces connaissances peuvent les aider à acquérir leur indépendance et leur permettre de mieux intégrer de bons modèles et pratiques de gouvernance

dans leur propre administration, comme en matière d'élaboration de politiques participatives, transparentes et responsables, de planification, de mobilisation des ressources et de gestion, mais aussi de prestation de services accessibles et équitables pour les collectivités.

Les associations nationales d'autorités locales de municipalités jouent un rôle essentiel dans le partage des connaissances

C'est surtout grâce aux associations nationales mises en place par les autorités et les municipalités locales que les administrations locales parviennent à participer au réseau de gouvernance locale qui partage les connaissances. Les associations nationales jouent un rôle central dans la facilitation du partage des connaissances avec leurs membres, pour les aider à développer leurs capacités, leur apporter un meilleur soutien et mieux représenter leurs intérêts à l'échelle nationale. L'aptitude des associations nationales à atteindre ce résultat devient donc une priorité qui contribue à leur efficacité et à leur pertinence.

Les associations nationales sont également un important noyau de connaissances sur la décentralisation et la gouvernance locale qui peuvent être partagées dans leurs régions et sur le continent. Les associations peuvent aider énormément les organisations sœurs d'Afrique (et même les organisations mondiales) et apprendre d'elles, puis, à leur tour, partager les connaissances acquises avec leurs membres.

Ce guide a été élaboré à l'origine pour aider les associations nationales d'autorités locales, à cause du rôle essentiel qu'elles jouent dans le partage des connaissances en matière de gouvernance locale et de décentralisation.

Les sections suivantes du module 3 décrivent quelques-uns des moyens les plus communs qu'utilisent les organisations pour faciliter le partage des connaissances, à la fois à l'interne, auprès de leurs collègues, et à l'externe, auprès des autres organisations. Chaque méthode ou procédé comprend sa propre description, ainsi que le moment et la manière de l'utiliser. Lorsque c'est possible, des exemples précis sont fournis qui montrent comment les associations nationales peuvent avoir recours à une méthode ou approche donnée afin de faciliter le partage des connaissances avec leurs membres et leurs organisations sœurs.

² Tiré de « Knowledge Sharing Toolbox » du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, <http://www.ks-cgiar.org/toolbox>.

3.2

Quelques principes de base du partage des connaissances

Un programme ou un processus de partage des connaissances efficace repose sur quelques principes de base.

Encourager la culture du partage des connaissances

Tout d'abord, le partage des connaissances repose sur l'ouverture et la transparence, ainsi que sur le respect mutuel des parties concernées. Il accorde une place de choix aux connaissances issues des traditions et à l'information délivrée localement par les membres.

Les associations nationales peuvent servir de modèles en matière de partage des connaissances en posant, à eux-mêmes et à leurs collègues, les questions suivantes :

- « Avec qui d'autre avez-vous partagé ce document ou ce rapport? »
- « Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait utiliser cette information? »
- « Est-ce que les membres peuvent faire usage de cette information? »
- « Qu'avez-vous appris de ce projet, de ce programme, de cette activité? »
- « Avec qui pourriez-vous partager les leçons apprises? »
- « Est-ce que les membres pourraient profiter des leçons apprises? »
- « Quels sont les spécialistes de ce sujet, de ces secteurs ou de ces régions à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation? »
- « En avez-vous discuté avec les spécialistes en question? »
- « Dans ce cas, qu'avez-vous appris? »
- « Comment les membres pourraient-ils apprendre des spécialistes? »³

Comprendre le genre de connaissances dont les membres ont besoin

Certaines connaissances sont techniques de par leur nature et d'autres renseignements sont partagés simplement pour sensibiliser au sujet. Différentes méthodes peuvent être utilisées dans ces cas, dont certaines sont décrites dans la partie suivante.

Il est important de bien comprendre la façon dont les membres tendent à chercher l'information.



CONSEIL : LA FAÇON DONT LES MEMBRES TENDENT À CHERCHER L'INFORMATION

- Respecter les canaux traditionnels de communication et ne pas les considérer comme des barrières en matière de partage des connaissances
- Penser à qui devrait avoir accès à l'information et à la façon dont ces personnes seraient portées à chercher l'information (par exemple, est-ce qu'il faut considérer des groupes précis, comme les femmes, les jeunes, les populations pauvres dans les villes et les campagnes?) Savoir si l'analphabétisme peut être un obstacle, les magazines, les dépliants et les affiches pouvant être utiles, en plus des documents audio et vidéo.
- Déterminer si la langue peut être un obstacle. Si tel est le cas, rédiger les documents dans un langage clair, simple et approprié pour que les membres qui recherchent de l'information pratique puissent comprendre de quelle manière appliquer la méthode ou le procédé. Dans certains cas, une traduction peut être nécessaire pour rendre les documents accessibles à des groupes de langue différente. Si tel est le cas, il faut veiller à affecter des ressources financières à la traduction dans le budget de la production des documents.
- Déterminer dans quelle mesure l'utilisation des télécommunications peut exclure certains membres et chercher des solutions.

3.3

Réunions relatives au partage des connaissances

Cette section décrit la façon dont les associations nationales peuvent organiser différents types de réunions en vue de faciliter le partage des connaissances parmi les membres et les organisations sœurs. On peut utiliser la description des réunions ci-dessous pour favoriser l'apprentissage et le partage entre les pairs, et dans certains cas, afin de permettre un consensus parmi les membres concernant les questions relatives à la gouvernance locale.

Les gouvernements locaux peuvent également trouver cette section utile, car ces réunions favorisent l'apprentissage à l'interne parmi les différents départements, ainsi qu'à l'externe de

concert avec la collectivité. Les réunions mènent à un engagement envers la collectivité et elles encouragent la participation du public sur les questions relatives au gouvernement local.

Pour obtenir davantage de renseignements concernant la façon de mettre à contribution la collectivité envers les questions relatives au gouvernement local et à la prise de décision, veuillez consulter le *Manuel de participation des citoyens au gouvernement local* de la Fédération canadienne des municipalités.

3.3.1 Réunions et consultations facilitées

Les réunions ou les consultations facilitées sont des rencontres au cours desquelles un animateur aide à diriger les discussions entourant des enjeux particuliers. Ces réunions ont souvent lieu afin d'établir les priorités ou en vue de déterminer les besoins en matière de connaissances et d'information.

Les associations nationales et les autorités locales peuvent bénéficier des réunions facilitées de différentes façons, dont les suivantes :

- pour encourager la participation des membres dans la prise de décision (p. ex., en élaborant des positions sur les politiques nationales);
- pour aider à élaborer les priorités du gouvernement local (p. ex., les besoins en matière de renforcement des capacités des membres);
- pour discuter des besoins d'information ou de formation d'un groupe en particulier (p. ex., les représentantes élues, les représentants administratifs);
- pour atteindre un consensus concernant un enjeu qui prête à controverse.

En général, l'animateur est neutre; il ne choisit pas un camp et n'exprime pas son point de vue pendant la réunion. Pour accomplir le travail de groupe, l'animateur préconise des procédures justes, accessibles et représentatives.

En règle générale, l'animateur s'assure du bon déroulement de la réunion, désigne le droit de parole au cours des discussions ouvertes, et vérifie que les séances commencent et se terminent à temps. L'encadré 3.1 qui suit décrit certaines normes en matière de facilitation de groupe qui sont communément adoptées. Ces normes sont décrites

dans le *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (de Sam Karner, 1996, New Society Publishers). Ce guide propose au lecteur divers aspects de la facilitation, y compris la façon de concevoir un ordre du jour réaliste, d'obtenir une participation complète, de favoriser une compréhension mutuelle et d'aider les groupes à trouver un terrain d'entente. Le guide est utile aux débutants, mais aussi aux animateurs professionnels.

ENCADRÉ 3.1 – NORMES EN MATIÈRE DE FACILITATION DE GROUPE

- La participation de chacun est requise, pas seulement des personnes qui s'expriment avec aisance.
- Laisser le temps à chacun de réfléchir et d'organiser ses idées.
- Les opinions divergentes sont permises.
- Les participants collaborent en posant des questions d'appui. « Est-ce bien ce que tu as voulu dire? »
- Chaque membre fait l'effort de porter attention à la personne qui parle.
- Les participants sont en mesure d'écouter les idées de chacun, car ils pourront à leur tour exprimer leurs idées personnelles.
- Chaque membre discute des sujets qui portent à controverse. Ainsi, chacun connaît la position des autres.
- Les membres peuvent exposer le point de vue de chacun avec exactitude, même lorsqu'ils ne sont pas en accord avec ce point de vue.
- Les participants évitent de parler derrière le dos des autres.
- Même face à l'opposition des personnes responsables, on encourage les participants à défendre leurs prises de position.
- Un problème est jugé résolu seulement lorsque chaque personne qui sera touchée par la solution comprend le raisonnement.
- Lorsque les participants parviennent à un accord, on présume que la décision reflète un grand nombre de perspectives.

3.3.2

Ateliers de formation et séminaires

Des ateliers de formation et des séminaires brefs sont importants pour une acquisition rapide des connaissances et des compétences. Les ateliers de formation deviennent

particulièrement utiles lorsque les participants doivent acquérir une connaissance technique, mais ils peuvent également aider à sensibiliser les participants au sujet d'un enjeu.

Les ateliers de formation et les séminaires ont de plus en plus recours à un processus d'apprentissage dynamique au cours duquel les participants interagissent avec leurs pairs et partagent leurs connaissances. Les participants tirent profit des points de vue et des expériences des autres. Bien qu'on puisse demander à des experts de faire part de leurs connaissances techniques, les ateliers de formation ont généralement recours à un animateur qui guide le processus et favorise la participation. Les participants travaillent souvent en petits sous-groupes de quatre ou cinq personnes afin de parcourir l'ensemble du matériel de formation.

