VOUS VOULEZ...

- ✓ ***Stimuler*** *l'innovation et générer de meilleures solutions aux défis environnementaux mondiaux ?*
- ✓ ***Accéder*** *à de nouvelles informations, compétences et opportunités aux niveaux local, régional et mondial ?*
- ✓ ***Faciliter*** *la prise en compte des enseignements et expériences et l'adoption des bonnes pratiques découlant des investissements ?*
- ✓ ***Consulter*** *des parties prenantes, échanger des idées et favoriser une large adhésion à des initiatives conjointes ?*
- ✓ ***Favoriser*** *la collaboration entre les personnes, les équipes, les institutions, les villes, les pays et les régions ?*
- ✓ ***Accélérer*** *les processus décisionnels et les changements transformateurs pour préserver l'environnement mondial ?*
- ✓ ***Surmonter*** *des obstacles et améliorer l'impact des projets ?*
- ✓ ***Adapter, reproduire et étendre*** *des solutions de développement durable et de protection de l'environnement mondial vues ailleurs ?*

REMERCIEMENTS

L'art de l'échange de connaissances : guide de planification axée sur les résultats à l'intention du réseau du FEM est le fruit d'une initiative conjointe du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Groupe de la Banque mondiale. Ce Guide est une adaptation d'une publication antérieure du Groupe de la Banque mondiale au contexte du FEM, avec des contributions personnalisées du Secrétariat du FEM et de plusieurs partenaires de cette institution.

L'initiative dans son ensemble a été lancée et pilotée par **Yasemin Biro Kirtman**, coordonnateur de la gestion des connaissances du Secrétariat du FEM. L'équipe de base qui en était chargée était dirigée par **Shobha Kumar** du Groupe de la Banque mondiale et composée de **Christina Bogyo** et de **Robert Schreiber** du Secrétariat du FEM, ainsi que des consultants externes **Yianna Vovides** et **Richard Crabbe**. Le guide a par ailleurs bénéficié de l'expertise de **Greg Johannesen** qui s'est chargé de la conception graphique en tant que directeur artistique et de **Sheldon Lippman** qui en a assuré la révision.

Force est de relever que cet ouvrage s'inspire du guide initial intitulé *L'art de l'échange de connaissances : guide de planification axée sur les résultats à l'intention des praticiens du développement*, produit par le Groupe de la Banque mondiale sous la direction de **Shobha Kumar** en collaboration avec une équipe de professionnels, notamment **Aaron Leonard, Ryan Watkins**, **Yianna Vovides** et **Brigitte Kerby**.

L'équipe tient à exprimer sa gratitude aux différents partenaires du FEM qui ont participé avec enthousiasme à l'élaboration de ce guide, et en particulier pour les bonnes pratiques et les contributions aux études de cas apportées par **Jeffrey Griffin** et **Chris O'Brien** de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), **Ilaria Firmian** du Fonds international de développement agricole (FIDA), **Alexandra Ortega Rada**, **Manuela Velasquez** et **German Sturzenegger** de la Banque interaméricaine de développement (BID), **Dominique I. Kayser** et **Daniel Mira-Salama** du Groupe de la Banque mondiale, **Pamela Mikschofsky** et **Carmela Centeno** de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), **Nancy Bennet**, **Andy Hudson**, **Doley Tshering** et **Rizza Sacra** du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et **Ana Maria Currea** du Programme de microfinancements du PNUD/FEM.

L'équipe remercie également les collègues du FEM, **William Ernest Ehlers**, **Mohamed Imam Bakarr**, **Christian Holde Séverin**, **Herbert Acquay**, **Maria Dakolias**, **Patrizia Cocca** et **Christian Hofer** ainsi que **Roby Senderowitsch**, **Philip Karp**, **Rowena M. Gorospe**, **Vivek Raman** et **Mayya Revzina** du Groupe de la Banque mondiale, pour leur appui et leurs conseils tout au long du processus.

Enfin, l'équipe adresse ses remerciements tout particuliers à **Adam Broadfoot** et **Greg Wlosinski** du Groupe de la Banque mondiale, qui ont fait en sorte que ce guide prenne vie en ligne grâce à l'application mobile de réalité augmentée **Blippar**.

L'adaptation de ce guide a été rendue possible grâce au financement du FEM et au soutien en ressources humaines du Groupe de la Banque mondiale.

Février 2017

Pour en savoir plus sur le FEM, rendez-vous sur : *http://www.thegef.org*

PRÉSENTATION DE CE GUIDE

Bienvenue sur L'art de l'échange de connaissances : guide de planification axée sur les résultats à l'intention du réseau du FEM.

Ce guide, qui s'inspire de *L'art de l'échange de connaissances : guide de planification axée sur les résultats à l'intention des praticiens du développement* a été adapté pour les partenaires du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et d'autres professionnels travaillant sur des questions touchant l'environnement mondial. Le guide propose une approche concrète, par étape, exemples illustratifs à l'appui, sur la façon de concevoir et mettre en œuvre des initiatives d'échange de connaissances intégrées dans des projets et d'en mesurer les progrès. Bien qu'on y retrouve des informations utiles pour tous les praticiens du développement durable et de la protection de l'environnement aux niveaux local, national, régional et mondial, ce guide s'intéresse principalement à ceux qui souhaitent précisément jouer le rôle d'intermédiaire dans les échanges de connaissances entre ceux qui recherchent des savoirs et de l'expertise dans le domaine de l'environnement mondial et ceux qui les apportent.

Le guide propose également des outils pratiques pour vous aider – vous courtier en connaissances – à être plus efficace dans la facilitation des échanges de connaissances et l'apprentissage lors de la conception et de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme du FEM. Ce guide va ainsi vous aider à :

- envisager l'échange de connaissances dans le contexte d'un projet du FEM mais aussi dans le cadre d'objectifs programmatiques d'une plus large portée ;
- concevoir une initiative inclusive qui a l'adhésion des parties prenantes et qui répond à une demande ;
- cerner les problèmes à résoudre pour parvenir à une solution efficace ;
- réfléchir aux processus de changement nécessaires pour remédier à ces problèmes ;
- identifier les personnes ou les groupes pouvant être utiles pour amener les changements nécessaires ;
- choisir la bonne combinaison d'instruments et d'activités d'échange de connaissances afin d'aider vos participants à apprendre, à progresser et à agir ;
- mettre en œuvre votre initiative dans un esprit d'adaptativité, de collaboration et d'apprentissage ;
- concevoir et confectionner des produits du savoir afin de consigner et partager des acquis avec un plus grand nombre de personnes ; et
- mesurer et communiquer les résultats d'une initiative d'échange de connaissances.

Ce *Guide de planification axée sur les résultats à l'intention du réseau du FEM* présente et fait référence à des études de cas et autres exemples d'échanges de connaissances couronnés de succès dans le cadre de projets du FEM. En outre, il met en évidence les enseignements tirés de la mise en œuvre de ces initiatives dans l'optique d'un impact accru. Il reflète également l'expérience de dizaines de partenaires du FEM, de professionnels de la gestion des connaissances et de l'apprentissage, d'agents gouvernementaux et autres spécialistes du développement international et durable qui ont réussi à intégrer l'échange de connaissances dans un processus de changement d'une plus large portée.

Pour élargir davantage les possibilités de son utilisation, le guide intègre l'application mobile et gratuite de réalité augmentée **Blippar** qui permet aux partenaires du FEM et à d'autres acteurs d'accéder à cet ouvrage en ligne où qu'ils se trouvent dans le monde à l'aide de leurs téléphones intelligents.

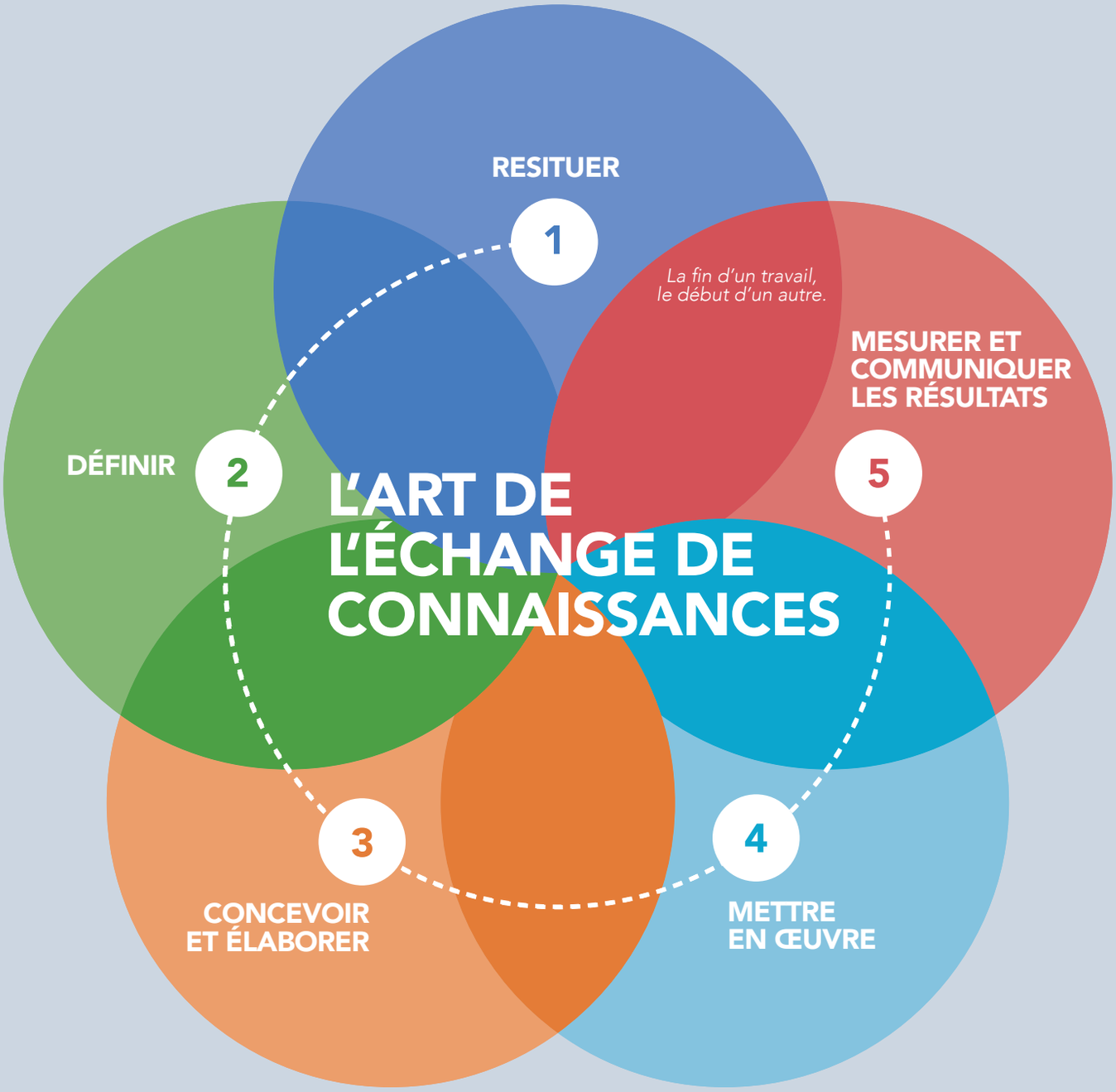

RESITUER
1
La fin d'un travail,
le début d'un autre.
MESURER ET
COMMUNIQUER
LES RÉSULTATS
5
DÉFINIR
2
L'ART DE
L'ÉCHANGE DE
CONNAISSANCES
3
CONCEVOIR
ET ÉLABORER
4
METTRE
EN ŒUVRE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION VI

Étude de cas des Philippines VIII

Étude de cas du Honduras XII

RESITUER 1

Étape 1.1 Définir l'objectif pour l'environnement mondial 2

Étape 1.2 Identifier le(s) problème(s) institutionnel(s) 2

Étape 1.3 Définir l'objectif ou les objectifs de changement 4

DÉFINIR 9

Étape 2.1 Cerner les profils des participants idéaux 10

Étape 2.2 Déterminer les résultats intermédiaires 14

Étape 2.3 Identifier les apporteurs de connaissances les plus appropriés . . 22

CONCEVOIR ET ÉLABORER 27

Étape 3.1 Sélectionner les participants 28

Étape 3.2 Vérifier l'objectif et les résultats 30

Étape 3.3 Organiser l'équipe de conception et de mise en œuvre 31

Étape 3.4 Assembler l'échange de connaissances 32

METTRE EN ŒUVRE 57

Étape 4.1 Guider les participants tout au long de leur parcours d'apprentissage 58

Étape 4.2 Orchestrer la participation de chacun et tisser des liens 61

Étape 4.3 Consigner le déroulement de la mise en œuvre et suivre les résultats 63

MESURER ET COMMUNIQUER LES RÉSULTATS 67

Étape 5.1 Synthétiser les données sur la mise en œuvre 68

Étape 5.2 Mesurer les résultats 70

Étape 5.3 Communiquer les résultats 79

BOÎTE À OUTILS DE L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES 87

GLOSSAIRE 174

UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES, POUR QUOI FAIRE ?

L'échange de connaissances ou apprentissage entre pairs peut être un puissant moyen de faire connaître, reproduire et étendre les bonnes trouvailles pour faire face aux défis environnementaux mondiaux. Les praticiens de la protection de l'environnement et du développement durable perçoivent les retombées positives des enseignements tirés de l'expérience de ceux qui se sont heurtés ou se heurtent à des difficultés similaires pour trouver des solutions efficaces. Ils souhaitent être tenus au fait et avoir facilement accès à des connaissances pratiques et obtenir rapidement des solutions concrètes.

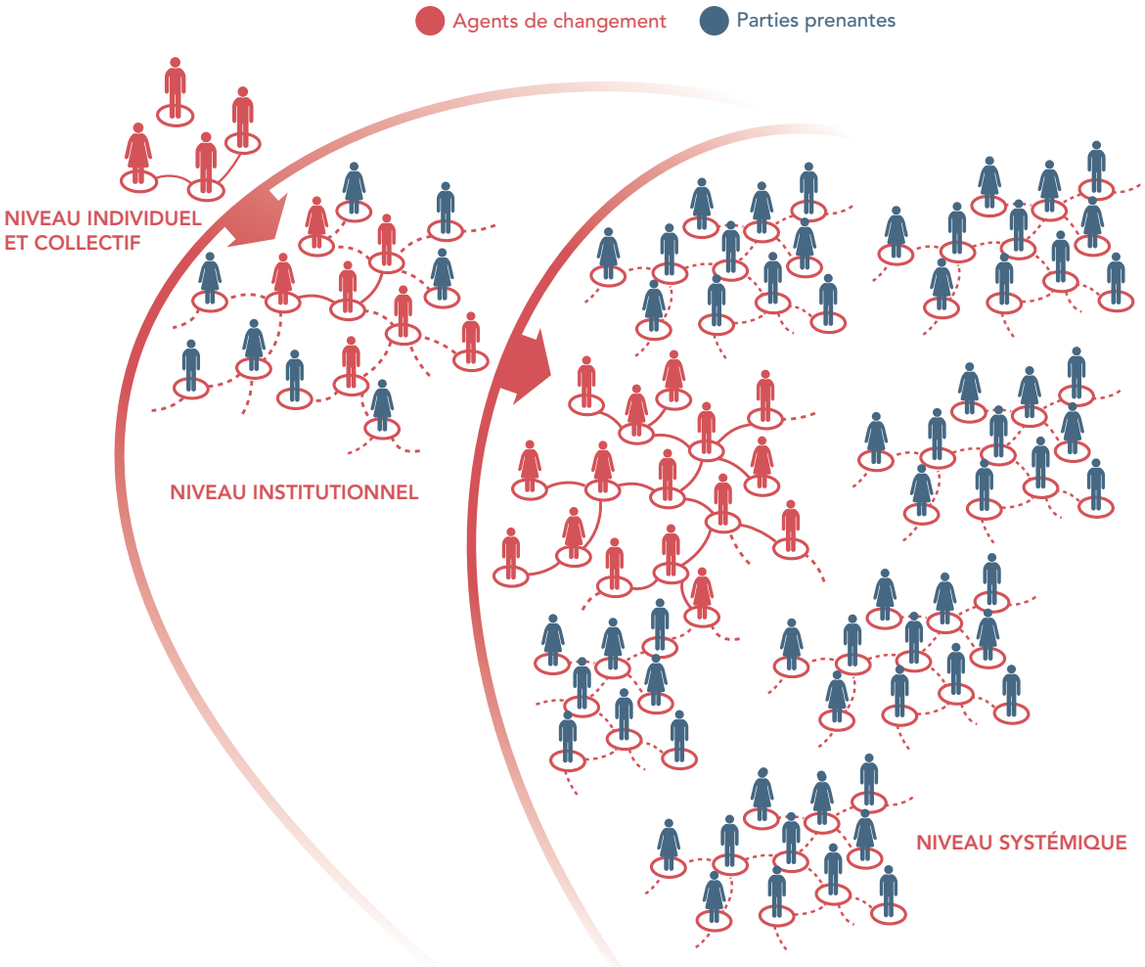
Un échange de connaissances bien conduit permet de renforcer la capacité et la volonté d'agir des personnes et des groupes, et d'accroître leur confiance en eux. Ce guide propose un échantillon d'initiatives financées par le FEM qui ont donné des résultats palpables sur le plan de l'échange de connaissances et des résultats en matière d'apprentissage, notamment les initiatives suivantes :

- Des fonctionnaires péruviens s'inspirent d'experts équatoriens sur le mode d'exploitation d'un fonds pour la conservation de l'eau. Ils prennent également connaissance du rôle que jouent les pouvoirs publics, le secteur privé et la société d'eau dans une mise en œuvre concluante.
- Des communautés rurales au Burkina Faso, au Mali et au Niger apprennent les unes des autres comment améliorer leurs moyens de subsistance en adaptant, en diversifiant et en préservant les parcs agroforestiers afin de stopper la dégradation des ressources naturelles due à la désertification.
- Des agents du ministère de l'Environnement, des scientifiques et des bénéficiaires locaux en Bolivie, en Équateur et au Pérou approfondissent la confiance et les liens au cours des six ateliers régionaux consacrés à l'examen des scénarios du changement climatique et à son impact dans des secteurs clés tels que l'agriculture, les écosystèmes montagneux et l'eau.

Les résultats directs des échanges de connaissances peuvent également avoir une influence au niveau institutionnel et même systémique comme on le voit sur la figure 1. Les participants à un échange de connaissances réussi ont les outils et la motivation nécessaires pour agir. Ils ont envie de changer l'environnement dans lequel ils opèrent, de peser sur les politiques publiques et les normes qui influencent les comportements, et de renforcer les institutions où ils travaillent, comme l'illustrent les exemples ci-après :

- Motivées par leur visite en Équateur, des parties prenantes clés au Pérou se sont employées à trouver le meilleur moyen pour le Pérou de reproduire l'initiative à succès observée en Équateur. L'information générée par les dialogues des parties prenantes a alimenté un projet de loi présenté au Parlement péruvien.
- Inspirés par les initiatives concluantes prises par des communautés rurales au Mali, au Niger et au Burkina Faso pour lutter contre les effets de la désertification, les pouvoirs publics ont établi un plan visant à s'assurer que les connaissances, les recommandations et l'innovation issues des initiatives menées dans ces trois pays soient mises à la disposition non seulement des parties prenantes aux projets, mais aussi des communautés internationales de la recherche et du développement. Les projets ont permis de consigner et de diffuser les connaissances sous forme de documents techniques et de supports de formation, d'articles de revues, de guides, de vidéos et de documents de vulgarisation.
- La collaboration accrue entre des parties prenantes clés a permis de renforcer la capacité des institutions météorologiques nationales à établir des protocoles de partage de l'information et a contribué au transfert de connaissances entre des scientifiques sur la dynamique des glaciers. Elle a en outre favorisé une plus grande intégration régionale dans le domaine scientifique, à l'échelle décisionnelle et au niveau des bénéficiaires.

Figure 1. Résultats directs et influence d'un échange de connaissances



« La visite des experts n'a eu lieu qu'une fois que les acteurs concernés ont mieux cerné la valeur du financement des activités de conservation et sont parvenus à un consensus sur la question. Il a fallu pour cela acheter et annuler à deux reprises des billets d'avion et organiser puis reporter des réunions. Ceci étant, tout cela en valait la peine ; la participation des décideurs a contribué à faire évoluer les règlementations. » ~ German Sturzenegger, spécialiste senior de l'eau et de l'assainissement à la division Eau et Assainissement de la Banque interaméricaine de développement.

« En général, le marketing social ne rentre pas dans mes attributions d'aquaculteur. L'atelier m'a permis de réaliser que je menais en quelque sorte des campagnes en travaillant avec les communautés côtières, mais que j'avais tout juste besoin de mieux maîtriser et appliquer l'art et la science d'influer sur le changement des comportements. Certains agents des administrations locales pourraient y voir un surcroît de travail, mais moi j'y vois une opportunité de perfectionnement et une occasion de porter mon action de plaidoyer à un niveau supérieur. » ~ Daisy Teves, aquaculteur principal et chef d'équipe de campagne à Bais City aux Philippines

Échanges étudiés

RENFORCER LA CONSERVATION, LA PROTECTION ET LA GESTION DES ZONES MARINES ÉCOLOGIQUES :

ÉTUDE DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES DANS LE PAYSAGE MARIN DU DÉTROIT DE TAÑON (PMDT) AUX PHILIPPINES

Courtier en connaissances : Rosa Antes, chef de projet au projet SMARTSeas PH dans le détroit de Tañon.

Avec cet échange de connaissances, les autorités du détroit de Tañon aux Philippines ont :

ACQUIS DE NOUVELLES CONNAISSANCES
AMÉLIORÉ LES COMPÉTENCES
AMÉLIORÉ LE CONSENSUS

Échanges étudiés

En matière de biodiversité marine, les Philippines occupent le troisième rang mondial, abritant plus de 460 espèces de coraux bâtisseuses de récifs, soit près de la moitié de l'ensemble des espèces de coraux connues. En 2006 et 2009, le Gouvernement philippin a désigné 123 aires marine de conservation prioritaires comme « zones clés pour la biodiversité ». Cependant, bon nombre de ces aires, dont certaines ne sont pas protégées ou ne le sont que partiellement, sont confrontées à des défis majeurs, notamment : a) une représentation inadéquate des espèces, des écosystèmes et de la couverture spatiale ; b) des niveaux de financement insuffisants et imprévisibles pour la gestion à long terme ; et c) un cadre de politiques peu propice à la conservation de la biodiversité marine.

En 2015, le ministère philippin de l'Environnement et des Ressources naturelles (DENR), avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du FEM, a lancé une initiative quinquennale axée sur le renforcement du *programme de protection des aires marines pour la conservation des zones clés pour la biodiversité aux Philippines* (SMARTSeas PH). Cette initiative vise à adopter une approche coordonnée des initiatives de conservation menées sur cinq sites : le passage Verde Island, la baie de Lanuza, le golfe de Davao, le détroit de Tañon et le sud de Palawan.

Le Paysage marin protégé du détroit de Tañon (en anglais *Tañon Strait Protected Seascape*) est unique de par la complexité de sa gestion, puisqu'il relève de la compétence du gouvernement national, de deux régions, de trois provinces, de 42 villes côtières et de 298 villages. Le Tañon Strait Protected Area Office a été créé en 2015 avec pour objectif de gérer ce réseau complexe.

La mise en œuvre de cette initiative est dirigée par le Bureau de gestion de la biodiversité du DENR en partenariat avec le National Fisheries Research and Development Institute for the West Sulu Sea Area, Conservation International-Philippines, la fondation Haribon et le Fonds mondial pour la nature-Philippines. RARE-Philippines, une organisation présente de longue date dans les communautés locales, est le partenaire responsable de la mise en œuvre du projet SMARTSeas PH dans le détroit de Tañon. Au stade de la planification de l'initiative, il a été procédé à des échanges de connaissances sous la forme de dialogues entre parties prenantes qui ont aidé à hiérarchiser les différents besoins et demandes, à uniformiser ces besoins et attentes et à établir une structure cohérente pour déterminer ce que l'initiative était censée apporter.

« Les populations locales souhaitaient maximiser les prises de pêche et il a fallu leur faire comprendre l'impact que cela aurait sur la gestion durable de la ressource. Il fallait qu'ils comprennent les arbitrages à faire et comment mieux gérer la ressource. » ~ Doley Tshering, conseiller technique régional au PNUD

Les priorités ayant été clarifiées en ce qui concernait le soutien aux initiatives régionales et locales de conservation pour chacun des cinq sites, les ateliers de dialogue et de consultation entre parties prenantes se sont poursuivis, axés principalement sur l'aide à la mise sur pied d'un groupe composé de pêcheurs avisés et responsabilisés, de gestionnaires d'aires protégées marines, de décideurs et de personnes ayant un pouvoir d'influence. Seul site appartenant au Réseau national intégré des aires protégées des Philippines, le Paysage

Échanges étudiés

marin protégé du détroit de Tañon, la plus vaste aire marine protégée du pays, était bien engagé dans la conduite d'autres activités d'échange de connaissances.

Le détroit de Tañon est unique de par la complexité de sa gestion, puisqu'il relève de la compétence du gouvernement national et couvre deux régions, trois provinces, 42 villes côtières et 298 villages. Le Tañon Strait Protected Area Office a été créé en 2015 avec pour objectif de gérer ce réseau complexe. RARE-Philippines, une organisation présente de longue date dans les communautés locales, est le partenaire responsable de la mise en œuvre du projet dans le détroit de Tañon.

Un atelier d'échange de connaissances de deux semaines a été organisé en septembre 2016. Cette sorte de « camp d'entraînement » faisait partie de Fish Forever Flex, un programme alternatif visant à sensibiliser les pêcheurs, les gestionnaires et agents d'aires marines protégées, les communautés et les fonctionnaires des administrations centrale et locales à une meilleure gouvernance et à une gestion efficace du détroit de Tañon. L'atelier visait également à aider les participants à mieux connaître et mieux cerner la façon dont il fallait mener chaque campagne des administrations locales pour une gestion durable des aires protégées et des pêches. Dix-sept collectivités locales ont pris part à cet échange, travaillant dans leurs propres équipes et dans d'autres pour partager de nouvelles idées et apprendre des expériences de leurs pairs.

Un autre atelier d'échange a été organisé en novembre 2016 qui a porté sur le renforcement du travail des 17 collectivités locales sur leurs propres campagnes, initiatives de plaidoyer et activités de suivi et d'évaluation. Plusieurs campagnes sont en cours, ce qui témoigne des nombreuses possibilités de sensibilisation au sein des communautés locales. Les partenaires au projet SMARTSeas PH s'accordent sur un facteur clé du succès de l'initiative jusqu'à présent : assurer un suivi au niveau local en identifiant les représentants des collectivités locales et les dirigeants d'organisations les plus efficaces capables de diriger et de mettre en œuvre des campagnes et de réaliser le travail nécessaire.

« Le détroit de Tañon a une très grande particularité parmi tous les sites, car la protection de l'ensemble de cette aire relève du mandat de l'administration centrale, mais il est nécessaire d'établir des relations de travail étroites avec les unités locales de Tañon. Le défi consiste à collaborer harmonieusement et à partager les ressources pour assurer une gestion durable de la plus vaste aire protégée du pays. C'est là qu'intervient le projet. Nous amenons toutes les parties prenantes à travailler ensemble. » ~ Dr Vincent V. Hilomen, chef de projet pour SMARTSeas PH

fem

PNUD

saktong gamit sa panagat,
na-ampingan nako ang
atong sangtwaryo.
BEN

Échanges étudiés

UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES DROITS FONCIERS AUTOCHTONES AU HONDURAS

Courtier en connaissances : Enrique Pantoja, spécialiste senior de l'administration foncière à la Banque mondiale

Avec cet échange de connaissances, le Honduras a

ACQUIS DE NOUVELLES CONNAISSANCES
AMÉLIORÉ LES COMPÉTENCES
AMÉLIORÉ LE CONSENSUS
ENGAGÉ DES ACTIONS NOUVELLES OU PLUS EFFICACES

La Mosquitia est une région du Honduras bordée par la mer des Caraïbes. C'est un refuge naturel et culturel qui abrite une grande communauté autochtone : les Mosquitos. En 2004, le Gouvernement hondurien a adopté une nouvelle loi sur la propriété qui reconnaissait la propriété collective des populations autochtones, mais son application s'est avérée tendue et complexe. Dans un climat de méfiance ancien, profondément ancré entre les Mosquitos et l'État hondurien, les autorités gouvernementales sont restées sourdes aux demandes de la communauté Mosquito d'officialiser leurs titres fonciers.

« Nous voulons que nos droits fonciers soient reconnus. C'est un droit fondamental qui doit être appliqué. » ~ Norvin Goff Salinas, président de l'association MASTA

Échanges étudiés

Pour résoudre ces problèmes, la communauté Mosquito, le Gouvernement hondurien et des membres de la Banque mondiale ont identifié deux pays susceptibles de servir de modèles de succès : le Nicaragua et la Colombie. Ces deux États avaient fait des progrès importants dans la reconnaissance des droits fonciers des populations autochtones et ils partageaient une histoire commune avec le Honduras.

La Banque mondiale a financé un atelier d'échange de connaissances entre les trois pays dans le but d'établir un consensus et d'introduire des mesures et programmes nouveaux pour améliorer la gouvernance.

Un séminaire de planification a permis aux participants des trois pays de faire connaissance, et des ateliers de dialogue/consultation longue distance entre parties prenantes les ont aidés à se préparer aux voyages d'étude prévus au Nicaragua et en Colombie. Les Honduriens se sont ensuite rendus au Nicaragua pour étudier le processus de délimitation des territoires autochtones et d'attribution de titres de propriété. En Colombie, les Honduriens ont également participé à une conférence à l'issue de leur voyage d'étude, où ils ont pu avoir une présentation générale des lois et politiques ainsi que des problèmes de mise en œuvre rencontrés par la Colombie. Il y a eu ensuite trois séances de dialogue sur les actions à mener, et l'échange s'est terminé par un séminaire de clôture avec les principales parties prenantes honduriennes afin de définir des procédures claires pour l'attribution des titres fonciers au Honduras.

« L'un des objectifs de cet échange était de comprendre ce qui avait été accompli dans d'autres pays. Ce qui avait fonctionné ailleurs pouvait être appliqué ici au Honduras. » ~ M. Salinas

L'échange de connaissances a permis aux participants honduriens de mieux connaître les cadres juridiques, les rôles des parties prenantes, les procédures de consultation, et le système de gouvernance des terres communales. Fortes de ces connaissances nouvelles, les parties prenantes ont élaboré des plans d'action reflétant l'amélioration du consensus, ainsi qu'un document de stratégie sur la délimitation des terres communales Mosquitos et l'attribution des titres de propriété correspondants. Le plus important est que le territoire autochtone du peuple Mosquito a été délimité et reconnu par des titres de propriété.

« Cet échange Sud-Sud a permis aux pouvoirs publics de mieux comprendre ce qui était possible. Nous avons démontré tout au long du processus que rien n'est impossible. » ~ M. Salinas

GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

AU COURS DE L'ÉTAPE 1, VOUS ALLEZ

1.1 Définir l'objectif visé pour l'environnement mondial et le relier à l'initiative d'échange de connaissances,

1.2 Identifier les obstacles institutionnels à la réalisation de cet objectif pour l'environnement mondial,

1.3 Déterminer l'objectif de changement avec vos interlocuteurs.

ÉTAPE 1

RESITUER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Les initiatives d'échange de connaissances peuvent être un outil puissant dans le cadre d'un processus de changement. Un échange de connaissances réussi génère des savoirs utiles et des informations actuelles permettant de concevoir, élaborer et mettre en œuvre des initiatives innovantes de protection de l'environnement mondial. Mais pour que l'échange de connaissances fonctionne bien, il doit s'inscrire dans le contexte local, national et régional et être guidé par les priorités pour l'environnement mondial.

Avant de vous engager dans une initiative d'échange, travaillez avec vos clients et avec les interlocuteurs du projet afin de :

- convenir de l'objectif pour l'environnement mondial que va soutenir l'échange de connaissances et de son lien avec l'objectif de votre programme ou projet aux niveaux local, national et régional,
- identifier les principaux obstacles qui gênent la réalisation de cet objectif,
- réfléchir aux changements qui vont résulter de l'initiative d'échange de connaissances.

ÉTAPE 1

Resituer l'échange de connaissances

ÉTAPE 1.1 DÉFINIR L'OBJECTIF POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

Quels sont les effets positifs recherchés par les parties prenantes, notamment les principaux bénéficiaires ?

L'objectif pour l'environnement mondial correspond à l'un des buts importants que vos parties prenantes espèrent atteindre. Il découle d'une stratégie régionale, nationale ou locale à long terme. L'initiative d'échange de connaissances doit rapprocher vos parties prenantes de cet objectif en ciblant les obstacles institutionnels qui empêchent sa réalisation.

Un objectif pour l'environnement mondial bien choisi recueille l'adhésion des acteurs locaux, produits des effets positifs pour l'environnement mondial et apporte un avantage économique et social clair aux parties prenantes. Dans la plupart des cas, l'initiative d'échange de connaissances fait partie d'un programme ciblé sur un objectif précis pour l'environnement mondial. Il est important d'être conscient qu'une initiative d'échange de connaissances ne permettra pas à elle toute seule d'atteindre l'objectif pour l'environnement mondial, mais elle y contribuera.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Objectif pour l'environnement mondial
L'objectif pour l'environnement mondial aux Philippines était de renforcer la conservation, la protection et la gestion des zones clés de biodiversité marine.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Objectif de développement durable
L'objectif de développement durable au Honduras était de favoriser le développement durable des communautés autochtones tout en respectant leur projet social et culturel.

ÉTAPE 1.2 IDENTIFIER LE(S) PROBLÈME(S) INSTITUTIONNEL(S)

Quels problèmes empêchent la réalisation de l'objectif pour l'environnement mondial ?

La réalisation d'un objectif pour l'environnement mondial passe souvent par la réforme d'un des trois domaines institutionnels, qui se recoupent parfois : environnement du changement, instruments de politique ou arrangements organisationnels. Les problèmes qui peuvent se poser dans ces domaines comprennent :

- **un environnement peu favorable au changement** caractérisé par un manque d'adhésion des parties prenantes/clients, une absence de consensus sur une approche ou une incapacité à conceptualiser ou envisager une meilleure approche ;
- **des instruments de politique publique inefficaces** caractérisés par la faiblesse des règlements administratifs, des lois, des réglementations, des procédures de fonctionnement normalisées ou des autres mécanismes d'incitation ciblés sur un objectif pour l'environnement mondial ;
- **des arrangements organisationnels et institutionnels inefficaces** caractérisés par l'insuffisance des systèmes, des financements, des ressources humaines, des incitations, des mécanismes de remontée des réactions des citoyens et d'autres moyens en place pour atteindre un objectif pour l'environnement mondial.

Un échange de connaissances peut vous permettre de remédier à des problèmes dans ces trois domaines. Travaillez avec vos clients et avec les autres parties prenantes pour identifier les obstacles les plus importants. Qu'est-ce qui doit changer ?

ÉTAPE 1

Resituer l'échange de connaissances

Les questions suivantes peuvent vous aider à évaluer les défis institutionnels.

Évaluer l'environnement du changement

- *Toutes les parties prenantes sont-elles d'accord sur le problème qui se pose ? Sur une solution possible ?*
- *A-t-on des informations sur l'existence d'une solution ? La solution a-t-elle été essayée ailleurs dans le pays ou dans d'autres pays ?*
- *Les dirigeants concernés sont-ils mobilisés sur l'objectif ?*
- *Les dirigeants sont-ils avisés et ont-ils envie d'adopter une nouvelle façon de faire ?*
- *Y a-t-il un mécanisme en place permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs opinions sur le problème ou l'objectif ? Les dirigeants prennent-ils en compte les opinions émises ?*
- *Les parties prenantes sont-elles informées régulièrement ? Ces informations sont-elles facilement accessibles ?*
- *La population demande-t-elle des comptes aux responsables gouvernementaux et aux institutions dans ce domaine ?*

Évaluer les instruments de politique publique

- *Les politiques publiques existantes peuvent-elles remédier convenablement au problème ? De nouvelles politiques sont-elles nécessaires ?*
- *Y a-t-il un organisme de réglementation (parlement, ministère, etc.) ou un mécanisme susceptible d'appuyer les actions menées et de donner des orientations officielles sur la nouvelle approche ?*
- *Le processus actuel de définition et de poursuite de l'objectif pour l'environnement mondial est-il transparent ?*
- *Le processus d'élaboration des politiques publiques est-il participatif ?*
- *La population et les institutions se conforment-elles aux politiques existantes ?*
- *Les capacités techniques et administratives qui existent sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre la politique publique ?*
- *Les nouvelles politiques intègrent-elles suffisamment les risques (ex. : effets négatifs indésirables) ?*
- *L'instrument de politique publique peut-il être révisé si nécessaire ?*
- *Les nouvelles politiques et réglementations minimisent-elles les possibilités de corruption ?*

Évaluer les arrangements organisationnels

- *Les institutions existantes peuvent-elles réaliser l'objectif pour l'environnement mondial ? Est-il nécessaire de créer de nouvelles institutions ?*
- *Les institutions existantes doivent-elles être réformées ?*
- *L'institution a-t-elle :*
  - *un mandat, une vision et/ou une mission pour mettre en œuvre la nouvelle approche ?*
  - *un plan de mission viable avec des objectifs clairs ?*
  - *un ensemble défini d'activités assorti d'un budget, d'un calendrier et de ressources humaines ?*
  - *un système de suivi-évaluation bien conçu ?*
  - *les fonds nécessaires pour couvrir ses coûts de fonctionnement ?*
  - *des systèmes financiers adéquats en place ?*
  - *une direction avisée ?*
  - *un organe ou un système de surveillance des dirigeants ?*
  - *suffisamment de personnel, possédant les compétences techniques et administratives nécessaires pour assurer les tâches dévolues à l'institution ?*

» *Et l'institution :*
  › *rend-elle régulièrement compte de ses progrès ?*
  › *publie-t-elle des rapports annuels sur ses recettes et ses dépenses ?*
  › *trouve-elle des moyens d'améliorer régulièrement ses processus ?*
  › *s'adapte-t-elle à l'évolution de la situation ?*

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — L'échange portait sur deux problèmes interdépendants qui se posaient dans le détroit de Tañon, la plus grande aire protégée de biodiversité marine aux Philippines :

» **Un environnement peu favorable au changement :** L'absence d'approche intégrée et l'insuffisance de la coordination et la communication entre les principales parties prenantes – telles que le Conseil de gestion des aires protégées, un organe multisectoriel et décisionnel pour chaque aire protégée ; et les unités de l'administration locale – compliquent le règlement des désaccords territoriaux et le travail harmonieux requis pour gérer et protéger efficacement le détroit de Tañon.

» **Des arrangements organisationnels inappropriés :** L'insuffisance des fonds et des capacités techniques de l'organe chargé des aires protégées (*Protected Area Office*) entrave la capacité de diriger et de superviser la gestion du détroit de Tañon et de mettre en œuvre une stratégie coordonnée de marketing social.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Cet échange s'attaquait à deux problèmes

» **Un environnement peu favorable au changement :** le climat de méfiance entre les parties prenantes empêchait d'établir un véritable dialogue et de parvenir à un consensus.

» **Des instruments de politique publique inefficaces :** le manque de cohérence des politiques de tenure foncière et d'attribution de titres de propriété, avec notamment des dispositions légales contradictoires, était un frein à l'application des droits autochtones sur les terres.

ÉTAPE 1.3 DÉFINIR L'OBJECTIF OU LES OBJECTIFS DE CHANGEMENT

Quels résultats aideront à relever les défis institutionnels ?

Un objectif de changement est le changement qui, selon vos clients et parties prenantes, est le plus à même de surmonter le ou les défis institutionnels qu'ils ont identifiés. Travaillez avec vos interlocuteurs et avec les parties prenantes pour répondre aux questions *« Comment saurons-nous que nous avons obtenu le changement souhaité ? »* et *« Qu'est-ce qui sera différent »*. Leurs réponses permettront de définir l'objectif de changement et de garantir que l'échange de connaissances cible des résultats mesurables. Pour traduire un défi institutionnel en un objectif de changement, utilisez des verbes d'action décrivant les résultats attendus.

CONSEIL

Assurez-vous que l'objectif de changement :

» est bien adapté à vos clients et aux autres parties prenantes ;

» est d'actualité, en ce sens que les parties prenantes sont prêtes au changement ;

» est compatible avec les autres changements ou activités que les parties prenantes sont en train de mettre en œuvre ;

» cadre bien avec leurs normes et leurs valeurs sociales.

ÉTAPE 1

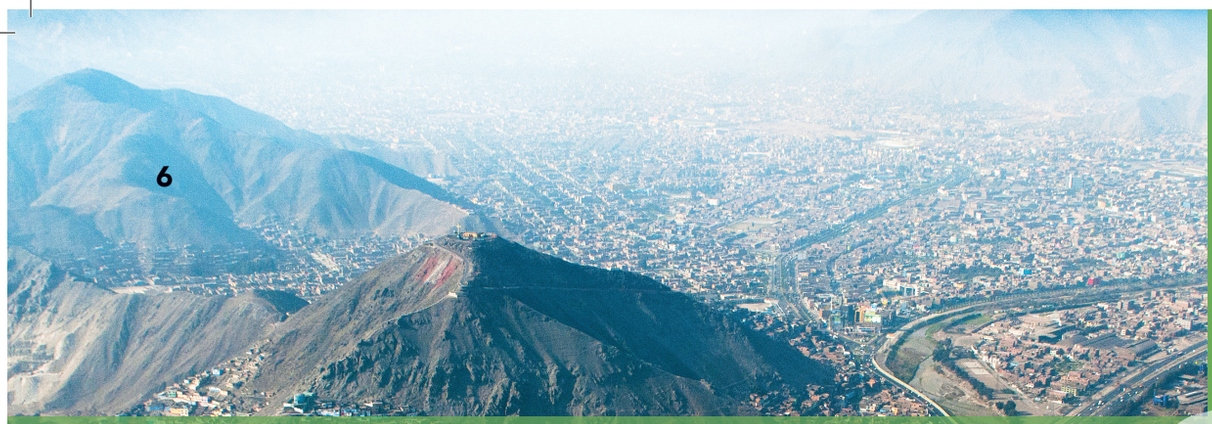
Resituer l'échange de connaissances

Philippines — L'objectif de changement par rapport aux défis institutionnels

Défi institutionnel	Objectif de changement
Environnement peu favorable au changement. L'absence d'approche intégrée du développement et l'insuffisance de la coordination et la communication entre les principales parties prenantes telles que le Conseil de gestion des aires protégées et les unités de l'administration locale pour régler des désaccords territoriaux et le travail harmonieux requis pour gérer et protéger efficacement le détroit de Tañon.	Rétablir le Conseil de gestion des aires protégées. Établir des partenariats formels entre les 17 administrations locales et les autres parties prenantes du détroit de Tañon afin de renforcer la collaboration pour une gestion et une protection efficaces du détroit.
Arrangements organisationnels inappropriés. L'insuffisance des fonds et des capacités techniques de l'organe chargé des aires protégées *(Protected Area Office - PAO)* entrave la capacité de diriger et de superviser la gestion du détroit de Tañon et de mettre en œuvre une stratégie coordonnée de marketing social.	Renforcer la capacité du personnel du PAO à : » coordonner la mise en œuvre du plan de gestion ; » assurer le suivi des initiatives prises par les collectivités locales et d'autres parties prenantes dans le détroit de Tañon ; » mettre en œuvre une stratégie pour mener efficacement des campagnes de marketing social axées sur la protection du détroit de Tañon.