Les associations nationales peuvent organiser des ateliers de formation et des séminaires pour renforcer la capacité des gouvernements locaux dans des domaines où les membres ont identifié un besoin. Garde à l'esprit qu'il peut s'avérer nécessaire d'avoir accès à des fonds afin d'élaborer un programme de formation et de rassembler les participants à un endroit commun. Lorsque les ressources sont limitées, les associations nationales peuvent organiser des activités de formation au moment où les membres doivent de toute façon se rassembler, comme lors d'une réunion annuelle ou d'un congrès.

Dans le même ordre d'idées, les gouvernements locaux peuvent organiser des ateliers de travail et des séminaires au sein de leur administration. Les ateliers de travail peuvent représenter un moyen utile d'informer la collectivité à propos des modifications ou des améliorations de services offerts par le gouvernement local.

Le programme de formation pour les femmes dans le gouvernement et le développement local de l'Association nationale des autorités locales du Ghana (NALAG) est un exemple de la façon dont une association nationale a organisé des activités de formation en vue de prendre des mesures concernant la sous-représentation des femmes au sein du gouvernement local. L'encadré 3.2 fournit un aperçu du programme.

ENCADRÉ 3.2 – PROGRAMME DE L'ASSOCIATION NATIONALE DES AUTORITÉS LOCALES DU GHANA

Au Ghana, dans les années 1990, moins de 10 p. 100 des membres de l'assemblée de district, et un peu moins que le quart du personnel administratif des gouvernements locaux, étaient des femmes. Dans un effort pour aborder la sous-représentation des femmes au sein du gouvernement local, la NALAG a mis sur pied un programme de recherche, de sensibilisation et de formation avec l'appui du Programme de renforcement des capacités des associations (RCA) de l'Union internationale des villes et pouvoirs locaux (IULA).

Au moyen de ce programme, la NALAG s'est engagée dans un certain nombre d'activités, y compris les suivantes :

- Mener des études sur le terrain impliquant tant les femmes que les hommes au sein du gouvernement local et élaborer un document d'orientation sur la position des femmes dans le gouvernement local.
- Identifier les problèmes qui mènent à la sous-représentation des femmes dans la gouvernance locale et ceux qui sont soulevés par cette sous-représentation, et mettre en lumière les divers besoins de formation.
- Élaborer un manuel de formation en appui aux représentantes élues et aux candidates potentielles, en partenariat avec un expert local sur l'égalité des sexes. Le manuel de formation a été distribué à l'ensemble des assemblées de district et aux conseillères de sexe féminin.
- Mettre sur pied des programmes de formation destinés aux femmes des assemblées de district, qui misent sur le leadership, les débats, les capacités de promotion et sur l'ébauche de propositions de financement de projets.

En raison des activités mentionnées ci-dessus, l'égalité des sexes est devenue un enjeu principal pour la NALAG et davantage de femmes participent à sa conférence annuelle. De plus, la constitution de la NALAG a été modifiée en vue de faciliter la candidature de conseillers au conseil de la direction, ce qui a mené à la nomination

...

... de plus de femmes, y compris la vice-présidente actuelle. La NALAG continue de favoriser une plus grande sensibilisation à l'égard de l'égalité des sexes parmi les hommes, particulièrement parmi ceux qui jouent un rôle traditionnel de leadership.

3.3.3

Analyse après action (AAR)

L'analyse après action est un processus simple utilisé par une équipe afin de récupérer les leçons retenues des réussites et des échecs passés en vue d'améliorer le rendement futur. L'analyse après action fournit à une équipe l'occasion de réfléchir sur l'accomplissement d'un projet, d'une activité, d'un événement ou d'une tâche afin d'obtenir un meilleur résultat à l'avenir.

Une association nationale peut bénéficier d'une analyse après action immédiatement après une réunion ou un congrès annuel, qui représente la meilleure occasion de joindre les membres.



CONSEILS RELATIFS À UNE ANALYSE APRÈS ACTION

- Diriger une analyse après action le plus tôt possible, tandis que tous les participants sont disponibles et que leur mémoire est fraîche. La formation peut ensuite être mise en pratique immédiatement, même le jour suivant.
- Créer un climat approprié; un climat d'ouverture et d'engagement à l'endroit de l'apprentissage. Chaque personne devrait participer dans un climat exempt du concept d'ancienneté ou de rang. L'analyse après action est une étape d'apprentissage plutôt qu'une période de critiques et ne devrait pas être employée comme une évaluation de rendement personnel.
- Désigner un animateur qui sera en mesure d'aider l'équipe à « connaître » les réponses. Les participants doivent être sélectionnés tant dans une perspective d'apprentissage personnel que de groupe.
- Poser la question : « que devait-il se passer? »
- Poser la question : « qu'est-ce qui s'est réellement passé? » L'équipe devrait comprendre et être en accord sur ce qui s'est passé.

- Comparer maintenant ce qui a été planifié et ce qui s'est réellement passé. Inscrivez les points essentiels. Cette façon de faire précise ce qui s'est passé en comparaison avec ce qui devait se passer. Ce moyen facilite le partage des expériences d'apprentissage au sein d'une équipe et fournit la base d'un programme d'apprentissage plus vaste dans l'organisation.
- Poser les questions : « pourquoi fait-on face à des divergences? » et « quelle leçon pouvons-nous en tirer? ». Identifier les réussites et les lacunes et engager une discussion à cet effet. Mettre en place des plans d'action en vue de prolonger les réussites et d'améliorer les lacunes.
- Poser les questions : « avec qui voulons-nous partager notre expérience? » et « quels moyens prendrons-nous pour y parvenir? »

Ces conseils sont tirés du livre : *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. Collison, Chris; Parcell, Geoff. 2004. Capstone, Chichester, GB. 312 p. Veuillez visiter le site Web à l'adresse suivante:

<http://www.chriscollison.com/lzf/>
(site en anglais).

3.3.4

Les foires du savoir

Essentiellement, les foires du savoir sont des expositions où l'on met en évidence des connaissances, des renseignements généraux, des pratiques exemplaires, des leçons apprises, des objets et des présentoirs liés à un ou plusieurs thèmes particuliers. Les foires du savoir ont un caractère indépendant, ouvert, flexible et exempt de hiérarchie et elles sont fondées sur les principes d'apprentissage et de partage. À une foire du savoir, les participants de catégories et de niveaux différents peuvent être au fait des nouveautés, interagir avec les autres et visualiser ce que d'autres ont entrepris.

Il existe plusieurs occasions pour les personnes travaillant en gouvernance locale (que ce soit du personnel des gouvernements locaux ou des associations nationales, des responsables élus et même des groupes communautaires) de contribuer et de participer à une foire du savoir. Les

associations nationales peuvent organiser une foire du savoir comme événement parallèle à leur réunion générale annuelle. C'est l'occasion idéale pour les gouvernements locaux de partager des pratiques préconisées avec d'autres membres, et d'établir des contacts avec des membres concernant des enjeux qui revêtent une importance mutuelle.

À titre d'exemple, l'Association des municipalités du Mali a organisé une exposition au cours de la Journée annuelle des communes, en novembre 2005. L'exposition a permis aux autorités locales, aux groupes communautaires, aux donateurs et aux ministères gouvernementaux de mettre en évidence et de partager leur matériel et de répondre aux questions des délégués.

Les gouvernements locaux et les associations ont également l'occasion de partager leurs connaissances à l'échelle du continent et globalement, en participant aux foires du savoir qui ont lieu au cours de conférences régionales, continentales et mondiales. À titre d'exemple, le sommet Africités 2006, qui aura lieu à Nairobi, au Kenya, du 18 au 24 septembre 2006, organisera une exposition (Citexpo) pour donner l'occasion aux gouvernements centraux et locaux, à la société civile et au secteur privé d'exposer leurs produits et services et leurs expériences en matière de décentralisation et de développement local en Afrique. Pour obtenir davantage de renseignements concernant le sommet, visiter le site Web d'Africités, à l'adresse suivante :

<http://www.africités2006nairobi.org/>
(site en anglais)

Pour en savoir plus sur la façon d'organiser une foire du savoir, veuillez consulter l'article de Steve Denning, *The Horizontal Organizational Ritual : The Knowledge Fair*, à l'adresse suivante :

http://www.stevedenning.com/knowledge_fair.html
(en anglais seulement).



CONSEIL: CE QU'IL FAUT FAIRE ET NE PAS FAIRE EN ORGANISANT UNE FOIRE DU SAVOIR

- Obtenir un soutien de haut niveau.
- Publiciser largement la foire.
- Choisir un endroit public stratégique où la circulation piétonnière est importante (p. ex., dans l'atrium de l'organisation).

- Exposer les meilleures communautés de pratique.
- Demeurer réaliste face au temps alloué aux collectivités pour la préparation de leur exposition.
- Fournir des présentoirs universels pour les kiosques afin de véhiculer une image de diversité et d'intégration.
- Planifier au préalable le besoin en énergie électrique, qui peut être substantiel si les exposants utilisent des ordinateurs.
- Retenir les services de techniciens pour les éventuels bris de matériel.
- Prévoir des dispositifs de sécurité lorsque les kiosques sont laissés sans surveillance.
- Ne pas prévoir trop de détails pour les kiosques – les collectivités peuvent s'organiser elles-mêmes à l'intérieur d'une structure commune.
- Ne pas accepter de présenter la foire à un endroit trop éloigné – le choix d'un endroit stratégique est essentiel pour organiser une foire avec succès.
- Ne pas être trop sérieux – on peut s'amuser à une foire.

3.3.5

Réunions générales annuelles

La réunion générale annuelle ou le congrès d'une association nationale des autorités locales peuvent fournir l'unique occasion pour ses membres de se rassembler à titre de groupe représentant les gouvernements locaux à l'échelle du pays. Cette occasion est l'un des meilleurs moments pour les associations nationales de prendre contact avec leurs membres, et pour les membres, de discuter de leurs plans stratégiques et d'échanger leurs expériences et leurs connaissances. La réunion générale annuelle est le forum idéal pour tenir divers événements de partage des connaissances parallèlement aux affaires régulièrement traitées lors d'une réunion générale annuelle.