Honduras, Nicaragua et Colombie — L'objectif de changement par rapport au défi institutionnel

Défi institutionnel	Objectif de changement
Environnement peu favorable au changement. Manque de confiance entre les parties prenantes	Favoriser le dialogue entre les parties prenantes pour créer des alliances et établir un consensus autour du changement.
Instruments de politique publique insuffisants. Dispositions légales et réglementaires contradictoires.	Instaurer un traitement cohérent des droits fonciers des populations autochtones dans les politiques de tenure foncière et d'attribution des titres de propriété.



MISE AU POINT DE MÉCANISMES DE FINANCEMENT PUBLIC-PRIVÉ POUR LA PROTECTION DES BASSINS HYDROGRAPHIQUES AU PÉROU

RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU FEM

✓ Le défi

La zone métropolitaine de Lima, au Pérou, est la deuxième plus grande ville au monde à avoir été créée dans un désert. La pénurie d'eau est l'un des principaux facteurs environnementaux qui ont accompagné la croissance de cette ville, qui abrite aujourd'hui environ un tiers de la population totale du Pérou. Il est donc important de conserver et protéger les bassins fluviaux qui alimentent Lima en eau.

En 2014, lorsque le Pérou a voulu mobiliser des ressources pour investir dans des projets de conservation afin de protéger le bassin hydrographique urbain de la métropole de Lima, il est apparu évident qu'une approche participative s'imposait pour promouvoir des réformes dans les villes ciblées, à savoir Lima et Callao. De plus, différents acteurs, tels que les utilisateurs vivant en amont du fleuve et les entreprises privées, les municipalités, les autorités environnementales et les sociétés d'eau situées en aval, ont été associés à la gouvernance des bassins hydrographiques. La coordination de ces acteurs disparates dans le but d'assurer une approche participative a été l'un des principaux défis de la gestion des ressources hydriques.

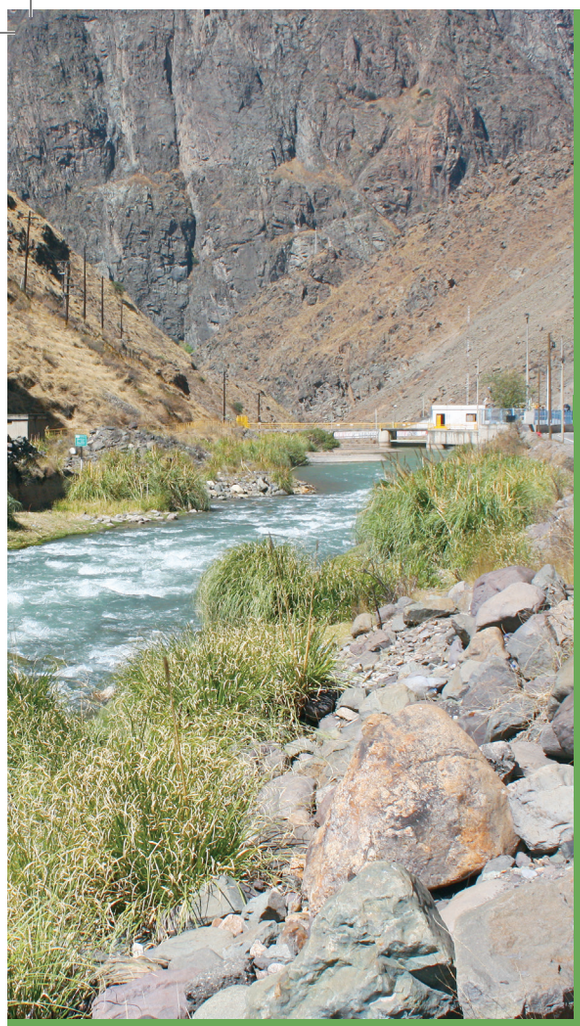
✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Le Pérou a cherché à tirer des enseignements du Fonds pour la conservation de l'eau de Quito en Équateur (FONAG), le premier du genre établi en Amérique latine. À Quito, un pourcentage du tarif de l'eau est investi dans des projets de conservation des bassins hydrographiques par le biais du FONAG, auxquels contribuent tous les acteurs clés. Le FONAG a pu mobiliser plus de 12 millions de dollars de financement à l'appui de ses opérations. Les autorités péruviennes ont voulu mettre en place un système de réglementation similaire à Lima et encourager les investissements du secteur privé dans le secteur.

Le Partenariat latino-américain des fonds pour la conservation de l'eau (*Alianza Latinoamericana de fondos de agua*), dont le FEM est membre, a financé la visite du directeur financier du FONAG et d'un hydrologue à Lima afin que ceux-ci aillent partager leur expérience avec des cadres et de nombreuses parties prenantes des secteurs de l'eau et de l'environnement au Pérou. Une vingtaine de responsables du Pérou ont appris des experts invités comment exploiter un fonds pour la protection de l'eau, et ont acquis des connaissances en particulier sur le rôle des pouvoirs publics, du secteur privé et de la société d'eau, ainsi que sur le suivi à assurer pour garantir le succès. Suite à l'élan impulsé par la visite des experts équatoriens, des ateliers de dialogue multipartite au Pérou se sont poursuivis sur les meilleurs possible pour le Pérou de reproduire le succès de l'Équateur. Les informations générées par ces interactions ont été intégrées dans un projet de loi qui a été présenté au Parlement.

✓ Résultats

Des hauts cadres des secteurs de l'eau et de l'environnement du Pérou se sont enrichis de l'expérience de leurs homologues équatoriens et ont ainsi amélioré leur compréhension et leurs compétences en matière de gouvernance de l'eau, d'activités de conservation et de systèmes de réglementation applicables à l'infrastructure verte. Les initiatives



de dialogue multipartite ont permis d'élargir la collaboration interinstitutions au Pérou et de renforcer le soutien des décideurs clés et de la société civile, y compris les utilisateurs. L'échange a débouché sur la prise des mesures suivantes :

- En 2015, le Pérou a adopté la loi sur les mécanismes de rémunération des services écosystémiques, et de nouveaux règlements régissant les services d'eau ont été approuvés en 2016. Ces changements ont permis au secteur privé d'investir dans les fonds pour la conservation de l'eau.
- Le Fonds pour la conservation de l'eau de Lima au Pérou est aujourd'hui pleinement opérationnel et a entrepris de cartographier et élaborer un portefeuille d'infrastructures vertes. Les sociétés d'eau sont désormais tenues d'affecter un pour cent de leurs revenus à l'investissement dans l'infrastructure naturelle et, dans le cas de Lima, 3,5 % à l'atténuation des risques des catastrophes et à l'adaptation au changement climatique.
- Le Fonds pour la conservation de l'eau de Lima a collaboré avec le Partenariat latino-américain des fonds pour la conservation de l'eau à la mise au point d'une boîte à outils pour améliorer les compétences des acteurs travaillant dans la gouvernance de l'eau. Cette boîte à outils présentera des bonnes pratiques, des enseignements tirés de l'expérience et des études techniques requises.

✓ Enseignements tirés

Il est important que les personnes/agents de changement concernés participent à ce type d'échange de connaissances. La visite des experts équatoriens au Pérou a été reportée à deux reprises afin de s'assurer que les personnes concernées – décideurs et autres parties prenantes clés – puissent être présentes et acquérir des connaissances auprès des experts invités. « *Il a fallu pour cela acheter et annuler à deux reprises des billets d'avion et organiser puis reporter des réunions. Ceci étant, tout cela en valait la peine ; la participation des décideurs a contribué à faire évoluer les règlementations* », s'est réjoui German Sturzenegger de la division Eau et Assainissement de la Banque interaméricaine de développement.

✓ Instruments

Visite d'experts et dialogue et consultations entre parties prenantes

✓ Courtier en connaissances

German Sturzenegger, spécialiste senior de l'eau et de l'assainissement à la division Eau et Assainissement de la Banque interaméricaine de développement (BID) ; et Fernando Veiga, The Nature Conservancy (TNC).

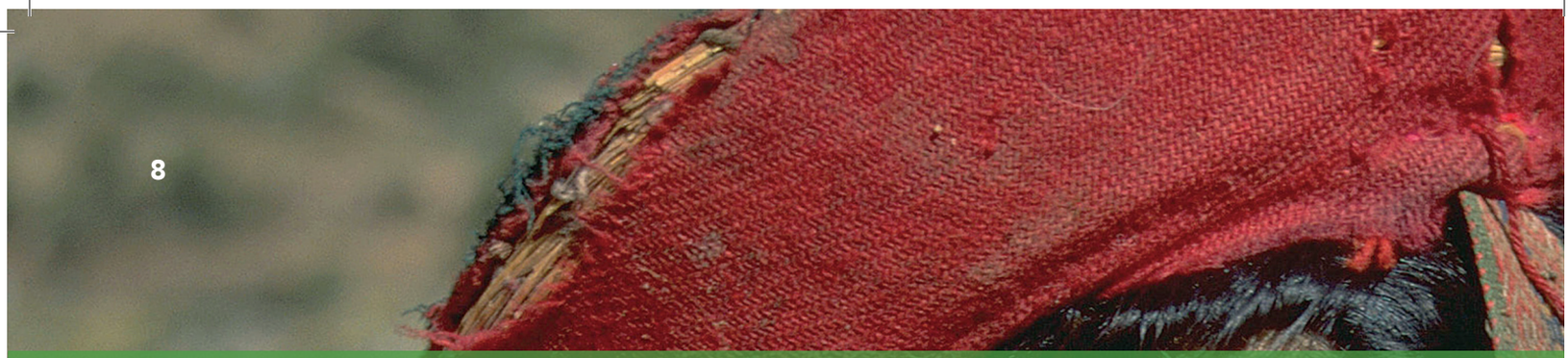
Données sur le projet

- Montant du financement du FEM : 5 millions de dollars
- Durée de la mise en œuvre du projet : 2010 – 2017
- Agence de mise en œuvre : Banque interaméricaine de développement (BID)

fem

BID
Banque interaméricaine de développement

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM



RAPPEL

Consulter les populations locales vous donnera accès à des connaissances traditionnelles et communautaires.

ÉTAPE 2

DÉFINIR L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

AU COURS DE L'ÉTAPE 1, VOUS AVEZ RESITUÉ VOTRE INITIATIVE D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES DANS SON CONTEXTE EN

- ✓ la reliant clairement à l'objectif pour l'environnement mondial,
- ✓ déterminant les défis à relever pour réaliser l'objectif pour l'environnement mondial,
- ✓ définissant l'objectif de changement avec vos interlocuteurs.

RAPPEL

AU COURS DE L'ÉTAPE 2, VOUS ALLEZ

2.1 Identifier les groupes de personnes nécessaires pour amener le changement,

2.2 Déterminer les résultats intermédiaires que les participants attendent de l'échange,

2.3 Identifier les groupes ou les personnes pouvant faire part de connaissances ou d'expériences intéressantes et transférables.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

ÉTAPE 2.1 CERNER LES PROFILS DES PARTICIPANTS IDÉAUX

Quels individus ou quels groupes ont le plus de chances d'amener ce changement ?

Pourquoi sont-ils les mieux placés pour le faire ?

Pour qu'une initiative d'échange de connaissances soit couronnée de succès, il faut impliquer les bonnes personnes. Réfléchissez tout d'abord aux personnes ayant un intérêt dans l'affaire. Examinez ensuite celles qui peuvent et vont engager les actions nécessaires pour atteindre l'objectif de changement. Il s'agit là de la forme la plus simple de l'analyse des parties prenantes. Ces agents de changement peuvent appartenir à différents groupes de parties prenantes (milieu universitaire, société civile, pouvoirs publics, municipalités ou sociétés de services publics, secteur privé) et occuper différentes fonctions : haute direction, encadrement, fonctions intellectuelles/techniques, ou une combinaison de ces possibilités. Ils ont en commun la capacité à entraîner, influencer, rassembler ou agir sur le défi institutionnel. Parfois, les individus ne sont pas encore conscients du rôle essentiel qu'ils peuvent jouer. Vous aurez alors peut-être besoin de les mobiliser pour qu'ils deviennent agents de changement.

LISTE DE CONTRÔLE

CERNER LES PROFILS DES PARTICIPANTS

Pour commencer, parlez à vos clients des individus et groupes d'individus dont on peut éventuellement avoir besoin pour atteindre l'objectif de changement, et posez-leur les questions suivantes :

Qui va entraîner les autres ?

- ✓ *Qui va défendre la cause et donner de l'élan à l'échange de connaissances et y apporter de l'enthousiasme ?*

Qui va exercer une influence ?

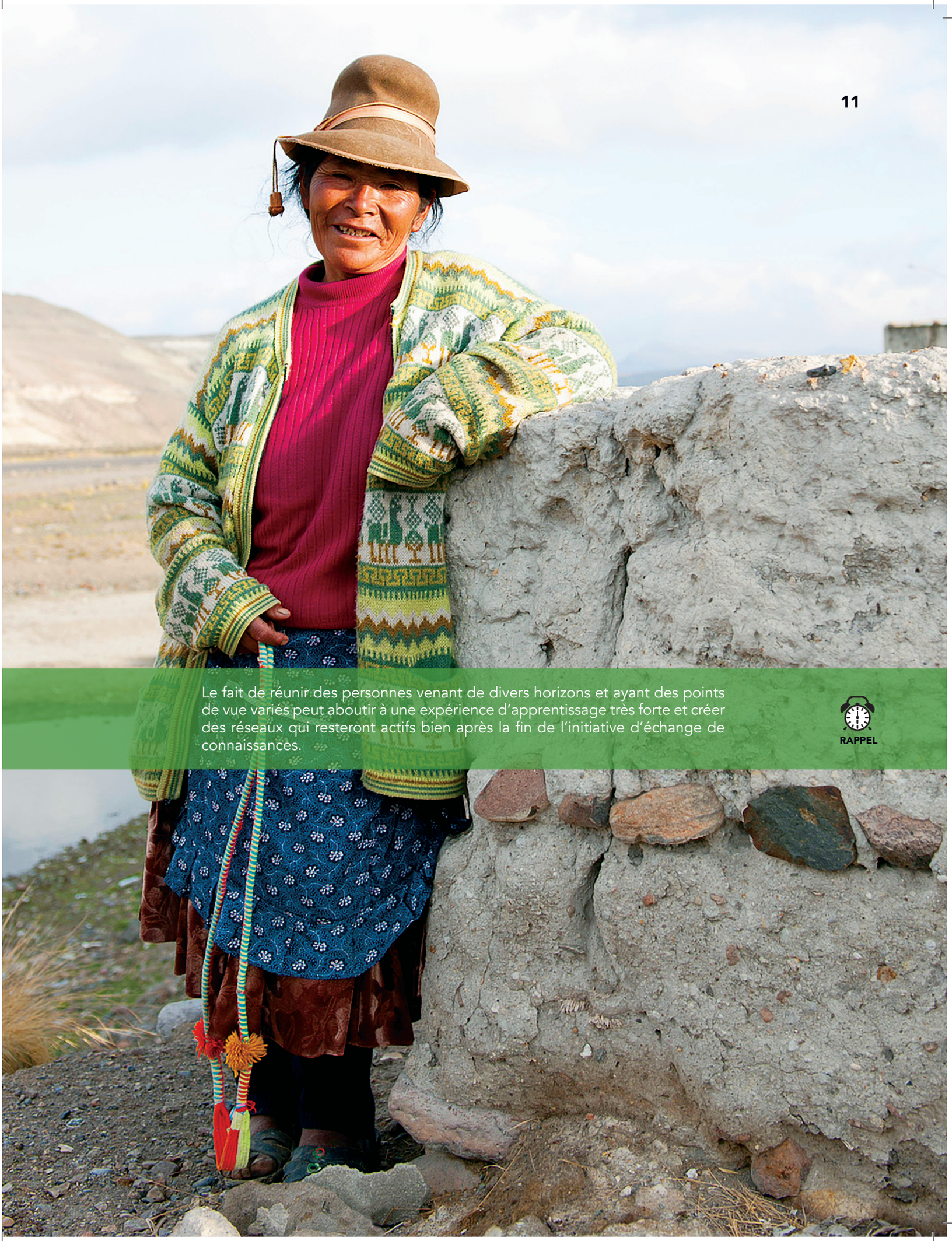
- ✓ *Qui sont les leaders d'opinion sur le sujet et disposent d'un vaste réseau professionnel rassemblant les différentes parties prenantes ?*

Qui va rassembler ?

- ✓ *Qui est en mesure de réunir du monde pour discuter du sujet ?*

Qui va agir ?

- ✓ *Qui est bien placé pour appliquer les connaissances acquises ?*



Le fait de réunir des personnes venant de divers horizons et ayant des points de vue variés peut aboutir à une expérience d'apprentissage très forte et créer des réseaux qui resteront actifs bien après la fin de l'initiative d'échange de connaissances.

RAPPEL

ÉTAPE 2

Définir
l'échange de
connaissances

Tableau 1. Profils des agents de changement potentiels

Groupes de parties prenantes	Agents de changement potentiels		
	Haute direction	***Encadrement***	***Fonctions techniques/ intellectuelles***
Organisme gouvernemental *National* *Régional / Provincial*	Ministres Vice-ministres Chefs d'agence Directeurs	Chefs de service Responsables de programme	Spécialistes techniques Chefs d'équipe Personnel de programme
Instance dirigeante / Parlement / Congrès	Élus / Parlementaires	Conseillers seniors Membres du bureau des commissions parlementaires	Analystes Personnel de bureau
Groupes de la société civile / ONG	DG / Présidents Directeurs Administrateurs	Chefs de service Responsables de programme	Spécialistes techniques Chefs d'équipe Personnel de programme
Secteur privé *Entreprises* *Associations*	DG / Présidents Vice-présidents / Directeurs Administrateurs	Chefs de service Responsables de programme	Chefs d'équipe Personnel
Médias	Rédacteurs en chef Directeurs des services des informations	Chroniqueurs Producteurs	Journalistes
Universitaires	Président Directeurs Administrateurs	Responsables de programme Chefs de département	Professeurs Élèves/étudiants

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

L'exemple suivant met en évidence le rôle des agents de changement et le résultat direct d'une initiative d'échange de connaissances.

RÔLE D'UN AGENT DE CHANGEMENT

EXEMPLE

Après avoir participé à deux ateliers sur la coordination, la gestion et l'élaboration d'activités de plaidoyer et de campagnes de sensibilisation (campagnes baptisées « Pride » menées dans le cadre de l'initiative Fish Forever Flex) pour la conservation des aires marines de biodiversité aux Philippines, les représentants des administrations locales ont tenu à lancer des campagnes similaires dans leurs propres municipalités et dans les communautés. *Il était indispensable d'impliquer les bonnes personnes, celles en mesure de mener des hommes et de mobiliser les communautés locales, mais aussi d'appliquer ce qu'elles ont appris, pour relever les défis de la biodiversité marine auxquels le pays est confronté »*, a déclaré Eunice Ariate-de Vera (chargée des finances du projet sur les aires protégées marines). Et d'ajouter : *« Maintenant que nous avons associé les bonnes personnes, nous commençons à voir les résultats concrets de ces deux ateliers ».*

En décembre 2016, les représentants de la municipalité de Bantayan sur l'île de Cebu ont lancé leur campagne « Pride » axée sur la gestion durable des pêches. Cette campagne encourage les pêcheurs à participer aux réunions sur les pêches, à se conformer au code de la pêche des Philippines et à respecter les règles applicables aux sanctuaires marins. Les participants à l'atelier ont également créé une page Facebook, qu'ils utilisent pour communiquer des informations détaillées sur leurs initiatives qu'ils entreprennent. Seize autres représentants de collectivités locales devraient procéder au lancement de leur campagne en 2017 en mettant l'accent sur les problèmes qu'ils rencontrent en matière de pêche.

Consultez la page Facebook de la campagne « Pride » de l'île de Badian à l'adresse : *https://www.facebook.com/Badian-Pride-Campaign-for-Sustainable-Fisheries-1682518928727740/.*

Avec la contribution de Rizza J. Sacra / Communications, campagnes et plaidoyer au projet SMARTSeas

CONSEIL

Le choix des participants est une opération complexe. La liste des participants à un échange de connaissances ne va pas cesser d'évoluer au fur et à mesure que vous allez avancer dans le processus de planification. C'est tout ce qu'il y a de normal : ne vous découragez donc pas. Le plus important est de dimensionner l'échange en fonction des besoins en capacités des participants. En même temps, veillez à ne pas perdre de vue l'objectif de changement.

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Profils des participants

Des représentants des principaux organismes publics et organisations non gouvernementales suivants participent au renforcement de la mise en œuvre de la Loi sur le réseau national intégré des aires protégées (NIPAS) et à la promotion des mesures de conservation et de la biodiversité dans le détroit de Tañon :

- Unité de gestion du projet SMARTSeas PH ;
- Ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles - Région VII et Bureaux de la région de l'île Negros ;
- Bureau des pêches et des ressources aquatiques - Région VII et Bureaux de la région de l'île Negros ;
- RARE-Philippines ;
- Paysage marin protégé du détroit de Tañon *(Tañon Strait Protected Seascape)*, y compris le Conseil de gestion des aires protégées *(Protected Area Management Board)* et le Bureau des aires protégées *(Protected Area Office)* ; et
- 17 collectivités locales situées le long du détroit de Tañon.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Profils des participants

- Représentants des principaux organismes publics chargés de l'attribution des titres fonciers et du cadre réglementaire foncier, qui assureraient la mise en œuvre des réformes.
- Représentants des organismes publics intervenant dans la reconnaissance et la protection des droits des populations autochtones. La participation de ces représentants est essentielle pour maintenir la cohérence de la politique nationale envers les populations autochtones.
- Représentants de la communauté Mosquito, à qui l'occasion serait donnée d'avoir des informations sur d'autres modèles, d'être en contact avec d'autres fédérations de populations autochtones du monde entier, de participer directement à l'élaboration des politiques publiques ayant un impact sur leurs droits, et d'établir une relation de travail avec leurs interlocuteurs des pouvoirs publics.

ÉTAPE 2.2 DÉTERMINER LES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Quels changements précis et mesurables les participants recherchent-ils ?

À quoi le succès se verra-t-il ?

Ces changements aideront-ils les participants à progresser vers l'objectif de changement ?

À ce stade, votre initiative d'échange de connaissances doit s'inscrire dans l'objectif pour l'environnement mondial et dans un objectif de changement lié aux buts du projet ou à votre cadre de résultats. Bien qu'il soit possible d'atteindre certains objectifs de changement simplement au moyen d'un échange de connaissances, cela n'arrive pas très souvent. Dans la mesure où un échange de connaissances fait presque toujours partie d'un programme plus large, il a plus de probabilités de stimuler des progrès en direction de l'objectif de changement que d'atteindre l'objectif à lui tout seul. Ces progrès sont mesurés par l'obtention de résultats intermédiaires.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Les résultats intermédiaires sont ce que nous nous attendons le plus souvent à voir, mesurer et communiquer après une initiative d'échange de connaissances. Ils reflètent ce que les participants veulent apprendre, comment et avec qui ils veulent travailler, et comment ils veulent agir.

Un échange de connaissances peut produire cinq catégories de résultats intermédiaires, se recoupant parfois. **Les quatre premières catégories de résultats peuvent aussi individuellement ou collectivement générer la cinquième catégorie « mesures nouvelles ou plus efficaces » :**

- **Nouvelles connaissances.** Une personne a plus de probabilités d'agir parce qu'elle est mieux informée, qu'elle comprend mieux ou que son attitude a changé.
- **Renforcement des compétences.** Une personne est davantage capable d'agir parce qu'elle a acquis ou développé une compétence.
- **Amélioration du consensus.** Un groupe ayant un intérêt ou un objectif commun est plus susceptible ou capable d'agir du fait de nouvelles connaissances, d'un changement d'attitudes, d'une compréhension commune ou d'une meilleure collaboration.
- **Développement des liens.** Un groupe est plus susceptible ou capable d'agir du fait de relations nouvelles ou meilleures, d'une plus grande affinité, d'une plus grande confiance ou d'un isolement moindre.
- **Actions nouvelles ou plus efficaces.** Une personne ou un groupe se met à agir ou agit différemment du fait de ce qu'elle ou il a appris, expérimenté, compris et/ou du fait d'une compréhension commune ou de meilleures relations.

Vous pouvez voir les résultats intermédiaires comme les marches d'un escalier menant à l'objectif de changement. Lorsque les représentants des collectivités locales du détroit de Tañon ont participé à l'atelier de marketing social, par exemple, ils ont amélioré leurs compétences quant à la façon de mener des campagnes au sein de leurs propres communautés. Ils avaient déjà acquis les connaissances préalables nécessaires d'un précédent atelier qui avait été mené dans le cadre de l'initiative globale. Lorsque les participants ont regagné leurs propres communautés, ils ont utilisé leurs nouvelles compétences pour mener leurs propres campagnes. Travaillez avec vos interlocuteurs pour déterminer à quelles lacunes il convient de s'attaquer en premier et comment l'échange de connaissances peut les combler.

Pour définir les résultats intermédiaires, commencez par vous demander quelle dynamique personnelle ou de groupe empêche de progresser vers l'objectif de changement. Les participants ne sont peut-être pas sûrs de la façon dont un défi est relevé, ou ils ne sont peut-être pas d'accord sur la voie à suivre. Ou bien encore vos interlocuteurs cherchent peut-être à poursuivre une trajectoire déjà positive pour passer au niveau suivant.

En plus de définir les résultats intermédiaires, vous allez devoir trouver comment mesurer leur réalisation. Cela signifie qu'il va vous falloir identifier des indicateurs montrant que les participants ont appris ou changé dans le sens voulu. Le tableau 2 vous aidera à réfléchir aux résultats intermédiaires et aux indicateurs possibles.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Tableau 2 : Exemples de résultats intermédiaires et d'indicateurs

Le tableau 2 illustre le processus suivant pour élaborer les indicateurs de résultats d'un échange de connaissances :

1. Demandez-vous si le changement recherché par vous et vos participants se situe au niveau d'un groupe ou au niveau des individus.
2. Réfléchissez aux changements que les participants attendent idéalement de l'échange — ce qu'ils veulent apprendre et comment ils veulent progresser. Tels sont les résultats intermédiaires.
3. Examinez les types de progrès pouvant être accomplis en direction des résultats. Les types de progrès sont illustrés par des exemples d'indicateurs.
4. Élaborez des indicateurs en fonction des types de progrès que l'échange cherche à générer. Ils pourront alors servir de preuve que les résultats ont été obtenus.

Résultat intermédiaire	Type de progrès	Exemples d'indicateurs de succès
Nouvelles connaissances Une personne a plus de probabilités d'agir parce qu'elle est mieux informée, qu'elle comprend mieux ou que son attitude a changé.	Meilleure information	À la fin de l'atelier initial, toutes les équipes de campagne seront conscientes des principes et processus de base en matière de gestion de projet, de facilitation et de communication efficace applicables à l'élaboration de leur propre plan de campagne de marketing social.
	Plus grande motivation/ meilleure attitude	À la fin de l'échange, tous les participants des institutions météorologiques nationales identifient au moins un protocole pour le partage continu entre scientifiques d'informations sur la dynamique des glaciers.
	Plus grande confiance	À la fin de l'échange, les 70 agents techniques des ministères de l'Environnement disent avoir plus confiance en leur capacité à analyser les dioxines.
	Meilleure compréhension	À la fin de l'échange de connaissances, au moins 90 % des participants honduriens ont une meilleure connaissance des cadres juridiques, des rôles des parties prenantes, des procédures de consultation, et du système de gouvernance des terres communales.
	Acquisition de savoir	Au moins 90 % des participants peuvent, à la fin de l'échange, identifier huit grandes caractéristiques de projets de pêcheries viables dans leur région.
Renforcement des compétences Une personne est davantage capable d'agir parce qu'elle a acquis ou développé une compétence.	Application d'un savoir	À la fin de l'atelier, les principales parties prenantes élaborent des plans d'action reflétant l'amélioration du consensus, ainsi qu'un document de stratégie sur la délimitation des terres communales Mosquitos et l'attribution des titres de propriété correspondants.

Résultat intermédiaire	Type de progrès	Exemples d'indicateurs de succès
Amélioration du consensus Un groupe ayant un intérêt ou un objectif commun est plus susceptible ou capable d'agir du fait de nouvelles connaissances, d'un changement d'attitudes, d'une compréhension commune ou d'une meilleure collaboration.	Communication améliorée	Le pourcentage des membres de l'équipe exprimant leurs points de vue pendant les réunions passera de 20 % à 80 % dans les trois mois suivant l'échange.
	Meilleure coordination	À la fin de l'échange, une entente aura été trouvée sur les fonctions et responsabilités des principaux membres de l'équipe de mise en œuvre du projet, issus des différents ministères et organismes.
	Plus forte cohésion	Après l'échange, tous les participants conviennent de la nécessité d'élargir les initiatives de collaboration interinstitutions au Pérou et d'approfondir le soutien aux décideurs cruciaux et à la société civile.
	Entente plus solide	Dans un délai d'un mois après l'échange, les partenaires auront trouvé un accord sur les grandes lignes d'un programme national d'administration foncière couvrant à la fois les ressources en eau rurales et urbaines et précisant les principales attributions des échelons fédéral et régional.
	Engagement accru vis-à-vis du programme d'action/du groupe	Suite à l'échange, l'absentéisme aux réunions du groupe passera de 50 % à moins de 10 %.
Développement des liens Un groupe est plus susceptible ou capable d'agir du fait de relations nouvelles ou meilleures, d'une plus grande affinité, d'une plus grande confiance ou d'un isolement moindre.	Plus grand nombre d'adhérents	Un an après l'échange, le nombre d'organismes publics indiquant recevoir de l'aide ou des conseils par le biais du réseau sur la sécurité hydrique aura augmenté de 50 %.
	Densité plus importante du réseau	Dans les six mois suivant l'échange, doublez le nombre de partenaires pour soutenir une campagne de sensibilisation élargie axée sur les effets du changement climatique et les solutions possibles d'adaptation.
	Sentiment d'appartenance accru	Le nombre de membres invitant d'autres personnes à rejoindre le groupe doublera (de 20 à 40) dans le mois suivant l'échange.
	Plus grande confiance	Le pourcentage de membres du réseau indiquant avoir confiance dans les conseils d'autres membres passera de 30 % à 50 % lors de la prochaine enquête annuelle auprès des membres.
	Communication plus rapide	D'ici six mois, les questions publiées sur le forum en ligne obtiendront des réponses dans un délai moyen de trois jours (contre huit auparavant).
	Moins de membres isolés	Lors de la prochaine enquête trimestrielle auprès des membres, au moins 75 % d'entre eux indiqueront avoir contacté au moins un autre membre (par téléphone, courriel ou à une réunion, etc.).

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Résultat intermédiaire	Type de progrès	Exemples d'indicateurs de succès
Actions nouvelles ou plus efficaces Une personne ou un groupe se met à agir ou agit différemment du fait de ce qu'elle ou il a appris, expérimenté, compris et/ou du fait d'une compréhension commune ou de meilleures relations.	Préparation à l'action	Au plus tard six mois après l'échange, le Fonds pour la conservation de l'eau de Lima (*Alinza Latinoamericana de fondos de agua*), travaillant en collaboration avec le Partenariat latino-américain des fonds pour la conservation de l'eau, aura établi un plan pour la mise au point d'une boîte à outils visant à améliorer les compétences des acteurs travaillant dans la gouvernance de l'eau.
		Après l'échange, qui portait sur la cartographie et la compréhension de la structure stock de maquereau indien dans le golfe du Bengal, les chefs du projet s'engagent dans la définition d'un plan d'action stratégique pour la phase suivante du projet - gestion conjointe des stocks.
	Modification du fonctionnement / des façons de faire	Dans un délai d'un an après l'échange, les Philippines, la Thaïlande et le Viet Nam intègrent les dispositions relatives aux MTD/MPE dans leurs réglementations existantes et adoptent des normes sur les dioxines.
	Poursuite du changement engagé	Dans les trois mois suivant l'échange, le ministère produira un manuel d'instructions pour mettre en œuvre la nouvelle politique et créera un cercle de professionnels pour les instances de réglementation de l'eau.

Adapté de « The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development », Institut de la Banque mondiale, Washington. (Voir *http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/228716-1369241545034/The_Capacity_Development_Results_Framework.pdf*.)

CONSEIL

La conception et la mise en œuvre de l'échange de connaissances sont les domaines où vous avez le plus de contrôle en tant que courtier en connaissances. Après, ce sont les participants qui décideront ce qu'ils veulent faire de ce qu'ils ont appris.

Le fait d'aligner les résultats intermédiaires sur les objectifs de changement jugés prioritaires par les participants augmentera la probabilité que quelque chose se passe une fois que chacun sera rentré chez soi.

Servez-vous de votre compréhension du processus de changement pour aider à définir des attentes réalistes concernant les résultats directs d'un échange et les domaines sur lesquels il peut influer. Les bailleurs de fonds, les prestataires et les participants d'un échange de connaissances peuvent avoir tendance à attendre plus que ce qu'il est vraiment possible d'obtenir. Il est important de bien gérer les attentes (en particulier celles qui ne sont pas formulées), car elles influeront sur la manière dont le succès est perçu et défini.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Les résultats intermédiaires varieront en fonction des problèmes auxquels vos clients et participants veulent remédier, de la manière dont ils comptent s'y prendre, et des personnes concernées. Maintenez un dialogue régulier avec les participants lors de l'élaboration de l'échange. Demandez-leur : *« Comment cela vous permettra-t-il d'entraîner les autres, de rassembler, d'exercer une influence ou d'agir ? »*. Demandez-leur d'influencer les décisions et veillez à ce que chaque intervention contribue au changement souhaité.

CONSEIL

Trouver les bons indicateurs fait partie intégrante de votre cadre de résultats. Les indicateurs définissent la façon dont les progrès et les succès sont mesurés. Créez-les en étroite concertation avec vos parties prenantes, en particulier celles qui collecteront et utiliseront les données pendant et après l'échange (tableau 3).

Les questions suivantes pourront vous aider à créer des indicateurs utiles, à la fois spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporellement définis* (indicateurs dits « SMART »).

Spécifique :

- *Ce que l'on mesure est-il parfaitement clair ?*
- *L'indicateur rend-il bien compte de la nature essentielle du résultat intermédiaire ?*

Mesurable :

- *La mesure sera-t-elle définie de la même manière au fil du temps et entre les différentes parties prenantes ?*
- *Les données de la mesure peuvent-elles être vérifiées pour confirmer sa fiabilité ?*

Approprié :

- *La mesure est-elle pertinente (c'est-à-dire concrète, compréhensible, intéressante) pour les parties prenantes ?*
- *Les parties prenantes sont-elles d'accord sur ce qui doit être mesuré exactement ?*
- *La mesure de l'indicateur sera-t-elle utile pour prendre de meilleures décisions ?*

Réaliste :

- *Les résultats sont-ils atteignables compte tenu du champ couvert par l'échange ?*
- *Les données sont-elles disponibles pour un coût raisonnable et sans nécessiter des efforts démesurés ?*
- *Existe-t-il des données de référence permettant d'établir des comparaisons ?*

Temporellement défini :

- *Quand les résultats seront-ils obtenus (pendant la mise en œuvre, juste après la fin de l'échange, six mois ou un an après l'échange) ?*

* Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Tableau 3. Exemples d'indicateurs de résultats mal choisis et bien choisis (SMART)

Exemples d'indicateurs mal choisis	Pourquoi sont-ils inappropriés ?	Exemples d'indicateurs bien choisis (SMART)
Le personnel du ministère de l'Environnement participera à des programmes de gestion des aires protégées après le voyage d'étude.	Le terme « *Participer* » n'est pas assez explicite pour mesurer les progrès, et il n'est pas réaliste de mesurer la participation de tous les agents du ministère.	Le directeur de Nature Conservation assiste à trois des quatre réunions trimestrielles de l'alliance pour les aires protégées locales l'année suivant le voyage d'étude.
Les participants à l'atelier apprendront à utiliser les outils de prévision macroéconomique pour la gestion des ressources en eau.	Le nombre de personnes apprenant à se servir des outils de prévision macroéconomique n'intéresse pas les parties prenantes, qui veulent surtout savoir comment les outils sont effectivement appliqués.	Dans les six mois suivant l'atelier, 80 % de l'ensemble des plans budgétaires à moyen terme pour la gestion des ressources en eau seront élaborés à l'aide d'outils de prévision macroéconomique.
Les participants à une visite sur le terrain ont parfaitement compris l'intérêt de la conservation *in situ*.	L'idée de comprendre est vague et difficile à mesurer. L'indicateur n'est pas défini dans le temps.	Après la visite sur le terrain, tous les participants identifieront au moins trois intérêts que présentent la conservation *in situ* dans le contexte national.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Résultats intermédiaires

- **Nouvelles connaissances :** Les collectivités locales et le Bureau des aires protégées du détroit de Tañon a) cerneront mieux la planification d'une approche intégrée pour une meilleure gestion de la biodiversité, b) auront une plus grande confiance en leur capacité à élaborer et appliquer un plan de gestion intégrée, et c) maîtriseront mieux la mise en œuvre d'un plan de gestion.
- **Amélioration du consensus :** Le Bureau des aires protégées, les collectivités locales et les autres parties prenantes intervenant dans le détroit de Tañon parviendront à un accord sur un plan de mise en œuvre d'une approche intégrée de la gestion efficace des aires protégées, prévoyant notamment le rétablissement du Conseil de gestion des aires protégées.
- **Renforcement des compétences :** Les collectivités locales et le Bureau des aires protégées développeront les compétences requises pour planifier et mettre en œuvre la stratégie de marketing social pour une campagne de proximité d'éducation et de sensibilisation du public, qui couvrira l'ensemble du Paysage marin protégé du détroit de Tañon.

« Ensemble, nous avons réalisé une série d'activités telles que la création de plantations villageoises avec des essences à croissance rapide pour répondre aux besoins en bois d'énergie (bois de chauffage) et en bois d'œuvre. Nous avons également popularisé une innovation récente, la combinaison de cultures maraîchères et de vergers ou d'espèces locales menacées, comme le néré et le karité. Une autre activité à succès menée dans au moins 15 villages a été l'introduction et l'amélioration d'espèces de plantes fruitières à forte valeur nutritionnelle et économique comme le jujube et le tamarinier sucré. Les résultats ont été très positifs, tant sur le plan économique que sur le plan environnemental. » ~ Mamadou Tiero, ingénieur agronome, spécialiste du développement rural intégré et spécialiste du changement climatique ; ex-directeur de projet au Fonds de développement en zone sahélienne (FODESA) au Mali.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Honduras, Nicaragua et Colombie — Résultats intermédiaires

- **Nouvelles connaissances :** les enquêtes initiale et de suivi menées auprès des parties prenantes honduriennes montreront qu'elles connaissent mieux les cadres juridiques, le rôle des parties prenantes, les procédures de consultation et le système de gouvernance des terres communales.
- **Renforcement des compétences :** les représentants des principaux organismes publics chargés de l'attribution des titres fonciers et de la réglementation foncière amélioreront leurs compétences en matière de délimitation des terres et d'attribution des titres de propriété pour les territoires autochtones.
- **Amélioration du consensus :** il y a une entente et une confiance plus grandes entre les populations autochtones Mosquitos et le Gouvernement hondurien (les relations de méfiance qui étaient profondément enracinées ont été pacifiées), permettant l'élaboration d'un plan d'action visant à résoudre les contentieux territoriaux.
- **Actions nouvelles ou plus efficaces :** les autorités honduriennes établissent des procédures claires pour la délimitation des terres communales Mosquitos et l'attribution des titres de propriété correspondants.

ÉTAPE 2.3 IDENTIFIER LES APPORTEURS DE CONNAISSANCES LES PLUS APPROPRIÉS

Qui sont les personnes ou les groupes qui possèdent les connaissances ou l'expérience les plus intéressantes et transférables, ou qui ont une solution à proposer dans le domaine du développement ?

Ont-ils les moyens et la capacité nécessaires pour les transmettre ?

Un apporteur de connaissances a une solution éprouvée ou une expérience à transmettre. Il peut s'agir aussi bien d'un individu, d'un groupe ou d'une institution, venant du secteur privé, du secteur public ou de la société civile. Les apporteurs de connaissances peuvent être du même pays ou de la même région que le demandeur de connaissances, ou bien d'un endroit totalement différent. Dans certains cas, l'apporteur et le demandeur ont des rôles assez proches, les deux côtés cogénérant ou fournissant et recevant des connaissances sur un même sujet.

En tant que courtier, vous êtes souvent chargé de trouver les apporteurs de connaissances. Pour les sélectionner, posez-vous les questions suivantes :

- Ont-ils réussi à résoudre des problèmes de développement similaires ?
- Ont-ils déjà transmis ces connaissances à des personnes venant d'autres lieux, n'ayant pas la même culture ou le même bagage éducatif ?
- Connaissent-ils le contexte culturel et historique des groupes participants ?
- Ont-ils les moyens nécessaires pour planifier et mettre en œuvre l'échange de connaissances dans les délais proposés ?
- Sont-ils motivés (ont-ils manifesté leur détermination et montré qu'ils comprenaient leurs responsabilités) ?
- Ont-ils déjà eu des relations avec les institutions, les groupes ou les personnes devant recevoir les connaissances ?
- Comprennent-ils les risques et complications logistiques susceptibles de survenir, par exemple les problèmes de langue et de déplacement ?

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Comme vous l'avez fait pour sélectionner les participants, essayez de trouver une bonne combinaison d'apporteurs de connaissances, qui permette d'avoir différents regards sur le sujet. Vous devez confronter les participants à de nombreux points de vue différents pour leur permettre de voir ce qui a marché, les difficultés qui ont été surmontées et les pièges à éviter. Plus un problème est complexe, plus il peut être difficile de trouver un apporteur de connaissances approprié. Écoutez les participants receveurs des connaissances, sachez voir quand leurs besoins ont évolué, et ajustez votre plan en conséquence. Il est possible — et même probable — que vous vous plantiez la première fois. Ne vous découragez pas. Vous et vos participants receveurs des connaissances allez explorer tout un ensemble de possibilités avant de trouver celle qui correspond parfaitement.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Apporteurs de connaissances

RARE-Philippines et l'unité du projet SMARTSeas en collaboration avec le Bureau des aires protégées ont facilité une série d'ateliers d'échange portant sur des aspects techniques tels que les stratégies de marketing social et sur les dialogues en cours visant à promouvoir l'apprentissage entre les pairs des 17 collectivités locales.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Apporteurs de connaissances

» Les communautés Mosquitos, le Gouvernement du Honduras et la Banque mondiale ont estimé que le Nicaragua et la Colombie constituaient des apporteurs de connaissances idéaux, car les deux pays avaient réalisé des progrès importants dans la reconnaissance des terres et des droits territoriaux des populations autochtones, et ils partageaient avec le Honduras une histoire culturelle et linguistique commune.

» Le Nicaragua était l'un des pays d'Amérique latine dont le cadre juridique était le plus avancé en matière de reconnaissance des droits fonciers et territoriaux autochtones, et en Colombie, la reconnaissance des droits fonciers des populations autochtones avait atteint un niveau inégalé puisqu'environ 30 % du territoire national était officiellement enregistré comme appartenant à des communautés autochtones et d'ascendance africaine.

CONSEIL

Un échange de connaissances gagne énormément à avoir un courtier solide, bénéficiant d'un vaste réseau, afin de faciliter le dialogue et d'établir des relations de confiance. L'échange est souvent de meilleure qualité lorsque le courtier connaît bien les deux côtés (demande et offre).

Lorsque vous cherchez des apporteurs de connaissances pour des voyages d'étude, essayez d'éviter les destinations très touristiques. Vous pouvez limiter l'idée que le voyage d'étude est proposé comme une activité récréative.

ÉTAPE 2

Définir l'échange de connaissances

Plateformes de gestion des connaissances

EXEMPLE

Le Programme de microfinancements du FEM, mis en œuvre par le PNUD, appuie l'action communautaire visant à protéger l'environnement mondial. Une initiative prévue dans le cadre de la Stratégie du Programme de microfinancements 2015-2018, baptisée Action mondiale pour des connaissances basées sur la pratique citoyenne (*Global Reach for Citizen Practice-Based Knowledge*), positionne le Programme de microfinancements comme un courtier en connaissances et un facilitateur de la diffusion des connaissances et de l'adoption de nouvelles technologies et approches. L'initiative comprend deux plateformes de connaissances visant à améliorer l'échange de connaissances au niveau mondial ainsi que l'échange et le transfert de capacités en matière de nouvelles innovations entre les communautés et d'autres partenaires :

» ***La Bibliothèque numérique des innovations communautaires pour l'environnement mondial*** renferme des méthodes et des technologies mises au point et éprouvées par le Programme de microfinancements et d'autres partenaires et organisations de la société civile. Elle présente une collection d'études de cas et de guides pratiques sur les innovations et donne la priorité à la consignation et à la diffusion des pratiques qui présentent des chances d'être reproduites. Cette bibliothèque vise à faciliter l'adoption de technologies et à favoriser le transfert inter-pays de l'expertise technique d'une communauté à d'autres communautés, organisations de la société civile, décideurs et des praticiens du développement éloignés. Pour en savoir plus sur la mise en rapport des communautés, rendez-vous sur *http://data.communitiesconnect.net*.

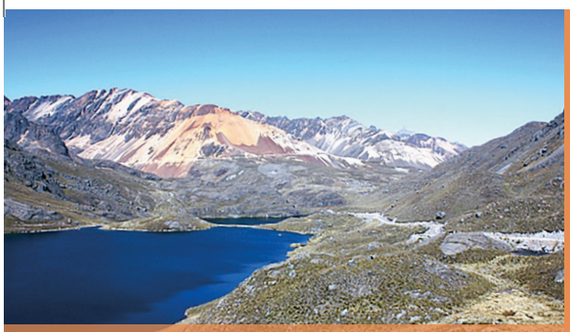
» ***La plateforme d'échange Sud-Sud d'innovations communautaires*** favorise l'échange de connaissances entre les pays bénéficiant du soutien du Programme de microfinancements. Comme toutes les initiatives d'octroi de subventions et d'échange de connaissances y afférentes du Programme de microfinancements ont lieu au niveau des pays, la plateforme encourage les échanges Sud-Sud entre les communautés afin de mobiliser des solutions de développement et l'expertise technique et d'en tirer parti.

Au cours des dernières années, le Programme de microfinancements a soutenu plus de 60 initiatives d'échanges Sud-Sud. En République dominicaine, par exemple, en février 2016, le Programme a soutenu la reproduction de microsystèmes hydroélectriques au niveau local avec le concours de son démembrement en Haïti, ce qui a débouché sur la création du premier microsystème hydroélectrique communautaire dans le pays. De même, le Programme a soutenu une initiative d'échange Sud-Sud entre les agriculteurs de Fidji, des Îles Salomon et de Cuba, avec l'appui du PNUD, du Secrétariat de la Communauté du Pacifique, de l'Union européenne, de la School of Urban and Suburban Agriculture, du Institute of Fundamental Research in Tropical Agriculture, et le ministère de l'Agriculture de Cuba. L'échange a permis de mettre en lumière les pratiques écologiques éprouvées et peu coûteuses appliquées à Cuba, qui pourraient être facilement adaptées et transférées en tant que solutions aux problèmes pressants liés à la sécurité alimentaire et à l'environnement que de nombreux petits États insulaires du Pacifique ont en commun. En conséquence, des exploitations témoins sont en cours de création aux Fidji et dans les Îles Salomon. Ce projet a remporté le premier prix du Concours de la coopération Sud-Sud pour le développement durable (Prix S3) du PNUD en 2016.

Source: *https://sgp.undp.org/*

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

PNUD Le Programme de microfinancements du FEM



ADAPTER L'IMPACT DU RETRAIT RAPIDE DES GLACIERS DANS LES ANDES TROPICALES

RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU FEM

✓ Le défi

Des éléments concrets montrent que les glaciers des Andes tropicales en Bolivie, en Équateur et au Pérou reculent à un rythme accéléré ; et, si cette tendance se poursuit, tous les glaciers se trouvant à moins de 5 000 mètres au-dessus du niveau de la mer auront considérablement reculé ou disparu d'ici 2030 ou 2040. Ce retrait glaciaire est à l'origine de modifications du cycle régional de l'eau, affectant les approvisionnements en eau pour la consommation humaine, l'agriculture et la production hydroélectrique. Les précipitations intenses et la fonte glaciaire augmenteront probablement l'érosion du sol et les taux de sédimentation et causeront des inondations graves, des vidanges brutales de lacs glaciaires ou des glissements de terrain. Ces défis constituent un obstacle majeur au développement dans les hautes montagnes. Certes ces trois pays prenaient des mesures pour s'attaquer à ces problèmes liés au changement climatique, mais ils ne s'échangeaient pas beaucoup d'informations. Par exemple, des cercles de professionnels dans le domaine de l'adaptation au changement climatique étaient bien établis, mais peu nombreuses étaient les occasions d'échange d'informations entre les pays.

✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Conscient de ces défis, le FEM a financé le *Projet d'adaptation aux effets du retrait rapide des glaciers dans les Andes tropicales*, couvrant les trois pays. Ce projet visait à intégrer les considérations liées au retrait des glaciers dans les processus de planification régionale et locale et dans les projets d'adaptation locaux. De 2008 à 2014, le projet a également permis de concevoir et de réaliser des activités expérimentales spécifiques d'adaptation pour déterminer les coûts, les résultats et les avantages de l'adaptation afin de concevoir des interventions à plus grande échelle.

Dans le cadre d'une composante clé de ce projet régional, les institutions compétentes des pays participants se sont réunies régulièrement pour confronter leurs expériences et échanger leurs connaissances. Le projet a ouvert des possibilités de collaboration et de dialogue à travers le partage de protocoles de bases de données, l'unification de leurs informations de base et la production conjointe de publications. Six ateliers régionaux ont permis de renforcer les capacités des hauts fonctionnaires des ministères de l'Environnement, des scientifiques et des bénéficiaires communautaires des trois pays. Les participants aux ateliers ont également approfondi leurs relations en discutant des scénarios de changement climatique et des effets estimés dans des secteurs clés, tels que les écosystèmes montagneux, l'agriculture et l'eau, sur la base des informations générées par les projets pilotes.

Des stations de surveillance des glaciers de montagne ont été créées en Bolivie, en Équateur et au Pérou. L'objectif était de fournir des informations pour a) guider la préparation des instruments de politiques publiques et b) soutenir la prise de décision par les ministères respectifs en charge de l'environnement et d'autres institutions qui sont parties prenantes. Ces informations ont également été communiquées entre les pays.

✓ **Résultats**

Le projet a permis de renforcer la capacité d'institutions météorologiques nationales à établir des protocoles de partage de l'information et a contribué au transfert de connaissances entre des scientifiques sur la dynamique des glaciers. Les cercles de professionnels partagent désormais plus d'informations qu'auparavant et l'intégration régionale est accrue au niveau des scientifiques, des décideurs et des bénéficiaires. Les ministères en charge de l'environnement et les organismes connexes disposent maintenant d'un personnel capable de reproduire les activités du projet ailleurs dans leur pays.

Les connaissances acquises grâce aux activités pilotes du projet ont permis à chaque pays de préparer des plans d'investissement, des plans de gestion intégrée des bassins hydrographiques et des plans stratégiques de développement, tous éclairés par les considérations liées au changement climatique.

✓ **Enseignements tirés**

Le partage des résultats et des connaissances accumulées au cours du processus au-delà des trois pays du projet a contribué à attirer plus d'attention sur l'adaptation au changement climatique et de susciter plus d'intérêt pour cette question. À titre d'exemple, en janvier 2014, une délégation de fonctionnaires et de praticiens de l'Afghanistan, de la Chine, de l'Inde et du Pakistan – tous des pays ayant des régions abritant des glaciers – s'est rendue en Équateur pour obtenir des éclairages et des idées applicables à leur contexte spécifique.

Pour les questions d'intérêt international, le coût de la traduction des documents doit être pris en compte dans la documentation du projet. La visite interculturelle organisée en janvier 2014 a mis en lumière la nécessité de traduire des publications clés de l'espagnol vers l'anglais afin de promouvoir le projet et ses conclusions techniques.

✓ **Instruments**

Dialogue et consultations entre parties prenantes

Ateliers

Documentation et outils de diffusion

✓ **Courtier en connaissances**

Daniel Mira-Salama, spécialiste senior de l'environnement, Banque mondiale

---

Données sur le projet

- Montant du financement du FEM : 7,94 millions de dollars
- Durée du projet, mise en œuvre : Mai 2008 – mars 2014
- Agence de mise en œuvre : Banque mondiale

fem GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

ÉTAPE 3

CONCEVOIR ET ÉLABORER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

AU COURS DE L'ÉTAPE 2, VOUS AVEZ DÉFINI L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

RAPPEL

- ✓ en identifiant les types de personnes nécessaires pour atteindre l'objectif de changement ;
- ✓ en réfléchissant aux résultats intermédiaires souhaités ;
- ✓ en identifiant les apporteurs de connaissances idéaux.

AU COURS DE L'ÉTAPE 3, VOUS ALLEZ

3.1 Sélectionner les participants,
3.2 Vérifier l'objectif de changement et les résultats voulus,
3.3 Organiser l'équipe de conception et de mise en œuvre,
3.4 Assembler l'initiative.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer l'échange de connaissances

Avec les participants à l'échange de connaissances, vous allez concevoir ensemble l'échange de connaissances en vue d'atteindre les résultats intermédiaires. Penser et cartographier le parcours est un processus itératif qui se prolonge dans la mise en œuvre. En amont, vous devez trouver un équilibre entre la planification initiale et l'apprentissage adaptatif qui vous permet de réagir aux enseignements qui se dégagent de la mise en œuvre.

Votre tâche consiste à concevoir et sélectionner des vecteurs/instruments de l'échange de connaissances en étroite adéquation avec les résultats intermédiaires recherchés par les participants. N'oubliez pas non plus que les besoins et les intérêts des participants peuvent évoluer pendant la phase de mise en œuvre, en particulier dans le cas d'une problématique complexe où les capacités à remédier aux difficultés sont souvent réparties entre différents acteurs et où aucun d'entre eux ne contrôle entièrement les progrès accomplis en direction d'un objectif. Par exemple, les interactions se produisant pendant un dialogue entre parties prenantes, un voyage d'étude ou une conférence peuvent faire surgir de nouvelles idées, générer de nouvelles perspectives sur des problèmes de réforme complexes ou des solutions, ou nécessiter d'acquérir des connaissances sur des sujets qui n'avaient pas été prévus pendant la phase de conception. Par conséquent, les problèmes complexes demandent généralement de multiplier les interventions, les essais et les itérations.

ÉTAPE 3.1 SÉLECTIONNER LES PARTICIPANTS

Qui sont les personnes les mieux placées pour bénéficier de l'échange de connaissances et traduire en actions leurs nouveaux savoirs ?

Au cours de l'étape 2, vous avez réfléchi à la combinaison de participants nécessaire pour un échange de connaissances réussi. Il est temps maintenant de sélectionner précisément ceux qui vont vous rejoindre dans l'échange de connaissances du côté des receveurs. Durant cette phase, travaillez avec vos interlocuteurs et avec tous les participants déjà identifiés. Recherchez les meneurs — ceux qui sont ouverts aux réformes et peuvent jouer un rôle moteur dans le changement voulu. Et n'oubliez pas ceux qui ont le pouvoir d'exercer une influence, ceux qui sont en mesure d'obtenir le soutien des parties prenantes.

CONSEIL

Une fois que vous avez établi la liste parfaite, n'investissez pas trop dedans, car elle risque fort de changer. Au fur et à mesure que les plans vont se concrétiser, certains participants ne seront pas disponibles, d'autres abandonneront le projet, et d'autres voudront le rejoindre. L'important est de savoir qui votre échange doit inclure pour qu'il soit productif, et de bien orchestrer leur participation, même si cela implique de retarder le projet.

LISTE DE CONTRÔLE

Comment bien choisir les participants ?

- ✓ Servez-vous de l'objectif pour l'environnement mondial et de l'objectif de changement.
- ✓ Travaillez avec vos interlocuteurs pour identifier les participants qui ont un profil de meneur, un pouvoir d'influence ou de rassemblement, ou qui sont des acteurs clés, ou qui peuvent potentiellement assumer ces rôles au sein de leur institution ou du gouvernement.
- ✓ Demandez à vos interlocuteurs de vous expliquer brièvement pourquoi chaque participant devrait être inclus et ce qu'il pourra apporter. Vous pourrez utiliser ces explications plus tard en cas de remplacement d'un participant, pour vérifier que la nouvelle personne apportera bien les contributions souhaitées.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Les participants ont été choisis en fonction des rôles et des responsabilités qu'ils ont ou auraient assumés au niveau de la ville, de l'État et du pays pour faciliter la réalisation de l'objectif pour l'environnement mondial.

CONSEIL

Philippines — Participants sélectionnés

Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à appliquer les enseignements tirés de leur propre unité d'administration locale. Ces participants comprenaient :

- Des gouverneurs, des maires de municipalités, des maires de villes et d'autres fonctionnaires et techniciens locaux, 2 à 5 participants des 17 collectivités locales ;
- Des représentants (14 au total) de RARE-Philippines - Paysage marin protégé du détroit de Tañon, Bureau des aires protégées du détroit de Tañon et Conseil de gestion du détroit de Tañon ;
- Des représentants (11 au total) du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (Bureau de la gestion de la biodiversité et Bureau de la Région VII et Bureaux régionaux de l'île Negros), unité de gestion du projet SMARTSeas PH et Bureau des pêches et des ressources aquatiques.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Participants sélectionnés

Les participants du Honduras comprenaient les organisations et communautés Mosquitos de la région de Gracias a Dios ainsi que les organismes publics intervenant dans les politiques relatives aux droits fonciers et territoriaux des populations autochtones :

- dix leaders autochtones de différentes municipalités Mosquito parmi lesquelles Suhi Rio Coco, Morcorn, Tanzin, Puerto Lempira, Yahurabila, Kaukira, Brus Laguna et Belen ;
- huit représentants de l'Institut de la propriété, à savoir le président et le secrétaire exécutif du Conseil exécutif, le Directeur général du cadastre et de la géographie, le Directeur général des services d'ajustement des impôts fonciers, le Coordinateur national, le Coordinateur chargé du cadastre et de la régularisation, le Coordinateur chargé du renforcement institutionnel, et l'agent local ;
- deux représentants de l'Institut agraire national, à savoir le conseiller juridique et technique pour la division ethnique et le Coordinateur chargé du Registre du patrimoine forestier inaliénable du Honduras ;
- le Directeur du Département du développement social au ministère des Peuples autochtones et d'ascendance africaine (SEDINAFROH).

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Pour faciliter une meilleure rétention des connaissances, faites bien comprendre aux participants qu'ils seront tenus à certaines activités avant et après l'échange de connaissances.

CONSEIL

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉTAPE 3.2 VÉRIFIER L'OBJECTIF ET LES RÉSULTATS

Qu'est-ce que les participants veulent apprendre ?

Comment espèrent-ils progresser ?

De quoi ont-ils besoin pour agir, rassembler, influencer ou entraîner ?

Maintenant que vous avez identifié l'ensemble ou une partie des participants, reprenez le travail préliminaire que vous aviez fait en commençant à planifier l'échange de connaissances. Vérifiez que votre initiative d'échange de connaissances est alignée sur l'objectif pour l'environnement mondial, le défi institutionnel et l'objectif de changement, et que là-dessus, tous les membres du groupe sont sur la même longueur d'onde. Si ce n'est pas le cas, faites les mises au point nécessaires sur ces aspects avec vos interlocuteurs et participants avant de passer à l'étape suivante. Cela pourrait se faire par le biais de réunions sectorielles existantes, telles qu'une réunion de coordination des acteurs du secteur de l'eau, un examen conjoint du secteur ou une manifestation particulière que vous pourriez avoir à organiser.

Rappelez-vous que les résultats intermédiaires sont les changements que les participants veulent obtenir comme résultat direct de l'initiative d'échange de connaissances. Ces résultats peuvent être une meilleure information sur un sujet ou une nouvelle alliance entre pairs destinée à infléchir un changement dans leur organisation. À ce stade, vous devez aussi les revoir avec vos participants pour vérifier qu'ils sont atteignables et mesurables.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Vérifier l'objectif et les résultats intermédiaires
Les objectifs de changement et les résultats intermédiaires étaient toujours valables. L'échange a été conçu pour aider à créer un groupe de pêcheurs mobilisés et motivés, de gestionnaires compétents et de gestionnaires d'aires marines protégées, de décideurs avisés et dynamiques et de partisans influents d'initiatives régionales et locales pour promouvoir la durabilité du détroit de Tañon.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Vérifier l'objectif et les résultats intermédiaires
Les participants, les communautés Mosquito et le Gouvernement hondurien ont confirmé que les objectifs et les résultats intermédiaires étaient valables et étaient déterminés à assurer la tenue effective de l'échange.

LISTE DE CONTRÔLE

En définissant et/ou affinant les résultats intermédiaires, pensez à :

- ✓ Tenir une séance d'élaboration de plan d'action (en face à face ou en mode virtuel) pour dresser une liste préliminaire. Vous pourriez inclure tous les participants ou simplement un échantillon qui en est représentatif.
- ✓ Mettre en place une discussion en ligne et publier les résultats intermédiaires proposés, rédigés par vous et vos clients, pour recueillir les commentaires de tous les participants. Vous pouvez également animer une conversation en ligne pour encourager les participants à affiner/définir les résultats ou en proposer de nouveaux.

ÉTAPE 3.3 ORGANISER L'ÉQUIPE DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE

En tant que courtier en connaissances, comment pouvez-vous organiser l'échange de connaissances de manière à assurer son succès ?

Qui doit faire partie du noyau de votre équipe de conception et de mise en œuvre ?

Si les compétences techniques nécessaires peuvent varier selon les projets, la plupart des initiatives d'échange de connaissances comportent quelques fonctions communes. Un membre de l'équipe peut avoir plusieurs fonctions dans l'échange de connaissances. Le tableau 4 indique les fonctions des membres de l'équipe de conception et de mise en œuvre ainsi que les responsabilités qui lui sont généralement confiées.

Tableau 4 : Fonctions de l'équipe de conception et de mise en œuvre

#	Fonction	Responsabilités types	Étapes du processus correspondantes
1	Concepteur pédagogique	• Alignement et orientation sur les résultats • Identification et préparation des participants • Préparation des apporteurs de connaissances • Méthodes de planification participatives • Sélection et conception des instruments et des activités	• Resituer • Définir • Concevoir
2	Partenaire(s) de mise en œuvre (basés sur place)	• Assistance logistique et administrative • Identification des contacts importants • Préparation des apporteurs de connaissances • Facilitation • Traduction • Collecte des résultats	• Définir • Concevoir • Mettre en œuvre • Communiquer les résultats
3	Facilitateur professionnel	• Connaissance des participants, de leurs objectifs, fonctions et problèmes • Assistance aux participants • Facilitation et encadrement des discussions • Gestion et résolution des conflits • Conduite des réunions de préparation et de bilan des activités • Identification des besoins nouveaux • Adaptation de l'échange, avec le chef d'équipe	• Mettre en œuvre
4	Chef de projet	• Conception, planification et mise en œuvre de l'échange de connaissances • Sélection des participants et des apporteurs de connaissances • Création et encadrement de l'équipe de mise en œuvre • Suivi et communication des résultats • Engagement des participants, les motivant pour qu'ils traduisent en actions leurs nouveaux savoirs	• Les cinq étapes
5	Coordinateur des communications	• Plans de communication entre les membres de l'équipe de mise en œuvre et avec les participants avant, pendant et après l'échange • Stratégies de communication avec les partenaires, les parties prenantes et les médias avant, pendant et après l'échange • Communication des résultats à différents publics	• Les cinq étapes

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

CONSEIL

En tant que courtier en connaissances, évitez de vous assigner les fonctions centrales. N'hésitez pas à déléguer : vous serez ainsi plus à même de surveiller l'avancement du projet et de réagir si nécessaire, afin de vous assurer que l'échange soit intéressant pour vos participants. Par exemple, pendant la mise en œuvre, il peut être utile de recruter un facilitateur et de sous-traiter la planification des événements à des partenaires locaux.

Une fois que le noyau de votre équipe est constitué, vous allez définir des objectifs, fixer des priorités et élaborer un plan de mise en œuvre ciblé sur les priorités des participants.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — L'équipe chargée de la conception et de la mise en œuvre

- Supervision et assistance technique : Chef de projet et directeur de projet de l'unité de gestion du projet SMARTSeas,
- Facilitateurs et experts : RARE-Philippines,
- Appui logistique : Bureau des aires protégées du détroit de Tañon.

Honduras, Nicaragua et Colombie — L'équipe de conception et de mise en œuvre

L'équipe de conception et de mise en œuvre comprenait i) un anthropologue spécialiste de la culture Mosquito, recruté pour consigner par écrit (systématiser) l'ensemble de l'échange. Il a préparé des notes de travail, encadré les réunions de brainstorming pendant les étapes de préparation, et participé aux deux voyages (en Colombie et au Nicaragua) afin de dispenser des conseils sur le dialogue avec les participants Mosquitos ; ii) un facilitateur spécialisé dans la conception et l'encadrement d'échanges de connaissances, qui a organisé les réunions et appliqué différentes méthodes en tenant compte de l'aspect culturel de l'échange ; et iii) des représentants de la principale organisation Mosquito, la MASTA.

ÉTAPE 3.4 ASSEMBLER L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Quelle combinaison d'instruments, d'activités et de modalités de mise en œuvre permettra d'atteindre les résultats intermédiaires souhaités ?

Chaque initiative d'échange de connaissances est une combinaison d'instruments, d'activités et de modes de mise en œuvre. En planifiant et en choisissant une combinaison appropriée, tout en gardant en tête vos contraintes et vos possibilités pratiques, vous aiderez les participants à obtenir les résultats intermédiaires recherchés. Pour assembler votre initiative, suivez les différentes étapes de la figure 2.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Figure 2. Assemblage de l'initiative d'échange de connaissances

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉTAPE 3.4A ÉTUDIER LES CONTRAINTES ET LES POSSIBILITÉS PRATIQUES

Quels facteurs importants influant sur le potentiel et les limites d'un échange de connaissances ?

Le potentiel et les limites d'une initiative d'échange de connaissances sont le plus souvent déterminés par le budget, les personnes (participants, apporteurs et courtiers), le temps, les moyens technologiques et les outils d'aide, et le contexte. Dans chaque cas toutefois, les contraintes peuvent souvent être transformées en opportunités.

Budget

Les coûts d'un échange de connaissances peuvent varier considérablement selon son envergure (nombre de pays participants, d'institutions et d'activités), sa durée et les instruments choisis. Une série de dialogues virtuels peut coûter quelques centaines de dollars, alors qu'un voyage d'étude élaboré avec des participants de plusieurs pays peut coûter facilement plusieurs milliers de dollars.

Possibilités à étudier :

- Réfléchissez à des moyens économiques d'arriver aux mêmes résultats. Réunissez les personnes par des moyens virtuels au lieu de les faire venir en avion depuis l'autre bout du monde. L'utilisation de moyens technologiques tels que les webinaires, la vidéoconférence et les groupes WhatsApp a radicalement changé la façon dont nous pouvons nous mettre en relation avec les autres.
- Intégrez l'échange de connaissances dans une opération plus vaste. Il peut s'inscrire par exemple dans la composante de renforcement des capacités d'un nouveau prêt ou d'un programme pour les résultats.
- Recherchez des financements auprès de différentes sources et d'autres partenaires financiers pour que les échanges puissent durer et être approfondis. Envisagez de faire partager les coûts par différents partenaires de développement ou institutions qui soutiennent tous un objectif commun.
- Demandez aux apporteurs de connaissances ou aux institutions participantes d'apporter une aide en nature. Par exemple, le Gouvernement bolivien a fourni des services et des installations d'hébergement pour permettre la mise en place d'un cercle de professionnels auquel il a participé.
- Pour les travaux sur le Web, utilisez les technologies disponibles (dont beaucoup sont gratuites) au lieu de mettre en place des solutions personnalisées coûteuses.

Personnes

Les personnes peuvent inclure toute personne participant à l'échange — receveurs et apporteurs de connaissances, courtiers, partenaires de mise en œuvre, membres de l'équipe et d'autres. Les contraintes ordinaires concernent la disponibilité, la volonté de participer, le nombre de participants, la préparation, l'effectif, la maîtrise du sujet ou d'une technologie, le rôle joué au sein de l'organisation et le déplacement.

Possibilités à étudier

Participants

- Recherchez les défenseurs des réformes voulues et les personnes ayant un important pouvoir d'influence dans le domaine concerné.
- Rencontrez les candidats potentiels pour vous assurer d'avoir le bon mélange de personnes. Essayez de vous prémunir des remplacements de dernière minute.
- Demandez aux partenaires et aux experts du secteur ou du pays d'aider à identifier les personnes ayant les connaissances recherchées.

- » Rencontrez les participants dans les conditions qui les arrangent. Ainsi, les ministres préfèrent généralement les rencontres en personne ou dans le cadre d'une visioconférence privée.
- » Prévenez les participants qu'il y aura un travail de préparation indispensable. Cela permet de vous assurer que vous avez le bon niveau d'engagement.
- » Pensez à l'avance à la façon dont vous vous passerez des services des participants peu performants. La communication de critères de participation clairs avant l'échange aidera à limiter ce type de situation.
- » Tenez compte des normes culturelles et sociales relatives au rang, à la hiérarchie et aux relations hommes-femmes lors de la sélection des participants.

Apporteurs de connaissances

- » Travaillez avec des apporteurs de connaissances recommandés ou que vous connaissez.
- » Travaillez avec les apporteurs de connaissances pour aider à consigner par écrit et à conditionner les supports pédagogiques avant l'échange. Souvent, les connaissances institutionnelles et l'expérience pratique ne sont pas bien consignées par écrit et facilement accessibles.
- » Encouragez les apporteurs choisis à transmettre leurs matériels pédagogiques avant l'échange pour être sûrs qu'ils seront prêts et de bonne qualité.
- » Demandez aux apporteurs de connaissances de parler aussi de leurs difficultés et de leurs échecs, pour donner une vision juste des problèmes de la vie réelle.
- » En tant que courtier, cherchez à construire des relations à long terme avec les apporteurs de connaissances et entre les pays receveurs et apporteurs des connaissances.
- » Réfléchissez à des moyens de récompenser les apporteurs de connaissances par une reconnaissance publique telle que des prix, des certificats, des communiqués de presse ou des entretiens avec des médias).

Courtiers

- » Expliquez à vos partenaires l'importance de l'échange de connaissances et comment il peut influer sur le changement.
- » Recherchez l'appui de partenaires de mise en œuvre locaux.
- » Aidez les participants à gérer le processus de changement qui pourrait naître à la suite de l'échange de connaissances.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

CONSEIL

Établissez le dialogue bien en amont avec les apporteurs de connaissances et préparez-les à leur fonction.

Temps

On sous-estime toujours le temps qu'il faut pour planifier et finaliser un échange de connaissances. La boîte à outils de l'échange de connaissances dans la dernière partie de ce guide énumère les durées types des instruments et des activités d'échanges précédents ; il est impossible de donner un calendrier précis pour chaque échange. Il y a en effet trop de variables, notamment le niveau de complexité et la nature des résultats recherchés. Par exemple, il est souvent plus facile de sensibiliser que d'établir un consensus.

Possibilités à étudier

- Répartissez les tâches (conception, logistique, facilitation) entre les membres de l'équipe et les partenaires locaux.
- Demandez-vous si l'échange fait partie d'une initiative à plus long terme ou s'il doit répondre à des besoins d'information immédiats. Il vous sera peut-être possible de retarder votre échange ou d'en supprimer une partie.
- Utilisez des technologies disponibles pour minimiser les allers-retours concernant la logistique, la planification, les réunions, et la préparation des matériels, du suivi et de la communication des résultats. Reportez-vous au Tour d'horizon des médias sociaux présenté à la figure 3.

Moyens technologiques et outils de planification

Les outils technologiques peuvent être d'une immense aide pour un échange de connaissances. Néanmoins, tout le monde n'y a pas accès de la même manière, ne les connaît pas forcément ou ne sait pas les utiliser avec la même dextérité.

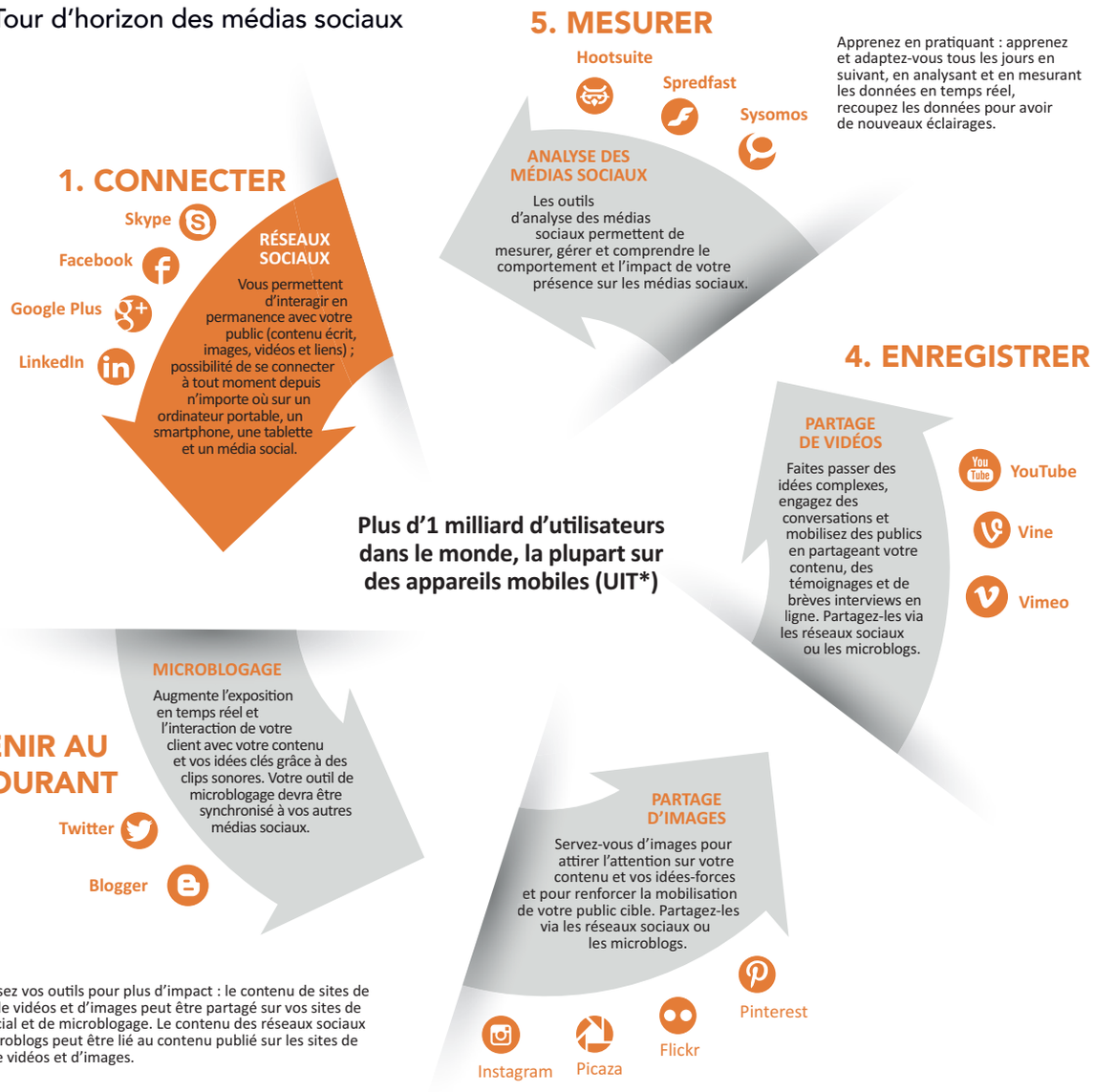
Possibilités à étudier

- Utilisez l'échange pour apprendre aux participants à mieux se servir d'un outil technologique qui facilite l'échange de connaissances.
- Mettez-vous au niveau d'aisance avec les outils technologiques des participants. Commencez avec les technologies et les méthodes de communication qu'ils utilisent le plus souvent et auxquelles ils peuvent facilement accéder.
- Élaborez des plans de rechange au cas où les outils technologiques ne marcheraient pas.
- Facilitez l'utilisation d'outils d'orientation de l'échange de connaissances, de ressources de planification, de modèles et de feuilles de route qui ont été bien éprouvés, tels que ceux disponibles sur la page web de la Banque mondiale consacrée au partage des connaissances : *www.worldbank.org/knowledgesharing.*
- Servez-vous des médias sociaux là où c'est possible.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Figure 3. Tour d'horizon des médias sociaux



Synchronisez vos outils pour plus d'impact : le contenu de sites de partages de vidéos et d'images peut être partagé sur vos sites de réseau social et de microblogage. Le contenu des réseaux sociaux et des microblogs peut être lié au contenu publié sur les sites de partage de vidéos et d'images.

AVANTAGES

+ Facilitent la mise en place et le maintien de réseaux professionnels entre pays, secteurs et niveaux économiques
+ Disponibles pratiquement dans tous les pays du globe
+ Le plus souvent gratuits à utiliser
+ Environnements virtuels très stables et sûrs
+ Accessibles sur ordinateur portable, téléphone portable, tablette, par SMS
+ Utilisation conviviale, courbe d'apprentissage courte
+ Démocratisent la création de savoir, la collaboration et la diffusion
+ Largement reconnus comme un élément clé dans la pratique professionnelle
+ Permettent de faire connaître facilement les expériences réussies et les leçons tirées
+ Facilitent l'accès au savoir, à ceux qui le produisent et à ceux qui veulent l'utiliser

INCONVÉNIENTS

– Les organisations limitent parfois l'usage des réseaux sociaux
– Peuvent nécessiter des négociations avec les parties prenantes
– La viabilité et les possibilités d'utilisation peuvent dépendre du niveau de culture numérique des utilisateurs
– L'accès et le coût des services internet peuvent varier entre les pays et à l'intérieur des pays
– Les infrastructures technologiques peuvent limiter l'usage des médias sociaux
– Dans certaines organisations, la culture interne n'accepte pas/n'a pas adopté les médias sociaux ou bien aucune stratégie numérique appropriée n'a été définie
– Dans certains contextes, leur usage peut être découragé, car le contenu est détenu par des tiers

** https://itunews.itu.int/en/1688-Social-media.note.aspx*

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Environnement de travail

Les problèmes d'environnement fréquents comprennent les transitions politiques, les conflits ou les troubles civils ou armés, les normes sociales et culturelles, et la langue. Il est utile de connaître l'économie politique de l'échange de connaissances lorsque vous traitez avec les receveurs et les apporteurs de connaissances.

Possibilités à étudier

Contexte politique

- Profitez des élections et des transitions politiques, qui peuvent amener de nouvelles idées et un élan de réforme. Les clients et les partenaires locaux peuvent aider à identifier les agents de changement. Saisissez l'occasion !
- Dans les zones touchées par un conflit, trouvez des apporteurs de connaissances qui ont surmonté le même type de problèmes et qui peuvent faire autorité et apporter des conseils.

Contexte social et culturel

- Mettez à contribution les membres de l'équipe ou les partenaires qui connaissent les normes culturelles relatives au rang, à la hiérarchie et aux relations hommes-femmes pour rendre l'expérience la plus large et la plus satisfaisante possible pour tous les participants.
- Utilisez des facilitateurs locaux dans le cas d'environnements culturellement ou politiquement difficiles, surtout lorsque les participants seront amenés à travailler en groupes interactifs.

Langue

- Dans le cas d'échanges multilingues, demandez aux apporteurs de connaissances de simplifier les messages et d'éviter le jargon.
- Utilisez des interprètes (pour de l'interprétation simultanée ou consécutive et le chuchotage) pour garantir que tout le monde se comprend et encourager une plus grande participation.
- Recherchez des apporteurs de connaissances qui parlent les mêmes langues que les participants.
- Si vous avez besoin de communiquer avec des participants sachant peu lire et écrire, sélectionnez des activités centrées sur la conversation et la démonstration, et investissez dans des matériels pédagogiques ayant une composante audiovisuelle riche.
- Dans la mesure du possible, établissez les principaux produits du savoir dans la langue locale.

CONSEIL

Évitez si possible plusieurs relais pour l'interprétation (par exemple, du laotien à l'anglais, puis de l'anglais au bahasa indonésien). Si possible, évitez aussi de former des groupes multilingues. L'interprétation ralentit considérablement le rythme d'un échange, peut limiter le transfert de connaissances et ajoute des contingences logistiques.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Philippines — Environnement de travail

Les facteurs clés de cet environnement de travail sont les suivants :

» **Budget :** 70 000 dollars du projet SMARTSeas PH financé par le FEM (des fonds supplémentaires ont été fournis par RARE-Philippines et d'autres donateurs, dont Bloomberg).

» **Participants :** Trois représentants de chacune des 17 collectivités locales.

» **Apporteurs de connaissances :** RARE-Philippines.

» **Courtiers :** RARE-Philippines.

» **Délais :** 12 mois à partir de la planification (dialogues entre parties prenantes) jusqu'à l'achèvement (deux ateliers dans le détroit de Tañon).

» **Moyens technologiques et ressources :** La communication par courrier électronique était le moyen technologique le plus utilisé dans les phases de planification et de préparation des échanges. Le débit internet n'était pas toujours suffisamment élevé pour supporter la conférence sur le Web, et les réunions en face à face se sont révélées plus fiables. Le lieu des ateliers a favorisé l'utilisation de la technologie, y compris les ordinateurs, les projecteurs, etc.

» **Environnement de travail :** Le détroit de Tañon a été déclaré paysage marin protégé en 1998 ; toutefois, cela n'a pas réduit les activités de pêche illégales et destructrices, qui réduisent les avantages tirés par la petite communauté de pêcheurs. Avec le lancement du projet SMARTSeas PH et une plus ferme détermination du gouvernement central à protéger les zones cruciales pour la biodiversité, les agents des collectivités locales et les membres clés de la communauté (de pêcheurs) étaient disposés à s'engager dans la protection du détroit de Tañon. Les échanges ont été planifiés de manière à profiter de cette dynamique de changement.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Honduras, Nicaragua et Colombie — Environnement de travail

Cet échange de connaissances a été financé par plusieurs sources :

- » Fonds d'une opération plus vaste de la Banque d'un budget de 35 millions de dollars
- » Fonds d'un fonds fiduciaire multidonateur pour les échanges de connaissances Sud-Sud entre praticiens – 144 100 dollars

Participants

- » Organismes publics intervenant dans les droits fonciers et territoriaux des populations autochtones, et
- » Représentants des communautés Mosquitos.

Apporteurs de connaissances

- » Homologues des participants honduriens au Nicaragua et en Colombie

Courtiers

- » La Banque mondiale a servi de courtier pour cet échange

Deux ans

Le processus de planification a commencé tôt afin de donner suffisamment de temps pour mobiliser les populations autochtones et organiser le déplacement à l'étranger de leurs représentants depuis leurs communautés isolées.

Une série de visioconférences ont été organisées pendant le processus pour préparer les différents séminaires et les voyages d'étude. Une étude de cas filmée a été réalisée pour recueillir et faire connaître l'expérience tirée de l'échange.

Il y a eu un ensemble de contraintes et d'opportunités liées au contexte à prendre à compte :

- » **Contexte politique :** Il y a eu un changement de gouvernement entre la première et la deuxième phase du projet, et il a fallu établir de nouvelles relations de confiance entre les communautés Mosquitos et le nouveau gouvernement.
- » **Contexte social et culturel :** Les planificateurs ont été particulièrement attentifs au contexte social et culturel. Ils ont :
  - › recruté un anthropologue spécialiste de l'organisation sociale, de l'histoire et de la culture du peuple Mosquito afin de garantir le respect de leurs coutumes et de leurs traditions ;
  - › fourni des interprètes dans la langue locale ;
  - › travaillé étroitement avec les autorités régionales et locales pour s'assurer de leur soutien entier et de leur aide pour l'événement.
  - › invité un chef religieux local ou une personnalité Mosquito respectée à ouvrir l'événement principal par des prières traditionnelles ;
  - › intégré des événements culturels dans le programme (chants, danses et autres échanges culturels) ;
  - › fourni des interprètes dans la langue locale ;
  - › travaillé étroitement avec les autorités régionales et locales pour s'assurer de leur soutien entier et de leur aide pour l'événement.

Système de gestion des connaissances du Programme de microfinancements du FEM

Le Programme de microfinancements du FEM octroie des subventions aux organisations non gouvernementales et communautaires des pays en développement afin de leur permettre de relever les défis environnementaux mondiaux tout en répondant aux besoins locaux de développement durable. Il s'agit d'un programme institutionnel du FEM mis en œuvre par le PNUD. Au fil des ans, le Programme de microfinancements a soutenu des solutions communautaires novatrices qui ont généré une mine de connaissances au niveau des projets ainsi qu'aux niveaux national et mondial.

Pour jouer efficacement le rôle de courtier en connaissances et de facilitateur de nouvelles technologies et approches, un système de gestion des connaissances a été mis en place dans le cadre le Programme de microfinancements. Ce système héberge les outils utilisés pour l'échange de connaissances afin d'éclairer d'influer sur les politiques, d'élargir l'application des bonnes pratiques et de promouvoir une culture de l'apprentissage et de l'innovation.