Bien avant la réunion générale annuelle, les associations nationales devraient conjuguer leurs efforts pour déterminer les besoins et les intérêts des membres en matière de connaissances, afin que ces derniers soient en mesure de planifier adéquatement les activités de partage des connaissances. Il est important d'allouer temps et ressources à ces activités. Voici quelques exemples de types d'activités à organiser :

Réunion de comité

La réunion générale annuelle offre aux membres une tribune importante pour discuter des enjeux en matière de politiques et pour s'entendre relativement à l'orientation de l'association nationale. Certaines associations ont des comités composés d'un sous-groupe de membres. Le comité supervise le travail de l'association relativement à sa politique et à son programme dans un domaine particulier. Selon les ressources disponibles, les comités peuvent organiser autant de réunions que le conseil d'administration. Même si le comité ne peut se rencontrer qu'à la réunion générale annuelle, celle-ci peut servir d'assise aux importantes décisions en matière de politiques.

La Fédération canadienne des municipalités est un exemple d'association nationale qui compte énormément sur ses comités. Cette association compte les neuf comités permanents suivants :

- La participation des femmes dans les gouvernements municipaux
- La sécurité et la prévention de la criminalité au sein des collectivités
- Questions environnementales et du développement des collectivités viables
- Relations internationales
- Les accords fiscaux et intergouvernementaux
- Les infrastructures municipales et la politique des transports
- Forum des régions nordiques
- Forum rural
- Le développement socioéconomique

Ateliers de formation

Les associations nationales peuvent mener des ateliers de formation destinés aux membres qui ont exprimé le besoin de formation dans un domaine particulier. Les ateliers peuvent avoir lieu immédiatement avant ou après la réunion générale annuelle ou pendant cette réunion lorsque du temps est prévu pour de tels événements parallèles. Veuillez consulter la section 3.3.2 pour obtenir davantage de renseignements concernant les ateliers de formation et les séminaires.

Foires du savoir

Les associations nationales peuvent organiser une foire du savoir qui aurait lieu en même temps que la réunion générale annuelle. Les membres et les autres groupes concernés par les enjeux en matière

de gouvernance locale peuvent profiter de cette occasion originale pour exposer leurs travaux. Veuillez consulter la section 3.3.4 pour obtenir davantage de renseignements concernant les foires du savoir.

Réunions facilitées

On peut organiser des réunions facilitées qui visent à sensibiliser les participants au sujet d'un enjeu ou à encourager les membres à donner leurs suggestions sur un enjeu précis. Les associations nationales peuvent inviter des experts d'un domaine d'intérêt pour les membres. Selon l'orientation des séances, ces invités peuvent provenir de différents paliers de gouvernement, de groupes communautaires, des gouvernements locaux ou d'organisations internationales. Veuillez consulter la section 3.1 pour obtenir davantage de renseignements concernant les réunions facilitées.

Une association nationale peut offrir une variété d'activités comme celles décrites ci-dessus, lorsque les ressources et le temps le permettent. À titre d'exemple, l'Association des municipalités du Mali a organisé une exposition (une foire du savoir) au cours de sa Journée annuelle des communes, en novembre 2005. Cette exposition offrait également une variété d'ateliers dont des présentations animées par des groupes d'experts.

3.3.6

Réunions régionales, continentales et internationales

Les associations nationales et les gouvernements locaux peuvent mettre à profit un certain nombre de forums en vue de partager leurs connaissances et d'acquiescer celles de collègues et de pairs qui travaillent sur des enjeux en matière de gouvernance locale. Voici la description de deux des principaux forums :

Africités

Africités est une conférence panafricaine qui a lieu tous les trois ans dans différentes villes d'Afrique afin de fournir une tribune permettant un dialogue politique sur la décentralisation. Africités est un forum important destiné au partage d'informations et de bonnes pratiques à l'échelle du continent entre les organismes de gouvernements centraux chargés de la gouvernance locale, les fonctionnaires et techniciens municipaux, les institutions de recherche et de formation des gouvernements locaux, ainsi que les donateurs.

Les associations nationales et les gouvernements locaux peuvent bénéficier des événements de partage des connaissances offerts par Africités, qui comprennent diverses séances thématiques et de réseautage qui favorisent un échange approfondi sur le thème général du sommet. Il existe plusieurs occasions pour les gouvernements locaux d'Afrique de mettre en évidence leurs expériences, dont la foire du savoir Citexpo.

Les associations nationales peuvent aider les membres à identifier les sources de financement pour participer à la conférence et elles peuvent permettre à des membres de participer activement à titre d'intervenant ou de personne-ressource pour une séance relative à leur domaine de compétences. L'adresse internet d'Africités 2006 est la suivante : www.africities.org

Forum urbain mondial

Le Forum urbain mondial a été créé par l'Organisation des Nations Unies en vue d'examiner l'un des enjeux les plus importants auquel est confronté le monde à l'heure actuelle : l'urbanisation rapide et son incidence sur les collectivités, les villes, l'économie et les politiques. Le Forum urbain mondial est un événement bisannuel auquel participe un large éventail de partenaires, y compris des organisations non gouvernementales, des organisations axées sur la collectivité, des professionnels urbains, des théoriciens, des représentants gouvernementaux, des autorités locales et des associations nationales et internationales de gouvernements locaux. Ce forum fournit une tribune commune à ces protagonistes afin de discuter d'enjeux urbains d'une façon officielle et non officielle et de convenir de propositions pragmatiques pour créer des villes durables.

UN-HABITAT et un pays d'accueil sont responsables de l'organisation du forum urbain mondial. En juin 2006, le gouvernement du Canada était l'hôte du Forum urbain mondial III, qui a eu lieu à Vancouver, au Canada.

Tout comme Africités, le Forum urbain mondial est un moment privilégié pour tenir des événements et des activités de partage des connaissances au moyen de séances variées et d'expositions. Les associations nationales et les gouvernements locaux d'Afrique se voient offrir l'occasion d'apprendre et d'échanger à propos d'enjeux urbains dans d'autres pays.

Les associations nationales peuvent conjuguer leurs efforts pour permettre la participation de certains de leurs membres en obtenant un financement et en tentant d'organiser leur présence à titre d'intervenant pour l'une des séances ou à titre d'exposant à la foire du savoir.

Pour obtenir davantage de renseignements au sujet du Forum urbain mondial, veuillez visiter le site Web, à l'adresse suivante :

<http://www.unhabitat.org/wuf/2006/default.asp>
(en anglais seulement).

3.4

Apprentissage entre collègues et pairs

L'apprentissage entre collègues et pairs repose au cœur d'une pratique fructueuse en matière de partage des connaissances. Plusieurs méthodes de partage entre les pairs ont été élaborées en vue de maximiser l'apprentissage, et l'une des plus communes est décrite ci-dessous.

3.4.1

L'aide par les pairs

La méthode de l'aide par les pairs en matière de partage des connaissances a d'abord été élaborée par la British Petroleum et est maintenant largement utilisée par bon nombre d'organisations. La méthode préconise le rassemblement d'un groupe de pairs en vue d'obtenir des commentaires sur un problème, un projet ou une activité, et de tirer des leçons à partir des connaissances et de l'expérience des participants. La méthode est fondée sur l'hypothèse que quelqu'un a déjà fait face à la situation ou au problème concerné, et qu'il est possible d'éviter de commettre des erreurs en tirant une leçon de son expérience.

L'aide par les pairs peut s'avérer utile lorsque des employés d'une association nationale ou d'une autorité locale, ou des représentants élus se retrouvent dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils commencent un nouvel emploi, une activité ou un projet et qu'ils pourraient bénéficier des conseils de gens qui possèdent davantage d'expérience;
- lorsqu'ils font face à un problème qu'une autre personne a déjà abordé de front;

- lorsqu'ils n'ont pas eu à gérer une situation donnée pendant une période prolongée et qu'ils ne connaissent pas les nouvelles directives à suivre;
- lorsqu'ils mettent sur pied un modèle de gouvernance ou un projet pilote qui est semblable à l'un effectué par une autre municipalité.

Les associations nationales sont bien placées pour joindre les autorités locales, leurs employés ou les représentants élus qui souhaiteraient tirer une leçon de l'expérience d'autrui. Elles peuvent vouloir mettre en place un programme d'aide par les pairs pour les membres ou elles peuvent faciliter l'aide par les pairs selon les besoins.

Il faut garder en tête qu'il peut s'avérer nécessaire d'obtenir un financement afin de rassembler les pairs à une réunion stratégique. La réunion générale annuelle d'une association qui rassemble ses membres peut représenter un temps idéal pour organiser l'aide par les pairs.



CONSEILS SUR LA FAÇON DE METTRE SUR PIED L'AIDE PAR LES PAIRS

- Faites connaître l'objectif. L'aide par les pairs fonctionne bien lorsque l'objectif est clair et qu'il est communiqué aux participants.
- Partagez la planification de l'aide par les pairs avec les autres. Cherchez à connaître si quelqu'un a déjà résolu ce problème. Les besoins peuvent être semblables.
- Nommez un animateur pour la réunion. Le rôle de l'animateur est de s'assurer, en gérant le processus, que les participants à la réunion obtiennent le résultat escompté.
- Fixez une date pour l'aide par les pairs. Assurez-vous qu'il est encore temps d'apporter des modifications selon ce qui a été appris.
- Invitez des participants qui possèdent des capacités variées, des compétences et de l'expérience dont pourrait bénéficier l'aide par les pairs. Évitez les personnes habituellement ciblées. Limitez-vous à six à huit personnes. Évitez les groupes nombreux afin que chacun puisse exprimer ses idées et partager son expérience.