Le partage de connaissances se fait de plusieurs manières. Les principales pratiques de partage des connaissances englobent les foires nationales du savoir où les pratiques innovatrices appuyées par le Programme sont diffusées et où les communautés peuvent se mettre en rapport avec un large éventail de praticiens. Il existe également des ateliers de parties prenantes dans lesquels les bénéficiaires du Programme dans chaque pays peuvent recevoir une formation en rédaction de propositions ; conception, gestion et mise en œuvre de projets ; contrôle et évaluation; gestion des connaissances ; gouvernance et leadership ; mobilisation des ressources ; et réseautage. Les centres de démonstration (ou de formation) ont également été un moyen efficace de partager les connaissances sur les pratiques durables et d'encourager la réplication.

L'illustration présentée ci-dessous montre les différents niveaux et moyens par lesquels les connaissances sont au sein du Système de gestion des connaissances du Programme de microfinancements :

Source : *https://sgp.undp.org/*

Systèmes de gestion des connaissances du Programme de microfinancements

Au niveau mondial

- ✓ Réseau mondial des comités nationaux de pilotages
- ✓ Lien vers les questions d'envergure mondiale
- ✓ Lien mondial
- ✓ Études de cas, fiches d'information et articles au niveau mondial liées aux connaissances
- ✓ Récompenses
- ✓ Manifestations internationales
- ✓ Orientation stratégique et positionnement

Au niveau du pays

- ✓ Plan de gestion des connaissances dans le cadre des stratégies des programmes nationaux
- ✓ Réseaux de bénéficiaires
- ✓ Échanges entres pairs
- ✓ Salon des connaissances
- ✓ Dons pour le développement des capacités
- ✓ Réseau du savoir des comités nationaux de pilotages
- ✓ Visite de sites
- ✓ Lien vers le gouvernement
- ✓ Lien vers les milieux universitaires
- ✓ Lien vers les centres de recherche

Au niveau du projet

- ✓ Gestion des connaissances incluse dans les propositions et les budgets
- ✓ Évaluer les capacités et dispenser une formation en matière de propositions pour financement
- ✓ Budgétiser et utiliser les connaissances dans chaque projet
- ✓ Échanges de connaissances entres pairs
- ✓ Centres de démonstration
- ✓ Ateliers de formation
- ✓ Articles consignés sous format vidéo et photo

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉTAPE 3.4B SÉLECTIONNER LA COMBINAISON ET LA SÉQUENCE DES INSTRUMENTS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

Quel(s) instrument(s) vont aider les participants à atteindre les résultats intermédiaires ?

Les instruments sont les véhicules de l'échange de connaissances. Ils rapprochent les participants de la réalisation de leurs objectifs de changement. Ces instruments (tableau 5) peuvent être utilisés seuls ou en combinaison. Chaque instrument a ses points forts et ses points faibles (tableau 6), certains convenant mieux que d'autres à des types particuliers de résultats intermédiaires. Certains instruments, comme les conférences, nécessitent des durées plus courtes et un engagement personnel plus intense (avec d'autres participants et du contenu), tandis que d'autres, comme les cercles de professionnels, s'étalent sur une période plus longue et/ou demandent moins d'engagement personnel (tableau 7). L'impact de ces instruments est démultiplié par les différentes activités d'échange de connaissances (tableau 8), qui sont les éléments constitutifs des instruments. La Boîte à outils de l'échange de connaissances (dernière partie du guide) décrit en détail chaque instrument, quand et comment l'utiliser, avec des exemples concrets.

Le rôle des instruments peut varier :

- **Un instrument peut permettre d'atteindre plusieurs résultats intermédiaires.** Les voyages d'étude sont l'occasion pour les participants d'être confrontés à de nouvelles manières de faire et d'échanger des connaissances tacites, ce qui peut aider les clients à repérer de nouvelles opportunités, à développer des réseaux et à établir un consensus – trois résultats intermédiaires distincts. Vous pouvez procéder à la conception en gardant cela à l'esprit. Et ayez conscience que vous pourriez aussi découvrir des résultats inattendus.
- **Le même instrument employé dans un autre projet ou à une phase différente d'un programme peut produire des résultats différents.** Une visite d'expert peut permettre d'informer et d'établir un consensus au stade d'identification d'un projet ; au moment de la mise en œuvre, elle peut contribuer à lever des obstacles et à développer des compétences grâce à un accompagnement et une assistance pratique.
- **Une combinaison (mélange) d'instruments peut être très efficace.** Cela est particulier évident dans le cas de problèmes de développement très enracinés ou de situations complexes, notamment lorsque l'échange nécessite un appui politique ou un transfert important de savoir-faire technique. Il est possible, par exemple, de commencer une initiative d'échange de connaissances par une conférence destinée à informer sur de nouvelles solutions de développement, puis de créer un cercle de professionnel pour développer les contacts et la confiance, et organiser ensuite un voyage d'étude et des visites d'expert pour acquérir un savoir-faire technique avant de passer à l'action.

CONSEIL

Le choix et la combinaison des activités doivent toujours être ciblés sur les résultats intermédiaires que le groupe souhaite atteindre.

Tableau 5 : Instruments d'échange de connaissances

ATELIER
Événement structuré au cours duquel les participants cherchent à résoudre des difficultés en travaillant ensemble sur un sujet commun, qu'il s'agisse d'un problème ou d'une tâche.

CERCLE DE PROFESSIONNELS (CDP)
Groupe de personnes qui interagissent régulièrement sur un sujet commun afin d'apprendre les unes des autres.

CONCOURS/DÉFI
Compétition dont le but est de trouver et de promouvoir de nouvelles idées et d'accélérer les innovations, qui se termine généralement par une grande manifestation célébrant les concurrents et le ou les lauréats.

CONFÉRENCE
Événement officiel au cours duquel un grand nombre de participants se réunissent pour partager leurs connaissances et leurs expériences sur un sujet ou un thème particulier.

DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES
Série de conversations entre des parties prenantes/pairs, animées par un facilitateur, ayant pour but de recueillir différents points de vue, de mieux comprendre quelque chose, de parvenir à un consensus ou d'encourager à agir.

JAM DE CONNAISSANCES
Conversation entre des détenteurs de connaissances et des faiseurs (agents de changement), animée par un facilitateur, pour faire apparaître des savoir-faire cachés autour de sujets ciblés et trouver comment traduire les informations en actions ou en un produit concret.

JUMELAGE
Association d'une institution à une institution similaire, mais généralement plus développée afin de former un partenariat mutuellement bénéfique.

SALON DES CONNAISSANCES
Événement de partage de connaissances en face à face où les participants viennent montrer leurs expériences, leurs réalisations et leurs innovations, et proposer de nouveaux programmes aux bailleurs de fonds et aux partenaires potentiels.

VISITE D'EXPERT
Envoi d'un praticien ou d'un spécialiste technique du pays, de la région ou de l'organisme apporteur de connaissances, dans le pays, la région ou l'organisme demandeur de connaissances, afin d'évaluer la situation actuelle et/ou de donner des conseils sur un défi particulier.

VOYAGE D'ÉTUDE
Déplacement ou une série de déplacements d'une personne ou d'un groupe dans un ou plusieurs pays ou à l'intérieur d'un pays ou sur des sites avec un objectif d'apprentissage précis ; les participants peuvent ainsi observer par eux-mêmes comment quelque chose a été ou est mis en œuvre.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

N'oubliez pas que le choix et la combinaison des instruments dépendra aussi des éléments suivants :

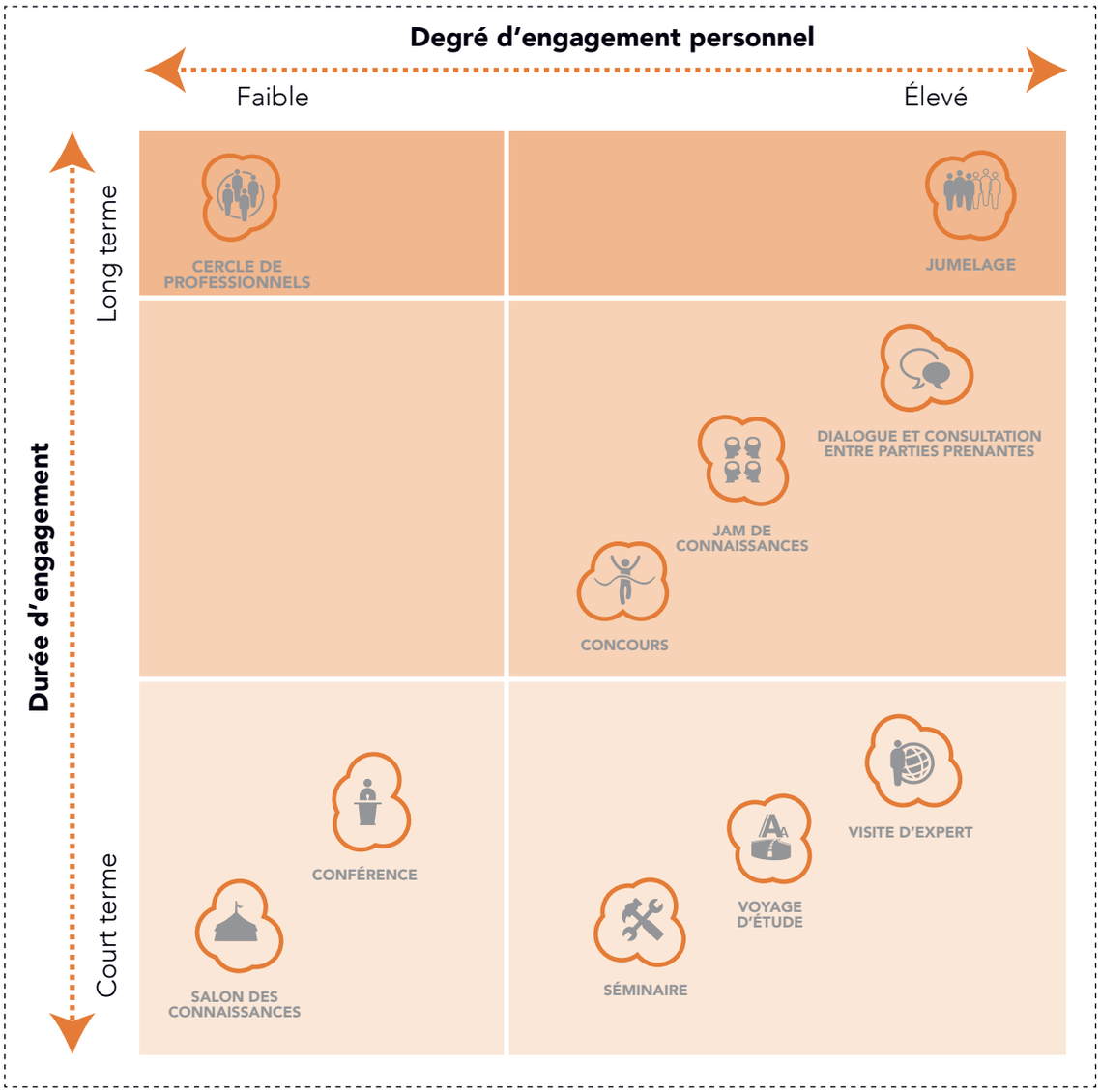
- la nature du défi (simple ou complexe)
- le profil des participants
- la taille du groupe
- le temps
- les contraintes logistiques
- les ressources disponibles

Tableau 6 : Impact des instruments d'échange de connaissances sur les résultats intermédiaires

Résultats intermédiaires	Impact plus fort	Impact plus faible
Nouvelles connaissances	voyage d'étude, salon des connaissances, conférence, cercle de professionnels, concours, visite d'expert, séminaire	dialogue et consultations entre parties prenantes, jam de connaissances, jumelage
Renforcement des compétences	séminaire, visite d'expert, jumelage, voyage d'étude, jam de connaissances	salon des connaissances, conférence, dialogue et consultations entre parties prenantes, cercle de professionnels, concours
Amélioration du consensus	dialogue et consultations entre parties prenantes, voyage d'étude, visite d'expert, séminaire	cercle de professionnels, concours, conférence, salon des connaissances, jam de connaissances, jumelage
Développement des liens	cercle de professionnels, conférence, salon des connaissances, dialogue et consultations entre parties prenantes, voyage d'étude, séminaire, jumelage	concours, visite d'expert, jam de connaissances
Actions nouvelles ou plus efficaces	Visite d'expert, atelier, voyage d'étude, jam de connaissances, concours/défi, dialogue et consultations entre parties prenantes, jumelage	conférence, salon des connaissances, cercle de professionnels

Tableau 7. Instruments regroupés par durée et degré d'engagement personnel

Vous pouvez utiliser ce tableau pour vous aider à élaborer votre échange en fonction du profil des participants, de la taille du groupe, de la durée et des contraintes logistiques.



ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Sélection des instruments et définition de leur ordre de succession

À l'étape initiale de l'échange, il y a eu un dialogue de deux jours entre les décideurs du Bureau de gestion des aires protégées, les collectivités locales, RARE-Philippines et d'autres organisations afin de déterminer le plan d'ensemble. Cela a mené à une série d'échanges qui ont permis aux équipes de campagne de chacune des 17 collectivités locales de partager leurs connaissances, leurs compétences et leurs ressources dans les premières étapes de leurs campagnes locales pour une gestion durable des aires protégées et de la pêche.

Un atelier de cinq jours plus ciblé a suivi, qui auquel ont pris part des représentants de chacune des collectivités locales afin qu'ils puissent améliorer leurs compétences dans la formulation des campagnes de base, la gestion des activités de plaidoyer, et des outils de suivi et d'évaluation. Les campagnes et la composante plaidoyer des zones clés pour la biodiversité marine visent à renforcer la sensibilisation et susciter une plus grande adhésion à la conservation de la biodiversité marine. Il en a résulté un plan d'action qui a démontré non seulement ce que chacune des collectivités locales pouvait réaliser elle-même, mais aussi ce que toutes pouvaient mettre en œuvre ensemble par suite de l'amélioration de la communication et des relations établies au cours des échanges.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Sélection des instruments et définition de leur ordre de succession

L'échange de connaissances a commencé par une série de dialogues et de consultations entre les principales parties prenantes honduriennes pour améliorer le consensus sur les mesures à prendre pour résoudre les conflits territoriaux. Ensuite, pour préparer les voyages d'étude à venir, des responsables gouvernementaux du Honduras, des leaders Mosquitos et des experts du droit des populations autochtones du Nicaragua et de Colombie ont participé à un séminaire de planification à Puerto Lempira. Vingt-deux participants du Honduras ont pris part au voyage d'étude dans la Région autonome de l'Atlantique Nord du Nicaragua pour étudier les questions de reconnaissance des droits fonciers autochtones et la manière dont le Nicaragua avait géré le processus de délimitation des territoires autochtones et d'attribution des titres de propriété correspondants. Un autre voyage d'étude dans la Région autonome de l'Atlantique Nord de la Colombie a permis aux participants honduriens de se faire une bonne idée des lois et des politiques applicables en Colombie et de mieux cerner les problèmes de mise en œuvre rencontrés. Ces voyages d'étude ont été suivis d'une conférence en Colombie ayant pour but de développer les liens et de renforcer l'entente et la confiance entre les principales parties prenantes. L'échange s'est terminé par trois séances de dialogue sur les actions à mener et un séminaire de clôture avec les principales parties prenantes du Honduras afin d'établir des procédures claires pour l'attribution des titres fonciers au Honduras.

CONSEIL

Souvenez-vous que le succès d'un échange de connaissances repose sur l'obtention des résultats intermédiaires visés, pas sur la réalisation d'un ensemble prédéterminé d'activités. Vous devrez peut-être ajuster certaines activités d'un instrument, voire l'instrument lui-même, pour être sûrs d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

ÉTAPE 3.4C SÉLECTIONNER LES ACTIVITÉS D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET DÉFINIR L'ORDRE DANS LEQUEL ELLES SERONT UTILISÉES

Quelles activités aideront le plus les participants à atteindre les résultats intermédiaires voulus ?

Quel serait le meilleur ordre de succession ?

Les activités sont les éléments constitutifs des instruments et le lieu d'acquisition des connaissances. Comme les instruments, chaque activité a ses avantages et ses limites et est plus ou moins adaptée à un type particulier d'apprentissage. La combinaison et l'ordre de succession des activités sont plus importants que les activités elles-mêmes. Votre choix doit être guidé par les résultats intermédiaires que vous recherchez, en tenant compte du profil des participants, de la taille du groupe, du calendrier, des contraintes logistiques et des ressources disponibles.

Pour décider quelles activités sélectionner et l'ordre dans lequel elles doivent intervenir, réfléchissez au type de communication et d'interaction dont les participants ont besoin. Les activités décrites dans ce guide sont réparties en quatre catégories (tableau 8). Chaque catégorie fait intervenir différents modes de communication et d'interaction entre les participants :

Les **activités de présentation** consistent principalement en une transmission d'informations dans un seul sens et nécessitent aussi le recours à des techniques créatives pour interpeller le public et le faire participer. Ces activités comprennent les démonstrations, les groupes d'experts, les micro-présentations, les séances d'affiches et les témoignages.

Les **activités de discussion** consistent en échanges multidirectionnels, demandent la participation du groupe et sont souvent menées après des activités de type présentation. Elles comprennent le brainstorming, les discussions en sous-groupes, les discussions en ligne, les cafés découverte, les ateliers d'aide par les pairs, et les cercles d'anecdotes.

Les **activités expérientielles** vont au-delà du partage de connaissances et de la discussion et permettent aux participants de vivre quelque chose de nouveau, d'analyser l'expérience et de traduire le savoir en actions. Ces activités sont la définition d'un plan d'action, les visites sur le terrain, le bocal (fishbowl), les jeux de rôles, les détachements et les simulations.

Les **activités d'analyse** permettent aux participants d'examiner et de trouver un sens à des sujets ou à des situations avec un regard prospectif et/ou rétrospectif. Ces activités comprennent les analyses après action, les groupes de discussion, les entretiens, les auto-évaluations, les enquêtes, les analyses SWOT.

Des activités bien conçues doivent permettre aux participants de :

- vivre une expérience nouvelle ;
- intégrer la signification de la nouvelle expérience ;
- observer, questionner, analyser et contribuer à leur expérience ;
- interagir avec des experts et d'autres participants, et réfléchir à de nouvelles idées ;
- développer une compréhension collective fondée sur une expérience partagée ;
- traduire le savoir en plans d'action ;
- synthétiser le nouveau savoir sous une forme écrite ou audiovisuelle et le mettre à la disposition d'autres parties prenantes.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Tableau 8 : Activités d'échange de connaissances

Activités de présentation

Démonstration
Présentation par un spécialiste de la manière d'utiliser un produit ou d'exécuter une opération ; utilisée aussi pour faire la promotion d'un nouveau produit ou procédé pour vendre et diffuser des innovations.

Groupe d'experts
Ensemble de présentations encadrées par un modérateur sur un même sujet exploré sous différents angles par plusieurs spécialistes.

Micro-présentations
Série d'exposés durant quelques minutes sur un ou plusieurs sujets par différents intervenants.

Rapport
Exposé oral ou écrit qui récapitule et met en évidence les principaux points d'un sujet ou d'un thème donné (concepts, données, processus, enseignements tirés, etc.).

Séance d'affiches
Présentation sous forme d'affiches, combinant généralement du texte et des illustrations, qui sert de point de départ à une conversation entre les présentateurs et les participants autour du contenu des affiches.

Témoignage
Utilisation d'un récit décrivant un résultat pratique dans le but d'amener des personnes, des communautés ou des organisations à envisager une action future.

Activités de discussion

Atelier d'aide par les pairs
Exercice encadré par un facilitateur, au cours duquel des pairs possédant une expérience intéressante font part de leurs connaissances et de leur expérience, généralement sous la forme de bonnes pratiques et d'enseignements tirés, à une équipe qui a sollicité de l'aide sur un problème, une activité ou un projet précis.

Brainstorming
Production d'idées et de solutions sur un sujet donné en mobilisant l'intelligence collective et en stimulant l'expression d'idées nouvelles.

Café découverte
Conversations ouvertes, créatives, animées par un facilitateur, ayant pour but de faire émerger des savoirs collectifs, partager des idées et favoriser un dialogue collaboratif dans un environnement détendu de type café.

Cercle d'anecdotes
Exercice consistant à partir d'un thème et à poser des questions aux participants pour les amener à raconter des anecdotes et transmettre ainsi leurs expériences.

Discussion en ligne
Discussion qui se déroule par voie électronique, de manière synchrone ou asynchrone.

Discussion en sous-groupes
Discussion très brève sur un sujet étroit qui a lieu simultanément dans différents sous-groupes (généralement deux personnes) et qui stimule la participation de chaque membre du groupe.

CONSEIL

Structures libératrices !
En plus des activités du tableau 8, explorez l'utilisation des Structures libératrices — *« des règles simples qui facilitent l'inclusion et laissent à tout le monde la liberté d'imaginer l'avenir »* http://www.liberatingstructures.com.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Activités expérientielles

Bocal (*fishbowl*)

Conversation en petit groupe ou processus de dialogue se déroulant au milieu d'un plus grand groupe d'observateurs/auditeurs.

Définition d'un plan d'action

Exercice stratégique qui conduit à l'élaboration d'une feuille de route ou d'un calendrier personnel ou collectif décrivant les étapes précises à suivre pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

Détachement

Affectation temporaire d'une personne à un autre service ou une autre organisation.

Jeu de rôle

Exercice interactif dans un environnement fictif qui permet aux participants de vivre une situation du point de vue d'une autre personne, d'appliquer ou de développer des compétences pour gérer un conflit ou un problème, et d'analyser l'expérience avec l'aide d'observateurs.

Poste d'apprentissage

Espace dédié, habituellement sur le site du projet, où les composantes du projet sont exposées et font l'objet de discussions en face à face.

Sprint d'écriture

Processus encadré par un facilitateur qui réunit un groupe de personnes afin de produire un livre de manière collaborative en trois à cinq jours.

Simulation

Situation réaliste, structurée, conçue pour entraîner les participants dans différentes interactions dans un contexte donné.

Visite sur le terrain

Déplacement physique sur un site qui permet aux participants d'être confrontés directement aux réalités d'un projet et de rencontrer les équipes de mise en œuvre et les bénéficiaires.

Activités d'analyse

Activités d'analyse

Processus structuré de bilan où l'équipe d'un projet analyse ce qui s'est passé, pourquoi, et ce qui pourrait être amélioré ou fait différemment dans le futur.

Analyse « SWOT »

Étude structurée visant à identifier les forces et les faiblesses internes d'un programme ou d'une organisation ainsi que les éventuelles opportunités et menaces externes et internes (S=strength, W=weakness, O= opportunity, T=threat).

Auto-évaluation

Technique d'enquête visant à réunir des informations sur la manière dont une personne se juge sur un ensemble défini de compétences, de comportements et/ou d'attitudes.

Entretien

Séance de questions/réponses avec une personne ou un expert sur un sujet donné, généralement après une série de questions prédéfinies.

Enquête

Collecte de données ou d'opinions auprès des participants au moyen d'une liste structurée de questions.

Groupe de discussion

Protocole de discussion structuré qui réunit un groupe de personnes, ne se connaissant généralement pas, mais ayant un intérêt en commun, afin qu'elles donnent leurs opinions sur un sujet ou un domaine donné.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Sélection des activités et définition de leur ordre de succession

Instrument	Étape	Activité	Description
DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES	Planification	BRAINSTORMING DISCUSSION EN LIGNE	» Le brainstorming était axé sur l'identification d'attentes spécifiques par rapport à l'idée d'ordre du jour des ateliers de dialogue de 2 jours. » Grâce à une série de discussions en ligne, le lieu et les dates (ville de Cebu, 6-8 juin 2016) et l'ordre du jour ont été convenus et communiqués entre toutes les parties prenantes (équipes des collectivités locales et des ONG travaillant dans le détroit de Tañon).
	Mise en œuvre	DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION	» Le processus de définition d'un plan d'action portait sur les mesures relatives à l'entrée en fonction du Conseil de gestion des aires protégées.
	Suivi	RAPPORT	» Rapport écrit a été transmis à toutes les parties prenantes pour servir de guide pour les prochaines étapes du projet.
ATELIER (CAMP D'ENTRAÎNEMENT)	Planification	GROUPE DE DISCUSSION DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION	» Les groupes de discussion organisés dans les différentes collectivités locales ont permis de mieux comprendre les besoins des participants. » Tenant compte des besoins des participants, un plan d'action a été établi en vue de l'organisation d'un atelier de 9 jours sur l'élaboration et la gestion d'un plan de gestion intégrée.
	Mise en œuvre	GROUPE D'EXPERTS JEU DE RÔLES DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION SÉANCE D'AFFICHES TÉMOIGNAGE	» Une série de présentations de groupes d'experts a porté sur les connaissances fondamentales aidant à sensibiliser les participants à la planification d'une approche intégrée pour une meilleure gestion de la biodiversité. » Des jeux de rôle organisés tout au long de l'atelier ont permis aux participants d'acquérir une plus grande confiance dans leur capacité à rédiger et à appliquer un plan de gestion. » Grâce au processus de définition d'un plan d'action, chaque équipe de collectivité locale a rédigé son plan d'action pour la gestion de ses initiatives. » La séance d'affiches a permis à chaque équipe de collectivité locale d'approfondir ses connaissances et de partager des idées liées à ses projets. » Grâce à la formule du témoignage, sous forme d'écriture de chansons, les participants ont fait part de leurs points de vue et de leurs récits.
	Suivi	ENQUÊTE RAPPORT	» Des enquêtes de fin d'atelier ont été utilisées pour recueillir des commentaires et évaluer l'atelier. » Les résultats de l'atelier et des enquêtes ont été compilés dans un rapport établi par écrit.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

Philippines — Sélection des activités et définition de leur ordre de succession

Instrument	Étape	Activité	Description
ATELIER (MARKETING SOCIAL)	Planification	DISCUSSION EN LIGNE	» Des discussions ont été organisées en vue de préparer l'ordre du jour et de confirmer les dispositions logistiques concernant l'atelier de 5 jours sur la mise en œuvre du marketing social.
	Mise en œuvre	BRAINSTORMING ANALYSE « SWOT » SIMULATION DÉMONSTRATION DANSE ET JINGLE DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION	» Ce premier brainstorming a encouragé les participants à envisager ce qu'ils pouvaient faire dans leur propre collectivité locale pour mobiliser les membres de la communauté afin qu'ils puissent apporter un soutien général à une gestion durable des aires marines protégées et de la pêche. » Chaque équipe de collectivité a identifié des possibilités en ce qui concerne la mise en œuvre d'une campagne de marketing social. » Des simulations ont été utilisées pour aider les participants à établir les caractéristiques de la pêche dans le cadre de la campagne. » Une série de démonstrations faites par des experts ont été menées pour montrer aux participants comment utiliser des méthodes et des outils pour élaborer des activités et des matériels publicitaires pour leur campagne. » Les participants ont fait entendre un jingle qu'ils ont créé dans leurs équipes et ont exécuté une danse sur cette petite musique à l'intention de leurs pairs. » Les participants ont eu recours à l'activité de définition d'un plan d'action pour élaborer un plan de mise en œuvre détaillé de leurs campagnes de marketing social.
	Suivi	ENQUÊTE RAPPORT	» Des enquêtes de fin d'atelier ont été utilisées pour recueillir des commentaires des participants au sujet de leur expérience. » Un rapport écrit a été préparé et transmis à tous les participants. Les plans d'action ont été incorporés dans ce rapport.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Sélection des activités et définition de leur ordre de succession

Instrument	Étape	Activité	Description
SÉMINAIRE	Planification	BRAINSTORMING	» Le brainstorming a permis aux principaux acteurs ayant participé au voyage d'étude de s'accorder sur la portée de l'atelier.
	Mise en œuvre	GROUPE D'EXPERTS TÉMOIGNAGE SÉANCE D'AFFICHES DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION	» Groupe d'experts avec des spécialistes venus du Nicaragua et de Colombie pour comprendre en profondeur les problèmes liés à l'attribution de titres fonciers pour les populations autochtones. » Témoignages de populations autochtones pendant une table ronde dans le but de comprendre leur point de vue et d'améliorer la communication entre les différentes parties prenantes » Séance d'affiches mettant en évidence les points importants ressortis de la table ronde » Définition d'un plan d'action pour programmer les étapes suivantes Pour enrichir davantage l'échange, des activités sociales et culturelles, telles que des chants, des danses et des prières traditionnelles, ont été intégrées au séminaire.
	Suivi	ENQUÊTE	» Enquête pour évaluer les enseignements tirés et juger de l'utilité de l'échange.

ÉTAPE 3

Concevoir et élaborer
l'échange de connaissances

ÉTAPE 3.4D CONCEVOIR LES ACTIVITÉS

Comment chaque activité doit-elle être conçue et mise en œuvre ?

Après avoir sélectionné les activités et défini l'ordre dans lequel elles seront utilisées, vous devez vous interroger sur la manière dont elles seront conçues et mises en œuvre. Par exemple, pour concevoir un exercice de définition d'un plan d'action, il vous faudra commencer par une réunion préparatoire destinée à :

- déterminer ce que vous souhaitez accomplir ;
- attribuer les fonctions et les responsabilités (facilitateur, principaux participants, autres personnes ressources pour la préparation du contenu) ;
- décider d'un produit tangible qui sera généré à l'issue de l'exercice ;
- préparer le programme de travail et une liste du matériel nécessaire ;
- établir un calendrier avec les principaux jalons,
- examiner les questions de budget et de logistique.

Une initiative d'échange de connaissances comprend de nombreuses activités. Certaines sont plus complexes que d'autres et nécessitent un plus gros travail de planification. Par exemple, une expérience d'apprentissage immersive demande une réflexion approfondie et peut nécessiter la collaboration de personnes supplémentaires, tandis qu'une discussion de groupe est probablement quelque chose que vous pouvez organiser avec peu d'aide.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Concevoir et mettre en les activités
Les activités d'échange ont été conçues et animées par des agents et des experts de RARE-Philippines et des agents de l'Unité de gestion du projet SMARTSeas PH en collaboration avec le Bureau des aires protégées du détroit de Tañon. En raison de la longueur/la durée de chaque échange, il était important que les participants aient de nombreuses occasions de s'entretenir avec des cohortes de représentants des collectivités locales. Par conséquent, plusieurs types différents d'activités ont été menés quotidiennement, notamment des présentations, des discussions et des séances de partage d'expérience.

CONSEIL

Pensez à la façon dont les activités seront exécutées : en temps réel ou de manière échelonnée, en face à face ou en mode virtuel. Certaines méthodes sont plus intéressantes pour bâtir des relations de confiance et établir un consensus, alors que d'autres favorisent une plus grande participation et une analyse plus approfondie. Certaines sont économiques, d'autres coûtent cher.

ÉTAPE 3.4E CHOISIR LE MODE DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

Quelle est la meilleure manière pour les participants d'interagir ?

La manière dont les participants à l'échange de connaissances interagissent les uns avec les autres ou avec le contenu d'apprentissage s'appelle le mode de mise en œuvre, et il peut être soit synchrone (interactions simultanées), soit asynchrone (interactions non simultanées).

Les formats d'échange de connaissances synchrones sont les conversations en face à face ou audio, les discussions en ligne et la visioconférence. Les modes de mise en œuvre synchrones sont utiles pour encourager le dialogue, instaurer la confiance et établir un consensus.

Les formats d'échange de connaissances asynchrones comprennent l'apprentissage à distance, les forums de discussion en ligne, les réseaux sociaux en ligne et le courrier électronique. Ces méthodes sont de plus en plus combinées au face à face, car elles offrent aux participants plus de souplesse d'accès et de participation, permettent de maintenir des interactions avec un bon rapport coût-efficacité, et encouragent une analyse plus approfondie.

Pour choisir un mode de mise en œuvre, vous devez examiner les facteurs suivants :

- **Coût :** le face à face et la visioconférence présentent des coûts similaires. Le coût par participant est inférieur avec la visioconférence, mais dans les deux cas il y a peu d'économies d'échelle à attendre. À l'inverse, l'apprentissage à distance nécessite un investissement de départ important, mais une fois prêt, c'est le mode de mise en oeuvre le plus économique.
- **Accès à la technologie :** la visioconférence, l'apprentissage à distance et les autres activités en ligne nécessitent des services de connexion et des moyens technologiques. Beaucoup de bonnes plateformes de communication (Facebook, Skype) sont accessibles gratuitement ou à un coût très faible. La visioconférence traditionnelle demande du matériel et des installations spéciales.
- **Caractéristiques du public visé :** les agendas et les profils des hauts responsables sont plus adaptés à des modes de mise en œuvre synchrones comme le face à face et la visioconférence, tandis que les modes asynchrones conviennent mieux dans le cas de publics nombreux ou dispersés.
- **Littérisme (y compris culture numérique) :** vos participants doivent être à l'aise avec la technologie utilisée pour la mise en œuvre afin de pouvoir participer effectivement à l'activité.
- **Langue :** avoir plusieurs langues à gérer peut être compliqué. L'interprétation simultanée est plus facile pour les présentations et les activités relativement structurées. Les activités asynchrones laissent davantage de temps pour la traduction. Les systèmes de traduction en ligne peuvent également être utilisés.
- **Environnement culturel et styles d'apprentissage individuels :** certaines personnes préfèrent apprendre passivement (par exemple par des présentations ou des démonstrations), tandis que d'autres préfèrent un mode d'apprentissage actif, expérientiel (par exemple par des jeux de rôles, des simulations, ou des dialogues).
- **Environnement externe :** les situations de catastrophe, de troubles ou de conflit peuvent limiter les possibilités de se déplacer, de se réunir ou d'accéder à des technologies.

CARTOGRAPHIER LA STRUCTURE GÉNÉTIQUE DU STOCK HALIEUTIQUE POUR FACILITER LA GESTION DES RESSOURCES HALIEUTIQUES TRANSFRONTIÈRES PARTAGÉES DANS LE GOLFE DU BENGALE

RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU FEM

✓ Le défi

Le maquereau indien est une espèce de poisson importante que l'on retrouve dans huit pays entourant le golfe du Bengale, mais le stock a été intensément exploité, en particulier dans les zones côtières. Les arrangements organisationnels pour appliquer une approche écosystémique de la gestion au niveau de la pêche étaient inefficaces. Les possibilités pour les scientifiques des huit pays d'interagir sur des questions techniques communes sont limitées.

✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Le *Projet du grand écosystème marin du golfe du Bengale* (BOBLME), financé par le FEM, visait à générer et à mettre à disposition des connaissances sur la structure génétique du maquereau indien dans le golfe du Bengale, un préalable à une meilleure gestion conjointe des ressources halieutiques. Avec l'aide de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Bangladesh, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, les Maldives, le Myanmar, le Sri Lanka et la Thaïlande ont collaboré au projet BOBLME. De 2003 à 2015, trois ateliers organisés au Sri Lanka, en Inde et en Thaïlande dans le cadre du processus de diagnostic transfrontière et du plan d'action stratégique ont permis aux participants de partager leurs connaissances, de mettre à niveau leur formation en techniques analytiques et de mieux comprendre la structure génétique du stock de maquereau indien. Un expert canadien en génétique moléculaire des poissons et en identification des stocks de poisson a assuré la supervision technique et a aidé à coordonner les activités des pays. Grâce au diagnostic transfrontière et en particulier au plan d'action stratégique, la gestion conjointe de ces stocks de poissons a été prise en compte au cours de la phase de mise en œuvre du projet BOBLME.

Dans le cadre d'une initiative connexe, des représentants des gouvernements, des organismes régionaux et internationaux, des communautés de pêcheurs, de la société civile et des organisations non gouvernementales et des milieux universitaires se sont réunis à Bali en Indonésie (août 2015) et à Colombo au Sri Lanka (novembre 2015) pour des consultations sur la mise en œuvre des Directives volontaires pour la sécurisation de la pêche artisanale à petite échelle dans le contexte de la sécurité alimentaire.

✓ Résultats

» Des progrès ont été réalisés dans la cartographie et la compréhension de la structure du stock de maquereau indien dans le golfe du Bengale. Ces connaissances guident la préparation d'un plan d'action stratégique pour la phase suivante du projet, à savoir la gestion conjointe des stocks de poissons.

» Les résultats des travaux ont été présentés dans trois comptes rendus d'atelier. Un document technique est prévu une fois l'analyse terminée.

» Un cercle de professionnels a été créé par des scientifiques spécialistes de la pêche dans le golfe du Bengale et continue de fonctionner.

» Les interactions régionales entre parties prenantes de conduites de 2012 à 2015 ont mis en évidence

la nécessité impérieuse de passer de la théorie à la pratique et de lier les politiques publiques à des arrangements organisationnels efficaces.

✓ **Enseignements tirés**

L'implication des participants dans la résolution des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre peut déboucher sur des solutions innovantes. Le dispositif logistique composé de huit organismes nationaux de recherche travaillant de concert pour collecter des échantillons provenant de plusieurs sites dans leur propre pays, utilisant des équipements comparables et des techniques de stockage, s'est révélé complexe et difficile. Le transport d'échantillons biologiques au-delà des frontières nationales vers un organisme central à des fins d'analyse, par exemple, a posé de sérieux problèmes administratifs et biosécuritaires. Mais, les scientifiques impliqués ont eu des idées sur la façon de résoudre ces problèmes avec succès, et aucun obstacle n'a été trop difficile à surmonter pour avoir raison de leur dévouement et à leur enthousiasme.

La coordination d'une collaboration multiculturelle peut être difficile, et un engagement permanent est nécessaire pour ne pas jeter l'éponge. Les commentaires des parties prenantes au projet pointent toute l'importance de l'approche axée sur le diagnostic transfrontière et le plan d'action stratégique pour obtenir des résultats au-delà des frontières nationales dans l'optique d'améliorer la gouvernance régionale des ressources océaniques. M. Chris O'Brien, ancien coordonnateur régional du projet BOBLME, faisait remarquer : « De nombreux défis et enjeux qui menacent la durabilité du grand écosystème marin du golfe du Bengale ne relèvent pas du mandat des organismes de gestion de la pêche. C'est la raison pour laquelle il est essentiel d'assurer l'engagement et la coopération des ministères chargés de l'environnement aux côtés de leurs homologues responsables de la pêche. »

✓ **Instruments**

Cercle de professionnels, dialogue et consultations entre parties prenantes et ateliers

✓ **Courtier en connaissances**

Chris O'Brien, coordonnateur du Projet sur les zones situées au-delà de la juridiction nationale en haute mer de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Données sur le projet

- Montant du financement du FEM : 12,431 millions de dollars
- Durée de la mise en œuvre du projet : 2008-2016
- Agence de mise en œuvre : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

fem

FAO FIAT PANIS

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

RAPPEL

La collaboration plurinationale peut aboutir à des solutions mutuellement bénéfiques pour la gestion des ressources partagées.

ÉTAPE 4

METTRE EN ŒUVRE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

AU COURS DE L'ÉTAPE 3, VOUS AVEZ ÉLABORÉ L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

- ✓ en sélectionnant les participants ;
- ✓ en vérifiant l'objectif de changement et les résultats voulus ;
- ✓ en organisant l'équipe de mise en œuvre ;
- ✓ en assemblant l'initiative d'échange de connaissances.

RAPPEL

AU COURS DE L'ÉTAPE 4, VOUS ALLEZ

4.1 Guider les participants tout au long de leur parcours d'apprentissage

4.2 Orchestrer la participation de chacun et tisser des liens

4.3 Consigner le déroulement de votre mise en œuvre de manière systématique et suivre les résultats.

ÉTAPE 4

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

Pour traduire votre plan en résultats réels, vous allez devoir vous transformer en un navigateur et un facilitateur hors pair, en changeant de cap lorsque les besoins des participants évoluent et en saisissant les occasions qui pourront se présenter. Ce n'est pas un rôle facile ; il va vous falloir vous mettre légèrement en retrait sans chercher à tout contrôler. Votre but doit être de donner la possibilité aux participants de prendre en mains leur propre parcours d'apprentissage.

CONSEIL

Ne tombez pas amoureux de votre plan !

» Même si vous avez trouvé le plan de départ parfait, attendez-vous à y apporter des corrections à mi-parcours. La mise en œuvre se passe en situation réelle, pas dans un bureau.

L'important, ce n'est pas le plan, c'est de planifier !

» N'oubliez pas, il ne s'agit pas de vous. Le centre d'intérêt, ce sont les participants. Vos décisions doivent être fondées sur une compréhension claire de leurs besoins.

ÉTAPE 4.1 GUIDER LES PARTICIPANTS TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS D'APPRENTISSAGE

Comment faciliter une véritable expérience d'apprentissage pour les participants et leur donner les moyens d'agir ?

En tant que guide de l'échange de connaissances, votre rôle est d'aider les participants à :

» surmonter tous les obstacles qu'ils peuvent rencontrer pour satisfaire leur recherche de savoir ;
» analyser et intégrer ce qu'ils ont appris et formaliser leur expérience ;
» coopérer autour de plans d'action pour amener un changement.

ÉTAPE 4.1A AIDER LES PARTICIPANTS À SATISFAIRE LEUR RECHERCHE DE SAVOIR

Il faut être conscient que les participants ne pensent pas et ne réagissent pas tous à la même vitesse. Certains comprendront d'emblée et démarreront sur les chapeaux de roue. D'autres, non. D'autres encore attendront de voir avant de s'engager. Essayez de trouver un rythme acceptable pour tous, même s'il n'est pas parfait pour chaque personne. Discutez avec les participants des éventuels correctifs à apporter dans toute la mesure du possible. Si vous avez besoin de modifier quelque chose sans les consulter avant, informez les participants et les autres parties prenantes de la décision et assurez-vous que la majorité est d'accord avant de vous engager trop loin.

Votre rôle est de faire en sorte que les participants puissent :

» planifier et se préparer à ce qu'ils vont voir, apprendre et faire ;
» essayer quelque chose de nouveau ;
» intégrer la signification de ce qu'ils font et réfléchir à son application dans leur propre contexte ;
» observer, poser des questions, faire part de leurs réflexions, et contribuer à leurs propres expériences ;
» interagir avec des experts, avec les autres participants, et avec de nouveaux produits et méthodes ;
» développer une compréhension collective avec les autres participants ;
» traduire en actions ce qu'ils apprennent.

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

Faites souvent le point avec les participants pour voir où ils en sont par rapport à l'objectif de changement, aux résultats intermédiaires et aux indicateurs. Il est possible que vous ayez à ajuster les activités à l'intérieur d'un instrument d'échange de connaissances, ou même la combinaison d'instruments utilisés pour garantir la réalisation des objectifs. Vous serez aussi peut-être amené(e) à revoir les ressources et le calendrier.