- Communiquez clairement les résultats escomptés de l'aide par les pairs (généralement des options ou des idées), et planifiez ensuite le temps pour accomplir ces résultats.
- Allouez du temps pour socialiser en vue de développer des liens.
- Allouez une journée et demie à l'aide des pairs. Prévoyez des périodes pour communiquer, poser des questions, analyser et apporter des commentaires.
- Créez un environnement propice au partage. Prenez le temps de créer un environnement propice au partage. Planifiez l'événement en vue d'équilibrer la communication et l'écoute.
- Écoutez afin de comprendre la façon d'améliorer vos propres activités.
- Songez aux personnes qui pourraient bénéficier de cette connaissance et rencontrez ces personnes afin de la partager.
- Engagez-vous à agir et maintenez la communication avec l'équipe de l'aide par les pairs.

Ces conseils sont tirés du livre : *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. Collison, Chris; Parcell, Geoff. 2004. Capstone.

3.4.2

Mentorat

Le mentorat est un processus selon lequel une personne plus âgée ou qui a davantage d'expérience (en général, un membre de la direction) travaille de pair avec un employé qui possède moins d'expérience, lui offrant généreusement des conseils, du soutien et de l'encouragement. Le mentor est un modèle de rôle qui inspire le débutant (ou le mentoré). Le mentor prépare l'apprenti à son rôle, l'aidant à développer les compétences requises pour effectuer son travail efficacement. Idéalement, le mentor et l'apprenti développent une relation de travail fondée sur la confiance et le soutien amical. En général, les mentors s'engagent dans une relation à long terme auprès des apprentis, allant même jusqu'à un an ou davantage.

Les associations nationales et les gouvernements locaux peuvent mettre en place des programmes de mentorat afin d'aider la transition des nouveaux employés vers des rôles de plus grande

responsabilité. Les mentors peuvent s'avérer très utiles lorsqu'il est question de présenter les mentors aux réseaux qu'ils ont établis. Dans le cas d'associations, leur efficacité dépend largement de la force des liens avec leurs membres. Le personnel junior a besoin de connaître les membres de ces réseaux, ainsi que le protocole à suivre en travaillant avec eux.

Les associations nationales peuvent présenter le concept de mentorat à leurs membres, qui pourront bénéficier de la mise en place de tels programmes au sein de leur propre administration.

Pour obtenir un exemple d'un programme de mentorat, veuillez consulter le programme Gender and Diversity du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), à l'adresse Web suivante :

<http://www.genderdiversity.cgiar.org> (en anglais seulement). Le programme *Gender and Diversity* du GCRAI a mis sur pied son programme de mentorat en 2003 à partir d'une série d'initiatives pilotes.

3.4.3

Visites ou échanges sur les lieux

Les visites ou les échanges sur le terrain peuvent être un moyen utile pour les gouvernements locaux de connaître ce que d'autres font et de décider quelles pratiques peuvent être adaptées à leur collectivité ou à leur municipalité. Les associations nationales peuvent aider à organiser ou même participer à des visites sur le terrain basées sur les besoins exprimés par les membres. Il peut s'avérer nécessaire d'obtenir un financement pour les déplacements et les dépenses liées à l'échange.

Après la visite, les participants peuvent rédiger un résumé de l'événement et partager leurs points de vue avec leurs collègues concernant les points pouvant être adaptés à leur situation. Lorsqu'une décision est prise concernant un plan d'action, des activités pilotes peuvent être exécutées à petite échelle en vue d'évaluer l'idée et son éventuelle adaptation à la collectivité. Le principe repose sur le renforcement des capacités de la collectivité à évaluer et à adapter les connaissances provenant de l'extérieur à sa propre situation sociale et à ses valeurs.⁴

3.4.4

Narration

La narration d'une expérience positive représente l'une des meilleures façons de communiquer des idées complexes, des messages essentiels et des leçons apprises. La narration est devenue une méthode populaire utilisée pour partager et transmettre des connaissances. La narration a la capacité d'inspirer les gens et de les motiver face à l'apprentissage. La narration aide également à réunir des gens et à bâtir des liens, car les histoires ont en général un élément personnel associé à la personne qui raconte son expérience.

Stephen Denning, l'auteur de *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*,⁵ est d'avis qu'il est bien de transmettre son expérience lorsqu'un problème est soulevé, et que le partage des connaissances devrait traiter d'enjeux et de difficultés. L'auteur est d'avis que nous sommes en mesure d'apprendre beaucoup des moyens utilisés par d'autres pour résoudre un problème et du plan d'action qui a mené à la résolution du problème. Il est important de garder à l'esprit que pour favoriser l'apprentissage, la narration a besoin d'une explication.

Pour obtenir davantage de renseignements concernant la narration, veuillez visiter le site Web suivant : *SDC's Guide to Using Story and Narrative Tools in Development Co-operation, Practitioner's Version* (ébauche); Thematic Service Knowledge and Research in Collaboration with Sparknow Ltd., London (en anglais seulement).



CONSEILS AU SUJET DE LA NARRATION⁶

La narration :

- doit être brève, simple et concise, mais elle doit apporter assez d'information contextuelle;
- comprend un personnage auquel les gens peuvent facilement s'identifier;
- est plausible, vivante et amusante;
- est convaincante;
- se termine toujours sur une note positive

⁴ Adapté du *Manuel pour le partage des connaissances sur le développement et la transformation de la communauté*, Kingo J. Mchombu, imprimé par DLR International au Canada pour le programme de Oxfam Horn of Africa Capacity Building, août 2004.

⁵ Publié par Jossey-Bass: San Francisco, 2005

⁶ Tiré de : *Partage des connaissances, méthodes, espaces et outils*, ACIDI, Novembre 2003, p. 7

3.4.5

Tirer profit des organisations régionales d'aide technique en Afrique

Il existe deux entités régionales d'aide technique en Afrique qui visent à offrir un soutien à la gouvernance locale et à la décentralisation dans leur région respective : les deux sections régionales du Partenariat pour le développement municipal (PDM); l'une pour l'Afrique orientale et australe et l'autre pour l'Afrique de l'Ouest et centrale. Ces organisations offrent une aide technique aux associations nationales des municipalités et des gouvernements locaux, et elles mettent en place un certain nombre de cours et de séminaires novateurs pour les gens du secteur municipal, comme les administrateurs publics des gouvernements locaux et les représentants élus. En outre, Cités et Gouvernements Locaux Unis – Afrique est un réseau continental qui est la voie unifiée des gouvernements locaux en Afrique. Il travaille à développer une stratégie efficace et réaliste pour les municipalités africaines en vue d'améliorer la vie des populations vivant dans les villages, les communes et les villes du continent.

Les associations nationales peuvent faciliter la participation des membres en les informant des programmes offerts et en cherchant le financement qui leur permettront d'y participer. Elles pourront également tirer immédiatement profit de ces programmes qui sont axés sur le renforcement des capacités des associations nationales.

Les PDM et CGLUA jouent également le rôle important de gérer les connaissances liées à la gouvernance locale et à la décentralisation, et ils partagent ces renseignements avec les gouvernements locaux, les associations nationales, les gouvernements centraux et d'autres institutions. Les associations nationales peuvent se renseigner auprès de ces organisations pour obtenir des connaissances spécialisées dans un certain nombre de domaines. Ces organisations possèdent d'excellents liens avec les gouvernements locaux et les associations nationales, et elles peuvent éventuellement trouver les experts requis.

Pour obtenir davantage de renseignements concernant les programmes offerts par les PDM et CGLUA, veuillez visiter leur site Web aux adresses suivantes :

MDP (Afrique orientale et australe):

<http://www.mdpafrica.org.zw/>
(en anglais seulement).

PDM (Afrique l'Ouest et centrale):

<http://www.pdm-net.org/>
CGLUA (continent africain)

<http://www.CGLUAfrica.org>

3.4.6

Communautés de pratique

La communauté de pratique est un exemple de la façon dont des pairs peuvent apprendre les uns des autres. Une communauté de pratique est un réseau de personnes motivées par leur domaine de compétences et qui maintiennent des liens (physiquement ou au moyen d'Internet) afin d'apprendre à mieux exécuter leurs tâches. Les membres d'une communauté de pratique partagent un domaine commun de requête (p. ex., un enjeu en matière de politiques, une question de recherche, une pratique) qui est lié au travail quotidien. Ils partagent leurs connaissances en décrivant des expériences et en offrant des études de cas, des outils et des documents liés aux intérêts et aux besoins de la communauté de pratique.

Les communautés de pratique travaillent efficacement lorsqu'il y a une communication régulière entre les membres et que ces derniers possèdent un sentiment d'appartenance. Ces communautés aident les personnes à collaborer et à apprendre les unes des autres. Pour y parvenir, les communautés de pratique ont besoin d'un coordonnateur, de temps et d'un endroit commun pour les ressources et pour tenir les événements communautaires. Cet endroit peut être virtuel (un site Web) ou physique, lorsque les personnes impliquées sont en mesure de se rencontrer régulièrement.

À titre d'exemple, les associations nationales peuvent mettre sur pied une communauté de pratique qui rassemblerait des organisations sœurs en Afrique. La communauté de pratique pourrait aborder la question de l'engagement des membres et examiner les défis posés par le travail avec des membres provenant de régions rurales ou éloignées. Il peut s'avérer difficile de trouver du temps et des ressources pour les rencontres virtuelles et d'allouer du temps au personnel pour remplir le rôle de coordination; et ces facteurs peuvent représenter des contraintes.

En raison de la nécessité pour la communauté de pratique de communiquer régulièrement, il est irréaliste d'envisager que les membres d'une association puissent s'engager au sein d'une communauté de pratique à moins qu'ils n'aient accès à l'Internet pour communiquer régulièrement à distance. Il peut s'avérer plus adéquat pour les associations de faciliter le partage de connaissances parmi les membres au moyen d'autres méthodes décrites dans ce guide (p. ex., l'aide par les pairs, les visites sur le terrain, les foires du savoir ou des événements de partage des connaissances parallèles à la réunion générale annuelle).

Pour obtenir davantage de renseignements au sujet des communautés de pratique, veuillez consulter le guide d'Etienne Wenger : *Cultivating a Community of Practice: A quick start-up guide*, accessible à l'adresse suivante : http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf (en anglais seulement).