CONSEIL

ÉTAPE 4.1B AIDER LES PARTICIPANTS À ANALYSER ET INTÉGRER CE QU'ILS ONT APPRIS, ET À FORMALISER LEUR EXPÉRIENCE

Pendant la mise en œuvre, l'une de vos contributions essentielles est d'aider les participants à intégrer ce qu'ils ont appris et formaliser leur expérience. La Boîte à outils (dernière partie du guide) fournit des indications détaillées sur les activités qui le permettent. Voici quelques recommandations complémentaires :

- Dès le début de l'échange, montrez aux participants des techniques simples leur permettant de consigner eux-mêmes le déroulement de l'échange. Donnez des exemples, des modèles et des lignes directrices. Cette étape est particulièrement utile pour les visites sur le terrain et d'autres déplacements à visée pédagogique.
- Encouragez les participants à tenir un journal (écrit, photo, audio ou vidéo). Un simple carnet et un stylo peuvent être très utiles. Allez jusqu'à imprimer le titre et la date de l'échange de connaissances sur la couverture. Les participants vont l'utiliser, le conserver et s'y référer.
- Ménagez un temps de réflexion à la fin de chaque journée. Demandez aux participants d'utiliser ce moment pour compléter leur journal et échanger leurs impressions avec le groupe.
- Mettez en place un espace en ligne pour le groupe et demandez aux participants de publier du contenu (texte, vidéos, photos, etc.), des questions, et leurs réflexions du jour. Suivez ce qui s'y publie et faites-y souvent référence pour encourager les participants à y contribuer.
- Encouragez les participants à créer une représentation simple, visuelle des moments de la journée ou de l'événement. Accrochez les résultats au mur et demandez aux participants de faire le tour des affichages. En complément, demandez à chacun d'ajouter au passage sa contribution aux représentations des autres.
- Notez les réflexions du groupe sur un tableau à feuilles mobiles ou mieux, sur des post-it que vous collez au mur. Ce « mur de données » est un excellent moyen de récolter et trier des informations de manière collaborative. Il peut permettre à une équipe de faire émerger de nouveaux éléments et d'identifier des schémas qui apparaissent pendant la mise en œuvre.
- Pour récolter un maximum de contributions, faites des points réguliers et affinez les indicateurs associés aux résultats attendus. Cela vous aidera à améliorer les activités et à réagir aux besoins « réels » des participants. Les indicateurs sont traités en détail à l'étape 2 (page 9).

Philippines — Réfléchir, internaliser et consigner

L'échange a présenté de nombreuses occasions de réflexion tout au long de son déroulement. Il y a eu notamment l'interaction détendue lors des déjeuners-conférences, ce qui a permis aux participants de réfléchir et de consigner le fruit de leur réflexion dans leurs calepins.

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

ÉTAPE 4

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

CONSEIL

À la fin de chaque segment d'un échange de connaissances, demandez aux participants d'analyser ce qu'ils ont appris et de dire ce qui les a particulièrement intéressés ou marqués. Notez tout cela pour enrichir votre base d'informations.

ÉTAPE 4.1C AIDER LES PARTICIPANTS À COOPÉRER AUTOUR DE PLANS D'ACTION POUR AMENER UN CHANGEMENT

Un autre objectif de la phase de mise en œuvre est que les participants se rassemblent autour de plans d'action et se sentent capables de changer les choses. Vous pouvez favoriser cet enthousiasme collectif :

- en faisant en sorte que les participants appliquent leurs nouveaux acquis assez vite pendant l'initiative d'échange, en organisant régulièrement des séances de « suivi des applications » qu'ils en font, et en concluant par des plans d'action plus détaillés ;
- en leur demandant, pendant les séances de suivi des applications, d'analyser comme cette expérience les aide à remédier à leurs problèmes spécifiques. *Comment s'applique-t-elle à leur contexte ? Quels obstacles ou difficultés doivent encore être levés avant qu'un changement soit possible ?*

La planification d'un plan d'action en fin d'échange dépendra des résultats intermédiaires et des objectifs de changement souhaités par les participants (qui pourront évoluer pendant l'échange). Cette activité peut aller de la rédaction d'une simple liste des prochaines étapes pour chaque participant, à la création d'un plan d'action collectif avec plusieurs parties prenantes.

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

Philippines — Plans d'action pour le changement

La définition de plans d'action a été un élément clé dans la mise en œuvre des échanges. À chaque étape du processus, les participants ont réfléchi, consigné le fruit de leur réflexion tout au long de l'échange, et confirmé leurs plans d'action avec leurs équipes. Ces idées sont devenues la feuille de route de chaque collectivité locale.

« Pour la plupart d'entre nous, c'était la première fois que nous participions à ce type d'initiative d'apprentissage. Alors que nous devions travailler dur pour internaliser les concepts et les théories, la façon dont la session a été conçue ainsi que les activités prévues dans son cadre étaient assez intéressantes, interactives et captivantes, ce qui nous a aidé à comprendre facilement le contenu du matériel pédagogique. Je compte reproduire et appliquer ce que j'ai appris dans notre municipalité. » ~ Irwin Gamallo, membre d'équipe de campagne, Samboan, Cebu.

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

Ce que les participants retiennent de l'échange de connaissances les aidera à modifier leurs façons de faire (et celles des autres). Ces agents de changement contribueront à la mise en place de meilleures politiques, de meilleurs produits et de meilleurs services pour les autres.

CONSEIL

ÉTAPE 4.2 ORCHESTRER LA PARTICIPATION DE CHACUN ET TISSER DES LIENS

Comment s'assurer que les besoins des participants sont satisfaits ?

Comment les participants peuvent-ils s'appuyer mutuellement et collaborer pour amener un changement ?

Orchestrer la participation de chacun : comme il a été souligné dans les étapes précédentes, un bon échange de connaissances passe par l'établissement d'un dialogue avec vos participants et vos apporteurs de connaissances. Cela est particulièrement vrai pendant la mise en œuvre. Voici une liste de contrôle pour faire de ce dialogue un succès :

Orchestrer la participation de chacun

- ✓ Mettez les parties prenantes à contribution très tôt. Elles se sentiront ainsi impliquées et le resteront.
- ✓ Nouez des relations de personne à personne.
- ✓ Établissez des relations de confiance. Plus les participants seront associés à l'échange et plus vous écouterez, plus ils vous feront confiance.
- ✓ Prenez au sérieux les interrogations et répondez-y, et occupez-vous très tôt des participants peu coopératifs ou figés sur leurs positions.
- ✓ Manifestez votre reconnaissance à ceux qui participent activement.
- ✓ Soyez un « hôte »modèle ; encouragez le même comportement de la part de votre équipe de mise en œuvre et même des participants.
- ✓ Veillez à ce que le processus soit bien consultatif. Vos participants sont vos meilleurs alliés pour faire de cette initiative un succès. Rendez publiquement hommage au bon travail accompli par les apporteurs de connaissances et les partenaires de mise en œuvre.

LISTE DE CONTRÔLE

Tisser des liens : les relations interpersonnelles occupent une place très importante pendant la phase de mise en œuvre — il est important que les participants soient en phase sur le plan intellectuel émotionnel et psychologique. Les relations établies peuvent être une source d'inspiration, de soutien et d'information et faciliter le processus d'apprentissage et la démarche d'agir pour amener un changement. En tant que courtier, efforcez-vous de renforcer les relations avec les apporteurs de connaissances et entre les demandeurs et les apporteurs de connaissances. Il est très important que vous aidiez les participants à tisser des liens entre eux. Ces liens seront extrêmement utiles plus tard pour maintenir la collaboration et le processus d'apprentissage et de soutien.

Philippines — Tisser des liens
Dans le cadre des échanges, l'écriture de chansons a joué un rôle clé dans l'échange de points de vue et l'établissement de liens entre les participants. Les participants ont également préparé une danse particulière qu'ils ont exécutée pendant l'échange.

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

ÉTAPE 4

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

« La partie qui m'a le plus intéressée dans cet atelier « camp d'entraînement » a été l'argumentaire éclair (elevator pitch). Je ne savais pas que formuler un plaidoyer court, simple et facile à comprendre pouvait être aussi difficile ! Mais j'y ai quand même pris plaisir. Cela m'a fait comprendre que compte tenu du peu de temps dont nous disposons pour exposer un argumentaire ou tirer le meilleur des possibilités de s'entretenir avec des personnes clés ayant un pouvoir d'influence, chaque mot est important et il vous appartient de faire en sorte qu'il ait un impact. » ~ Dionaldo R. Omole, membre de l'équipe de la campagne Amlan.

LISTE DE CONTRÔLE

Tisser des liens avec et entre les participants

- ✓ **Gardez toujours une attitude cordiale.** Faites la connaissance de tout le monde, renseignez-vous sur leur travail, prenez connaissance de leurs principaux objectifs d'apprentissage, et demandez-leur de partager leurs expériences avec le groupe.
- ✓ **Prévoyez suffisamment de temps pour que les participants puissent se rencontrer, échanger entre eux et travailler ensemble.** Ces réseaux peuvent perdurer et devenir peut-être le principal moteur de changement sur le long terme.
- ✓ **Encouragez les participants à ne pas s'isoler.** Demandez-leur de travailler, discuter, rencontrer, déjeuner et s'amuser avec les membres du groupe qu'ils ne connaissent pas bien, ou, pour certaines activités, associez des participants venant d'horizons différents. Cette mixité non seulement donne l'occasion aux gens d'acquérir des connaissances en dehors de leur sphère de compétences immédiate, mais cela leur permet de multiplier les relations qu'ils pourront ensuite exploiter.
- ✓ **Saluez l'engagement des participants.** Félicitez ouvertement les participants de prendre sur leur temps au bureau, en famille et sur leurs loisirs pour cet échange afin de progresser sur le plan personnel et professionnel. Encouragez-les à tirer parti le plus possible de cette occasion exceptionnelle et à faire connaissance les uns avec les autres.

CONSEIL

Souvenez-vous que tisser des liens se fait petit à petit. Veillez donc à y consacrer systématiquement assez de temps dans votre échange de connaissances.

Votre équipe de mise en œuvre est maintenant plus importante que jamais. Pas question pour vous d'avoir des soucis de planification quotidienne et de logistique. Soyez attentif à ce qui se passe (ou pas !), anticipez les problèmes, et guidez les participants dans la direction qui les intéresse.

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

ÉTAPE 4.3 CONSIGNER LE DÉROULEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES RÉSULTATS

Comment gérer les changements de cap nécessaires ?

Comment suivre ces changements ?

Comment détecter en temps réel les signes des résultats ?

Au cours de la mise en œuvre, les objectifs de changement peuvent évoluer (en particulier dans les situations complexes), de même que les indicateurs que vous aviez identifiés au départ avec vos participants. Des résultats imprévus peuvent aussi apparaître. C'est pourquoi il est essentiel de détecter les résultats lorsqu'ils se produisent. Cela aidera vos participants et vous-même à savoir si vous êtes sur la bonne voie ou si vous devez changer de cap.

Trouvez des moyens simples de consigner les moments clés, les faits marquants et les leçons tirées. Posez-vous les questions suivantes au début de la mise en œuvre :

- *Le travail de collecte des données vaut-il la peine par rapport aux informations que vous pouvez récolter ?*
- *Comment allez-vous utiliser ces informations une fois que vous les aurez obtenues ?*
- *Quelles décisions est-il possible de prendre à partir de ces informations ?*

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

Philippines — Consignation du déroulement du parcours de la mise en œuvre
Au cours des différents échanges, les facilitateurs ont consigné le parcours en recueillant des données d'enquête sur les activités de l'atelier. Des photos, des vidéos, des articles de presse et des témoignages ont également été recueillis lors des échanges. Les participants ont suivi leur parcours d'apprentissage grâce à la tenue d'un journal.

CONSEIL

Ne compliquez pas trop les choses ! Un échange de connaissances est plein d'événements. Vous ne pourrez pas tous les saisir.

ATTENTION

Erreur courante

- Lancer une initiative d'échange de connaissances pouvant comporter, par exemple, un voyage d'étude ou une conférence avant d'avoir resitué l'échange dans son contexte risque de représenter une perte de temps et d'argent.

ÉTAPE 4

Mettre en œuvre l'échange de connaissances

En consignant systématiquement les résultats enregistrés et en les organisant tout au long de la mise en œuvre, vous allez :

- gagner énormément de temps lors de l'établissement de vos rapports après la mise en œuvre ;
- intégrer plus facilement les nouveaux acquis et l'expérience dans les plans d'action futurs ;
- faciliter les points et le suivi de l'avancement des opérations avec les participants et les principales parties prenantes.
- créer des produits du savoir qui seront mis à la disposition d'un plus grand public.

Voici quelques moyens simples d'obtenir des retours d'information pendant la mise en œuvre :

- Retrouvez les membres du groupe autour d'un café, d'un repas ou d'un verre. C'est la manière la plus simple (et qui joint l'utile à l'agréable) de recueillir les impressions des participants. Cela permet aussi de tisser des liens et d'établir des relations de confiance.
- Notez vos propres impressions, notamment les décisions importantes, dans un journal simple ou sur un blog.
- Demandez aux participants de partager leurs photos et vidéos après chaque activité. Prêchez par l'exemple. Créez une liste de diffusion de groupe ou une page collective pour faciliter le partage. (Reportez-vous au Tour d'horizon des médias sociaux présenté à la figure 3 de l'étape 3 pour plus d'idées.)
- Instaurez un processus formalisé d'analyse après action. (Voir la Boîte à outils figurant dans la dernière partie du guide.)
- Efforcez-vous d'obtenir régulièrement des retours d'information. Souvent, les meilleurs retours vous amènent à revoir le plan. Si possible, repensez le plan avec les participants afin de les mobiliser et de les responsabiliser dans le processus.
- Si possible, faites faire le même travail par une deuxième personne pour parvenir à un résultat objectif.

CONSEIL

Le travail de mise en œuvre va vous occuper à plein temps. N'espérez donc pas pouvoir continuer à assurer vos fonctions habituelles. Réglez avant toute autre affaire urgente et bloquez votre agenda bien à l'avance.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Honduras, Nicaragua et Colombie — Consignation du déroulement de la mise en œuvre

Le déroulement de la mise en œuvre a été consigné par :

- une enquête initiale,
- des notes,
- des entretiens,
- des citations des participants,
- des photos,
- des vidéos,
- des affiches,
- des rapports,
- une enquête finale.

ÉLABORATION D'UN CADRE RÉGLEMENTAIRE POUR L'INTRODUCTION CONCLUANTE DES MTD/MPE DANS LES PAYS DE L'ASIE DE L'EST ET DU SUD-EST

RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU FEM

✓ Le défi

Les pays de l'Asie de l'Est et du Sud-Est (AESE) ne sont pas étrangers aux « polluants organiques persistants ». Les produits chimiques se retrouvent en grande quantité dans l'environnement à la suite de processus naturels touchant le sol, l'eau et l'air. Une fois libérés dans la nature, les polluants restent intacts et sont nocifs pour les humains et la faune.

Compte tenu de la longue durée de vie des polluants organiques persistants, aucun gouvernement agissant seul ne peut protéger ses citoyens ou son environnement de cet envahisseur toxique. Face à ce problème mondial, la Convention de Stockholm, adoptée en 2001, oblige ses parties à prendre des mesures pour éliminer ou réduire les rejets de polluants organiques persistants dans la nature. Cependant, la plupart des pays participants ne disposent pas des meilleures techniques disponibles (MTD) et des meilleures pratiques environnementales (MPE) ni des normes concernant les dioxines dans leurs cadres réglementaires. Le *Projet de Plan régional d'introduction des stratégies d'application* des *MTD/MPE dans les catégories de sources industrielles prévues par l'article 5 de l'annexe C à la Convention de Stockholm dans la région AESE*, financé par le FEM et mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), visait donc à aider les pays concernés à réduire les polluants organiques persistants produits involontairement grâce à l'adoption des MTD/MPE au Cambodge, en Chine, en Indonésie, en RDP Lao, en Mongolie, en Thaïlande, aux Philippines et au Vietnam.

✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Une approche régionale a été adoptée, bien que chacun des 8 pays concernés avait des besoins spécifiques. Plusieurs activités d'échange de connaissances, principalement des ateliers, ont été conçues pour faciliter l'apprentissage. Dans un premier temps, tous les partenaires ont entrepris une analyse préliminaire des besoins et réalisé une évaluation préalable à la formation afin de jauger le niveau de compréhension de base des participants des sujets à présenter. La plateforme de coopération régionale (le ESEA Forum) a permis aux pays disposant d'un cadre réglementaire plus solide de contribuer au renforcement des capacités dans les autres pays, en particulier les plus petits.

L'Agence suédoise de protection de l'environnement (SEPA) a envoyé des experts pour mettre en œuvre un programme en plusieurs phases sur un cadre réglementaire approprié pour l'introduction réussie des MTD/MPE. La phase I portait sur le partage de l'information (pour comprendre les enjeux). La Phase II était consacrée aux modalités à suivre pour intégrer les dispositions dans un cadre réglementaire, sur la base des informations rapportées par les pays au sujet de réalisations accomplies ou des obstacles rencontrés dans la mise en application des connaissances acquises. Par la suite, dans le cadre d'une initiative de renforcement des capacités et de mentorat, la Chine, l'un des partenaires régionaux, a organisé un atelier sur l'analyse des dioxines à l'Université de Tsinghua.

Au total, environ 70 agents techniques des ministères en charge de l'environnement des

pays pairs et d'autres parties prenantes concernées ont bénéficié de ces activités de partage de connaissances.

✓ **Résultats**

Les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam ont intégré les dispositions relatives aux MTD/MPE dans leurs réglementations existantes et adopté des normes sur les dioxines. Le partage de compétences se poursuit à travers la plateforme régionale et certains participants à la première série d'ateliers sont devenus des formateurs dans leurs domaines de spécialité. Les connaissances acquises de cet échange ont contribué à deux autres projets de la plateforme régionale : Stratégies d'introduction des MTD/MPE dans les sociétés de services publics de distribution alimentées par des combustibles fossiles et les chaudières industrielles et Démonstration des MTD et MPE dans les activités d'incinération en plein air.

✓ **Enseignements tirés**

» Une analyse des besoins doit toujours être effectuée avant un échange afin de s'assurer que les connaissances partagées correspondent aux attentes des participants.

» Lorsque les ressources sont limitées et que les pays d'une région ont des intérêts communs, le regroupement peut donner lieu un partenariat efficace de partage de connaissances, favoriser le renforcement des capacités et mener à des évolutions involontaires, mais mutuellement bénéfiques. Pour compléter le financement du projet, par exemple, les entités partenaires ont fourni un soutien financier destiné à soutenir la réalisation d'activités axées sur les connaissances.

✓ **Instruments**

Visite d'experts et ateliers

✓ **Courtiers en connaissances**

Carmela Centeno, Division de la Convention de Stockholm du Département de l'environnement de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Données sur le projet

» Montant du financement du FEM : 1 million de dollars

» Durée de la mise en œuvre du projet : 2010 – 2014

» Agence de mise en œuvre : Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

fem

ONUDI

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

ÉTAPE 5

MESURER ET COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

AU COURS DE L'ÉTAPE 4, VOUS AVEZ MIS EN ŒUVRE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES :

RAPPEL

- ✓ en guidant les participants tout au long de leur parcours d'apprentissage,
- ✓ en orchestrant la participation de chacun et en tissant des liens,
- ✓ en consignant le déroulement de votre mise en œuvre de manière systématique et en suivant les résultats.

AU COURS DE L'ÉTAPE 5, VOUS ALLEZ

5.1 Synthétiser les données sur la mise en œuvre

5.2 Mesurer l'efficacité de l'initiative sur le plan des résultats attendus et des résultats imprévus

5.3 Communiquer les résultats.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

À bien des égards, vous êtes presque arrivé(e) au bout de votre initiative d'échange de connaissances.

- ✓ Pour commencer, vous avez resitué l'échange dans son contexte et identifié les acteurs.
- ✓ Vos parties prenantes ont défini leurs résultats intermédiaires et établi des indicateurs leur permettant de juger s'ils les ont effectivement réalisés.
- ✓ Avec les participants à l'échange de connaissances, vous avez défini ensemble le contenu et le déroulement de l'échange de connaissances de manière à atteindre les résultats intermédiaires.
- ✓ Enfin, vous avez utilisé des instruments et des activités d'échange de connaissances pour aider les participants à acquérir l'expérience dont ils avaient besoin pour remédier aux défis institutionnels les empêchant d'atteindre leur objectif pour l'environnement mondial.

À l'étape 5, il est temps de s'intéresser à ce qui est ressorti de l'échange — ce qui a marché et permis d'acquérir des connaissances et de motiver les participants, ce qui n'a pas marché et pourquoi. Vous allez raconter comment s'est déroulé l'échange, préparer les participants à rapporter leur expérience, et réfléchir aux prochaines étapes afin de maintenir l'élan de changement.

Souvenez-vous que cet échange de connaissances peut n'être qu'un maillon d'une longue chaîne conduisant à l'objectif pour l'environnement mondial. L'importance de ce maillon dépendra de votre capacité à démontrer dans quelle mesure l'échange a fait progresser les participants vers le changement désiré.

☆ **EXEMPLE**

Comptes rendus d'initiatives d'échange de longue durée
Les initiatives d'échange de connaissances de grande envergure (c'est-à-dire qui font appel à différents instruments et s'étendent sur plusieurs années comme dans le cas du projet BOBLME présenté à l'étape 4) ne demandent pas la même démarche que les petits échanges de courte durée. Dans ce type de cas, vous devez élaborer un plan de suivi pour examiner les résultats directs de l'initiative et son influence à différents stades. Ces comptes rendus sont plus longs à préparer, mais ont souvent plus de substance. Si possible, décrivez comment un ou deux participants ont exploité ce qu'ils avaient appris d'un échange à l'autre. Les témoignages personnels ajoutent du poids aux chiffres et aux analyses.

ÉTAPE 5.1 SYNTHÉTISER LES DONNÉES SUR LA MISE EN ŒUVRE

Pour mesurer vos résultats, vous devez commencer par synthétiser vos données. Pendant la mise en œuvre, vous avez consigné le déroulement des opérations et les retours d'information des demandeurs et des apporteurs de connaissances. Ces informations, avec vos propres analyses, décrivent ce que l'échange a produit.

Lorsque vous allez commencer votre synthèse, ces informations pourront avoir l'air d'une masse désordonnée de notes, de grandes feuilles de tableaux, de pages de journal, de vidéos et de photos. Pourtant, en les passant en revue et en traduisant ces pièces en éléments plus utiles, vous allez voir comment le changement avance. Recherchez les résultats directs imputables à l'échange de connaissances ainsi que l'influence que l'échange a pu avoir sur d'autres choses.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

Philippines — Synthèse
Les résultats de l'enquête de chaque atelier ainsi que les plans de campagne de chaque collectivité locale ont été compilés et synthétisés pour déterminer le succès des échanges.

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

Voici quelques conseils pour vous aider à synthétiser vos données :

1. Notez les résultats intermédiaires et les indicateurs associés que vous avez définis à l'étape 2.
2. Rassemblez et examinez toutes les notes prises pendant la mise en œuvre.
3. Essayez de trouver des schémas ou des connexions dans la masse de données et faites-en une synthèse. Par exemple, des réactions identiques de participants à une activité donnée ou sur une idée commune pourraient être synthétisées par un mot, une phrase ou une citation d'un participant.
4. Classez ensemble les données contribuant à chaque résultat intermédiaire. Servez-vous des indicateurs pour vérifier si les résultats intermédiaires ont été atteints.
5. Mettez en évidence tout signe montrant ou laissant espérer un effet plus large sur un objectif de changement ou un défi institutionnel (par exemple, une participante ayant déclaré vouloir rédiger un projet de loi pour améliorer l'éducation de la petite enfance).
6. Durant votre travail de synthèse et de regroupement, repérez les données manquantes sur les résultats. Par exemple, vous ne savez peut-être pas ce que les participants comptent faire différemment après l'échange.
7. Réfléchissez aux moyens possibles pour recueillir les données manquantes. Par exemple, vous pouvez interroger les participants ou leur demander de vous communiquer leurs rapports, les principaux éléments qu'ils ont retenus, ou leurs plans d'action.

Voici une excellente manière d'organiser vos résultats et de repérer les éléments imprévus.

CONSEIL

Notez chaque résultat intermédiaire et le ou les indicateurs associés sur un post-it, et affichez-les au mur sur une ligne horizontale comme les titres des colonnes d'un tableau.

Transférez ensuite vos données sur des post-it d'une couleur différente (regroupez les idées similaires sur un seul post-it) et placez-les où vous pensez qu'ils vont le mieux.

Reculez et observez l'ensemble. Essayez différentes configurations. Vous vous apercevrez très probablement que certaines données ne cadrent pas avec vos résultats attendus. Séparez-les du reste et voyez si vous pouvez trouver un titre de colonne approprié.

Dans beaucoup de cas, vous aurez besoin d'informations supplémentaires pour compléter les données collectées durant l'échange.

CONSEIL

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

ÉTAPE 5.2 MESURER LES RÉSULTATS

Une initiative d'échange de connaissances bien conçue et mise en œuvre produit de nombreux résultats. Certains peuvent être imputés directement à la confrontation des participants aux instruments et activités d'échange de connaissances. Certains résultats se produisent uniquement après que les participants sont rentrés chez eux (au sens propre ou au sens figuré) et ont appliqué ce qu'ils ont appris.

ÉTAPE 5.2A MESURER LA RÉALISATION DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Pour montrer que les participants ont atteint leurs résultats intermédiaires, il suffit de fournir les données relatives aux indicateurs que vous avez définis. Utilisez la matrice ci-dessous (ou adaptez-la si nécessaire) pour enregistrer les signes des résultats attendus. (Si vous n'avez pas élaboré d'indicateurs plus tôt, faites-le maintenant.)

Matrice 1. Mesurer la réalisation des résultats intermédiaires

Quels étaient les résultats attendus des participants ?	Dans quelle mesure ont-ils été atteints ?	Comment le savez-vous ?*
Acquisition de connaissances : les participants ont plus de probabilités d'agir parce que leur attitude a changé, qu'ils comprennent mieux ou qu'ils sont mieux informés.	Un peu — Beaucoup	
Renforcement des compétences : les participants sont davantage capables d'agir du fait de ce qu'ils ont appris ou de la manière dont ils ont appliqué les nouvelles connaissances ou compétences.	Un peu — Beaucoup	
Amélioration du consensus : les participants ayant un intérêt ou un objectif commun sont plus susceptibles ou capables d'agir du fait de nouvelles connaissances, d'un changement d'attitudes, d'une compréhension commune ou d'une meilleure collaboration.	Un peu — Beaucoup	
Développement des liens : les participants sont plus susceptibles ou capables d'agir du fait de relations nouvelles ou meilleures, d'une plus grande affinité, d'une plus grande confiance ou d'un isolement moindre.	Un peu — Beaucoup	
Actions nouvelles ou plus efficaces : des participants ou des groupes de participants agissent différemment du fait de ce qu'ils ont appris, expérimenté ou compris.	Un peu — Beaucoup	

* À relier aux indicateurs mesurables que vous avez définis à l'étape 2.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

On peut rarement anticiper tout ce qui va ressortir d'un échange. Il y aura toujours des surprises, que vous devrez aussi détecter. Ces résultats imprévus seront positifs, espérons-le. Mais même les résultats indésirables sont une source d'enseignements et d'opportunités pour de futures initiatives d'échange de connaissances.

Reportez-vous aux processus que vous avez mis en œuvre pour synthétiser vos données à l'étape 5.1. Si certaines notes ne correspondent pas aux résultats attendus, ajoutez-les à votre liste de résultats imprévus, ainsi que tout signe d'amélioration.

Si vous n'avez pas de signes de résultats à ce stade, le tableau 9 suggère comment obtenir d'autres informations de vos participants.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Résultats intermédiaires et autres résultats

- **Acquisition de connaissances :** Grâce à l'atelier de deux semaines, les représentants des collectivités locales et les agents du Bureau des aires protégées du détroit de Tañon sauront mieux comment planifier une approche intégrée pour une meilleure gestion de la biodiversité, auront une plus grande confiance en leur capacité à élaborer et appliquer un plan de gestion intégré, et maîtriseront mieux la mise en œuvre d'un plan de gestion.
- **Amélioration du consensus :** Grâce aux ateliers de dialogue et de consultation entre parties prenantes, le Bureau des aires protégées, les collectivités locales et les autres parties prenantes intervenant dans le détroit de Tañon sont parvenus à un accord sur un plan de mise en œuvre d'une approche intégrée de la gestion efficace des aires protégées, prévoyant notamment la reprise des fonctions du Conseil de gestion des aires protégées.
- **Renforcement des compétences :** Grâce à l'atelier sur le marketing social, les représentants des collectivités locales et les agents du Bureau des aires protégées ont acquis les compétences requises pour planifier et mettre en œuvre la stratégie de marketing social pour une campagne de proximité d'éducation et de sensibilisation du public, couvrant l'ensemble du Paysage marin protégé du détroit de Tañon.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Résultats intermédiaires et autres résultats

- **Acquisition de connaissances :** Les enquêtes initiale et de suivi ont montré que plus de 50 % des participants connaissaient mieux le cadre légal, le rôle des différentes parties prenantes, les procédures de consultation et le système de gouvernance pour les terres communales.
- **Renforcement des compétences :** grâce à l'échange avec le Nicaragua, les participants du Honduras ont été capables de mieux appliquer leur propre cadre légal.
- **Amélioration du consensus :** trois ateliers de dialogue ont abouti à la rédaction de plans d'action reflétant un consensus entre toutes les parties prenantes sur les mesures à prendre pour résoudre les contentieux territoriaux.
- **Actions nouvelles ou plus efficaces :** un document de stratégie sur la délimitation des terres communales Mosquitos et l'attribution de titres de propriété a été rédigé et diffusé.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

Tableau 9. Moyens de recueillir des informations sur les résultats

Résultats intermédiaires	Exemples de moyens utilisés pour mesurer les résultats
Acquisition de connaissances	✓ Réaliser une enquête auprès des participants par courrier électronique six semaines après l'échange. ✓ Organiser des entretiens avec les participants en personne à la fin de l'échange. ✓ Demander aux participants de faire des présentations le dernier jour de l'échange. ✓ Soumettre les participants à un test de connaissances avant et après l'échange. ✓ Réaliser une vidéo des participants chaque jour du voyage d'étude.
Renforcement des compétences	✓ Analyser l'application des compétences sur un mois (ex. : journaux d'erreurs, nombre de rapports) au bout de 1, 2 et 3 mois après l'échange. ✓ Soumettre les participants à un test de compétences avant et après l'échange. ✓ Réaliser une enquête auprès des participants sur l'application des compétences neuf mois après l'échange. ✓ Observer directement les performances des participants six mois après l'échange.
Amélioration du consensus	✓ Assister aux réunions d'équipe hebdomadaires pour observer la collaboration. ✓ Analyser les procès-verbaux des réunions pour déterminer si le groupe est parvenu à un consensus sur les questions clés. ✓ Interroger les membres du groupe pour évaluer les progrès en direction de l'objectif de changement. ✓ Réaliser une enquête par courrier électronique auprès des membres de l'équipe 3, 6 et 9 mois après l'échange pour obtenir une auto-évaluation de l'effectivité des collaborations.
Développement des liens	✓ Analyser les documents relatifs au groupe pour voir s'il s'agrandit (ex. : augmentation du nombre de personnes, de partenaires stratégiques, d'organisations membres) 3, 6 et 9 mois après l'échange. ✓ Interroger les membres sur leur expérience avec le groupe (ex. : nombre de conversations avec d'autres membres, confiance dans les pairs, satisfaction vis-à-vis des réponses des pairs) avant l'échange puis six mois après l'échange. ✓ Récupérer les données des enquêtes trimestrielles sur l'activité des membres du groupe (ex. : conversations avec les membres du groupe), leur satisfaction (ex. : conseils utiles) et leurs résultats (ex. : ce qui est ressorti des conversations).
Actions nouvelles ou plus efficaces	✓ Consigner l'accord conclu entre les participants sur un plan d'action à la fin de l'échange. ✓ Appeler les participants (ou les contacter par courrier électronique) trois mois après l'échange pour savoir s'ils ont engagé de nouveaux processus (ou s'ils ont amélioré des processus en place) au sein de leurs organisations.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

Pour mesurer les résultats, recherchez en priorité les changements observables ou faciles à établir par des documents, par exemple une augmentation du nombre de membres de l'équipe échangeant leurs avis pendant les réunions, ou du nombre de produits réalisés dans les délais et sans dépassement du budget.

Il est également beaucoup plus efficace de trouver des informations qui illustrent les résultats de votre échange de connaissances (par exemple, un accord officiel entre deux partenaires d'une alliance) sans avoir à collecter vos propres données.

CONSEIL

ÉTAPE 5.2B ÉVALUER LES PROGRÈS PAR RAPPORT À L'OBJECTIF DE CHANGEMENT

Les initiatives d'échange de connaissances sont aussi destinées à résoudre un défi institutionnel. Recherchez des signes que les participants ont pu influer sur l'objectif de changement qu'ils s'étaient fixé à eux-mêmes. Il est possible que l'échange ait envoyé les participants dans une direction totalement différente. Dans ce cas, il peut y avoir des résultats imprévus à ce niveau aussi.

Servez-vous de la matrice suivante comme guide pour évaluer dans quelle mesure votre échange de connaissances a influé sur l'objectif ou les objectifs de changement. Pour attribuer ces résultats à votre échange, vous allez devoir décrire comment ils ont été obtenus, notamment mesurer la réalité de ce qui s'est passé.

Matrice 2. Évaluer les progrès par rapport à l'objectif de changement

Quelle(s) catégorie(s) d'objectif de changement pensiez-vous que l'échange de connaissances allait influencer ?	Ont-ils été influencés ?	Comment le savez-vous ?**
Environnement peu favorable au changement : caractérisé par un manque d'adhésion des parties prenantes, une absence de consensus sur une approche du développement, ou une incapacité à conceptualiser ou envisager une meilleure approche	☐ Oui ☐ Non ☐ Un peu	
Instruments de politique publique inefficaces : caractérisés par la faiblesse des règlements administratifs, des lois, des réglementations, des normes ou des autres mécanismes d'incitation qu'une société utilise pour orienter les actions vers un objectif pour l'environnement mondial	☐ Oui ☐ Non ☐ Un peu	
Arrangements organisationnels inefficaces : caractérisés par l'insuffisance des systèmes, des financements, des ressources humaines, des incitations et des autres moyens employés par les institutions pour atteindre un objectif pour l'environnement mondial	☐ Oui ☐ Non ☐ Un peu	

** Des résultats intermédiaires importants peuvent souvent être révélateurs de succès ou de progrès en direction d'un objectif de changement.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

CONSEIL

Recherchez systématiquement les résultats imprévus. Si vous ne faites pas la démarche de le faire, il y a peu de chances qu'ils apparaissent d'eux-mêmes.

Si possible, faites un suivi des participants six à neuf mois après l'échange. Les médias sociaux, des outils d'enquête en ligne ou des entretiens peuvent vous aider à mieux cerner les autres éléments qui ont pu être influencés par l'échange.

LISTE DE CONTRÔLE

Exemple de questions à poser aux participants (ou aux clients) après un échange

- ✓ Qui a pu appliquer ce qu'il ou elle avait appris ?
- ✓ Qu'ont-ils pu réaliser ?
- ✓ Où ont-ils pu amener un changement ?
- ✓ Quand ont-ils pu le faire ?
- ✓ Pourquoi les changements sont-ils importants (c'est-à-dire pour l'objectif de changement et/ou l'objectif pour l'environnement mondial) ?
- ✓ Comment l'échange de connaissances a-t-il rendu ces résultats possibles ?

Il faut généralement beaucoup de temps pour que des changements s'opèrent au niveau d'une institution. Quand cela se produit, de nombreuses variables entrent habituellement en jeu, qui ne se limitent pas à une initiative d'échange de connaissances. Attribuer les changements obtenus n'est donc pas facile ; il est néanmoins important d'analyser les connexions avec votre échange de connaissances. Cela vous aidera à déterminer si une initiative d'échange de connaissances est la bonne stratégie ou si une approche différente peut être nécessaire.

CONSEIL

Les techniques quantitatives, avec leurs divers outils d'analyse, peuvent être limitées pour étudier des systèmes complexes. Pour élaborer une bonne enquête par exemple, vous devez déjà savoir ce que vous recherchez et comment ces informations peuvent se manifester dans le contexte particulier. En revanche, une étude qualitative peut vous aider à dresser des portraits riches d'une population ou d'un lieu, et à cartographier les liens entre les personnes, les lieux, les cultures et les institutions.***

***D'après « Design Research for Media Development », publié par Internews et disponible gratuitement en ligne à l'adresse *http://www.internews.org/*

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

Philippines — Résultats directs et influences aux Philippines

Instrument d'échange de connaissances	Résultats directs (résultats intermédiaires)	Répercussions (c'est-à-dire influence sur des défis institutionnels)
DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES	**Résultats escomptés** » Entrée en fonction du Conseil de gestion des aires protégées, » Sélection des sites et orientation sur le projet, » Plan de communication impliquant toutes les parties prenantes travaillant dans le détroit de Tañon, » Campagne dans tout Tañon (c'est-à-dire promotion de l'image de marque de Atong Tañon). **Résultats imprévus :** Intérêt croissant porté à l'apprentissage entre pairs et à la constitution de cercles de professionnels parmi les 5 sites concernés par le SMARTSeas PH. D'autres visites étaient prévues pour tirer les enseignements de l'initiative menée sur chaque site.	**Résultats escomptés** Inviter d'autres organisations sans but lucratif à s'associer aux campagnes menées dans le détroit de Tañon compte tenu des plans d'action ou de communication élaborés pendant les échanges. Intérêt porté par les autres communautés à la gestion durable de la pêche.
ATELIER (CAMP D'ENTRAÎNEMENT)	» Formation de 63 équipes de campagne de collectivités locales, agents du Bureau des aires protégées et d'autres partenaires en matière de campagnes, » Mise au point de boîtes à outils sur les campagnes et le marketing social axés sur la gestion de la pêche à utiliser par les équipes de campagne dans 17 collectivités locales.	Chaque unité du gouvernement local a officiellement désigné des représentants ou un groupe focal pour la mise en œuvre du projet, ce qui est crucial pour soutenir les efforts du projet, même après la durée de vie de son projet.
ATELIER (MARKETING SOCIAL)	» Équipe de campagne institutionnalisée mise sur pied en fonction de la collectivité locale (sur émission d'arrêtés pris par le chef de la collectivité locale), » Campagnes lancées sur les médias sociaux.	Le plan de marketing social peut être inclus dans le plan de gestion intégrée des ressources côtières de chaque collectivité locale.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

ÉCHANGE ÉTUDIÉ

Honduras, Nicaragua et Colombie — Résultats directs et influences au Honduras

Instruments d'échange de connaissances	Résultats directs (résultats intermédiaires)	Répercussions (c'est-à-dire influence sur des défis institutionnels)
ATELIERS VOYAGE D'ÉTUDE CONFÉRENCE DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES	**Résultats escomptés** » Les parties prenantes comprennent mieux les cadres juridiques, le rôle des parties prenantes, les procédures de consultation et le système de gouvernance des terres communales » Les représentants des principaux organismes publics ont amélioré leurs compétences en matière de délimitation des terres et d'attribution des titres de propriété pour les territoires autochtones » L'amélioration de l'entente et de la confiance a abouti à l'élaboration d'un plan d'action visant à résoudre les contentieux territoriaux. » Les autorités honduriennes ont clarifié les procédures de délimitation des terres communales Mosquitos et d'attribution des titres de propriété correspondants.	**Résultats escomptés** » Simplification des processus de mise en œuvre des lois sur la propriété reconnaissant la propriété collective des populations autochtones. » Instauration d'un traitement cohérent des droits fonciers des populations autochtones dans les politiques de tenure foncière et d'attribution des titres de propriété. » Reconnaissance par le gouvernement de la revendication de la communauté Mosquito de ses titres fonciers. » Délimitation et reconnaissance d'un territoire par un titre de propriété pour la première fois au Honduras. **Résultats imprévus :** » Les responsables politiques sont plus motivés à utiliser le cadre simplifié comme modèle pour d'autres groupes autochtones.

ÉTAPE 5.2C ÉVALUER LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE

Maintenant que vous avez mesuré les résultats, prenez le temps d'analyser les facteurs qui ont contribué aux succès (ou aux échecs) de l'échange. Démontrer la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'échange est un processus nécessaire, bien que non suffisant, pour pouvoir lui attribuer les résultats, même indirectement. Les questions suivantes relatives à chaque étape vous aideront à trouver ce qui a déterminé le succès (ou l'échec) de votre échange.

Étape 1 Resituer

» *L'échange portait-il sur un problème hautement prioritaire pour les principales parties prenantes ?*

» *L'échange a-t-il été engagé et achevé à un moment approprié pour renforcer les capacités ?*

Étape 2 Définir

» *Les personnes et les institutions intervenant dans l'échange (apporteurs, demandeurs, courtier) étaient-elles bien choisies ?*

» *L'échange a-t-il été préparé à la fois par l'apporteur et les demandeurs de connaissances ?*

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

Étape 3 Concevoir

» *Y a-t-il eu une concordance claire entre l'objectif pour l'environnement mondial, l'objectif de changement, les résultats intermédiaires et les instruments et activités sélectionnés ?*

» *Le temps et les moyens (humains, financiers, techniques, etc.) alloués étaient-ils suffisants ?*

Étape 4 Mettre en œuvre

» *Les participants ont-ils été suffisamment assidus et actifs ?*

» *Vous et vos participants avez-vous su vous adapter à l'évolution de la situation ?*

Savoir ce qui n'a pas marché et pourquoi c'est aussi un succès !

CONSEIL

« C'était intéressant de faire partie de tout le processus. Mon sentiment d'adhésion est assez fort, et je suis inspirée d'en faire plus. J'espère que toutes les équipes de campagne pourront reproduire cela dans nos municipalités respectives. » ~ Charlene Gador, chef d'équipe de campagne à San Jose, Negros Oriental.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

EXEMPLE

Résultats d'autres échanges de connaissances

Instrument d'échange de connaissances	Résultats directs (c'est-à-dire résultats intermédiaires)	Répercussions (c'est-à-dire influence sur des défis institutionnels)
CERCLE DE PROFESSIONNELS	Création d'un réseau de partage de connaissances actif, qui contribue à la formation et à la recherche sur les mesures permettant d'atténuer les effets du changement climatique sur les petites exploitations agricoles.	Plus grande pression en faveur de mesures proposant aux petits exploitants des financements garantis par les pouvoirs publics pour réduire l'impact du changement climatique sur leurs rendements.
SÉMINAIRE	Les responsables de programme du ministère de l'Agriculture ont appris et utilisé de nouvelles techniques de gestion de projet pour améliorer l'efficacité de leurs programmes.	Augmentation du nombre de programmes administrés par le ministère de l'Agriculture ayant atteint leurs objectifs annuels sur le plan du budget et des performances.
DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES	Fonctions et responsabilités clairement définies entre les différentes agences gouvernementales participant à la maintenance d'un nouveau portail de services administratifs en ligne.	Plus grande adhésion des parties prenantes à la mise en œuvre d'une stratégie de services administratifs en ligne.

LISTE DE CONTRÔLE

Immédiatement après l'échange

- ✓ Avez-vous demandé aux participants quels outils les aideraient à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances ?
- ✓ S'il serait utile que les participants restent en contact, existe-t-il un moyen simple de mettre quelque chose en place (par exemple créer une liste de diffusion, fournir une liste des personnes avec leurs coordonnées, créer un groupe Facebook ou LinkedIn) ?