3.5

Utiliser les technologies de l'information pour le partage des connaissances

Les associations nationales peuvent mettre à profit les technologies de l'information telles que l'Internet, la radio communautaire et la vidéo pour communiquer avec leurs membres ainsi qu'avec leurs organisations sœurs, en Afrique et de par le monde.

3.5.1

L'Internet

Les associations nationales peuvent exploiter des sites Web pour joindre leurs membres ainsi que d'autres institutions et organisations qui s'intéressent à la gouvernance locale. Les sites Web sont utiles pour communiquer de l'information au public, en particulier pour faire mieux connaître l'association et mettre les membres à jour des nouvelles et des événements qui pourraient les intéresser. Rédigés en langage simple et accessible, ils contiennent généralement le type d'information suivant :

- une description de la mission et des programmes de l'organisation
- les coordonnées permettant de joindre le bureau et son personnel

- les dernières nouvelles concernant l'association (et éventuellement ses membres)
- le calendrier des événements (ateliers, élections locales, assemblée générale annuelle, etc.)
- une description des partenaires
- éventuellement une liste des membres de l'association et de son conseil d'administration
- un centre de ressources comprenant des documents ou ressources qui pourraient intéresser les membres.

À titre d'exemple, consultez le site Web de l'Association des municipalités du Mali, à l'adresse suivante: <http://www.pdm-net.org/amm-mali/>

Il arrive que certaines associations veuillent héberger un réseau intranet pour le compte de leurs membres. Un réseau intranet permet aux membres ainsi qu'au personnel de l'association de lire l'information qui leur est réservée. Là où les membres ont une connexion adéquate à l'Internet et sont rompus à l'informatique, ils ont aussi la possibilité d'inscrire de l'information, de participer à des échanges en ligne et de communiquer l'un avec l'autre par courrier électronique.

Dans nombre de pays africains, l'accès à l'Internet est encore difficile dans les collectivités rurales et éloignées. Et même si l'on dispose d'un ordinateur et d'un accès à l'Internet, certains obstacles peuvent nuire à leur utilisation. Il se peut, par exemple, que la connexion soit très lente ou encore que les employés ou les autorités locales et les élus ne connaissent pas très bien l'informatique. En outre, il est possible que l'Internet n'ait pas la faveur des associations nationales comme moyen privilégié de recevoir l'information. Les associations nationales devraient noter :

- lesquels des membres ont accès à l'Internet, lesquels ont les compétences nécessaires pour l'utiliser et avant tout, quels sont l'intérêt et la volonté d'y avoir recours pour recevoir l'information.
- dans le cas où les membres semblent peu susceptibles d'y avoir recours, s'il est possible d'offrir une formation ou s'il existe d'autres moyens privilégiés par les membres pour recevoir de l'information.

Il est possible que des municipalités plus importantes, où une large part de la population a accès à l'Internet, veuillent créer un site Web. Les sites

Web municipaux constituent un excellent outil de sensibilisation au fonctionnement et aux services de la municipalité. Habituellement, ils offrent de l'information sur la structure politique et administrative de la municipalité, sur les services offerts ainsi que des renseignements à l'intention des touristes et de la collectivité des affaires.

À titre d'exemple, voir le site Web officiel de la Ville de Johannesburg, (Afrique du Sud) à l'adresse suivante : <http://www.joburg.org.za/>

3.5.2 La radio ou les forums d'écoute audio et la télé ou les vidéos

Le recours à la radio ou à l'audio est une façon intéressante de partager les connaissances, qui tire parti de la tradition africaine d'échange oral des connaissances. Cette démarche peut aider à stimuler la participation des collectivités rurales et éloignées ainsi que des personnes peu alphabétisées aux activités de renforcement des capacités ou aux initiatives de sensibilisation des gouvernements locaux.

On peut avoir recours à la radio pour aider à renforcer les capacités des gouvernements locaux. Par exemple, le Municipal Development Partnership (Afrique orientale et Afrique australe) et le World Bank Institute ont mis au point le programme Africa Good Governance on the Radio Waves en appui au renforcement des capacités des gouvernements locaux et au renforcement de l'autonomie des collectivités, par le biais de la radio. L'encadré 3.5 décrit le fonctionnement du programme.

ENCADRÉ 3.5 – LE PROGRAMME AFRICA GOOD GOVERNANCE ON THE RADIO WAVES

Africa Good Governance on the Radio Waves est un programme d'apprentissage à distance offert par le truchement de la radio dans plusieurs pays africains. Le programme vise à rejoindre les maires, les fonctionnaires locaux, les membres des autorités locales et les représentants de la société civile dans plusieurs pays, en particulier à l'extérieur des grandes zones métropolitaines.

... Le programme offre plusieurs modules d'apprentissage portant sur des problèmes précis de gouvernement local. Chaque module dure plusieurs semaines durant lesquelles il est diffusé sur les ondes, une fois la semaine, à la même heure.

Le programme est interactif et largement axé sur la participation active des auditeurs. Les participants reçoivent la documentation relative aux cours, notamment des questions destinées à stimuler la discussion et la réflexion, des exercices d'auto-évaluation, un cahier d'exercices ainsi que d'autres documents contribuant à l'auto-apprentissage. Le programme comporte aussi des exemples de cas pertinents pour la région, des entrevues avec des représentants des principaux groupes intéressés ainsi qu'avec des membres de la collectivité dans le pays de l'auditeur.

Pour obtenir davantage de renseignements concernant le programme, visitez le site Web du *Municipal Development Partnership* (Afrique orientale et Afrique australe) à l'adresse suivante : <http://www.mdpafrica.org.zw/>

Il se peut que les associations nationales veuillent aider leurs membres à profiter de programmes tels que celui du MDP ou souhaitent mettre au point une émission de radio dans leur propre pays, axée sur leurs intérêts. Les associations nationales peuvent aussi avoir recours à l'audio pour faciliter le partage des connaissances entre leurs membres en enregistrant le déroulement des réunions ou des événements et en expédiant les cassettes audio aux membres qui n'ont pu être présents mais qui s'intéressent aux délibérations.

Dans le même ordre d'idées, les gouvernements locaux peuvent atteindre le public en organisant des forums d'écoute axés sur des émissions de radio dont le contenu porte sur des questions qui préoccupent la collectivité. Il peut être plus économique pour les municipalités d'organiser des forums d'écoute portant sur un contenu enregistré. Par exemple, les municipalités pourraient mettre au point une version audio d'un bulletin d'information pour renseigner les personnes moins alphabétisées sur les sujets d'actualité dans la collectivité.

La télé et la vidéo peuvent aussi constituer d'excellents moyens de sensibiliser la population aux enjeux, bien que le coût de l'enregistrement et de la diffusion puisse être prohibitif. Plutôt que de produire leurs propres vidéos ou émissions de télé, les associations nationales ou les gouvernements locaux pourraient avoir accès à des vidéos produites par d'autres sources et ayant un intérêt pour leurs membres ou leur collectivité, et organiser des séances de projection.

3.5.3 Conférences téléphoniques et vidéoconférences

Lorsque la technologie est accessible, fiable et abordable, les conférences téléphoniques et les vidéoconférences peuvent constituer une façon très intéressante de réunir les gens qui travaillent ensemble à distance. Elles ont habituellement plus de succès lorsque l'objectif est bien défini et l'ordre du jour bien planifié, et selon l'objectif de la réunion, il peut être bénéfique d'obtenir la participation d'un président ou d'un animateur.

L'équipe de gestion de la connaissance du PAGL, par exemple, a régulièrement recours aux téléconférences pour planifier les activités et examiner l'état des divers projets. Ces téléconférences mettent en contact des gens de quatre organismes au Bénin, au Zimbabwe, en Afrique du Sud et au Canada. Les appels sont utiles pour aider à renforcer les relations entre les quatre organismes et à maintenir l'élan dans le cadre des activités du PAGL.

Par rapport à la conférence téléphonique, la vidéoconférence a l'avantage de permettre une réunion en face à face, même si les participants se trouvent physiquement dans différents lieux de la planète. Cependant, la technologie peut parfois être lente et comporter des délais d'attente. En outre, la vidéoconférence profite habituellement aux personnes qui habitent ou qui peuvent facilement se rendre dans les municipalités importantes, où l'on retrouve la technologie nécessaire. Le MDP (Afrique orientale et australe) a eu recours aux vidéoconférences pour l'apprentissage à distance dans un certain nombre de pays de sa région.

Les associations nationales et les gouvernements locaux devraient noter que la technologie associée aux conférences téléphoniques et aux vidéoconférences est encore très coûteuse, en particulier lorsqu'elle doit assurer la liaison entre un grand

nombre de lieux différents. Il est parfois moins coûteux de regrouper physiquement les gens pour une rencontre en face à face.

3.6

Documents d'information qui favorisent le partage des connaissances

Bulletins d'information

3.6.1 Les bulletins d'information constituent l'un des outils de communication les plus importants dont disposent les organismes de tous genres. Les associations nationales peuvent communiquer à leurs membres (ainsi qu'à d'autres parties intéressées) ce qui se passe et ce qui est à prévoir au sein de l'association. Ils peuvent aussi contribuer au partage des connaissances en incluant des récits sur les pratiques exemplaires des membres dans chaque livraison. Dans le même ordre d'idées, les autorités locales peuvent mettre au point un bulletin à l'intention de leur collectivité qui aide à la sensibiliser aux questions qui la concernent.

Le bulletin de l'Association nationale des autorités locales du Ghana (NALAG), *Grassroots News*, a d'abord été lancé comme trimestriel, le premier numéro ayant été publié en janvier 1997. Il est parvenu à atteindre les assemblées de district dans l'ensemble du pays, tout comme le ministère des Gouvernements locaux, les députés, la collectivité de donateurs, les ONG, etc. L'Association des autorités locales de la Tanzanie ainsi que l'Association des municipalités du Mali publient aussi des bulletins.