LISTE DE CONTRÔLE

Suivi 3, 6 ou 9 mois après l'échange

- ✓ Avez-vous envoyé régulièrement des rappels et des outils pour partager ce que les participants ont appris (par exemple un récapitulatif d'une page présentant les principaux résultats à ce jour, ou des diapositives PowerPoint qu'ils pourront insérer dans une présentation à des pairs) ?
- ✓ Avez-vous rappelé aux participants de vous signaler les changements sur lesquels l'échange a eu une influence ?
- ✓ Les premiers résultats obtenus par certains participants donnent-ils des idées sur les possibilités d'étendre ces résultats à d'autres ?
- ✓ Les participants vous ont-ils signalé les présentations qu'ils ont faites à d'autres personnes de leur organisation ou d'ailleurs sur ce qu'ils avaient appris ?

Mesurer et communiquer les résultats

ÉTAPE 5.3 COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

Il est temps maintenant de tout rassembler. La méthode et le format que vous allez utiliser pour communiquer les résultats dépendent du public que vous voulez toucher ainsi que de votre ou vos objectifs.

Identifiez le public. Les groupes généralement ciblés sont les dirigeants, les bailleurs de fonds de l'échange, les participants à l'échange, les décideurs (parlementaires, responsables politiques, etc.), les groupes de la société civile, les donateurs, les investisseurs et d'autres personnes souhaitant en savoir plus sur les échanges de connaissances.

Définissez les objectifs. *Que voulez-vous communiquer à votre ou vos groupes cibles ?* Vous pouvez vouloir informer sur les résultats obtenus, influencer le comportement des cadres intermédiaires, promouvoir une réforme auprès des responsables politiques, ou informer les bailleurs de fonds des prochaines étapes. Vos objectifs de communication détermineront ce que vous direz à chacun de vos publics cibles, comment et quand.

Élaborez un plan. Les résultats peuvent être communiqués de nombreuses manières différentes. Le bon plan dépend des destinataires et de vos objectifs. Déterminez ce que chaque public a besoin de savoir pour que les objectifs soient atteints pour ce groupe, et la fréquence à laquelle les résultats doivent être actualisés. Vous devez ensuite décider du minimum d'informations nécessaires pour répondre à ces exigences. S'il s'agit d'informer des groupes de la société civile par exemple, vous pouvez décider de communiquer les résultats relatifs à quelques grands indicateurs d'avancement trois mois après l'échange, alors que pour influencer le comportement de responsables politiques, vous pouvez choisir de rendre compte de l'ensemble de l'échange, notamment les participants, les instruments, les résultats, les enseignements tirés, etc., six mois puis un an après l'échange.

Sélectionnez un format de présentation. Déterminez celui ou ceux qui permettront le mieux d'atteindre vos objectifs pour vos publics (voir le tableau 10).

Diffusez les résultats. Vous avez maintenant toutes les cartes en mains pour communiquer les résultats de votre échange de connaissances. Dans la plupart des cas toutefois, diffuser des résultats ne se limite pas à annoncer qu'ils sont disponibles. Il vous faudra souvent faire un travail de promotion pour attirer l'attention. Par exemple, vous pouvez présenter les résultats à une conférence professionnelle ou lors d'une pause déjeuner entre collègues. Des courriers électroniques envoyés aux acteurs influents, à l'instar des blogueurs, organismes de financement, grandes universités, etc., peuvent contribuer également à faire savoir que des informations sont disponibles.

Partagez vos expériences. Faire part de vos propres expériences vous fournira des éléments utiles pour votre prochain échange de connaissances, et ajoutera à la compréhension collective de ce qui marche ou pas dans un échange de connaissances. Par exemple, communiquez vos résultats au moyen d'une vidéo de courte durée ou d'un article de blog. Vous pouvez également créer des produits du savoir pour y faire ressortir l'apprentissage. Vous pouvez distribuer ces produits aux parties prenantes via des sites web tels que : South-South Opportunity (*www.southsouth.info*), Knowledge Management for Development (*www.km4dev.org*), Knowledge Hubs Community of Practice (*www.knowledgehubs.org*) ou par courriel à vos collègues, et aussi communiquer vos résultats à l'équipe qui a préparé ce guide à l'adresse *http://thegef.org*.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

CONSEIL

Pour la plupart des publics, vous gagnerez en impact en étant le plus concis possible.

ÉCHANGES ÉTUDIÉS

Philippines — Communiquer les résultats

RARE-Philippines a préparé un rapport présentant les résultats intermédiaires des ateliers et comportant les plans d'action établis par les participants. Ce rapport a été transmis aux participants ainsi qu'à leurs collectivités locales respectives. En outre, il a également été communiqué aux bureaux régionaux des organismes associés au projet.

Honduras, Nicaragua et Colombie — Communication des résultats

Les résultats de chaque étape de l'échange ont été consignés dans un document de « systématisation » élaboré par un anthropologue spécialiste de l'histoire des Mosquitos. Le document a consigné, puis synthétisé, les résultats des échanges et les enseignements tirés tout au long de l'initiative. Il a été communiqué aux principales parties prenantes de l'échange. L'équipe a également rédigé un récapitulatif des résultats à diffuser à un groupe de parties prenantes plus large, notamment les dirigeants et les bailleurs de fonds de l'échange.

Tableau 10. Exemples de formats de communication des résultats

Type	À utiliser pour…
Rapport sommaire	communiquer les principaux résultats à des publics ayant seulement besoin d'informations limitées et disposant de peu de temps
Rapport final	informer des publics qui veulent comprendre le processus d'échange et avoir des résultats détaillés (par exemple, autres personnes/organisations susceptibles d'entreprendre le même type d'échanges, organismes financeurs, universitaires)
Récapitulatif des résultats	communiquer en direction d'un large public, notamment des personnes connaissant peu le sujet
Autres formats succincts tels que : synopsis, mémos, communiqués de presse	Communiquer les principales informations sur le processus d'échange et les résultats à des publics qui veulent avoir une vue générale, particulièrement utile pour communiquer des résultats pendant la mise en œuvre
Présentation, réunion d'information ou webinaire	Établir un échange avec des publics qui veulent avoir un bref exposé des résultats et ont un profil de décideurs (ex. : dirigeants, personnel d'encadrement), ou quand vous voulez personnaliser les informations pour différents publics
Réunions informelles régulières, mise à jour d'une page Facebook ou article de blog	tenir au courant les personnes intervenant dans l'échange, en particulier les parties prenantes telles que les publics internes ou les partenaires, afin d'établir de bons rapports autour de l'objectif et d'entretenir les liens
Ressources sur Internet : page web, courriel, blog, page Facebook	communiquer en direction du grand public et d'autres audiences rapidement et de façon relativement économique. Peut permettre aux destinataires de personnaliser le contenu pour ne recevoir que les résultats qui les intéressent. En règle générale, cette méthode doit être utilisée en combinaison avec d'autres pour ne pas défavoriser les personnes utilisant moins ces outils technologiques.
Vidéos et album photo	Consignez et présentez les résultats au moyen de vidéos et de photographies pour faciliter les récits et témoignages visuels.

ÉTAPE 5

Mesurer et communiquer les résultats

LA FIN D'UN TRAVAIL, LE DÉBUT D'UN AUTRE

Maintenant que vous êtes arrivé(e) à la fin de votre échange de connaissances, il est temps de faire le bilan de ce que vous avez appris en tant que courtier. Vous pourrez vous en servir pour étendre l'expérience ou pour améliorer la conception de futurs échanges. Tenir compte des leçons tirées dans les décisions et les actions ultérieures est une composante importante de votre parcours.

C'est le bon moment aussi pour organiser une réunion d'analyse après action (Boîte à outils, page 165) avec votre équipe afin de dresser un bilan et de partager les enseignements tirés. Après avoir élaboré et mis en œuvre une initiative d'échange de connaissances et après en avoir communiqué les résultats, prenez le temps de revenir — à la fois de votre côté et avec votre équipe — sur ce qui a bien marché, ce qui n'a pas fonctionné, et ce qui pourrait être fait différemment la prochaine fois.

Passez en revue votre évaluation de la conception et de la mise en œuvre à la section 5.2C et posez-vous les questions ci-après :

Étape 1 Resituer

» *Avez-vous réussi à travailler en étroite collaboration avec vos interlocuteurs et les parties prenantes pour resituer l'échange dans son contexte ?*
» *Avez-vous défini des attentes réalistes (et communiqué dessus) pour l'échange de connaissances ?*

Étape 2 Définir

» *Les parties prenantes se sont-elles mises d'accord sur les résultats pratiques que les participants pouvaient effectivement atteindre pendant ou après l'échange ?*

Étape 3 Concevoir et élaborer

» *Les bonnes personnes ont-elles été choisies pour former l'équipe de conception et de mise en œuvre ? Pourriez-vous améliorer la manière dont le processus de conception a été géré ?*

Étape 4 Mettre en œuvre

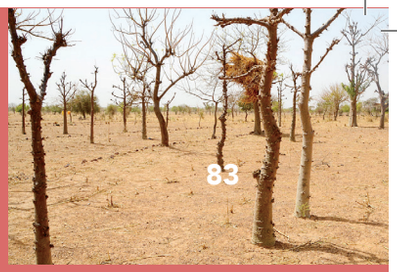
» *Qu'auriez-vous dû surveiller de plus près ? Avez-vous attendu trop longtemps ou agi trop vite ?*

Étape 5 Mesurer et communiquer les résultats

» *Les données rendent-elles correctement compte de ce à quoi l'échange a abouti ?*

RENFORCER LA RÉSILIENCE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE DANS LE SAHEL EN AFRIQUE DE L'OUEST : PARCS FORESTIERS ET MOYENS DE SUBSISTANCE

RÉCIT D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU FEM



✓ Le défi

Trois pays africains enclavés — le Burkina Faso, le Mali et le Niger — sont menacés par l'avancée du désert du Sahara. Dans ces pays, la terre, l'eau et les autres ressources naturelles sont toutes fortement dégradées en raison de sécheresses récurrentes, de régimes de précipitations irréguliers dans l'espace et dans le temps et de l'aridification climatique. Les facteurs humains liés aux besoins croissants de la population, tels que l'abattement et l'ébranchage incontrôlés des arbres, le surpâturage et les feux de brousse, participent aussi à cette dégradation.

Chacun de ces pays a adopté des lois, des stratégies, des plans d'action et des dispositions réglementaires qui ont des liens directs ou indirects avec la protection et la gestion de l'environnement aux niveaux national, régional et sectoriel. Néanmoins, ces instruments se superposent généralement, créant ainsi des inefficacités et des coûts de transaction. Les politiques ne sont pas bien appliquées sur le terrain en raison du manque de ressources financières et humaines.

✓ La solution – Qui a fait quoi ?

Afin de soutenir les efforts déployés par les pays pour stopper la dégradation des ressources naturelles, le FEM a financé trois projets visant collectivement à améliorer les moyens de subsistance des communautés rurales pauvres en protégeant la biodiversité et en inversant la tendance à la dégradation des terres et à la désertification. Chacun de ces projets comportait des composantes spécifiques visant à adapter, diversifier et conserver les parcs agroforestiers. Le Fonds international de développement agricole (FIDA), agence de mise en œuvre des projets du FEM, a accordé un financement au Centre international pour la recherche en agroforesterie (ICRAF) afin d'appuyer le processus d'échange de connaissances entre les trois pays en facilitant une meilleure recherche participative et en identifiant les innovations visant à conserver et valoriser davantage les essences indigènes des parcs agroforestiers.

Parmi les communautés bénéficiaires des trois pays, 44 comités villageois et 13 comités inter-villageois étaient organisés. Ces comités, ainsi que trois coordonnateurs des instituts de recherche agricole nationaux de ces pays respectifs, ont partagé des informations sur les plans d'adaptation au changement climatique et les entreprises communautaires dans le cadre de la série d'échanges ci-après :

- Évaluation par les comités inter-villageois et les parties prenantes de la vulnérabilité au risque des politiques agroforestières et de ressources naturelles des parcs et des conventions locales pour une meilleure gestion des parcs.
- Les participants à la conférence annuelle ont présenté les progrès qu'ils ont accomplis et les nouvelles approches / technologies adoptées dans leurs pays respectifs.
- Les visites d'échange entre villages ont permis d'observer, d'apprendre et de discuter des techniques de collecte et de la de semences. Au Mali, ces visites ont ouvert les discussions sur la transformation des produits alimentaires provenant d'arbres. Des petits projets pilotes ont ensuite été réalisés dans chaque pays.
- Les connaissances issues des échanges ont été consignées et diffusées dans des documents techniques et dans des supports de formation, des articles de revues, des guides, des vidéos et des documents de vulgarisation.

Comme la lutte l'avancée du désert dans la zone éco-climatique sahélienne revêtait une importance internationale, un plan a été établi pour s'assurer que les connaissances, les recommandations et l'innovation

découlant du projet soient mises à la disposition non seulement des parties prenantes des projets, mais aussi de la communauté internationale de la recherche et de celle du développement.

✓ Résultats

» Dialogue facilité entre les petits exploitants agricoles et les services forestiers, aboutissant à la création de mécanismes de négociation pour discuter des plans de gestion communautaire des ressources forestières et agroforestières.

» Amélioration de l'accès des communautés rurales pauvres à des essences d'arbres indigènes sélectionnées / adaptées pour améliorer l'aménagement des parcs forestiers.

» Orientation plus précise vers les pauvres de l'action des institutions partenaires nationales. Par exemple, dans le cadre d'initiatives pilotes de petite envergure, les essences privilégiées par les femmes pour la production d'aliments et la génération de revenus ont été sélectionnées.

» Meilleure communication sur les technologies agroforestières via des vidéos et des publications.

» Renforcement des liens entre les communautés rurales et d'autres parties prenantes telles que les instituts nationaux de recherche agricole et les services nationaux de vulgarisation forestière dans le domaine du développement rural durable.

✓ Enseignements tirés

Pour assurer une participation plurinationale et multipartite, il faudra prendre en compte le temps requis et les contraintes locales éventuelles dans les activités de planification. Chaque pays peut avoir des problèmes de mise en œuvre qui lui sont propres, mais une planification conjointe qui tient compte de ces facteurs augmentera les chances de succès.

L'environnement politique joue un rôle clé dans le succès d'une initiative nationale. Les activités menées dans la région de Mopti au Mali ont été annulées en mars 2012 en raison de la situation politique et n'ont repris qu'une année plus tard. Cela a retardé l'analyse du marché et des filières qui avait été prévue. Cependant, il faudrait tenir compte de l'environnement favorable à des déplacements et à un apprentissage en toute sécurité lorsque l'on choisit le lieu où doit se tenir un échange de connaissances.

✓ Instruments

Conférences
Voyages d'étude
Dialogue et consultations entre parties prenantes
Documentation et outils de diffusion

✓ Courtier en connaissances

Ilaria Firmian, chargée de la gestion des connaissances sur l'environnement et le climat à la Division de l'environnement et du climat du Fonds international de développement agricole (FIDA).

Données sur le projet

» Montant du financement du FEM et durée de la mise en œuvre du projet :

» FEM/PASADEM - 4,2 millions de dollars (2009 - 2016) au Niger

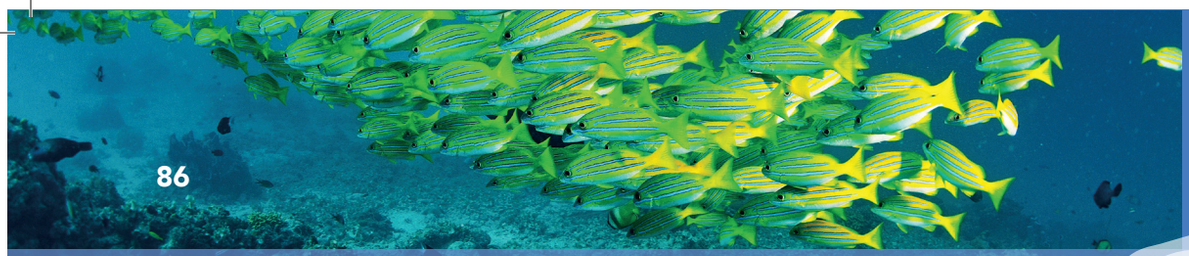
» FEM/FODESA - 6 millions de dollars (2005-2013) au Mali

» FEM/PDRD - 2 millions de dollars (2008-2014) au Burkina Faso

» Agence de mise en œuvre : Fonds international de développement agricole (FIDA)

fem FIDA

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM



RÉSEAU DE PARTAGE DES SAVOIRS ET DES RESSOURCES SUR LES EAUX INTERNATIONALES (IW : LEARN)

Le Réseau de partage des savoirs et des ressources sur les eaux internationales du FEM (IW: LEARN) est un projet de gestion des connaissances et d'apprentissage financé par le FEM depuis 2000 par tranches diverses. Il s'agit d'un cercle de professionnels et d'une plateforme de connaissances qui favorise le partage d'expériences et l'apprentissage à l'échelle mondiale entre les acteurs des projets financés par le FEM dans le domaine des eaux internationales, des responsables des pays, les agences de mise en œuvre et d'autres partenaires.

Avec plus de 1,6 milliard de dollars investis dans 230 projets liés aux eaux internationales réalisés dans 170 pays, il est essentiel pour le FEM de partager les acquis de ses investissements et de reproduire les succès et les effets d'un projet à une échelle encore plus grande. Ainsi, l'objectif global du réseau IW:LEARN est de renforcer la gestion des eaux transnationales dans le monde entier en recueillant et en partageant les bonnes pratiques, les enseignements tirés et les solutions novatrices face à des problèmes communs. Le réseau IW:LEARN vise également à renforcer le portefeuille des projets sur les eaux internationales du FEM dans son ensemble, en favorisant le dialogue, le partage des connaissances et la reproduction sous d'autres cieux de certains projets.

Le réseau IW:LEARN fonctionne comme un centre de partage et d'échange de connaissances et visant à faciliter l'apprentissage par l'expérience et à s'attaquer aux problèmes rencontrés par un projet du FEM qui aurait pu être résolu par un autre projet (ou en dehors de la communauté des acteurs du FEM intervenant dans le domaine des eaux internationales). Le réseau IW:LEARN contribue également à lier et à faire connaître les initiatives internes d'apprentissage et de gestion des savoirs entre les agences et les domaines d'intervention du FEM. Pour promouvoir la coopération Sud-Sud entre les projets et les partenaires au sein d'une région, le réseau IW:LEARN aide à organiser et à soutenir les processus de dialogue régional. À ce jour, ce réseau a soutenu plusieurs processus de dialogue régional en Afrique, dans les Caraïbes et en Europe de l'Est et du Sud-Est. Ce réseau fournit également une aide pour les déplacements des représentants de certains projets du FEM liés aux internationales devant participer à des dialogues sur les politiques mondiales pertinentes touchant les eaux internationales. Les représentants des projets sur les eaux internationales du FEM apportent leur expérience pratique et leurs résultats, et profitent en même temps des connaissances et du réseautage dans les processus consultatifs internationaux tels que le Forum mondial de l'eau, le Comité du développement durable, l'International Nitrogen Initiative, UNICPOLOS, le Programme de travail de Nairobi et la Décennie des Nations Unies pour l'eau.

Le site web du réseau IW:LEARN (*www.iwlearn.net*) est le premier service d'archivage et de collecte de données dans le domaine d'intervention « eaux internationales » du FEM. Pour faciliter la gestion des connaissances, le site héberge des outils ciblés de partage des connaissances à l'intention des praticiens et du grand public. Ces outils comprennent des informations sur les projets, des coordonnées de personnes et plus de 7 000 documents, dont les analyses diagnostiques transfrontalières, les programmes d'action stratégique, les notes sur les expériences et les résultats, ainsi que des rapports d'activité, des communiqués de presse et des annonces d'événements. De plus, les résultats des principaux forums internationaux, tels que les conférences du FEM sur les eaux internationales (IWC) et les Plateformes pour l'eau des Nations Unies, les guides et les produits du savoir et d'autres sites web d'apprentissage concernant l'eau, intègrent un outil singulier de visualisation du portefeuille nommé Portfolio Visualization Tool et les archives de résultats du portefeuille. Ces instruments permettent de découvrir et analyser rapidement l'impact des interventions du FEM à travers le monde. Les forums électroniques du réseau IW:LEARN servent de canal pour publier des offres d'emploi et des demandes d'assistance dans le domaine des eaux internationales.

Le réseau IW:LEARN fournit également les services suivants :

- Apprentissage à l'échelle du portefeuille : Conférences biennales du FEM sur les eaux internationales (IWC) : *www.iwlearn.net/iwc*
- Services d'assistance technique : *www.iwlearn.net/websitetoolkit*
- Échanges d'apprentissage / jumelage entre projets : *www.iwlearn.net/exchange*
- Formation ciblée : *www.iwlearn.net/workshops*
- Information et sensibilitation : Recueil, synthèse et diffusion d'informations : *www.iwlearn.net/experience* et *www.iwlearn.net/ebulletin*
- Soutien aux cercles de professionnels (CdP) : community.iwlearn.net
- Service d'orientation (service d'assistance) : info@iwlearn.org

Données sur le projet (5 projets)

- Montant du financement du FEM : 20 millions de dollars
- Durée de la mise en œuvre du projet : de 2000 au présent
- Agence de mise en œuvre : Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

BOÎTE À OUTILS DE L'ART DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 90

SECTION I. INSTRUMENTS 91

1. Initiative de courte durée

1.1 Conférence **93**
1.2 Visite d'expert **97**
1.3 Salon des connaissances **101**
1.4 Voyage d'étude **105**
1.5 Séminaire **109**

2. Initiative de durée moyenne

2.1 Concours/défi **115**
2.2 Jam de connaissances **119**
2.3 Dialogue/Consultations entre parties prenantes **123**

3. Initiative de longue durée

3.1 Cercle de professionnels **128**
3.2 Jumelage **133**

SECTION II. ACTIVITÉS 139

1. Activités de présentation

1.1 Démonstration **141**
1.2 Groupe d'experts **142**
1.3 Micro-présentations **143**
1.4 Séance d'affiches **144**
1.5 Rapport **145**
1.6 Témoignage **146**

2. Activités de discussion

2.1 Cercle d'anecdotes **148**
2.2 Brainstorming **149**
2.3 Discussion en sous-groupes **150**
2.4 Discussion en ligne **151**
2.5 Café découverte **152**
2.6 Aide par les pairs **153**

3. Activités expérientielles

3.1 Définition d'un plan d'action **155**
3.2 Sprint d'écriture **156**
3.3 Visite sur le terrain **157**
3.4 Bocal **158**
3.5 Poste d'apprentissage **159**
3.6 Jeu de rôles **161**
3.7 Détachement **162**
3.8 Simulation **163**

4. Activités d'analyse

4.1 Analyse après action **165**
4.2 Groupe de discussion **166**
4.3 Entretien **167**
4.4 Auto-évaluation **168**
4.5 Enquête **169**
4.6 Analyse SWOT **170**

INTRODUCTION

Chaque initiative d'échange de connaissances est une combinaison d'instruments, d'activités et de modes de mise en œuvre.

Cette boîte à outils va vous servir à planifier et sélectionner la combinaison qui convient pour que les participants puissent réaliser les résultats intermédiaires qu'ils recherchent. Elle comprend une brève description, des conseils pratiques et des études de cas pour un **ensemble d'instruments et d'activités présentés à l'étape 3 de ce guide.**

La boîte à outils est divisée en deux parties :

La section 1 Instruments décrit en détail chaque instrument (les vecteurs de l'échange de connaissances), quand et comment l'utiliser, en donnant des exemples concrets.

La section 2 Activités décrit en détail chaque activité (les composantes des instruments), quand et comment l'utiliser, en donnant des exemples concrets.

INSTRUMENTS

Le rôle des instruments peut varier ; certains demandent moins de temps et un engagement personnel plus intense, tandis que d'autres s'étendent sur une plus longue durée, avec un engagement personnel moindre.

INITIATIVE DE COURTE DURÉE

CONFÉRENCE

SALON DES CONNAISSANCES

SÉMINAIRE

VISITE D'EXPERT

VOYAGE D'ÉTUDE

INITIATIVE DE DURÉE MOYENNE

CONCOURS/ DÉFI

DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES

JAM DE CONNAISSANCES

INITIATIVE DE LONGUE DURÉE

CERCLE DE PROFESSIONNELS

JUMELAGE

INSTRUMENTS

INITIATIVE DE COURTE DURÉE

CONFÉRENCE

SALON DES CONNAISSANCES

SÉMINAIRE

VISITE D'EXPERT

VOYAGE D'ÉTUDE

CONFÉRENCE

QU'EST-CE QU'UNE CONFÉRENCE ?

Un événement officiel au cours duquel un grand nombre de participants se réunissent pour partager des connaissances et expériences sur un sujet ou un thème particulier.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- acquérir de nouvelles connaissances ;
- toucher un grand nombre de participants, en particulier lorsqu'on cible des publics de haut niveau :
  - sur un ou plusieurs jours,
  - avec plusieurs parcours thématiques permettant d'approfondir certains sujets,
  - avec des séminaires et des salons des connaissances organisés en parallèle sur le même sujet ou thème ;
- faire du réseau, bâtir des partenariats, et renforcer les communautés ;
- les activités d'échange de connaissances approfondies organisées en vue d'un transfert de connaissances ;
- donner une grande visibilité à un sujet ou lancer des initiatives mondiales ;
- informer sur l'impact d'un programme ou sur des changements de stratégie.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 6 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle
- » Définissez le budget et les sources de financement
- » Décidez du public ciblé
- » Constituez l'équipe de mise en œuvre
- » Sélectionnez le lieu de l'événement (pays, ville)
- » Identifiez les partenaires possibles
- » Rendez-vous dans la ville de l'événement pour repérer les lieux possibles et solliciter l'aide de partenaires locaux
- » Créez une base de données du projet et plan d'action pour la conférence

Au moins 3 MOIS avant :

- » Choisissez l'hôtel ou le lieu de la conférence
- » Recrutez tous les prestataires, notamment l'hôtel ou le lieu retenu, l'organisateur d'événements local, les services de restauration, de transport et d'interprétation (le cas échéant)
- » Recrutez les intervenants et les personnes ressources (mandats)
- » Envoyez les documents d'invitation et d'inscription
- » Organisez le voyage et préparez les indemnités journalières pour les participants et les intervenants dont les frais sont pris en charge
- » Suivez l'avancement de la logistique
- » Créez un livret d'accueil pour les participants/intervenants, comprenant l'emploi du temps, les ressources, les biographies, les informations sur l'hôtel et le voyage

1 MOIS avant :

- » Suivez et vérifiez toutes les aspects logistiques (hôtel, voyage, transport, indemnités journalières, restauration, salle(s) de conférence, médias, équipements)
- » Vérifiez que tous les participants possèdent les documents nécessaires pour voyager

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Concertez-vous avec l'organisateur d'événements local sur toutes les questions logistiques (hôtel, participants, restauration, transport, support technique, etc.)
- » Versez les indemnités journalières en tant que de besoin
- » Contrôlez la présence des participants
- » Faites un point chaque jour avec l'équipe de mise en œuvre et préparez la journée suivante

PHASE DE SUIVI

- » Rassemblez toutes les factures et comparez-les aux récépissés
- » Clôturez les comptes et établissez un relevé des dépenses
- » Réalisez une évaluation
- » Rédigez un rapport final, faisant apparaître les enseignements tirés et les mesures de suivi prévues

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE CONFÉRENCE

PLANIFICATION

- Réunion de **brainstorming et de définition d'un plan d'action** pour s'entendre sur les grands objectifs de changement
- **Discussion en ligne** pour identifier les participants, les principaux intervenants et les partenaires, et choisir l'équipe de mise en œuvre

MISE EN ŒUVRE

- **Groupe d'experts** pour examiner les tendances et les problèmes, suivi d'une séance de questions/réponses
- **Discussion en sous-groupes** sur les problèmes présentés par les experts
- **Rapport** exposant les principales conclusions et proposant des solutions possibles
- **Visite sur le terrain** organisée le deuxième jour pour une confrontation directe avec la réalité
- **Séance d'affiches** organisée le dernier jour pour présenter les principaux éléments ressortis de la visite sur le terrain et les autres principaux constats

EXEMPLE CONCRET — LES CONFÉRENCES PEUVENT AVOIR UN PLUS GRAND IMPACT LORSQUE LES BÉNÉFICIAIRES SONT ASSOCIÉS

Pour soutenir le Burkina Faso, le Mali et le Niger dans leurs efforts de stopper la dégradation des ressources naturelles due à la désertification, quatre projets financés par le FEM visaient ensemble à améliorer les moyens de subsistance des communautés rurales pauvres en adaptant, en diversifiant et en préservant les parcs agroforestiers.

Les communautés bénéficiaires des trois pays étaient les premières à s'organiser en comités villageois et inter-villageois. Ces comités ont tenu des conférences annuelles qui ont permis aux participants, y compris les représentants des communautés bénéficiaires des trois pays, d'exposer les progrès qu'ils ont réalisés et de discuter des approches et technologies nouvelles adoptées dans leur pays. Ils se sont engagés à évaluer la vulnérabilité des parcs agroforestiers et des moyens d'existence connexes face aux risques. Ils ont également examiné les scénarios de changement climatique, les politiques relatives aux ressources naturelles et les conventions locales pour une meilleure gestion des parcs par les communautés. Les interactions ont renforcé les liens entre les communautés rurales et les autres parties prenantes dans le domaine du développement rural durable, par exemple dans les instituts nationaux de recherche agricole et les services nationaux de vulgarisation forestière.

Comme les effets de la désertification revêtaient une importance internationale, un plan a été élaboré et mis en place pour s'assurer que les connaissances, l'innovation, et les recommandations découlant du projet soient mises à la disposition non seulement des parties prenantes des projets, mais aussi de la communauté internationale de la recherche et de celle du développement. Les projets ont permis de consigner et de diffuser les connaissances sous forme de documents techniques et de supports de formation, d'articles de revues, de guides, de vidéos et de documents de vulgarisation.

Source : The IFAD-GEF Advantage: Partnering for Sustainable World, *https://www.ifad.org/documents/10180/2daa0a42-2a25-4821-b1d6-1e23eba2e070*

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE CONFÉRENCE

SUIVI

Enquête distribuée pour évaluer l'impact administré pour évaluer l'impact et l'utilité de la conférence

Définition d'un plan d'action pour classer par ordre de priorité les principales conclusions et les actions de suivi

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Souvenez-vous que les conférences demandent un travail de planification approfondi et nécessitent de prendre contact bien à l'avance avec les partenaires.
» Pendant la phase de planification, choisissez les activités que vous voulez enregistrer dans leur intégralité et celles pour lesquelles vous voulez seulement noter les messages clés.
» Il peut être utile de constituer une équipe chargée d'accueillir les participants à l'aéroport, à l'hôtel et sur le lieu de la conférence.
» Ne surchargez pas l'emploi du temps des participants ! Prévoyez suffisamment de pauses pendant les séances pour que les participants puissent communiquer entre eux. Il peut se passer beaucoup de choses pendant une pause-café !

Mise en œuvre

» Organisez quelques séances de type café découverte ou « world café », où des groupes doivent partager leurs connaissances en travaillant sur un thème commun.
» Recueillez les retours d'information et le ressenti des participants par de brefs entretiens filmés.

Médias sociaux à envisager

» Les outils de **« tweetage » ou de microblogage**, comme Twitter : les participants à une conférence l'utilisent souvent pour raconter ce qui se passe à la conférence, faire du réseau et échanger avec les autres participants au-delà de la conférence.
» Les outils de **partage de photos**, comme Flickr ou Instagram, sont un formidable moyen de recueillir de nombreuses photos de la conférence en utilisant un hashtag prédéfini. Amorcez l'intérêt du public en publiant de temps à autre une photo des préparatifs de la conférence — l'équipe organisatrice à l'œuvre, les petits fours qui seront servis, etc. Un hashtag permet de relier les photos par thème.
» Les sites des **réseaux sociaux** comme LinkedIn, Google+ et Facebook peuvent faciliter l'inscription à la conférence et les contacts avec les participants. Ces sites possèdent des outils permettant de promouvoir l'événement et de gérer les entrées sur place, ainsi que d'élargir les possibilités de réseautage au-delà de la conférence.

VISITE D'EXPERT

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

L'envoi d'un praticien ou d'un spécialiste technique du pays, de la région ou de l'organisme apporteur de connaissances, dans le pays, la région ou l'organisme demandeur de connaissances, afin d'évaluer la situation actuelle et/ou de donner des conseils sur un problème particulier.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- renforcer ou élargir les compétences ;
- obtenir un diagnostic approfondi d'un problème de développement, et bénéficier de recommandations pour adapter une bonne pratique ou une solution au contexte local :
  - sur plusieurs jours, ou plusieurs fois pendant quelques mois, selon les besoins ;
  - avec de petits groupes de participants ;
  - avec des interactions entre experts ;
  - au niveau institutionnel ;
- bénéficier de conseils pratiques et d'un accompagnement au cours des différentes étapes de la mise en œuvre ;
- les périodes où (pour une raison ou une autre) il n'est pas possible de se déplacer dans le pays fournisseur de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 3 MOIS avant :

- Préparez une note conceptuelle
- Identifiez les experts :
  - préparez les mandats
  - lancez la procédure de recrutement
  - préparez un dossier d'information contenant tous les documents utiles sur le paysage culturel, social et politique du pays bénéficiaire
- Choisissez le type d'interaction (face à face, mode virtuel, ou les deux)
- Identifiez les besoins logistiques et les prestataires possibles

Au moins 2 MOIS avant :

- Recrutez les prestataires, prévoyez les ressources nécessaires pour consigner le déroulement de la visite (photographe, matériel, etc.), et les interprètes si nécessaire
- Organisez une réunion avant la visite avec toutes les parties concernées (par visioconférence ou conférence téléphonique)
- Suivez et vérifiez tous les arrangements logistiques (visas, hôtel, vols, etc.)

Au moins 1 MOIS avant :

- Définissez les modalités du suivi-évaluation après la visite
- Transmettez aux experts le dossier d'information et toute la documentation utile sur le problème à traiter

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- Commencez par demander aux participants et/ou aux experts locaux d'exposer leurs problèmes et ce qu'ils attendent de la visite
- Recueillez du contenu par des vidéos, des blogs, des notes, etc.
- Organisez des points et des briefings tous les jours pour garder les objectifs bien en vue

PHASE DE SUIVI

- Consignez le déroulement de la visite et les leçons tirées
- Évaluez chaque partenaire (prestataires)
- Organisez des activités de suivi (en face à face ou par visioconférence)
- Réfléchissez à l'éventualité d'une autre visite d'expert ou d'un voyage d'étude
- Clôturez les comptes

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE VISITE D'EXPERT

PLANIFICATION

- **Brainstorming** par visioconférence pour se réunir et s'entendre sur le champ couvert par la mission
- **Discussion en ligne** pour préparer les notes conceptuelles

MISE EN ŒUVRE

- **Groupe d'experts**, en face à face, et webdiffusion avec les experts invités, les responsables gouvernementaux, les organismes de mise en œuvre, des représentants de la société civile et du secteur privé pour comprendre les différents points de vue sur le sujet
- **Démonstration**, en face à face, avec les experts invités et les organismes de mise en œuvre pour montrer comment des solutions similaires ont fonctionné dans un autre contexte
- **Groupe de discussion**, en face à face, avec différents groupes de parties prenantes pour que les experts comprennent les points de vue de divers groupes de parties prenantes ou communautés sur les problèmes locaux ainsi que sur les solutions proposées
- **Bocal**, en face à face, avec les experts et un groupe de parties prenantes pour montrer la multiplicité des points de vue. Peut remplacer un débat sur un sujet difficile

SUIVI

- Réunion de **définition d'un plan d'action**, en face à face ou en ligne, afin d'élaborer une feuille de route pour la suite

ÉTUDE DE CAS — LES VISITES D'EXPERTS SONT UN MOYEN ÉCONOMIQUE DE RÉPONDRE À DES DÉFIS COMPLEXES DONT LA SOLUTION FAIT APPEL À UNE APPROCHE EN PLUSIEURS PHASES

Cherchant à éliminer ou réduire les rejets de polluants organiques persistants dans la nature par l'introduction dans leur cadre réglementaire de dispositions relatives aux meilleures techniques disponibles et des meilleures pratiques environnementales (MTD/MPE) ou de normes sur les dioxines, huit pays (Cambodge, Chine, Indonésie, Mongolie, Thaïlande, Philippines, RDP lao et Viet Nam) ont adopté une approche régionale bien que chacun d'eux ait des besoins qui leur sont propres. Dans le cadre d'un projet financé par le FEM, l'Agence suédoise de protection de l'environnement a envoyé des experts pour mettre en œuvre un programme en plusieurs phases sur un cadre réglementaire approprié pour l'introduction réussie des MTD/MPE dans ces pays de l'Asie de l'Est et du Sud-Est. Des responsables techniques des ministères homologues et d'autres parties prenantes concernées y ont participé. La phase I portait sur le partage d'informations de base. La Phase II, qui a eu lieu une année plus tard, était consacrée aux modalités à suivre pour intégrer des dispositions dans un cadre réglementaire, sur la base des informations rapportées par les pays sur les réalisations qu'ils ont accomplies ou les obstacles qu'ils ont rencontrés dans la mise en application des connaissances acquises. Les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam ont intégré depuis lors des dispositions relatives aux MTD/MPE dans leurs réglementations existantes et adopté des normes sur les dioxines. Le partage de compétences se poursuit à travers la plateforme régionale et certains participants à la première série d'ateliers sont devenus des formateurs dans leurs domaines de spécialité.

Source : Plan régional pour l'introduction des stratégies d'application des MTD/MPE dans les catégories de sources industrielles prévues par l'article 5 de l'annexe C à la Convention de Stockholm dans la région AESE, *https://open.unido.org/api/documents/4695592/download/RegionalPlanfortheIntroductionofBAT-BEPStrategiestoIndustrialSourceCategoriesofStockholmConventionAnnexCofArticle5inESEARegion*

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Choisissez des experts ayant de solides connaissances sur le défi lié à l'environnement mondial à relever.
» Définissez des objectifs et des attentes clairs. Vérifiez que vous êtes sûr(e) de ce que vous voulez retirer d'une visite d'expert. Si vous n'avez pas réfléchi de manière approfondie à la manière d'associer les participants, l'échange risque de se réduire à une série de présentations.

Mise en œuvre

» Réalisez un diagnostic et une analyse approfondis par des activités de résolution de problèmes.
» Quand c'est possible, prévoyez des visites sur le terrain et des interactions avec des groupes de parties prenantes pour les experts.

Médias sociaux à envisager

» Le **tweetage** ou microblogage au moyen d'outils comme Twitter vous permettent de diffuser des résultats ou des rapports intéressants après la visite d'expert et de communiquer avec un plus grand nombre de parties prenantes.
» Des **blogs** créés sur Google+, WordPress et d'autres sites peuvent être utilisés pour consigner l'avancement de la visite d'expert, recueillir des retours d'information et former une communauté autour du sujet.

SALON DES CONNAISSANCES

QU'EST-CE QU'UN SALON DES CONNAISSANCES ?

Un événement de partage de connaissances en face à face où les participants viennent montrer leurs expériences, leurs réalisations et leurs innovations, et proposer de nouveaux programmes aux bailleurs de fonds et aux partenaires potentiels.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- bâtir des réseaux et des partenariats :
  - à l'échelon mondial, national, local ou institutionnel,
  - sur un ou plusieurs jours,
  - pour un public nombreux,
  - dans différents modes (en face à face et/ou en mode virtuel) ;
- informer ;
- faire connaître des innovations et/ou identifier des bonnes pratiques ;
- donner de la visibilité à des actions collectives sur un projet ou un sujet particulier.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 12 MOIS avant :

» Préparez une note conceptuelle
» Rédigez un appel à propositions
» Diffusez l'appel à propositions
» Définissez des stratégies de communication, de promotion ou de relations publiques
» Élaborez une identité visuelle et un design graphique pour le salon
» Trouvez un lieu
» Invitez les groupes ciblés à préparer des stands et donnez-leur des lignes directrices

Au moins 6 MOIS avant :

» Évaluez les propositions reçues
» Préparez des communiqués de presse et des articles pour les médias
» Utilisez les médias sociaux pour encourager la discussion sur le salon et rendre compte de ce qui s'y passe
» Créez ou mettez à jour un site web
» Analysez les propositions afin d'élaborer et de faciliter les séances
» Réservez ou louez les installations, les salles de réunion, le matériel informatique/télécoms et les services de restauration
» Recrutez une équipe d'assistance audiovisuelle pour répondre aux demandes d'amplification, de projection, de démonstration, de musique et d'informatique/télécoms et donnez-lui les consignes nécessaires

Au moins 3 MOIS avant :

» Établissez le calendrier et le programme
» Recrutez et préparez les facilitateurs
» Préparez la papeterie et les matériels de promotion
» Apportez une assistance aux participants pour les questions de voyage et d'hébergement
» Finalisez la liste des participants
» Finalisez la structure des sessions en appliquant les méthodes et les outils appropriés
» Rencontrez les participants pour préciser les objectifs des sessions

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

» Vérifiez que les stands sont prêts
» Ouvrez le salon en souhaitant la bienvenue aux participants et en présentant chaque stand
» Veillez à ce que le salon soit suffisamment couvert par des vidéos et/ou des photos
» Interviewez les participants

PHASE DE SUIVI

» Réalisez une évaluation
» Mettez à jour le site du salon en publiant des vidéos, des photos, des récits
» Diffusez les faits marquants
» Envoyez des courriers de remerciement

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE SALON DES CONNAISSANCES

PLANIFICATION

- **Discussion**, en face à face ou en mode virtuel, entre les organisateurs pour s'entendre sur le champ couvert par le salon des connaissances

MISE EN ŒUVRE

- **Café découverte** pour permettre un échange créatif d'idées autour d'intérêts communs entre les personnes présentes
- **Atelier d'aide par les pairs** pour tirer les leçons de l'expérience des praticiens
- **Séance d'affiches** pour permettre un échange informel d'informations
- **Cercle d'anecdotes** pour permettre l'échange de connaissances et la réflexion en petits groupes

SUIVI

- **Séance d'analyse après action** avec un responsable de chaque stand pour exposer les enseignements retirés

ÉTUDE DE CAS — UN SALON DES CONNAISSANCES PEUT DONNER DE LA VISIBILITÉ AUX BONNES PRATIQUES

L'initiative caribéenne régionale Keeping Boys Out of Risk, qui vise à protéger les garçons des situations à risque, a été présentée lors d'un salon des connaissances aux Assemblées annuelles de la Banque mondiale en 2010. L'objectif était de donner l'occasion de faire connaître des idées originales, des expériences et des bonnes pratiques ciblées sur les jeunes à risque. Le salon a mis en évidence et valorisé des actions ayant été mises en œuvre avec succès pour éviter aux jeunes de s'engager dans des comportements à risque, et qui pourraient être reproduites ailleurs. Il a permis également de mettre en avant les finalistes du concours caribéen Keeping Boys Out of Risk, qui ont présenté leurs actions.