Il faut garder à l'esprit que la production d'un bulletin peut être assez coûteuse et nécessiter un soutien financier de l'extérieur. Cela dit, même s'il n'est possible de publier un bulletin qu'occasionnellement, cela demeure un moyen efficace d'entretenir les liens entre l'association et ses membres et d'informer ceux-ci des activités.

Campagnes d'information

3.6.2 Les campagnes d'information sont des échanges d'informations ciblées et intenses en rapport avec une question précise, pendant une période de temps déterminée. Elles aident à créer le climat social nécessaire au progrès et à l'adoption de nouvelles idées en rapport avec

un thème précis. Elles font habituellement appel à une combinaison de moyens de communication tels que les messages d'intérêt public à la radio et à la télé, les affiches, les brochures et le théâtre populaire. Par exemple, nombre de pays africains ont eu recours à des campagnes d'information pour sensibiliser la population au VIH et au sida.

Les associations nationales et les gouvernements locaux pourraient lancer des campagnes d'information pour sensibiliser la population aux enjeux importants et encourager les gens à agir. Par exemple :

- une campagne qui informerait les citoyens de leurs responsabilités civiques en matière de vote et qui expliquerait la façon de faire pour voter.
- une campagne pour sensibiliser la population à l'importance de la participation des femmes à la politique locale.
- une campagne axée sur les enjeux qui encourage la participation de la population locale, notamment concernant de nouvelles activités de développement ou de nouveaux services.

3.6.3

Centres de ressources ou centres de la connaissance

Le centre de ressources, ou centre de la connaissance, est essentiellement une version améliorée de la bibliothèque. Ce type de centre est axé sur le partage des connaissances et constitue en quelque sorte un dépôt d'information liée à un domaine donné. Habituellement, les centres de la connaissance recueillent, organisent et diffusent la connaissance aussi bien que l'information. Cela ne veut pas nécessairement dire que le centre de la connaissance accomplit lui-même toutes ces activités. Il crée plutôt un cadre et assure la direction, la coordination, l'orientation et l'expertise.

Les associations nationales sont responsables de faciliter le partage des connaissances entre leurs membres. Elles sont les mieux placées pour coordonner les centres de la connaissance axés sur la décentralisation et la gouvernance locale dans leur pays respectif. On pourrait encourager les membres d'une association à fournir des exemples de pratiques exemplaires et de leçons retenues et l'association, par l'entremise de son centre de la connaissance, pourrait organiser ces connaissances et les diffuser dans l'ensemble de son réseau de

gouvernements locaux. En outre, les associations nationales sont mieux placées pour recueillir les connaissances de l'extérieur du pays et les partager avec leurs membres.

L'Association des municipalités du Mali dispose d'un centre de la connaissance. Voyez son site Web à : <http://www.pdm-net.org/amm-mali/>

MDP (Afrique orientale et australe) et PDM (Afrique occidentale et centrale) exploitent tous les deux des centres de ressources. Voyez leurs sites Web aux adresses suivantes :

MDP (Afrique orientale et australe) :

<http://www.mdpafrica.org.zw/>

PDM (Afrique occidentale et centrale) :

<http://www.pdm-net.org/>

Conclusion

Les méthodes et les techniques de partage des connaissances dont il est question dans le présent guide sont parmi celles les plus utilisées par les organisations de toutes sortes, y compris les organismes communautaires, dans les secteurs privé et public.

Il faut noter qu'il ne s'agit que de lignes directrices; le domaine du partage des connaissances laisse beaucoup de place à l'innovation. On n'a qu'à lire la documentation de plus en plus volumineuse sur le partage des connaissances pour comprendre qu'il s'agit d'un domaine en évolution constante.

Nous vous invitons à essayer les diverses méthodes et, par-dessus tout, à les partager avec vos pairs dans les gouvernements locaux et les associations nationales, tout en vous informant auprès d'eux de leurs propres expériences.

Vous êtes invité à faire parvenir vos commentaires ou ajouts au groupe de travail sur la GC du Programme africain de gouvernance locale, aux soins de la Fédération canadienne des municipalités à international@fcm.ca.

: Bibliographie

Remarque : les ressources indiquées dans cette bibliographie sont uniquement en anglais

Ressources sur le web

Données de base sur la gestion des connaissances :

National Electronic Library for Health, Specialist Library on Knowledge Management, June 20, 2006:
http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/

Développer une stratégie de GC :
James Robertson, Step Two Designs, Australia, web page. June 20, 2006: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/index.html

Centre de ressources sur la GC
<http://www.kmresource.com/>

Publications

A Little Knowledge Is a Dangerous Thing: Understanding Our Global Knowledge
Dale Neef (Butterworth-Heinemann, 1998)

The Balanced Scorecard
Robert S. Kaplan, and David P. Norton
(Harvard Business School Press, 1996)

Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer
Jay Liebowitz (CRC Press, 1999)

Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know
Nancy M. Dixon (HBS Press, 2000)

Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity
Etienne Wenger (Cambridge University Press, 1999)

Competing Through Knowledge: Building a Learning Organisation
Madhukar Shukla (Sage, 1997)

The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management
Melissie Clemmons Rumizen (Alpha Books, 2001)

Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective
Nigel J. Holden (Financial Times Management, 2001)

The Decision-Maker's Guide to Knowledge Management: How to Implement a Knowledge Management System in Your Organization

Maynard A. Howe (McGraw-Hill, 2000)

Designing Knowledge Management Architecture: How to Implement Successful Knowledge Management Programs
Archana Shukla, R. Srinivasan (Sage Publications, 2003)

Do We Know How to Do That?: Understanding Knowledge Management
Constantine Von Hoffman (Harvard Business School Press, 2001)

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization
Peter M. Senge (Currency/Doubleday, 1994)

From Know-How to Knowledge
Bryan Gladstone (LPC, 2000)

Handbook of Organizational Learning and Knowledge
Meinolf Dierkes (Oxford University Press, 2001)

Human Side of Knowledge Management: An Annotated Bibliography
Pamela S. Mayer (2000)

Knowledge Asset Networking
Gregoris N. Mentzas, Dimitris Apostolou, Andreas Abecker, Ron Young (Springer Verlag, 2003)

Knowledge, Complexity and Innovation Systems
Manfred M. Fischer, Josef Frohlich (Springer Verlag, 2001)

Knowledge Creation: A Source of Value
Georg Von Krogh (St. Martin's Press, 2000)

Knowledge Management
Paul R. Gamble (Kogan Page, Ltd., 2002)

Knowledge Management
Daryl Morey (Editor) (MIT Press, 2001)

Knowledge Management and Organizational Competence
Ron Sanchez (Oxford University Press, 2002)

Knowledge Management: Best Practices in Europe
Kai Mertens (Springer Verlag, 2000)

Knowledge Management Case Book
(John Wiley & Sons, 2002)

Knowledge Management: Clarifying the Key Issues
Scott Tannenbaum (IHRIM, 2000)

Knowledge Management Foundations
Steve Fuller (Butterworth-Heinemann, 2001)

- Knowledge Management Handbook*
Jay Liebowitz (Editor) (CRC, 1999)
- Knowledge Management Strategies*
Jerry Honeycutt (Microsoft Press, 2000)
- Knowledge Management: The Bibliography*
Paul R. Burden (Information Today, 2000)
- Knowledge Management Toolkit:
A Resource for Creating Policy and Strategy*
Karen Giannetto (Ashgate Publishing, 2000)
- Knowledge Management Toolkit, The:
Practical Techniques for Building a Knowledge
Management System*
Amrit Tiwana (Prentice Hall, 1999)
- Knowledge Management Tools*
Rudy L. Ruggles (Editor) (Butterworth-Heinemann, 1996)
- Knowledge Management Trilogy*
Karl M. Wiig (Schema, 1996)
- Learning to Fly:
Practical Lessons from one of the World's Leading
Knowledge Companies*
Chris Collison and Geoff Parcell (Capstone Publ., 2001)
- The Manager's Pocket Guide to Knowledge Management*
Barbara Kivowitz, Kathleen Foley Curley
(Human Resource Development Press, 2001)
- Managing Knowledge: An Essential Reader*
Stephen Little, Paul Quintas, Tim Ray
(Sage Publications, 2001)
- Managing Knowledge: A Practical Web-Based Approach*
Wayne Applehans (Addison-Wesley, 1999)
- Practical Knowledge Management:
The Lotus Discovery System*
Wendi Pohs, Seth Earley, Gayle Thiel (IBM Press, 2001)
- Smart Things to Know About: Knowledge Management*
Thomas M. Koulopoulos, Carl Frappaolo
(Capstone Pub., 2001)
- The Springboard:
How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era
Organizations*
Stephen Denning (Butterworth-Heinemann, 2000)
- Unlocking Knowledge Assets*
Susan Conway, Char Sligar (Microsoft Press, 2002)

: ANNEXE 1

**Stratégie de gestion
des connaissances et de
communication du PAGL**
Lignes directrices de mise en œuvre
Novembre 2004

: Table des Matières

1.0	Introduction	38
2.0	Résultats escomptés	38
3.0	Définition opérationnelle de « gestion des connaissances et communication »	38
4.0	Groupes cibles – À qui s’adressent les connaissances du PAGL?	39
4.1	Partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL	39
4.2	Spécialistes de la décentralisation et de la gouvernance locale	39
4.3	Décideurs	40
4.4	Bénéficiaires	40
4.5	Donateurs	40
4.6	Instituts de recherche et de formation	40
5.0	Processus de gestion des connaissances et de communication	40
5.1	Communication entre les parties intéressées.....	40
5.1.1	Bulletin électronique des partenaires du PAGL	40
5.2	Lignes directrices sur le développement de différents produits de connaissance	41
5.2.1	Études de cas	41
5.2.2	Guides et boîtes à outils	41
5.2.3	Documents de politique	41
5.2.4	Publications	41
5.3	Présentation	41
5.4	Impression	42
5.5	Diffusion des connaissances	42
5.6	Stockage et extraction de l’information.....	42
5.7	Suivi et évaluation	42
6.0	Responsabilités des unités de gestion des connaissances	42
6.1	Gestion des connaissances à l’échelle internationale (FCM).....	43
6.2	Gestion des connaissances à l’échelle régionale (PDM et MDP)	43
6.3	Unités de gestion des connaissances des associations nationales (ALAT, AMM, ANAM, NALAG)	43
6.4	Activités conjointes de gestion des connaissances	43

1.0 Introduction

L'un des grands objectifs du PAGL est le renforcement des réseaux de connaissances sur la gouvernance locale, tant à l'échelle du continent que des régions. La gestion des connaissances et la communication sont donc deux éléments-clés du programme. Les responsables du PAGL transmettront des méthodes et des outils, et diffuseront les leçons apprises dans le cadre des projets modèles et pilotes mis en œuvre à l'échelle nationale et locale, et contribueront ainsi à alimenter la banque croissante des travaux de recherche, des pratiques exemplaires et des études de cas sur la décentralisation en Afrique. Cette information sera communiquée aux organisations panafricaines, aux gouvernements nationaux et municipaux, aux instituts de recherche et aux pays donateurs; elle devrait favoriser une meilleure compréhension du processus de décentralisation et se traduire par un soutien accru à la décentralisation des services et à l'amélioration de la gouvernance locale, conformément aux recommandations du NEPAD.

La stratégie de gestion des connaissances et de communication vise les objectifs suivants :

- Garantir la transparence de la gestion et des activités du programme
- Favoriser la communication et le dialogue entre les partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et les différentes parties intéressées
- Développer et enrichir une base de connaissances sur la décentralisation et la gouvernance locale à partir des projets mis de l'avant au Mali, au Ghana, en Tanzanie et au Mozambique
- Favoriser le mûrissement des situations vécues et des leçons apprises dans le cadre du PAGL
- Assurer le suivi et évaluer les activités du programme afin d'en mesurer les répercussions et de progresser à partir des leçons apprises
- Étendre les connaissances et l'expérience acquises dans le cadre du PAGL à l'ensemble des collectivités africaines

2.0 Résultats escomptés

Quatre résultats sont escomptés :

- Renforcement proactif de la communication et du dialogue entre les partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et avec les différentes parties intéressées.

Indicateur 1 : nombre et type de mécanismes de communication et de dialogue en cours

Indicateur 2 : exemples de dialogues ayant donné lieu à des mesures de suivi

- Les connaissances sur la décentralisation et la gouvernance locale sont développées et documentées à partir des programmes mis en œuvre au Ghana, au Mali, au Mozambique et en Tanzanie

Indicateur 1 : nombre de produits de connaissance utiles développés, y compris les produits portant sur les thèmes transversaux (égalité des sexes, VIH, etc.)

Indicateur 2 : nombre de demandes d'information sur la décentralisation et la gouvernance locale

- L'expérience acquise et les leçons apprises dans le cadre du PAGL sont mises en pratique

Indicateur 1 : nombre et qualité des mesures de mise en œuvre adoptées grâce aux leçons apprises et à l'expérience acquise par les partenaires du PAGL

Indicateur 2 : nombre d'activités de renforcement des capacités demandées par les associations nationales mises de l'avant par des établissements régionaux d'assistance technique à partir des leçons apprises

- Extension des connaissances et de l'expérience à l'ensemble des collectivités africaines

Indicateur 1 : exemples de diffusion à d'autres associations et parties intéressées (gouvernements, donateurs, etc.)

Indicateur 2 : nombre de demandes de produits de connaissance portant sur le PAGL

3.0 Définition opérationnelle de « gestion des connaissances et communication » appliquée au PAGL

Dans le contexte du PAGL, la gestion des connaissances signifie documenter, analyser, structurer, stocker et extraire les connaissances et les données relatives aux expériences associées au PAGL, et les partager avec les intervenants-clés. Ce processus suppose le suivi et l'évaluation périodiques du programme, afin de déterminer si ses objectifs

stratégiques sont atteints, et l'application des leçons apprises à d'autres activités du programme.

L'Équipe de gestion des connaissances du PAGL mènera les activités de gestion des connaissances et de communication suivantes :

- Élaborer pour le PAGL des protocoles de communication à l'interne et à l'externe, afin que les parties intéressées puissent être informées régulièrement sur le programme.
- Partager les connaissances acquises et les leçons apprises dans le cadre du PAGL avec les partenaires chargés de la mise en œuvre du programme et les différentes parties intéressées et, à plus grande échelle, avec d'autres pays d'Afrique.
- Renforcer la capacité du personnel de cibler et d'exploiter l'information et les connaissances.
- Développer, publier, stocker, extraire et diffuser une série de produits de connaissance – y compris des études de cas, des guides, des trousseaux, des fiches signalétiques et des documents d'orientation – à l'intention des partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et des différentes parties intéressées.
- Utiliser les connaissances acquises dans le cadre du PAGL pour militer en faveur de la décentralisation et de la gouvernance locale auprès des principales parties intéressées.
- Concevoir et utiliser un système d'évaluation du rendement du PAGL, afin de mesurer les progrès et les résultats.
- Concevoir et préparer des ateliers sur différentes questions en coopération avec les partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL ou les principales parties intéressées (ou les deux) – gouvernements centraux, maires, associations nationales de municipalités du Mali, du Ghana, de la Tanzanie et du Mozambique, etc.

4.0 Groupes cibles – À qui s'adressent les connaissances du PAGL?

Les connaissances développées dans le cadre du PAGL visent les groupes ci-dessous (voir le tableau 1 à la fin du document pour une description plus détaillée des messages-clés qui seront préparés et des principaux mécanismes qui seront mis de l'avant pour atteindre ces groupes) :

4.1 Partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL :

ALAT	Association des autorités locales de la Tanzanie
AMM	Association des municipalités du Mali
ANAM	Association nationale des municipalités du Mozambique
CCRA	Conseil des communes et régions d'Afrique
FCM	Fédération canadienne des municipalités
MDP	Municipal Development Partnership (Afrique orientale et australe)
NALAG	Association nationale des autorités locales du Ghana
PDM	Partenariat pour le développement municipal (Afrique occidentale et centrale)

Le PAGL soutiendra le processus de décentralisation en Tanzanie, au Mozambique, au Ghana et au Mali. Les organismes régionaux d'assistance technique MDP et PDM participeront à l'élaboration d'études de cas, de pratiques exemplaires, de guides et de trousseaux et à la description des leçons apprises dans le cadre des projets du PAGL mis de l'avant dans ces pays, et partageront ces outils avec les partenaires du PAGL. Le MDP et le PDM (et dans certains cas la FCM) mettront également en œuvre des ateliers d'apprentissage dans différents domaines afin de renforcer la capacité de leur personnel et de celui des associations nationales susmentionnées de répondre aux besoins de leurs gouvernements locaux sur les plans de l'orientation stratégique et opérationnel.

4.2 Spécialistes de la gouvernance locale et de la décentralisation

- Personnel municipal
- Organismes d'assistance technique (MDP, PDM, etc.)

Des documents tels que études de cas, pratiques exemplaires, guides et boîtes à outils seront préparés dans le cadre du PAGL afin de soutenir les spécialistes oeuvrant dans le domaine de la décentralisation et de la gouvernance locale dans les pays où le programme est mis en œuvre. Ces documents seront sans doute diffusés également dans d'autres régions d'Afrique.

4.3 Décideurs

- Ministères chargés de la décentralisation
- Autres départements du gouvernement central
- Gouvernements locaux (maires et conseils municipaux)
- Districts

Des documents de politique, des pratiques exemplaires et d'autres documents d'information seront préparés dans le cadre du PAGL en vue de soutenir la décentralisation et gouvernance locale.

4.4 Bénéficiaires

- Gouvernements locaux
- Société civile (collectivités, hommes, femmes, enfants, etc.)

Les partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL communiqueront aux gouvernements locaux de leur territoire l'information et les connaissances – pratiques exemplaires, guides et boîtes à outils, etc. – nécessaires au renforcement de la capacité de ces derniers de répondre aux besoins de leurs collectivités. Ces connaissances pourront également être diffusées dans d'autres régions d'Afrique par l'entremise de différents réseaux de gouvernements locaux et par le biais de conférences.

4.5 Partenaires financiers

Les responsables du PAGL rendront compte régulièrement à l'Agence canadienne de développement international de leurs activités, ainsi que des résultats et des répercussions du programme; ils pourront également communiquer aux autres partenaires financiers les résultats obtenus et les connaissances acquises, afin de favoriser la coordination efficace du travail de ces derniers auprès des gouvernements locaux.

4.6 Institutions de formation et de recherche

Les responsables du PAGL transmettront les connaissances acquises dans le cadre du programme aux institutions de formation et de recherche dans le domaine de la décentralisation et de la gouvernance locale, afin de favoriser le partage des connaissances et la décentralisation en Afrique et ailleurs.

5.0 Processus de gestion des connaissances et de communication relatifs au PAGL

Chaque Unité de gestion des connaissances (FCM, PDM et MDP) sera chargée d'un ensemble d'activités de gestion des connaissances et de communication préalablement établi dans son plan de travail annuel. Il est important de pouvoir associer facilement les éléments d'information et les connaissances diffusés au PAGL; à cette fin, les procédures ci-dessous ont été élaborées afin de garantir l'uniformité de la présentation et du style.

5.1 Communication entre les parties intéressées

Par souci d'efficacité, les partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et les parties intéressées adopteront les mécanismes de communication ci-dessous :

- Envoi périodique de courriels et consultation régulière du site Web interactif de la FCM
- Appels et conférences téléphoniques périodiques (il peut être nécessaire de faire appel à un interprète)
- Vidéoconférences
- Échanges
- Voyages d'étude

Des mesures seront prises afin de surmonter les obstacles linguistiques.