Source : Banque mondiale, « Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk », *http://go.worldbank.org/Z6LCE8JI0*

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Commencez avec une idée claire de qui seront les apporteurs de connaissances et les receveurs des connaissances.
» Réfléchissez à la possibilité de combiner un salon des connaissances avec une conférence ou de l'organiser à l'issue d'un concours afin de mettre en avant les projets gagnants.
» Veillez à avoir un plan de communication ou un plan marketing en place pour donner une large publicité au salon.
» Organisez le salon dans un lieu où il y a beaucoup de passage.
» Prévoyez d'avoir des techniciens disponibles pour remédier aux éventuels problèmes de matériel.

Mise en œuvre

» Pour assurer une cohérence d'ensemble, utilisez un visuel commun pour les affichages, mais laissez les différents prestataires décider du contenu de leur propre affichage.
» Encouragez l'originalité dans les présentations et les séances d'affiches
» Recueillez des images (photos, vidéos…) et des témoignages (entretiens…) sur le déroulement du salon

Médias sociaux à envisager

» Les outils de **tweetage ou microblogage** tels que Twitter peuvent être un bon moyen d'amener votre public à parler de votre salon des connaissances en partageant des photos et en stimulant des conversations en temps réel.
» Les **réseaux sociaux** comme Facebook et Google+ peuvent vous aider à faire connaître votre salon des connaissances et créer un buzz avant l'événement. Publiez le calendrier et des photos pour mobiliser vos « locomotives » et susciter des conversations.

VOYAGE D'ÉTUDE

QU'EST-CE QU'UN VOYAGE D'ÉTUDE ?

Un déplacement ou une série de déplacements d'une personne ou d'un groupe dans un ou plusieurs pays avec un objectif d'apprentissage précis ; les participants peuvent ainsi observer par eux-mêmes comment quelque chose a été ou est mis en œuvre.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- acquérir de nouvelles connaissances ;
- informer sur ce qui est possible :
  - avec un coordinateur désigné pour l'hôte et les visiteurs ;
  - sans dépasser 25 participants, idéalement avec moins de 20 participants ;
  - dans un ou plusieurs pays ou régions ;
  - sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines ;
- voir et apprendre des manières de faire différentes ;
- bâtir des réseaux et des partenariats avec des personnes travaillant dans les mêmes domaines ;
- développer une compréhension commune et motiver différents groupes de parties prenantes à collaborer.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 4 MOIS avant :

- » Préparez une note conceptuelle avec un budget spécifique
- » Confirmez les participants
- » Obtenez l'accord officiel des pays ou des apporteurs de connaissances hôtes
- » Constituez l'équipe de mise en œuvre
- » Élaborez un calendrier provisoire pour commencer à planifier la logistique
- » Préparez le mandat du facilitateur
- » Commencez la coordination logistique : habilitations de sécurité, obligations médicales (vaccination, etc.), vols, visas, hôtel, transports locaux ; interprète si nécessaire
- » Recrutez les prestataires

Au moins 2 MOIS avant :

- » Communiquez le projet de calendrier au pays ou à l'apporteur de connaissances hôte
- » Demandez à l'hôte de fournir des documents de référence
- » Décidez des moyens utilisés pour consigner le déroulement du voyage d'étude et recrutez les prestataires (photographe, caméraman, journaliste)
- » Assurez-vous de la disponibilité de fonds pour le versement des indemnités journalières
- » Vérifiez les éventuelles restrictions alimentaires et les assurances médicales
- » Consultez les participants sur le projet de calendrier et les visites sur le terrain souhaitées
- » Finalisez la liste des participants

Au moins 1 MOIS avant :

- » Préparez un livret d'accueil (fournissant le calendrier, les ressources, les coordonnées des participants et des intervenants, les enquêtes, les informations sanitaires, l'adresse de l'hôtel et le protocole du pays)
- » Vérifiez que toutes les questions logistiques sont réglées (visas, hôtels, vols, etc.)
- » Envoyez le livret d'accueil aux participants

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- » Concertez-vous avec l'organisateur d'événements local sur toutes les questions logistiques (hôtel, participants, restauration, transport, support technique, etc.)
- » Versez les indemnités journalières en tant que de besoin
- » Contrôlez la présence des participants
- » Faites un point chaque jour avec l'équipe de mise en œuvre et préparez la journée suivante

PHASE DE SUIVI

- » Consignez le déroulement du voyage et les enseignements tirés et transmettez-les aux participants
- » Réalisez une évaluation complète de l'échange
- » Évaluez chaque partenaire (prestataire)
- » Traitez les notes de frais des participants
- » Clôturez les comptes

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE VOYAGE D'ÉTUDE

PLANIFICATION

- **Définition d'un plan d'action** avec les participants et le ou les hôtes dans le but de préparer une feuille de route pour le voyage d'étude
- **Discussions**, en face à face ou en mode virtuel, avec les principaux partenaires et participants des pays apporteurs et receveurs de connaissances pour examiner le calendrier et le champ couvert par le voyage d'étude

MISE EN ŒUVRE

- **Présentations** par les pays apporteurs et receveurs de connaissances pour échanger les expériences
- **Visites sur le terrain** pour permettre aux participants d'observer par eux-mêmes ce qui est possible et d'interagir avec des personnes ayant mis en œuvre des projets ou bénéficié de projets
- **Ateliers d'aide par les pairs** pour obtenir des conseils sur des points précis auprès de pairs et de praticiens du pays apporteur de connaissances
- **Entretiens** avec des décideurs, des praticiens et des bénéficiaires de projets et pour avoir des retours d'information des participants

SUIVI

- **Séances d'affiches** pour partager les résultats et les enseignements tirés avec un plus grand nombre de parties prenantes
- **Enquêtes et entretiens** pour avoir des retours d'information des participants
- Réunions de **définition d'un plan d'action** pour décider comment adapter les résultats dans le contexte local

ÉTUDE DE CAS — UN VOYAGE D'ÉTUDE PEUT FAVORISER LES NOUVEAUX PARTENARIATS

Des académiciens et des fonctionnaires de l'Afghanistan, de la Chine, de l'Inde et du Pakistan — tous des pays abritant des régions glaciales de l'Himalaya — se sont rendus en Équateur du 27 au 30 janvier 2014 afin d'obtenir des éclairages et des idées applicables à leur propre contexte à partir du programme régional en cours intitulé Adaptation aux effets du retrait rapide des glaciers dans les Andes tropicales (PRAA). Le PRAA est financé principalement par le FEM et mis en œuvre en Bolivie, en Équateur et au Pérou. Tous ces pays sont confrontés à plusieurs défis communs, dont la croissance démographique, la vulnérabilité au changement climatique et la variabilité hydrologique d'une année à l'autre.

L'échange consistait en une visite du glacier Antisana, dont les stations de surveillance, située à plus de 4 000 mètres d'altitude, recueillent des informations précieuses sur les conditions atmosphériques et aident les scientifiques à mieux comprendre le lien entre le climat et le bilan hydrique. En outre, la visite avait pour objet de renforcer les capacités techniques des participants et de lancer et éclairer la mise en œuvre régionale conjointe des activités de gestion des données sur les glaciers et de partage de l'information entre les pays.

Source : « World Bank: Participants from Afghanistan, China, India, and Pakistan visit Ecuador to share knowledge on monitoring glaciers and climate change » (communiqué de presse, 23 janvier 2014), *http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2014/01/24/banco-mundial-afganistan-china-india-y-pakistan-visitan-ecuador-para-intercambiar-conocimiento-sobre-monitoreo-de-glaciares-y-cambio-climatico*

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Associez tous les participants (hôtes et visiteurs) au processus de planification afin de comprendre les attentes des deux côtés.
» Planifiez en détail le voyage d'étude, pas uniquement sur le plan du lieu et de la logistique, mais aussi de l'ordre de succession des activités et de la mobilisation des participants avant la visite proprement dite.
» Choisissez les bonnes personnes. Pour sélectionner les participants, réfléchissez à ce qu'ils peuvent apporter en termes d'informations, mais aussi de contribution à la dynamique du groupe.
» Identifiez des partenaires locaux pour vous aider à évoluer dans le paysage culturel, social et politique du pays.
» Décidez des modalités de distribution des indemnités journalières (versées d'avance, chaque jour, en espèces, etc.). Vérifiez les limites de retrait d'espèces auprès des banques locales.
» Pour les voyages d'une certaine durée, prévoyez des temps morts pour redynamiser les participants et maintenir leur motivation.
» Prévoyez de formaliser les enseignements tirés et de les diffuser aux participants dans un délai d'un mois après le retour. Un séminaire de suivi peut aussi être envisagé pour vérifier comment les participants mettent à profit ce qu'ils ont appris.

Mise en œuvre

» Il est important de connaître le niveau hiérarchique de chaque participant de la délégation. Les protocoles peuvent différer en fonction du rang.
» Prévoyez un temps de trajet suffisant pour les visites sur le terrain et consacrez assez de temps sur place.
» Organisez des rencontres interactives avec les parties prenantes concernées pour maximiser la visite.
» Créez un espace social pour permettre aux participants de se retrouver et d'explorer les façons d'adapter les leçons tirées à leur propre contexte.
» Soyez prêt à faire face aux urgences. Si possible, sollicitez l'aide de collègues du pays hôte.

Médias sociaux à envisager

» Les **réseaux sociaux** comme LinkedIn, Facebook ou Google+ peuvent contribuer à diffuser l'information et créer un buzz avant le voyage d'étude. Les réseaux sociaux permettent aussi aux participants et aux apporteurs de connaissances d'entrer en contact très tôt.
» Les outils de **tweetage/microblogage** comme Twitter ou Tumblr offrent aux participants une occasion unique de parler des activités et de s'adresser à un auditoire mondial plus large.
» Les outils de **partage de photos** comme Flickr sont un formidable moyen de diffuser les photos prises pendant le voyage d'étude.
» Les **plateformes de gestion de blog** telles que WordPress peuvent servir à consigner le déroulement d'un événement et à rassembler des documents sur le sujet.

SÉMINAIRE

QU'EST-CE QU'UN SÉMINAIRE ?

Un événement structuré au cours duquel les participants travaillent ensemble pour résoudre un problème commun ou exécuter une tâche.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- renforcer ou élargir les compétences ;
- répondre à des besoins d'information ou d'apprentissage précis qui demandent un environnement d'apprentissage structuré :
  - à un niveau mondial, régional, national, local et/ou institutionnel,
  - pour un petit nombre de personnes (maximum 35),
  - selon plusieurs modalités (en face à face ou mode virtuel) ;
- rédiger des rapports, formaliser des opinions et des suggestions, ou créer de manière collaborative des plans sur un problème particulier ;
- développer des réseaux et des compétences pour favoriser le lancement de nouvelles initiatives.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 3 MOIS avant :

» Élaborez une note conceptuelle
» Recherchez et sélectionnez un lieu
» Recherchez et sélectionnez un facilitateur, des intervenants et d'autres personnes ressources

Au moins 2 MOIS avant :

» Établissez un calendrier
» Si possible, visitez le lieu à l'avance pour vérifier s'il cadre avec les objectifs du séminaire — espace, équipements, restauration, etc.
» Sélectionnez, invitez et enregistrez l'inscription des participants
» Organisez le séjour des participants et des intervenants dont les frais sont pris en charge, notamment l'hébergement, le voyage, les indemnités journalières, les visas, etc.

1 MOIS avant :

» Finalisez tous les contenus et les documents, y compris le matériel de communication (tableau à feuilles, blocs de papier, badges porte-nom, etc.)
» Prévoyez tout le matériel informatique/télécoms nécessaire (ordinateurs portables, projecteurs, micros, enregistreurs, etc.)

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

» Préparez tout le matériel de communication avant le début du séminaire (stylos, papier, tableau à feuilles, etc.)
» Revoyez les objectifs de la journée avec les participants, notamment l'emploi du temps et la méthodologie
» Récapitulez les résultats de la journée et passez aux étapes suivantes
» Réalisez une évaluation

PHASE DE SUIVI

» Clôturez tous les comptes - factures, remboursements des frais de déplacement, dépenses
» Préparez un rapport d'achèvement et communiquez les résultats des évaluations
» Consignez le déroulement du séminaire et communiquez les enseignements tirés aux principales parties prenantes

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE SÉMINAIRE

PLANIFICATION

- Définition d'un **plan d'action**, en face à face ou en mode virtuel, avec les principales parties prenantes pour délimiter le champ couvert par le séminaire, s'entendre sur les participants et sélectionner un facilitateur

MISE EN ŒUVRE

- **Discussion en sous-groupes** pour mobiliser tout de suite chaque participant du séminaire (peut aussi être utilisé pour « briser la glace »)
- **Groupe d'experts** pour recueillir différents points de vue sur un sujet
- **Présentation** pour communiquer les concepts clés
- **Jeux de rôles** pour appliquer les nouvelles compétences acquises et expérimenter les concepts clés
- **Définition d'un plan d'action** pour décider des étapes suivantes et de la manière de les mettre en œuvre

SUIVI

- **Discussions en ligne** par visioconférence pour maintenir l'élan imprimé par le séminaire
- **Rapport** pour faire part des enseignements tirés du séminaire à un plus grand nombre de parties prenantes
- **Sprint d'écriture** pour aller plus loin et maintenir la mobilisation des participants au séminaire par un projet collectif

ÉTUDE DE CAS — LES ATELIERS PEUVENT PROMOUVOIR UNE COLLABORATION ÉTROITE

Les ateliers peuvent être des instruments utiles pour partager des connaissances techniques et le travail sur place un instrument pour le renforcement des capacités. À titre de composante cruciale du projet régional Adaptation aux effets du retrait rapide des glaciers dans les Andes tropicales, financé par le FEM, les institutions compétentes des pays participants — Bolivie, Équateur et Pérou — se sont réunies régulièrement pour partager leurs expériences et leurs connaissances. Entre 2008 et 2013, six ateliers régionaux ont permis la collaboration et le dialogue entre des hauts fonctionnaires des ministères en charge de l'environnement et des parties concernées afin de partager des protocoles de bases de données, d'unifier leurs informations de base et de co-produire des publications. Des scientifiques ont travaillé ensemble pour systématiser l'analyse des différentes méthodologies utilisées pour la surveillance des glaciers dans la sous-région andine. Les participants aux ateliers ont également approfondi leurs relations en discutant des scénarios de changement climatique et des effets estimés dans des secteurs clés, tels que les écosystèmes montagneux, l'agriculture et l'eau, sur la base des informations générées par les activités pilotes menées dans leur pays. On observe désormais une plus grande intégration régionale dans le domaine scientifique, à l'échelle décisionnelle et au niveau des bénéficiaires. Les connaissances acquises grâce aux activités pilotes du projet ont permis à chaque pays de préparer des plans d'investissement, des plans de gestion intégrée des bassins hydrographiques et des plans stratégiques de développement, tous éclairés par des considérations liées au changement climatique.

Source : Projet d'adaptation aux effets du retrait rapide des glaciers dans les Andes tropicales, *http://documents.worldbank.org/curated/en/578191468009593969/pdf/ICR29210P098240C0disclosed010020140.pdf*

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Établissez des objectifs clairs et concis pour que les participants comprennent les résultats attendus.
» Évaluez les compétences actuelles de votre équipe en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi. Soyez particulièrement attentif aux compétences en matière de contenu et de facilitation.
» Veillez à tester tous les systèmes audiovisuels à l'avance.
» Assurez-vous que le lieu est suffisamment grand pour que les participants puissent se séparer en petits groupes.

Mise en œuvre

» Établissez un emploi du temps précis du séminaire, en donnant la liste exacte des activités qui auront lieu.
» Prévoyez des activités permettant aux participants d'appliquer dans leur propre contexte ce qu'ils ont appris.
» Insistez sur les concepts clés que vous voulez que les participants appliquent.
» Réfléchissez s'il est préférable d'organiser le séminaire de façon synchrone, asynchrone, ou les deux, selon que les participants sont dispersés géographiquement ou pas et en fonction de votre budget voyage.

Médias sociaux à envisager

» Les outils de **tweetage ou microblogage** comme Twitter offrent aux participants un moyen unique de parler des activités du séminaire, et aussi d'être en contact avec d'autres personnes présentes grâce au hashtag défini pour le séminaire.
» Les sites des **réseaux sociaux** comme Facebook, Google+, Tumblr et d'autres vous permettent de faire facilement la promotion de l'événement. Ils peuvent aussi servir de référentiel à partir duquel les participants pourront accéder à tous les documents et aux séances/activités pendant et après le séminaire. Beaucoup de ces sites proposent aussi des outils pour réaliser des enquêtes en ligne afin de recueillir des retours d'information.
» Les outils de **partage de photos** tels que Flickr et Instagram sont très pratiques pour partager des photos prises pendant le séminaire au moyen d'un hashtag. Les absents peuvent accéder au contenu du séminaire par l'intermédiaire de ces outils.

Un instrument peut permettre d'atteindre plusieurs résultats intermédiaires. Par exemple, les voyages d'étude sont l'occasion pour les participants d'être confrontés à de nouvelles manières de faire et d'échanger des connaissances tacites, ce qui peut aider les clients à repérer de nouvelles opportunités, à développer des réseaux et à établir un consensus – trois résultats intermédiaires distincts. Pensez-y au moment de concevoir l'échange de connaissances, mais n'oubliez pas que vous allez peut-être découvrir aussi des résultats imprévus.

RAPPEL

INSTRUMENTS

INITIATIVE DE DURÉE MOYENNE

CONCOURS/DÉFI

DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES

JAM DE CONNAISSANCES

CONCOURS/ DÉFI

QU'EST-CE QU'UN CONCOURS ?

Une compétition dont le but est de trouver et de promouvoir de nouvelles idées et d'accélérer les innovations, qui se termine généralement par une grande manifestation célébrant les concurrents et le ou les lauréats.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- acquérir de nouvelles connaissances ;
- apporter une reconnaissance et récompenser des idées novatrices :
  - au niveau mondial, régional, national, local ou institutionnel,
  - selon plusieurs modalités (en face à face ou mode virtuel) ;
  - avec un jury d'experts,
  - en suivant un ensemble de lignes directrices ;
- aider à lancer de nouvelles initiatives ;
- mettre en avant des travaux de qualité ;
- générer des idées nouvelles ;

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 6 MOIS avant :

» Élaborez une note conceptuelle
» Constituez un comité d'organisation
» Identifiez un facilitateur
» Organisez une réunion avec le comité d'organisation, le facilitateur et les principaux acteurs pour délimiter le champ couvert par le concours, définir la nature des récompenses et le profil des jurés, et attribuer les fonctions et les responsabilités

Au moins 2 MOIS avant :

» Fixez une date pour le concours ou une date limite pour la réception des propositions
» Recherchez et choisissez les outils à utiliser pour le lancement du concours et définissez ses modalités
» Sollicitez des offres ou lancez le concours et faites sa promotion
» Organisez une réunion avec le comité d'organisation, le facilitateur et les principaux acteurs pour définir le processus de sélection et de récompense

Au moins 1 MOIS avant :

» Mettez sur pied un comité de sélection
» En fonction de la façon dont vous comptez annoncer les résultats du concours, prévoyez la logistique de la cérémonie de remise des prix
» Vous pouvez aussi choisir d'annoncer les gagnants en ligne et de leur rendre hommage plus tard, dans le cadre d'un salon des connaissances

1 SEMAINE avant :

» Passez en revue et finalisez tous les aspects logistiques

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

» Enregistrez les inscriptions à la cérémonie (participants ou gagnants)
» Faites des photos et/ou filmez la cérémonie de remise des prix
» Interviewez le ou les gagnants du concours
» Organisez des activités de réseautage et d'échange de connaissances

PHASE DE SUIVI

» Réalisez une évaluation
» Diffusez les résultats du concours
» Clôturez les comptes

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR UN CONCOURS ET UNE CÉRÉMONIE DE REMISE DE PRIX

PLANIFICATION

- **Discussion en ligne** avec les collaborateurs et les consultants pour définir un ensemble de critères de sélection des propositions soumises
- **Enquête** utilisée par une équipe de juges pour sélectionner les lauréats et les finalistes

MISE EN ŒUVRE

- **Séance d'affiches** où chaque gagnant présente son idée sous une forme visuelle
- **Micro-présentations** où les lauréats doivent vendre leur idée de façon très concise et convaincante
- **Entretien** avec le ou les lauréats

SUIVI

- **Enquête** pour formaliser les enseignements tirés
- **Analyse après action** pour déterminer les ajustements à prévoir pour de futurs concours

ÉTUDE DE CAS — UN CONCOURS PEUT AMENER À ENGAGER DES ACTIONS

À Sainte-Lucie, des gestionnaires de programme et des agents techniques des ministères de la Jeunesse, de l'Éducation et du Travail et de certaines ONG se sont rendus au Brésil, au Honduras, à Panama, en Jamaïque et au Costa Rica pour étudier les meilleures pratiques utilisées dans des programmes de réduction de la criminalité chez les garçons et de promotion du tourisme. Après les visites, la délégation de Sainte-Lucie a aidé à organiser un concours régional destiné à repérer les meilleures pratiques ciblées sur les garçons à risque dans les programmes menés en milieu scolaire, dans les communautés et les programmes de transition études-emploi. Les lauréats du concours ont reçu un financement pour assister à une conférence à la Jamaïque et réaliser et diffuser des brochures sur leurs propositions gagnantes. Par la suite, chaque équipe nationale ayant participé à la conférence a rédigé un plan d'action pour promouvoir et mettre au point des programmes ciblés sur les jeunes à risque dans leur pays. Avant cette initiative, il n'existait pas de données à Sainte-Lucie sur lesquelles s'appuyer ; aujourd'hui, des récits d'expériences réussies sont disponibles en ligne pour aider toute la région.

Source : Banque mondiale, « St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support "At-Risk" Boys », *http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592*

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Définissez un ensemble de critères pour les membres du jury.
» Veillez à sélectionner des professionnels expérimentés pour composer le jury.
» Élaborez et déployez un plan marketing pour le concours.
» Réfléchissez à la possibilité de combiner un concours et un salon des connaissances.

Mise en œuvre

» Veillez à ce que la procédure de sélection des finalistes et des lauréats du concours reste transparente et juste.
» Déterminez le type et le niveau d'incitations nécessaires pour que le concours suscite un intérêt.

Médias sociaux à envisager

» Les outils de **microblogage** tels que Twitter permettent de créer un buzz et de faire connaître le concours. Utilisez-les pour établir un dialogue sur l'intérêt du concours et sur son règlement et demandez l'avis du public pour améliorer la mise en œuvre générale du concours.
» Servez-vous d'**outils de partage de photos** comme Instagram pour recueillir des documents visuels sur votre événement et demandez aux présents de soumettre des photos au moyen d'un hashtag prédéfini. Cela amènera du trafic sur votre site.
» Si vous devez promouvoir le concours et créer un buzz avant l'événement, utilisez un site de **réseau social** comme Facebook pour faire connaître les modalités logistiques et le règlement du concours, mobiliser vos meneurs et susciter des conversations.

JAM DE CONNAISSANCES

QU'EST-CE QU'UNE JAM DE CONNAISSANCES ?

Une conversation animée par un facilitateur entre des personnes détenant des connaissances et des ceux qui agissent (agents de changement) pour faire apparaître des savoir-faire cachés autour des sujets ciblés et traduire des connaissances en actions.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- engager des actions nouvelles et améliorées ;
- révéler des savoir-faire cachés autour des sujets ciblés
  - avec des courtiers « ceux qui agissent ou les agents de changement) qui sont poussés à donner du sens aux idées dans la mesure où ils sont chargés d'agir,
  - d'une manière systématique et efficace. C'est un processus en cinq étapes, le processus de révélation initial durant environ 90 minutes ;
- traduire des connaissances en actions en amenant expressément le groupe à générer un produit concret à partir de l'échange de connaissances ;
- résoudre des problèmes à l'aide d'un modèle de groupe de travail : les résultats attendus du travail des courtiers déterminent les points à examiner.
- faire apparaître des faits, des idées et des points de vue que personne n'aurait pu avoir tout seul ;
- obtenir sans risque des informations sur ce qui s'est passé ou aurait pu se passer, en recueillant les paroles des participants et en protégeant leur anonymat.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 3 MOIS avant :

» Préparez une note conceptuelle indiquant où des connaissances tacites d'experts ou d'équipes pourraient améliorer des processus, accélérer l'innovation ou augmenter les marges
» Identifiez les sources (détenteurs de connaissances) et les courtiers
» Définissez le sujet et le périmètre du projet
» Identifiez un facilitateur

Au moins 2 MOIS avant :

» Organisez une réunion de planification avec le facilitateur et des représentants des sources et des connecteurs
» Établissez le planning de l'étape « découverte-collecte ». *C'est l'élément central du processus en cinq étapes et c'est là que les connaissances tacites sont recherchées et recueillies.*
» Choisissez un espace virtuel ou présentiel
» Planifiez le rôle des médias sociaux
» Identifiez des meneurs dans les organisations des sources et des courtiers
» Organisez des entretiens entre le facilitateur et plusieurs participants

1 MOIS avant :

» Préparez la logistique pour l'étape de découverte-collecte, notamment des matrices et le matériel de webconférence
» Mettez en place les outils de collaboration ou les médias sociaux

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

» Mettez en place l'espace – physique ou virtuel (si l'espace est physique, les sources sont face aux courtiers)
» Ouvrez la séance de découverte-collecte en expliquant pourquoi elle est nécessaire
» Définissez les règles de base : par exemple, utiliser des données partagées, souci de clarté, anonymat possible, faire preuve d'une « curiosité commune » (tout le monde doit participer et aider à enrichir les informations partagées)
» Utilisez la technique dite de l'échafaudage pour aider participants à s'exprimer
» Recueillez tous les commentaires de façon à ce que chacun puisse les voir au moyen d'un rétroprojecteur ou d'une application de partage, en utilisant les informations rassemblées pendant la phase de découverte-collecte

PHASE DE SUIVI

» Finalisez toutes les notes prises lors de l'étape de découverte-collecte avec l'aide des participants, qui valident les citations, et protégez leur anonymat si nécessaire
» Rédigez une synthèse et envoyez-la à tous les participants
» Le facilitateur aide les courtiers à faire le lien entre les informations et les problèmes de leurs organisations
» Les courtiers restent en contact avec les sources sur les problèmes en suspens
» Le facilitateur travaille avec les connecteurs et les sources pour s'assurer que des actions sont entreprises, mesurées et rapportées au commanditaire

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE JAM DE CONNAISSANCES

Une jam de connaissances comprend cinq étapes :

1. Sélection

» **Brainstorming avec le commanditaire** en face à face ou en mode virtuel pour choisir le sujet

2. Planification

» **Entretiens** avec les participants pour éveiller la curiosité

» **Organiser** la jam de connaissances et décider du rôle de chaque acteur (par exemple le calendrier)

» **Groupe de discussion avec des sources** et des connecteurs pour établir une liste de sujets pour l'étape de découverte-collecte

3. Découverte-collecte

» **Utilisez la technique dite de l'échafaudage et une facilitation efficace** pour amener le groupe à échanger ses expériences

» **Appliquez la discipline de conversation :** Affiche d'ouverture, quête de diversité et pratique du dialogue

4. Courtage

» **Transmettez la synthèse des connaissances collectives** aux courtiers et aux sources et affinez-la avec leurs contributions. Les courtiers peuvent en faire émerger des méthodes, des produits et des solutions pour leurs organisations respectives.

» **Utilisez des discussions en ligne** pour tenir les courtiers et les sources informés de la mise en œuvre

5. Réutilisation

» **Mesurez** l'utilisation des connaissances dans la pratique et le retour sur investissement

ÉTUDE DE CAS — UNE JAM DE CONNAISSANCES PEUT PERMETTRE DE REPRODUIRE UN SUCCÈS « IMPROVISÉ »

En août 2006, une équipe d'ingénieurs d'Intel Solution Services a validé le concept du Wifi dans les trains de banlieue. Saluée par la presse locale, l'équipe avait surmonté des obstacles immenses en un laps de temps très court, et Intel souhaitait rationaliser, formaliser et éventuellement proposer le processus à d'autres clients. La jam de connaissances a aidé les concepteurs (courtiers) d'Intel Solutions Services à comprendre comment l'équipe d'ingénieurs (sources) avaient atteint leurs objectifs de conception, malgré les problèmes de détérioration des antennes, de vibration, de négociation de temps de voie avec les compagnies ferroviaires, et le manque de poteaux pour relayer le signal à un centre d'exploitation de réseau. Pendant la jam de connaissances, les intermédiaires ont pu avoir une image claire des coûts cachés et des contraintes de temps de ce type d'initiative et commencer à définir une stratégie complète de construction au-delà de la validation du concept.

Source : « *Sharing Hidden Know-How* ». 2011, Jossey Bass/Wiley

CONSEILS PRATIQUES

- Vérifiez que les courtiers sont habilités à agir. Organisez une réunion de planification avec des représentants du groupe des sources et du groupe des connecteurs pour définir le calendrier et déterminer ce que les participants recueilleront pendant la jam de connaissances.
- Le processus peut être accéléré pour recueillir les connaissances avant qu'elles ne « s'envolent ». Les jams de connaissances se faisant généralement par des moyens virtuels, menez des entretiens préalables avec les participants et prenez-les en photo pour renforcer la confiance.
- Mettez en forme les notes de la jam de connaissances et envoyez-les aux participants dans les 24 heures. Demandez-leur de faire les corrections nécessaires ou d'ajouter d'autres réflexions.
- Ne relâchez pas les efforts – travaillez avec les connecteurs pour les aider à traduire les connaissances en actions.
- Il vous faudra parfois organiser plusieurs jams de connaissances parce que les sujets demandent davantage d'attention, ou bien intégrer une source ou un connecteur supplémentaire.
- Utilisez une matrice pour recueillir les notes en temps réel avec trois colonnes : Sujets (préparés à l'avance, avec une ligne chacun), Discussion (pour noter ce que se dit), et Synthèse (souvent rempli après la jam).
- Réfléchissez à ce que les médias sociaux peuvent vous apporter :
  - Les **outils collaboratifs** sont très intéressants pour les jams de connaissances : Google Docs pour partager des documents et travailler en même temps dessus, Google Hangouts pour la visioconférence, YouTube pour partager des vidéos, et une appli de partage de photos pour créer un album photo de la jam de connaissances (si les participants sont d'accord).

JAM D'IDÉES OU JAM DE CONNAISSANCES ?

Les **jams d'idées** (en face à face ou en mode virtuel) sont basées sur le principe de la « sagesse des foules », tandis que les jams de connaissances mettent en œuvre une conversation constructive au sein d'un groupe plus restreint de personnes. Une jam d'idées virtuelle fait intervenir un grand nombre d'individus qui interagissent dans un espace en ligne pendant un temps donné. Les jams en ligne fonctionnent selon le même principe que les forums en ligne. Les utilisateurs inscrits ajoutent des commentaires, répondent aux autres utilisateurs et génèrent un dialogue en interagissant avec d'autres utilisateurs du monde entier en temps réel.

La méthode de la jam a été conçue par IBM et est utilisée depuis 2003 pour permettre des débats virtuels ciblés, asynchrones et limités dans le temps. Il s'agit d'échanger des idées fondées sur l'expérience, les connaissances et les leçons tirées.

DIALOGUE ET CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES

QU'EST-CE QU'UN DIALOGUE/CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES ?

Une série de conversations entre des parties prenantes/pairs, animées par un facilitateur, ayant pour but de recueillir différents points de vue, de mieux comprendre quelque chose, de parvenir à un consensus ou d'encourager à agir.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- favoriser la confiance et la communication entre les principales parties prenantes ;
- accroître la mobilisation vis-à-vis d'un programme d'action ou d'un groupe ;
- échanger des expériences pratiques et des points de vue différents ;
- renforcer les alliances entre parties prenantes ;
- améliorer l'accès à des ressources et à des praticiens.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 4 MOIS avant :

» Élaborez une note conceptuelle
» Constituez l'équipe de mise en œuvre
» Déterminez le budget et le financement
» Choisissez le format du dialogue/consultation (en face à face, en mode virtuel, ou les deux)
» Recherchez des lieux possibles
» Élaborez un plan d'action

Au moins 2 MOIS avant :

» Sélectionnez et confirmez les lieux
» Recrutez tous les prestataires (hôtel/lieu de réunion, organisateur d'événements, restauration, interprétation)
» Rédigez le mandat du modérateur/facilitateur
» Préparez toute la documentation
» Organisez les réunions de consultation
» Envoyez les invitations
» Prévoyez le suivi-évaluation

Au moins 1 MOIS avant :

» Préparez le calendrier
» Envoyez les documents d'information aux participants
» Recrutez le modérateur/facilitateur
» Confirmez le calendrier avec les participants et les personnes ressources
» Préparez une enquête
» Prévoyez les modalités de consignation du déroulement de la mise en œuvre

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

» Enregistrez les inscriptions des participants
» Réglez les questions logistiques
» Motivez et responsabilisez les participants
» Consignez le déroulement des échanges
» En cas de consultation virtuelle, veillez à ce que tous les sites participent de manière égale, coordonnez la gestion des séances en vérifiant les connexions et, le cas échéant, la webdiffusion et l'interprétation

PHASE DE SUIVI

» Réalisez une enquête
» Consignez le déroulement du dialogue/consultation, formalisez les enseignements tirés et les mesures de suivi
» Montez les vidéos (s'il y en a) en fonction des objectifs et des mesures de suivi
» Passez aux étapes suivantes
» Communiquez les résultats

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE DIALOGUE/ CONSULTATION ENTRE PARTIES PRENANTES

PLANIFICATION

- **Réunion de brainstorming**, en face à face ou par visioconférence, avec l'équipe organisatrice pour s'entendre sur les modalités
- **Groupes de discussion** avec les principales parties prenantes pour s'entendre sur le champ couvert, les intervenants et les participants
- **Entretien** avec quelques participants pour évaluer l'intérêt

MISE EN ŒUVRE

- **Groupe d'experts** pour ouvrir la séance et présenter les informations aux participants
- Atelier d'**aide par les pairs** pour transférer les connaissances tacites d'un groupe de pairs à un autre
- **Café découverte** pour faire apparaître des connaissances collectives
- **Cercle d'anecdotes** pour encourager les membres du groupe à faire part de leurs expériences

SUIVI

- **Enquête** pour recueillir des retours d'information et évaluer les enseignements tirés
- **Définition d'un plan d'action** décrivant comment les participants vont appliquer leurs nouveaux savoirs
- **Discussions en ligne** entre les praticiens afin de poursuivre la conversation

ÉTUDE DE CAS — UN PROCESSUS PARTICIPATIF MIS EN PLACE PAR UNE SÉRIE DE CONSULTATIONS

Suite à des protestations à l'encontre de toutes les compagnies pétrolières et gazières opérant sur l'île de Sakhaline, la Sakhalin Energy Investment Company (SEIC) a élaboré un plan visant à se mettre en conformité avec les exigences des prêteurs potentiels, et lancé un processus consultatif et participatif afin d'améliorer ses relations avec les populations autochtones de l'île. Les objectifs étaient i) d'atténuer l'impact des projets sur les populations autochtones, et ii) de fournir un cadre pour apporter des bénéfices socio-économiques aux communautés autochtones. Le processus s'est décomposé en :

- une première série de consultations avec des leaders des communautés, des membres des communautés autochtones et d'autres acteurs du secteur pétrolier et gazier afin qu'ils se concertent sur l'objectif du plan ;
- des conseils et des retours d'information destinés à l'équipe de la société chargée d'élaborer le plan, préparés par un groupe de travail constitué d'agents de la société et de consultants, ainsi que de représentants du Conseil des minorités autochtones de Sakhaline ;
- une deuxième série de consultations et un rapport pour les parties prenantes comprenant une esquisse des composantes du projet ; suivie de
- une troisième série de consultations (qui ont duré trois mois) pour évaluer les mesures d'atténuation proposées et les bénéfices du programme social qui avait été mis au point à partir de la première série de consultations.

Source : « The World Bank *Extractive Industries Sourcebook* », Stakeholder Consultation, page 53

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Un dialogue ou une consultation peut être intéressant lorsque les problèmes rencontrés viennent d'un manque d'adhésion des parties prenantes et que les participants doivent s'entendre sur des difficultés d'envergure locale, régionale ou mondiale.
» Prévoyez une composante de planification importante, comprenant une évaluation du soutien apporté aux dialogues par les principaux acteurs.
» Déterminez ce qui serait nécessaire pour favoriser ce processus collaboratif.
» Fournissez des données de référence afin que les parties prenantes puissent se décider en connaissance de cause.
» Invitez des personnes qui contribueront au dialogue ou à la consultation et qui seront concernées par le résultat obtenu.

Mise en œuvre

» Trouvez un facilitateur ayant l'expérience des processus collaboratifs.
» Surveillez de près et consignez toute recommandation ou accord émergeant du processus.

Médias sociaux à envisager

» Les sites des réseaux sociaux comme LinkedIn, Google+ et Facebook peuvent être utilisés pour identifier des experts et travailler avec eux.
» Les outils de conférence en ligne comme Google+ Hangouts permettent des échanges avec de nombreux interlocuteurs.
» Les discussions sur Twitter avec un hashtag prédéfini sont intéressantes pour mettre en valeur du contenu et des sujets.

ÉTUDE DE CAS — LES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES AIDENT À DIFFUSER LES CONNAISSANCES D'EXPERTS

Le Partenariat latino-américain des fonds pour la conservation de l'eau (*Alianza Latinoamericana de fondos de agua*), dont le FEM est membre, a financé le voyage de deux experts de l'Équateur à Lima afin que ceux-ci aillent partager leur expérience avec des cadres et de nombreuses parties prenantes des secteurs de l'eau et de l'environnement au Pérou. En deux jours, une vingtaine de responsables du Pérou ont appris des experts invités comment exploiter un fonds pour la protection de l'eau, et ont acquis des connaissances sur le rôle des pouvoirs publics, du secteur privé et de la société d'eau, et sur le suivi à assurer pour garantir le succès. La visite d'experts a été suivie par des dialogues entre parties prenantes au Pérou, auxquels ont pris part les représentés de la société d'eau et des régulateurs du secteur — Office national de l'eau, ministère de l'Habitat, de la Construction et de l'Assainissement, et ministère de l'Environnement. Ces dialogues portaient sur les moyens de reproduire le succès de l'Équateur au Pérou. Le consensus qui s'est dégagé de ces interactions entre parties prenantes a été intégré au projet de loi sur les mécanismes de rémunération pour les services écosystémiques adopté par le Parlement en 2014.

Source : Getting the Price of Water Right: Peru's Water Tariffs and Source Water Protection, *http://fundosdeagua.org/sites/default/files/tnc-peru-tariff-english.pdf*

Le même instrument employé dans un autre projet ou à une phase différente d'un programme peut produire des résultats différents. Par exemple, une visite d'expert peut permettre d'informer et d'établir un consensus au stade d'identification d'un projet ; au moment de la mise en œuvre, elle peut contribuer à lever des obstacles et à développer des compétences grâce à un accompagnement et une assistance pratique.

RAPPEL

INSTRUMENTS

INITIATIVE DE LONGUE DURÉE

CERCLE DE PROFESSIONNELS

JUMELAGE

CERCLE DE PROFESSIONNELS

QU'EST-CE QU'UN CERCLE DE PROFESSIONNELS ?

Un groupe de personnes qui interagissent régulièrement sur un sujet commun afin d'apprendre les unes des autres.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- développer les liens et renforcer les relations entre pairs ;
- dynamiser les réseaux professionnels :
  - au niveau mondial, régional, national, local et institutionnel,
  - selon différents modes (en face à face ou en mode virtuel),
  - de manière formelle ou informelle,
  - avec un coordinateur principal chargé de l'administration de la communauté ;
- échanger les expériences, les enseignements tirés et les meilleures pratiques ;
- générer des idées nouvelles ;
- recueillir et partager des connaissances tacites.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 4 MOIS avant :

» Préparez une note conceptuelle, identifiez les membres ciblés, établissez une proposition de valeur pour la communauté
» Définissez les besoins en ressources humaines à la fois dans votre équipe et à l'extérieur
» Recrutez l'administrateur de la communauté

Au moins 2 MOIS avant :

» Choisissez la plateforme de collaboration, réglez les aspects financiers et levez toutes les éventuelles interrogations relatives à la sécurité
» Préparez le plan de lancement de la communauté/plan de mobilisation — activités et tâches clés à exécuter et par qui, notamment une stratégie de communication par les médias sociaux pour recruter des membres

Au moins 1 MOIS avant :

» Organisez un événement en ligne ou hors ligne (pré-lancement) pour commencer à mobiliser les meneurs
» Mettre en place les outils d'analyse du trafic du site
» Testez la plateforme avec les premiers membres et corrigez les problèmes

Au moins 2 SEMAINES avant :

» Créez du contenu pour la communauté : blogs, photos, vidéos, etc.
» Demandez aux meneurs identifiés d'inviter de nouveaux membres dans la communauté
» Lancez officiellement la communauté

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

» Exécutez le plan de mobilisation de la communauté – souhaitez la bienvenue aux nouveaux membres, envoyez des lettres d'information, réalisez des enquêtes auprès des membres, organisez des réunions, des webinaires, des conférences, et faites de la publicité autour
» Agrandissez la communauté : fixez des objectifs de croissance et de participation
» Mesurez l'activité de la communauté : utilisez les outils d'analyse du trafic, surveillez le nombre de membres et la participation, créez une liste de critères de comparaison et d'indicateurs pour suivre les progrès de la communauté dans le temps
» Communiquez les progrès accomplis chaque mois et tous les ans
» Contactez les membres et les partenaires régulièrement, procédez à des ajustements si nécessaire

PHASE DE SUIVI

» Si la décision est prise de mettre fin à la communauté ou de la transformer, préparez un plan de clôture ou de transition
» Faites part du plan aux membres de la communauté régulièrement, et sollicitez ouvertement leur contribution très en avance
» Consignez le déroulement de l'opération et formalisez les enseignements tirés

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE CERCLE DE PROFESSIONNELS

PLANIFICATION

- Réunion de **définition d'un plan d'action** pour expliciter le public ciblé, la proposition de valeur, le plan de mobilisation, les critères de comparaison et les objectifs de la communauté
- **Groupes de discussion** composés de membres de la communauté pour faire remonter les avis sur les caractéristiques de la plateforme, son contenu, sa conception et sa facilité d'emploi

MISE EN ŒUVRE

- Une série d'**ateliers d'aide par les pairs** avec des experts du terrain pour créer régulièrement du contenu et de l'activité pour la communauté
- **Entretiens, enquêtes, discussions en ligne, cercles d'anecdotes** et diverses activités de **témoignage** contribuent à faire vivre et développer la communauté

SUIVI

- **Séance d'affiches** dans le cadre d'une conférence pour faire connaître la communauté
- **Enquête** pour évaluer ce qui a marché et ce qui n'a pas marché

ÉTUDE DE CAS — LE CERCLE DE PROFESSIONNELS FACILITE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET LA COLLABORATION À LONG TERME

Avec l'aide du FEM et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Bangladesh, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, les Maldives, le Myanmar, le Sri Lanka et la Thaïlande collaborent dans le cadre du Projet du grand écosystème marin du golfe du Bengale (BOBLME) en vue d'améliorer la gestion à l'échelle régionale de l'environnement et des ressources halieutiques du golfe du Bengale. De 2003 à 2015, des présentations exposées à trois ateliers organisés au Sri Lanka, en Inde et en Thaïlande dans le cadre du processus de diagnostic transfrontière et du plan d'action stratégique (TDA/SAP) ont permis aux participants de partager leurs connaissances, de mettre à niveau leur formation en techniques analytiques et de mieux comprendre la structure génétique du stock de maquereau indien à travers la région. Ce renforcement des liens a débouché sur la mise sur pied d'un groupe de travail collaboratif composé de scientifiques des huit pays participant au projet BOBLME, ce qui a permis d'établir des relations de travail entre des scientifiques de huit laboratoires nationaux de génétique/organismes en charge de la pêche. Ce cercle de professionnels continue de fonctionner et les connaissances générées et partagées par-delà les frontières nationales contribuent à améliorer la gouvernance régionale des ressources océaniques.