5.1.1 Bulletin électronique des partenaires du PAGL

Le bulletin électronique du PAGL – qui porte sur les activités du PAGL, ainsi que sur les manifestations spéciales, les possibilités et les résultats pertinents – est envoyé périodiquement aux partenaires chargés de la mise en œuvre du programme et aux parties intéressées. Le bulletin est préparé conjointement par le MDP, le PDM et la FCM. Les partenaires sont invités à soumettre régulièrement leurs communiqués à la personne-ressource responsable du bulletin à leur bureau régional.

Le bulletin est envoyé par courrier électronique dans les trois langues de travail du PAGL (français, anglais et portugais). Il est également affiché dans la section PAGL du site Web interactif de la FCM (www.icmd-cidm.ca).

5.2 Lignes directrices sur le développement de différents produits de connaissance

Des modèles seront préparés pour chacun des produits de connaissance (énumérés ci-dessous) développés dans le cadre du PAGL. Ils renfermeront des indications sur la longueur, le type de contenu, la structure et la présentation de chacun des produits de connaissance.

Les deux organisations régionales, MDP et PDM, ont la responsabilité d'élaborer – soit individuellement, soit ensemble – le contenu d'une série de produits de connaissance. Il peut s'agir d'études de cas, de guides et de boîtes à outils, de documents de politique et de différents autres types de publications. Le PAGL créera une Équipe de gestion des connaissances qui sera composée de représentants de la FCM, du PDM et du MDP. Cette Équipe sera chargée de réviser les documents et d'y mettre la dernière main avant l'impression. S'il y a lieu, d'autres partenaires du PAGL peuvent demander à faire partie d'un comité de révision.

Les produits de connaissance sont partagés avec les partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL, ainsi qu'avec les organisations panafricaines, les gouvernements nationaux et municipaux, les instituts de recherche, les pays donateurs et les personnes intéressées à la décentralisation.

5.2.1 Études de cas

Les membres du PAGL veulent constituer une série d'études de cas qui mettent en lumière les situations vécues et les leçons apprises dans le cadre des activités du PAGL dans les quatre pays ciblés. Les études de cas peuvent également porter sur un thème transversal présentant un intérêt pour les partenaires du PAGL et d'autres parties intéressées à la gouvernance locale – égalité des sexes, VIH/SIDA, etc. Plus précisément, les études de cas servent à :

- Informer les différents partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et les parties intéressées des approches innovatrices adoptées en matière de gestion et de gouvernance municipales.
- Démontrer en quoi réside le succès des activités du PAGL, et à partager les leçons apprises.

5.2.2 Guides et boîtes à outils

À l'occasion, les responsables du PAGL préparent des guides et des boîtes à outils destinés à faciliter le renforcement des capacités des associations nationales, des gouvernements locaux, et même d'autres parties intéressées, dans des domaines qui touchent le PAGL (par ex., gestion opérationnelle, défense des droits, communication, consultation du public, mesure du rendement).

Ces documents auront en commun :

- D'être utilisés pour des besoins pratiques, notamment de formation, et non pour la prestation de théorie.
- De servir de documents de référence pour une question ou un sujet donnés.
- D'être rédigés dans un langage simple

5.2.3 Documents de politique

Les responsables du PAGL peuvent produire des documents de politique sur une question relative à la décentralisation et à la gouvernance locale, à partir des résultats obtenus et des leçons apprises dans le cadre des activités du programme, ou encore sur une question stratégique d'intérêt pour les partenaires chargés de la mise en œuvre du programme. Les documents de politique visent à informer les décideurs des gouvernements locaux, les gouvernements centraux, les partenaires financiers, les chercheurs et tous ceux qui s'intéressent à la décentralisation et à la gouvernance locale.

5.2.4 Publications

Les responsables du PAGL peuvent produire des ouvrages de recherche fondés sur les situations vécues et les leçons apprises dans le cadre des projets modèles et des projets pilotes du programme. Ces publications sont partagées avec les partenaires chargés de la mise en œuvre du programme, ainsi qu'avec les organisations panafricaines, les gouvernements nationaux et municipaux, les instituts de recherche et les pays donateurs.

5.3 Présentation

Tous les produits de connaissance et les documents de promotion et d'information préparés par l'entremise du PAGL comporteront certes un contenu différent, mais ils seront de facture semblable, afin

de faire ressortir clairement qu'il s'agit de documents du PAGL :

- Les logos du PAGL et du partenaire responsable de la publication seront mis en évidence sur la page couverture du document
- La page arrière de la couverture pourrait inclure les logos de tous les partenaires du PAGL
- Tous les documents (publications, études de cas, etc.) produits dans le cadre du PAGL devront porter la mention suivante :
Le Programme africain de gouvernance locale (PAGL) soutient le processus de décentralisation en Afrique. Les responsables du PAGL remercient le Fonds canadien pour l'Afrique pour le soutien accordé au programme et à ses publications.
- L'organisation responsable du développement d'un document (publication, étude de cas, boî à outils, etc.) détiendra le droit d'auteur pour ce document.
- L'intérieur de la page couverture de chaque document publié dans le cadre du PAGL inclura une brève description du programme et la liste des partenaires du PAGL

5.4 Impression

L'organisation qui conçoit un produit de connaissance donné est également chargée de l'impression du document. Dans le cas où des ressources additionnelles sont requises, une autre organisation pourra apporter son aide pour l'impression du document.

5.5 Diffusion des connaissances

Les produits de connaissance préparés dans le cadre du PAGL sont partagés avec des organisations panafricaines, des gouvernements centraux et locaux, des instituts de recherche et des partenaires financiers. La clientèle cible figure dans la partie 4 ci-dessus.

L'organisation responsable de l'élaboration d'un produit de connaissance donné en collaboration avec l'Équipe de gestion des connaissances du PAGL, conçoit également une stratégie de diffusion de ce produit dès les premiers stades de l'élaboration.

Le PDM est chargé de distribuer les documents aux partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et aux intervenants-clés en Afrique occidentale et centrale, et le MDP est chargé de leur distribution en Afrique orientale et australe. Le PDM et le MDP

sont également chargés de la diffusion des documents d'information et des produits de connaissance à plus grande échelle dans leurs régions respectives.

Les responsables du PAGL diffusent également les produits de connaissance et les documents d'information à plus grande échelle en Afrique par l'entremise de la nouvelle organisation continentale CCRA, ainsi que par le biais de conférences et de manifestations spéciales telle Africité.

La FCM est chargée de diffuser les connaissances à l'extérieur du continent africain par l'entremise de son réseau international de municipalités.

5.6 Stockage et extraction de l'information

Tous les produits de connaissance sont mis à la disposition du public sur le site Web interactif de la FCM (www.icmd-cidm.ca). Les deux organisations régionales, PDM et MDP, sont toutefois également encouragées à afficher sur leur site Web la version électronique de leurs documents.

L'organisation qui produit une publication doit en conserver des copies papier. Avant l'impression du document, chaque organisation nationale, régionale et la FCM doivent indiquer le nombre de copies papier qu'elles souhaitent recevoir et conserver dans un centre de ressources du PAGL au moins une copie de chacun des documents produits.

5.7 Suivi et évaluation

À l'aide du cadre de suivi et d'évaluation fourni dans le plan de mise en œuvre du programme – qui comporte les indicateurs présentés dans la partie 2 du présent document – l'Équipe de gestion des connaissances assure le suivi et évalue les composantes du PAGL ayant trait à la gestion des connaissances et à la communication.

6.0 Responsabilités des unités de gestion des connaissances

Cette partie fait état des responsabilités générales en matière de gestion des connaissances et de communication à l'échelle internationale, nationale et régionale. La description des activités à cet égard figure dans le plan de travail annuel de chacun des partenaires chargés de la mise en œuvre du programme.

La responsabilité principale de mettre en œuvre la stratégie de gestion des connaissances incombe à la FCM et aux deux organisations partenaires régionales, soit le PDM et le MDP.

6.1 Gestion des connaissances à l'échelle internationale (FCM)

- Consigner les résultats relatifs au PAGL
- Diffuser l'information sur le site Web
- Diffuser l'information au sujet des activités de communication
- Offrir un appui pour la mise en page, traduction, etc. des produits de connaissances
- Développer des connaissances et les partager par le biais d'ateliers
- Fournir des cadres et des outils d'analyse de l'information sur l'égalité entre les sexes et les maladies endémiques

6.2 Gestion des connaissances à l'échelle régionale (PDM et MDP)

- Établir des protocoles de communication
- Effectuer des évaluations des capacités
- Mettre en place des processus et des procédures de développement de produits de connaissance
- Établir un système de suivi
- Renforcer les capacités des associations nationales dans différents domaines (gestion des connaissances, suivi du rendement, etc.)
- Organiser des échanges et des conférences à l'échelle régionale
- Faciliter les voyages d'étude et les échanges
- Contribuer au partage des connaissances au niveau régional et continental (Africités IV, conférence du CCRA en Afrique du sud, etc.)
- Entreprendre l'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités
- Favoriser l'élaboration d'une stratégie de gestion des problèmes associés au VIH/SIDA à l'échelle locale
- Faire l'analyse de certaines questions (par ex., stratégies de gestion des problèmes associés au VIH/SIDA, approche différenciée selon les sexes à l'échelle locale, pratiques innovatrices)
- Organiser avec les associations de gouvernements locaux des séances sur les pratiques innovatrices relatives à l'adoption d'une approche différenciée selon le sexe

6.3 Unités de gestion des connaissances des associations nationales (ALAT, AMM, ANAM, NALAG)

- Participer au partage des connaissances par le biais de bulletins électroniques
- Assurer un suivi sur les activités des projets et présenter des rapports sur ces activités
- Partager les connaissances et communiquer avec les parties intéressées au PAGL à l'échelle nationale (gouvernements centraux, maires et conseils, organisations connexes, etc.)
- Préparer des études de cas

6.4 Activités conjointes de gestion des connaissances

- Concevoir et tenir des ateliers de partage des connaissances au niveau panafricain et international (par ex. Africités, FUM III)
- Concevoir et préparer des publications en commun