Source : The Bay of Bengal Large Marine Ecosystem Project, *http://www.boblme.org/*

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Réfléchissez à la possibilité de recruter des experts du sujet (bénévoles ou non) capables d'apporter des connaissances pointues et leur expérience aux membres de la communauté.
» Étudiez le fonctionnement de votre public cible : comment les membres se comportent aussi bien en ligne que hors ligne, où ils vont chercher des informations, à quel moment de la journée ils ont le plus de probabilités d'être en ligne, et qu'est-ce qui les intéresse.
» Tenez compte de l'intérêt lorsque vous élaborez votre plan de participation communautaire : qu'est-ce que les participants de ce cercle recevront qu'ils ne peuvent obtenir ailleurs ?
» Précisez les attentes et établissez une liste détaillée des activités ou des événements planifiés.

Mise en œuvre

» Repérez et encouragez les meneurs (c'est-à-dire les membres qui contribuent activement au cercle).

Médias sociaux à envisager

» Outils Web 2.0 pour faciliter la collaboration et les contacts.
» Outils de réseaux sociaux comme **Facebook** pour faire connaître le cercle et créer un buzz.
» **Google Apps** pour une collaboration transparente entre les membres du cercle grâce à **YouTube**, **Google Maps**, et des conférences en ligne avec **Google+ Hangout**. Les participants peuvent aussi partager et modifier des documents avec **Google docs**.
» **Twitter** pour accroître la participation à l'intérieur du cercle. Utilisez-le pour diffuser des événements, parler des activités récentes, partager des photos, et héberger des événements en ligne, par exemple des **conversations** en ligne sur **Twitter**.

UN SPRINT D'ÉCRITURE PEUT RÉVÉLER DES CONNAISSANCES TACITES AU SEIN D'UN CERCLE DE PROFESSIONNELS

Les marchés passés par les administrations publiques du monde entier représenteraient chaque année 9,5 milles milliards de dollars de dépenses. Pourtant, le public n'a souvent pas accès aux données relatives aux contrats. En plus des problèmes dus au manque de transparence, l'argent dépensé dans le cadre de ces contrats est souvent mal géré ou détourné. La transparence dans la passation des marchés, des normes et des pratiques visant à accroître la communication d'information et la participation dans le domaine des marchés publics, peuvent remédier à ces difficultés. L'Institut de la Banque mondiale a rassemblé dix-sept praticiens du cercle de professionnels pour la transparence de la passation des marchés publics, représentant des pays allant du Brésil à l'Afghanistan, pour participer à un exercice original appelé « sprint d'écriture » — une course, encadrée par un facilitateur, dont le but est d'écrire et publier de manière collaborative, en cinq jours, un guide pratique sur la mise en place de procédures transparentes de passation des marchés publics.

La richesse de cet exercice tient non seulement au guide produit, mais aussi à l'ensemble des conversations qui ont abouti à sa réalisation. Le sprint d'écriture permet de partager et recueillir des connaissances qui restent souvent tacites et sont rarement formalisées. Il a aidé à établir une compréhension commune de la transparence en matière de marchés publics et à trouver un langage commun. Point important, la composante de renforcement de la communauté a créé un sentiment de confiance, d'adhésion et d'appropriation.

« Ce n'est pas le livre qui est vraiment important, mais l'esprit de collaboration qui s'est instauré pour le réaliser. » ~ Un participant au sprint d'écriture sur la transparence de la passation des marchés publics

Source : Norma Garza, Gestion du savoir, WBIOG – Équipe chargée de la transparence de la passation des marchés publics

JUMELAGE

QU'EST-CE QU'UN JUMELAGE ?

L'association d'une institution à une institution similaire, mais généralement plus développée afin de former un partenariat mutuellement bénéfique.

À UTILISER PLUS PARTICULIÈREMENT POUR

- entreprendre des actions nouvelles et/ou plus efficaces
- favoriser une coopération de longue durée
  - au niveau institutionnel, de manière unidirectionnelle ou bidirectionnelle,
  - pour répondre aux besoins des deux institutions concernées,
  - sous une forme officielle ou informelle ;
- une coopération durable qui se poursuit après l'achèvement du projet ;
- améliorer les capacités des organisations ;
- intégrer formation et assistance technique.

COMMENT PROCÉDER ?

PHASE DE PLANIFICATION

Au moins 7 MOIS avant :

- » **Cas de figure n°1** – Vous êtes contacté(e) par une organisation pour un jumelage
- » **Cas de figure n°2** – Vous identifiez le besoin d'un jumelage, c'est-à-dire que vous avez identifié des connaissances ou des compétences qui font défaut

Préparez un plan du projet (en fonction de l'un des deux cas)

- » **Cas n°1** – Précisez les attentes et entendez-vous sur les objectifs
- » **Cas n°2**
  - › Préparez un appel d'offres pour le jumelage
  - › Recueillez les offres d'apporteurs de connaissances
  - › Sélectionnez un partenaire de jumelage

Au moins 5 MOIS avant :

- » Ensemble, l'apporteur de connaissances et l'organisation receveuse :
  - › préparent un plan de travail
  - › établissent un accord/contrat de jumelage avec un budget détaillé, une équipe de projet, un calendrier et des jalons clés
- » Élaborez un plan de suivi
- » Recrutez un auditeur pour examiner le contrat

1 MOIS avant :

- » Organisez une réunion pour décider du lancement

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

AU MOINS 12 MOIS

- » Les experts de l'institution receveuse exécutent les actions prévues dans le contrat
- » Organisez (en mode virtuel ou en face à face) des réunions mensuelles pour garder le contact, évaluer les progrès et informer des nouveaux développements
- » Suivez les progrès du jumelage par des rapports trimestriels

PHASE DE SUIVI

- » Réalisez un bilan du projet
- » Évaluez le jumelage
- » Préparez le rapport final
- » Réfléchissez à la création possible d'un cercle de professionnels pour maintenir le partenariat et l'échange de compétences afin de maintenir l'élan imprimé
- » Clôturez les comptes

EXEMPLE — SUCCESSION D'ACTIVITÉS POUR VOTRE JUMELAGE

PLANIFICATION

- Série de **discussions en ligne** entre les deux institutions
- **Définition d'un plan d'action** pour exposer les objectifs et les principaux résultats attendus en termes de capacités, et choisir une équipe de projet

MISE EN ŒUVRE

- **Groupes de discussion** pour suivre la mise en œuvre du projet faire du **brainstorming** sur les solutions possibles face aux défis
- **Détachements** pour faciliter les échanges de connaissances et le renforcement des capacités
- Une série d'ateliers d'**aide par les pairs**, organisés par chaque personne détachée, permet au personnel de faire part de leur expérience, d'échanger les meilleures pratiques et de renforcer l'alliance

SUIVI

- **Entretiens de départ** des détachés
- **Enquête** pour déterminer et évaluer les résultats finals
- Réunion de **définition d'un plan d'action** pour appliquer les enseignements tirés

CONSEILS PRATIQUES

Planification

» Consacrez suffisamment de temps à l'élaboration du projet de jumelage ; veillez à identifier le partenaire qui convient.
» Planifiez, planifiez, et planifiez encore, en particulier pour les accords de jumelage officiels.
» Assurez-vous du soutien et de la compréhension du projet à tous les niveaux des deux organisations.
» Vérifiez que les conséquences financières et opérationnelles sont claires et acceptées par toutes les parties.

Mise en œuvre

» Pour assurer la pérennité du jumelage, assurez-vous que votre organisation et les partenaires que vous avez sélectionnés sont suffisamment solides pour gérer l'engagement important que demande un jumelage.

Médias sociaux à envisager

» Utiliser des outils comme WordPress et Tumblr pour créer des blogs afin de consigner les progrès et les leçons tirées du jumelage.

ÉTUDE DE CAS — UN JUMELAGE PEUT AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

En 2009, la Banque mondiale a demandé au Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE), qui avait mis au point différentes techniques silvopastorales pour restaurer des paysages dégradés par les activités d'élevage, d'apporter une assistance technique au village de Tugi, dans les montagnes Gutah de la région du Nord-Ouest du Cameroun, dont les conditions écologiques sont similaires à celles des montagnes d'Amérique centrale. Dans le cadre d'un accord de jumelage, le CATIE a conseillé et aidé l'Akwi Memorial Foundation (une ONG qui travaille à faire reculer la pauvreté dans l'ouest du Cameroun) à mettre en œuvre le Projet silvopastoral de Tugi (TUSIP). Grâce à un soutien suivi, les innovations et les méthodes du TUSIP contribuent à améliorer la productivité et la viabilité environnementale des petits cultivateurs et des petits éleveurs du village de Tugi.

Source : Banque mondiale,Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques, *http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161*

Une combinaison d'instruments est très efficace, en particulier dans le cas de problèmes de développement très enracinés ou de situations complexes, notamment lorsque l'échange nécessite un appui politique ou un transfert important de savoir-faire technique. Il est possible, par exemple, de commencer une initiative d'échange de connaissances par une conférence destinée à informer sur de nouvelles solutions de développement, puis de créer un cercle de professionnels pour développer les contacts et maintenir les échanges d'information, et enfin d'organiser des voyages d'étude pour renforcer la confiance et l'adhésion des clients aux nouvelles réformes.

RAPPEL

ACTIVITÉS DE PRÉSENTATION
Démonstration
Groupe d'experts
Micro-présentations
Séance d'affiches
Rapport
Témoignage
ACTIVITÉS DE DISCUSSION
Cercle d'anecdotes
Brainstorming
Discussion en sous-groupes
Discussion en ligne
Café découverte
Atelier d'aide par les pairs

ACTIVITÉS

Les activités sont organisées sous quatre catégories : présentation, discussion, activité expérientielle et activité analytique. Chaque catégorie fait intervenir différents modes de communication et d'interaction entre les participants.

ACTIVITÉS EXPÉRIENTIELLES

Définition d'un plan d'action

Sprint d'écriture

Visite sur le terrain

Bocal (*fishbowl*)

Poste d'apprentissage

Jeu de rôle

Détachement

Simulation

ACTIVITÉS D'ANALYSE

Analyse après action

Groupe de discussion

Entretien

Auto-évaluation

Enquête

Analyse « SWOT »

Structures libératrices !
En plus des activités mentionnées ci-dessus, pensez à utiliser les Liberating Structures (Structures libératrices). Un ensemble de 33 activités d'échange de connaissances pour faire participer tout le monde et permettre à chacun de laisser libre cours à son imagination. *http://www.liberatingstructures.com*

CONSEIL

ACTIVITÉS

ACTIVITÉS DE PRÉSENTATION

Démonstration

Groupe d'experts

Micro-présentations

Séance d'affiches

Rapport

Témoignage

DÉMONSTRATION

QU'EST-CE QU'UNE DÉMONSTRATION ?

La présentation par un spécialiste de la manière d'utiliser un produit ou d'exécuter une opération ; utilisée aussi pour faire la promotion d'un nouveau produit ou procédé pour vendre et diffuser des innovations.

UNE ACTIVITÉ DE DÉMONSTRATION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- pendant la phase de mise en œuvre d'un projet ;
- pour des petits groupes (5 à 20 personnes).

À UTILISER POUR

- appliquer des connaissances ou maîtriser un processus ;
- obtenir un niveau d'engagement élevé des participants ;
- transmettre une expérience pratique ou les étapes d'un processus ;
- faire connaître des innovations et des bonnes pratiques ;
- permettre un transfert de connaissances dans le contexte propre à la personne.

COMMENT PROCÉDER ?

- Veillez à ce que le spécialiste ait de bonnes compétences pédagogiques et adapte la démonstration aux besoins du public.
- Prolongez la démonstration par une discussion et un accompagnement pratique pour faciliter l'application concrète dans le contexte des participants.
- Il est utile de prévoir deux personnes pour la démonstration : l'une qui fait, et l'autre qui commente.
- Encouragez le ou les spécialistes ou présentateurs à être réceptifs aux questions et préoccupations, à entrer dans les détails si nécessaire et à motiver le reste des participants à répondre aux questions.
- Veillez à ce que chaque participant ait une occasion d'appliquer dans la pratique ce qui a fait l'objet de la démonstration.

GROUPE D'EXPERTS*

QU'EST-CE QU'UN GROUPE D'EXPERTS ?

Un ensemble de présentations encadrées par un modérateur sur un même sujet exploré sous différents angles par plusieurs spécialistes.

UN GROUPE D'EXPERTS PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- en mode virtuel ou en face à face ;
- avec un modérateur ;
- pendant la phase de mise en œuvre d'un projet.

À UTILISER POUR

- obtenir des points de vue différents sur un sujet ;
- informer sur un sujet ou un problème ;
- conférer de la crédibilité à un sujet en présentant l'avis d'un spécialiste ;
- permettre un partage de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Choisissez les membres du groupe en fonction de leurs connaissances, de leurs compétences en matière de communication et de leurs qualités d'orateurs.
- Donnez aux experts des informations sur les participants et sur l'importance que le sujet revêt pour eux.
- Tenez une réunion d'information (en mode virtuel ou en face à face) avec les experts du groupe au moins deux semaines avant l'évènement pour que le modérateur et les experts se familiarisent avec le contenu des présentations.
- Encouragez les participants à s'informer sur le sujet à l'avance ; fournissez ou suggérez des documents d'information utiles. Ces opérations peuvent se faire par voie électronique.
- Le succès d'un groupe d'experts dépend beaucoup de la qualité de la modération.
- Lors de l'étape de planification, réfléchissez à ce que vous ferez si :
  - le temps fait défaut,
  - il y a trop de participants, ou pas assez,
  - les experts que vous souhaitez avoir demandent à être rémunérés – avez-vous un budget suffisant ?
  - vous ne trouvez pas assez d'experts pour participer,
  - un ou plusieurs experts se décommandent à la dernière minute,
  - le matériel ne fonctionne pas.

* N'oubliez pas qu'un groupe d'experts n'a pas d'utilité en soi lorsque l'objectif d'apprentissage est d'appliquer, d'analyser ou d'intégrer des connaissances, ou de créer de l'information.

MICRO-PRÉSENTATIONS

QU'EST-CE QUE DES MICRO-PRÉSENTATIONS ?

Une série d'exposés durant quelques minutes sur un ou plusieurs sujets par différents intervenants.

DES MICRO-PRÉSENTATIONS PEUVENT ÊTRE ORGANISÉES

- » en mode virtuel ou en face à face ;
- » avec un modérateur, chaque présentation durant cinq minutes ;
- » avec des praticiens expérimentés.

À UTILISER POUR

- » informer sur un ou plusieurs sujets en un court laps de temps ;
- » rendre compte des résultats d'un projet ou d'un groupe et de bonnes pratiques ;
- » améliorer la capacité de personnes ou d'un groupe à préparer des rapports ou des présentations succincts ;
- » proposer de nouveaux points de vue.

COMMENT PROCÉDER ?

- » Organisez une séance de micro-présentations comme une séance de « speed dating ». L'idée est que les participants puissent être confrontés à de nombreuses idées différentes en très peu de temps.
- » La préparation en amont est essentielle. Faites en sorte que les présentateurs travaillent avec un coach ou un facilitateur pour se préparer.
- » Demandez à chaque présentateur de faire une répétition pour vérifier que tout se passe comme prévu.
- » Donnez aux présentateurs une liste des consignes importantes.
- » Choisissez l'ordre des micro-présentations de manière que le public puisse comprendre les problèmes présentés. Réfléchissez au message général des micro-présentations.

SÉANCE D'AFFICHES

QU'EST-CE QU'UNE SÉANCE D'AFFICHES ?

Une présentation sous forme d'affiches, combinant habituellement du texte et des illustrations, qui sert de point de départ à une conversation entre les présentateurs et les participants autour du contenu des affiches.

UNE SÉANCE D'AFFICHES PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- pendant une plage de temps précise – les affiches sont visibles seulement à certains moments ;
- en accès libre – les affiches sont visibles à tout moment pendant un événement ;
- en face à face :
  - généralement dans un seul lieu, le plus souvent une grande pièce ou un espace défini dans un hall d'exposition ;
  - avec éventuellement une réception pour souligner le caractère informel de la séance d'affiches ;
- par des moyens virtuels
  - synchrones,
  - asynchrones,
  - à la fois synchrones et asynchrones.

À UTILISER POUR

- encourager la réflexion et les interactions sur un sujet ;
- mettre en avant des résultats ou des innovations, ou augmenter la visibilité d'un sujet ou d'un thème ;
- accueillir un grand nombre de participants ;
- favoriser les contacts et les échanges de savoir informels.

COMMENT PROCÉDER ?

- Donnez des lignes directrices claires pour le contenu des affiches et leur accrochage, par exemple :
  - la dimension de l'affiche,
  - le type d'affiche (imprimée, virtuelle),
  - quand et comment les affiches sont présentées.
- Prévoyez des moments d'interaction entre présentateurs et participants, et donnez des instructions claires sur la manière dont ces interactions se dérouleront.
- Organisez un Prix de la meilleure affiche, si le cas s'y prête.
- Publiez la version électronique des affiches sur votre site web en guise de prolongement.
- Améliorez la visibilité et le suivi en interviewant les présentateurs des affiches.
- Indiquez les coordonnées du présentateur sur l'affiche pour ceux qui voudraient le contacter par la suite.
- Créez une atmosphère informelle et détendue pendant la séance d'affiches. L'objectif est de faire en sorte que les présentateurs et les participants parlent de leurs projets en toute liberté.
- Elle peut être une alternative à une présentation orale ou être combinée à une présentation orale, en particulier si vous voulez augmenter la visibilité des résultats ou les faire connaître aux participants.

RAPPORT

QU'EST-CE QU'UN RAPPORT ?

Un exposé oral ou écrit qui récapitule et met en évidence les principaux points d'un sujet ou d'un thème donné (concepts, données, processus, enseignements tirés, etc.).

UN RAPPORT PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- en mode virtuel ou en face à face (rapport oral) ;
- avec un modérateur (rapport oral) ;
- pour un vaste public (rapport oral ou écrit) ;
- pour structurer/standardiser le message central (rapport oral ou écrit) ;
- à n'importe quel stade d'un projet ;

À UTILISER POUR

- communiquer les résultats d'un projet, d'une enquête ou d'une évaluation ou pour faire une mise à jour ;
- apporter des informations, en particulier sur des sujets pour lesquels il est difficile d'obtenir des données ;
- stimuler de nouveaux points de vue ;
- recueillir et réutiliser des connaissances tacites ;
- permettre un partage de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Rédigez une liste de conseils pour les présentateurs, par exemple :
  - Développez un thème dominant ou un message clé et étayez-le par deux ou trois points secondaires au maximum.
  - Si vous faites une présentation orale, prévoyez de parler 20 minutes ; les présentations orales plus courtes ont généralement moins d'impact.
  - Si vous utilisez PowerPoint ou un autre logiciel, mettez en évidence les principaux points en donnant simplement un titre ou quelques mots clés. Cette méthode permet de maintenir le public concentré sur ce que vous dites et non sur ce qui est à l'écran.
- Servez-vous d'illustrations, d'exemples et de récits qui permettent au public de contextualiser les informations, que le rapport soit oral ou écrit.
- Terminez un rapport en récapitulant ou en mettant en évidence les messages clés.

TÉMOIGNAGE*

QU'EST-CE QU'UN TÉMOIGNAGE ?

L'utilisation d'un récit décrivant un résultat pratique dans le but d'amener des personnes, des communautés ou des organisations à envisager une action future.

UN TÉMOIGNAGE PEUT COMPORTER

- la référence de la source originale, si le récit est retransmis ;
- le contexte dans lequel replacer l'histoire ;
- les personnes concernées ;
- le problème ayant déclenché l'intervention/action ;
- la description de l'intervention/action ;
- les résultats et les enseignements tirés ;
- des images et des objets.

À UTILISER POUR

- communiquer et recueillir des connaissances tacites ;
- favoriser une compréhension profonde ;
- attirer l'attention sur un sujet ;
- permettre un partage de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Utilisez des accroches visuelles lorsque vous racontez une histoire pour capter l'attention du public.
- Élaborez un récit structuré, avec un début, un milieu et une fin. N'oubliez pas que le début et la fin sont essentiels – c'est généralement ce que le public retient.
- Assurez-vous que le message principal ou l'élan qui va donner envie d'agir est bien passé.
- Utilisez des histoires vraies et faites simple pour que le public puisse vous suivre.

* Le témoignage est souvent combiné à un cercle d'anecdotes lorsque l'objectif de l'échange est de recueillir de nombreuses expériences à partir d'un thème donné.

ACTIVITÉS

ACTIVITÉS DE DISCUSSION

- Cercle d'anecdotes
- Brainstorming
- Discussion en sous-groupes
- Discussion en ligne
- Café découverte
- Atelier d'aide par les pairs

CERCLE D'ANECDOTES

QU'EST-CE QU'UN CERCLE D'ANECDOTES ?

Un exercice consistant à partir d'un thème et à poser des questions aux participants pour les amener à raconter des anecdotes et transmettre ainsi leurs expériences.

UN CERCLE D'ANECDOTES PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- autour de thèmes avec des questions amenant à raconter des anecdotes ;
- pour des groupes de 4 à 12 participants :
  - les participants sont souvent des pairs,
  - les participants ont souvent travaillé sur le même projet ;
- avec des participants assis en cercle ou autour d'une table ronde ;
- avec un facilitateur :
  - connaissant les techniques de collecte d'anecdotes à partir de questions,
  - sachant se fondre dans le groupe.

À UTILISER POUR

- favoriser un processus de changement tel que :
  - le renforcement de la cohésion d'un groupe et le développement de liens entre les personnes,
  - la résolution d'un conflit ;
- collecter des histoires afin d'évaluer des projets complexes ;
- permettre un partage de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Il peut être intéressant d'enregistrer ce qui se dit pendant le cercle d'anecdotes. Vous pourrez ainsi récolter les histoires à partir de la transcription.
- Veillez à recruter un facilitateur qui a l'habitude de guider et non de mener. Les membres du groupe doivent communiquer entre eux, pas raconter leurs histoires au facilitateur.

CERCLES D'ANECDOTES OU GROUPES DE DISCUSSION ?

Les cercles d'anecdotes diffèrent des groupes de discussion par les aspects suivants :

- Thématique : ils recueillent des expériences et non des opinions
- Exploration : ils explorent des thèmes sans avoir d'hypothèse en tête
- Neutralité : les résultats se dégagent des expériences partagées – il ne s'agit pas d'identifier une réponse correcte.

BRAINSTORMING

QU'EST-CE QU'UN BRAINSTORMING ?

La production d'idées et de solutions sur un sujet donné en mobilisant l'intelligence collective et en stimulant l'expression d'idées nouvelles.

UN BRAINSTORMING PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- avec un facilitateur qui motive les participants à apporter des idées ou des solutions ;
- aux stades initiaux d'un projet ou d'un processus ;
- en mode virtuel ou en face à face ;

À UTILISER POUR

- générer des idées nouvelles et créatives ;
- générer des listes, par exemple de points clés ;
- faciliter la résolution de problèmes, l'instauration d'un consensus et le travail d'équipe ;
- motiver les participants à investir dans une idée ou une solution ;
- permettre un partage de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Dans la mesure où le brainstorming a pour principal but de générer le plus grand nombre d'idées possible — idées originales ou idées découlant les unes des autres — choisissez un sujet de brainstorming qui parle aux participants.
- Dans un brainstorming, c'est la quantité qui compte, pas la qualité. Il est important de rappeler aux participants qu'« il n'y a pas de mauvaise idée ».
- Organisez bien la séance. Veillez à ce que les questions et les lignes directrices du brainstorming soient claires et que tous les participants comprennent la question et le processus.
- Encouragez tous les participants à proposer des solutions ; la conversation ne doit pas être dominée par une ou deux personnes.
- Un brainstorming réussi doit déboucher sur un grand nombre d'idées audacieuses et originales qui pourront ensuite être analysées, hiérarchisées et appliquées dans les contextes qui conviennent.

Q-STORMING OU BRAINSTORMING ?

Le Q-storming ressemble beaucoup au brainstorming. Au lieu de rechercher de nouvelles réponses et solutions, le Q-storming vise à générer autant de nouvelles questions que possible sur un sujet donné. Cela permet de faire émerger des questions en suspens susceptibles de vous aider à analyser le problème à résoudre, ou une situation difficile à gérer.

Cette méthode est particulièrement efficace quand l'équipe est confrontée à un problème pour lequel la solution doit être entièrement acceptée et mise en œuvre par les personnes participant à l'exercice de Q-storming, et que la solution doit venir de l'intérieur.

DISCUSSION EN SOUS-GROUPES

QU'EST-CE QU'UNE DISCUSSION EN SOUS-GROUPES (BUZZ SESSION) ?

Une discussion très brève sur un sujet étroit qui a lieu simultanément dans différents sous-groupes (généralement deux personnes) et qui stimule la participation de chaque membre du groupe.

UNE DISCUSSION EN SOUS-GROUPES PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- avec un grand nombre de participants et dans le cadre d'un séminaire ou d'une conférence ;
- avec un facilitateur expérimenté capable d'ajuster facilement l'enchaînement des activités si nécessaire.

À UTILISER POUR

- exploiter les connaissances et l'expérience de chaque participant ;
- dynamiser le groupe ou aider à « briser la glace » ;
- identifier des besoins/obtenir des remontées d'information rapides sur un sujet étroit ;
- favoriser la génération d'un grand nombre d'idées ;
- générer des questions de groupe pour les intervenants ;
- recentrer le débat sur les points essentiels.

COMMENT PROCÉDER ?

- Réfléchissez bien aux résultats que vous attendez de la discussion en sous-groupes. Voici quelques exemples qui vous aideront à bien exploiter ce type d'activité :
  - Faites suivre une présentation d'une discussion en sous-groupes. Demandez aux personnes présentes de parler avec leur voisin pendant cinq à dix minutes des liens qu'ils peuvent établir entre les principaux points de la présentation et leur expérience personnelle. Ce dialogue amènera de nouvelles perspectives et pourra aussi réduire les questions du public, ou le conduire à poser des questions plus avisées.
  - Structurez une discussion en sous-groupes de manière que deux à trois participants s'interrogent à tour de rôle. Le ou les facilitateurs peuvent demander aux participants de laisser chacun parler pendant trois à cinq minutes sans interruption, puis de discuter ensemble pendant cinq minutes.
  - Utilisez une discussion en sous-groupes pour briser la glace au début d'un séminaire avec une discussion de une à deux minutes sur un sujet étroit intéressant tous les participants ou sur leurs attentes.

DISCUSSION EN LIGNE

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

Une discussion qui se déroule par voie électronique, de manière synchrone ou asynchrone.

UNE DISCUSSION EN LIGNE PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- sous une forme ouverte, informelle ;
- avec un modérateur.

À UTILISER POUR

- mobiliser les membres d'un cercle de professionnels ;
- étudier des sujets en profondeur et permettre une réflexion plus poussée ;
- favoriser l'accompagnement/mentorat ;
- faciliter la planification et la collaboration à n'importe quel stade d'un projet ou d'un programme – en particulier dans les équipes géographiquement dispersées ;
- planifier les emplois du temps avec plusieurs participants et permettre aux participants d'un séminaire ou d'une conférence de poursuivre les échanges et rester mobilisés.

COMMENT PROCÉDER ?

- Une discussion en ligne de type asynchrone peut être intéressante lorsque vous avez besoin d'une certaine flexibilité sur les dates ou les horaires. Les participants n'ont pas besoin d'être disponibles à un moment précis pour discuter d'un sujet : ils peuvent intervenir à leur convenance à l'intérieur des paramètres établis pour la discussion en ligne.
- Réfléchissez aussi aux questions suivantes lors de la planification d'une discussion en ligne :
  - Les résultats attendus de la discussion en ligne sont-ils clairs ?
  - Avez-vous décidé comment vous alliez mener la séance de discussion en ligne ?
  - Dans quelle mesure le modérateur doit-il intervenir dans la discussion en ligne ?
  - La discussion va-t-elle être libre et sans orientation précise, ou bien est-ce que des résultats précis en sont attendus ?
  - Comment vous êtes-vous assurés que tous les participants pouvaient accéder à la discussion en ligne ?
  - L'outil sélectionné pourra-t-il prendre en charge le nombre de personnes souhaitant participer ?
  - Comment allez-vous recueillir les résultats de la séance de discussion en ligne ?
- Donnez au modérateur et aux participants des informations sur la manière d'utiliser l'outil/ plateforme de discussion en ligne.
- Donnez des instructions claires sur la façon dont les participants peuvent poser des questions, fournir des retours d'information, etc.

CAFÉ DÉCOUVERTE

QU'EST-CE QU'UN CAFÉ DÉCOUVERTE ?

Des conversations ouvertes, créatives, animées par un facilitateur, ayant pour but de faire émerger des savoirs collectifs, partager des idées et favoriser un dialogue collaboratif dans un environnement détendu de type café.

UN CAFÉ DÉCOUVERTE PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- en mode virtuel ou en face à face ;
- dans le cadre d'une conférence, d'un séminaire ou d'un salon des connaissances.

À UTILISER POUR

- obtenir des points de vue différents sur un sujet ;
- faire apparaître et recueillir des connaissances tacites et des expériences auprès d'un grand groupe de participants ;
- favoriser l'apprentissage collectif et la construction de réseaux ;
- identifier des bonnes pratiques.

COMMENT PROCÉDER ?

- Définissez les règles et l'environnement du café découverte pour permettre un dialogue ouvert, par exemple écouter attentivement, attendre son tour pour parler, faire part de ses réflexions.
- Utilisez des questions bien choisies pour guider la conversation. Gardez à l'esprit les points suivants lorsque vous rédigez les questions :
  - Posez des questions ouvertes (questions auxquelles on ne peut pas répondre par oui ou par non).
  - Utilisez des questions qui encouragent à s'interroger et pas à prendre position.
  - Testez les questions à l'avance avec des personnes clés pour vérifier qu'elles sont simples à comprendre.
- Il peut être intéressant d'organiser vos questions en groupes centrés sur une idée ou un problème, de manière à relier plus facilement les résultats de la conversation aux idées/problèmes centraux.
- La réussite d'un café découverte tient beaucoup au travail du facilitateur, qui doit être expérimenté. Il peut être utile d'avoir des personnes chargées de prendre des notes pour récolter les connaissances communiquées.

AIDE PAR LES PAIRS

QU'EST-CE QU'UN ATELIER D'AIDE PAR LES PAIRS ?

Un exercice encadré par un facilitateur, au cours duquel des pairs possédant une expérience appropriée font part de leurs connaissances et de leur expérience, généralement sous la forme de bonnes pratiques et d'enseignements tirés, à une équipe qui a sollicité de l'aide sur un problème, une activité ou un projet précis.

UN ATELIER D'AIDE PAR LES PAIRS EST ORGANISÉ

- avec un facilitateur ;
- pour des groupes ne dépassant pas 15 ou 20 personnes, incluant l'équipe hôte (qui demande de l'aide) et l'équipe ressource (pairs extérieurs à l'équipe, qui apportent leurs connaissances et leurs points de vue) ;
- sous la forme d'une séance courte (90 minutes) ou d'un atelier long réparti sur plusieurs jours. La longueur dépend :
  - de la complexité du problème,
  - de la disponibilité géographique des participants.

À UTILISER POUR

- résoudre un problème professionnel précis – généralement plus utile pour résoudre des problèmes d'adaptation ;
- permettre un transfert de connaissances entre pairs ;
- favoriser l'apprentissage collectif, les interactions et le réseautage ;
- stimuler de nouvelles perspectives et de nouvelles pistes ;
- développer la volonté d'apprendre les uns des autres – établir une culture d'apprentissage dans une organisation.

COMMENT PROCÉDER ?

- L'équipe hôte doit savoir clairement les résultats et les produits concrets qu'elle veut obtenir.
- Le choix du moment est essentiel – il doit permettre de mettre en application les connaissances acquises.
- Veillez à ce que les membres de l'équipe ressource apportent une expérience et des connaissances pratiques récentes sur le sujet. Vous n'avez pas besoin de faire appel aux personnes ayant les fonctions les plus élevées.
- Sélectionnez un facilitateur expérimenté capable de maintenir un équilibre entre parler et écouter, et de hiérarchiser les idées d'action et les recommandations.
- Gardez bien à l'esprit les points essentiels suivants :
  - Veillez à ce que les participants de l'équipe ressource comprennent clairement le contexte (notamment ce qui a déjà été fait) et les difficultés.
  - L'équipe ressource doit poser des questions et dialoguer avec l'équipe hôte pour avoir une vision claire des problèmes (des documents d'information peuvent être envoyés à l'avance à l'équipe ressource).
  - Une fois que l'équipe ressource a examiné le problème et les solutions possibles, l'équipe hôte doit écouter les recommandations de l'équipe ressource sans l'interrompre ou défendre les actions et décisions antérieures.
  - Veillez à ce qu'il y ait une séance de conclusion et de retour d'informations à la fin de l'atelier d'aide par les pairs pour récapituler les résultats obtenus. C'est généralement un membre de l'équipe hôte qui s'en occupe.

ACTIVITÉS

ACTIVITÉS EXPÉRIENTIELLES

- Définition d'un plan d'action
- Sprint d'écriture
- Visite sur le terrain
- Bocal (*fishbowl*)
- Poste d'apprentissage
- Jeu de rôle
- Détachement
- Simulation

DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION

QU'EST-CE QUE LA DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION ?

Un exercice stratégique qui conduit à l'élaboration d'une feuille de route ou d'un calendrier personnel ou collectif décrivant les étapes précises à suivre pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

LA DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- avec un facilitateur qui guide les participants tout au long de l'exercice ;
- au niveau national, régional, local, institutionnel et/ou individuel.

À UTILISER POUR

- appliquer des connaissances et/ou les adapter à un contexte local ;
- créer un produit concret et une feuille de route indiquant les actions à mener ;
- encourager l'appropriation des actions décidées ;
- permettre un transfert de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Le facilitateur doit donner des directives claires aux participants sur la manière de créer un plan d'action ; il est très important que le facilitateur guide les participants dans la rédaction d'un plan *réaliste*.
- Pour un processus efficace, les participants peuvent suivre les indications suivantes :
  - Définir ce qui doit être accompli.
  - Attribuer les fonctions et responsabilités. Identifier également les principales parties prenantes, car la réussite de la mise en œuvre des actions dépendra de l'adhésion des parties prenantes concernées.
  - Préparer une liste d'activités, décider ce qui est faisable (en fonction des coûts et des ressources), et établir un ordre de priorité.
  - Répartir les activités en étapes distinctes, mesurables. Ainsi, les actions programmées deviennent des tâches séparées, à la fois réalistes et atteignables. Identifier la personne et/ou l'organisation responsable pour chaque tâche.
  - Établir un calendrier avec les principaux jalons.

SPRINT D'ÉCRITURE

QU'EST-CE QU'UN SPRINT D'ÉCRITURE ?

Un processus encadré par un facilitateur qui réunit un groupe de personnes afin de produire un livre de manière collaborative en trois à cinq jours.

À UTILISER POUR

- recueillir des connaissances tacites ;
- formaliser les connaissances, les expériences de praticiens et les enseignements tirés ;
- échanger des connaissances et des résultats ;
- créer un produit tangible : écrire un livre ;
- constituer, développer ou mobiliser un cercle de professionnels ou une équipe ;
- encourager l'appropriation des actions décidées ;
- permettre un transfert de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Identifiez et réunissez des praticiens ou des acteurs importants pour écrire un livre de manière collaborative.
- Le facilitateur guidera les participants tout au long des différentes étapes de la production collective du livre : schématisation conceptuelle, structuration, écriture, composition et publication du livre.

Pour un processus efficace, vous pouvez vous inspirer de l'ordre suivant :

- Définissez ce que vous souhaitez accomplir et écrivez une note conceptuelle succincte.
- Identifiez la personne qui coordonnera le sprint d'écriture et attribuez aux membres de l'équipe leurs fonctions et responsabilités.
- Identifiez les ressources.
- Rédigez le mandat du facilitateur et identifiez-le.
- Planifiez le sprint d'écriture avec le facilitateur.
- Finalisez le budget.
- Identifiez les participants et invitez-les.
- Trouvez un lieu.
- Finalisez la logistique.
- Commencez à planifier les actions consécutives au sprint d'écriture.
- Participez au sprint d'écriture.
- Immédiatement après le sprint, publiez le livre sous forme électronique, éventuellement avec une version papier, et mettez en place un service d'impression à la demande.
- Diffusez le livre en ligne, via les médias sociaux, et lors d'événements en face à face ; invitez les lecteurs à faire part de leurs commentaires.
- Engagez les actions prévues et mettez en place un processus d'intégration des retours d'information dans les versions ultérieures du livre.

VISITE SUR LE TERRAIN

QU'EST-CE QU'UNE VISITE SUR LE TERRAIN ?

Un déplacement physique sur un site qui permet aux participants d'être confrontés directement aux réalités d'un projet et de rencontrer les équipes de mise en œuvre et les bénéficiaires.

UNE VISITE SUR LE TERRAIN PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- sur un ou plusieurs jours ;
- pour une équipe comprenant :
  - un chef d'équipe, qui travaille en étroite collaboration avec les organisateurs sur le programme de la visite sur le terrain et est le point de contact pendant la visite ;
  - des visiteurs, qui contribuent aux conversations pendant la visite sur le terrain et doivent en rendre compte en fonction de leur savoir-faire ;
  - des observateurs, qui participent à la visite sur le terrain mais sans avoir à en rendre compte.

À UTILISER POUR

- acquérir de nouvelles connaissances et/ou apprendre directement au contact d'un projet ou d'un programme ;
- établir un contact direct avec les bénéficiaires, les membres de la communauté et/ou les principales parties prenantes ;
- identifier les bonnes pratiques ;
- bâtir des réseaux et des partenariats ;
- faciliter les processus décisionnels.

COMMENT PROCÉDER ?

- Désignez un représentant de chacun des deux côtés (receveur et apporteur) pour finaliser la logistique de la visite.
- Dans la mesure où beaucoup de visites sur le terrain sont prévues pour une équipe de visiteurs, il importe de s'assurer que tous les membres de l'équipe sont préparés. En fonction de l'objet et du caractère officiel de la visite, il peut être important de rédiger un guide à l'intention des visiteurs, qui définit les fonctions et les responsabilités et comporte toutes les informations et la documentation utiles.
- Programmez une réunion d'information préalable pour l'équipe de la visite afin d'examiner les documents, de répondre aux éventuelles interrogations et aussi de s'entendre sur les résultats attendus de la visite.
- Il peut être intéressant de fournir aux participants une matrice de rapport où ils pourront noter leurs réflexions.
- Vous pouvez aussi organiser tous les jours une séance de compte rendu pour l'équipe de la visite afin de partager et recueillir les points essentiels et les réflexions importantes.
- Veillez à ce que le rapport de la visite sur le terrain (détaillant les résultats et les étapes suivantes) soit préparé et communiqué aux acteurs concernés dans un format/forum interactif et attrayant.

BOCAL

QU'EST-CE QU'UN BOCAL (*FISHBOWL*) ?

Une conversation en petit groupe ou processus de dialogue se déroulant au milieu d'un plus grand groupe d'observateurs/auditeurs.

Un bocal est un exercice expérientiel qui permet une participation active par la discussion pour les personnes se trouvant à l'intérieur du « bocal » et une observation active pour ceux qui se trouvent à l'extérieur du « bocal ». On peut voir le bocal comme une scène centrale autour de laquelle sont assis des observateurs. Un bocal type est constitué d'un cercle intérieur de cinq à huit chaises et d'un cercle extérieur comprenant davantage de sièges pour les observateurs.

UN BOCAL PEUT ÊTRE ORGANISÉ SOUS UNE FORME OUVERTE OU FERMÉE

- Dans un bocal ouvert, toute personne présente peut rejoindre le bocal pendant la discussion.
- Dans un bocal fermé, les participants constituent un groupe inséparable, qui entre dans le bocal et en sort en entier.

À UTILISER POUR

- mieux comprendre des sujets difficiles ou controversés ;
- encourager la multiplicité des points de vue et enrichir le débat ;
- favoriser la résolution des problèmes, en particulier dans le cas de problèmes complexes n'ayant pas de solutions uniques ;
- encourager l'écoute active et la réflexion ;
- permettre un transfert de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- La méthode du bocal demande un coach expérimenté qui, outre ses qualités d'accompagnement, connaît bien le sujet traité.
- Trouvez un coach et réfléchissez avec lui à la structure de l'activité :
  - Va-t-il s'agir d'un bocal ouvert ou fermé ?
  - Combien de temps laisserez-vous pour les interactions à l'intérieur du bocal ?
  - Combien de tours de bocal y aura-t-il ?
  - Aurez-vous besoin d'un facilitateur en plus du coach pour assurer une transition fluide lors de l'entrée et de la sortie des participants du bocal ?
  - Le lieu sélectionné peut-il être agencé de manière à assurer une bonne visibilité de la conversation dans le bocal pour les observateurs ?
- À partir des résultats attendus, préparez une liste des points clés pour les observateurs. À quoi les observateurs doivent-ils faire attention ?
  - au contenu, et/ou
  - au processus.
- À la fin de chaque bocal, veillez à fournir un résumé des principaux points, en vous aidant de la liste des points clés des observateurs.

POSTE D'APPRENTISSAGE

QU'EST-CE QU'UN POSTE D'APPRENTISSAGE ?

Un espace dédié, habituellement sur un site de projet, où les intervenants du projet présentent et discutent d'un projet achevé (ou d'un projet dont la mise en œuvre est bien avancée), mettant en évidence les enseignements et les bonnes pratiques émanant de leur propre travail et de leur propre expérience concernant les principales composantes du projet.

UNE ACTIVITÉ DE POSTE D'APPRENTISSAGE PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- en face à face sur des sites de projet, de préférence ou à un lieu de réunion si le déplacement vers un site de projet n'est pas pratique ou possible ;
- pour permettre à des groupes de personnes nombreux d'acquérir des connaissances sur un projet en échangeant avec ses parties prenantes ;
- dans le cadre d'une conférence, d'un séminaire ou d'un voyage d'étude.

À UTILISER POUR

- Discuter de plusieurs points de vue et d'idées sur une composante ou un thème de projet ;
- Interagir directement, en face à face, avec les gestionnaires, les bénéficiaires, les cofinanciers et d'autres parties prenantes du projet ;
- Favoriser l'apprentissage collectif et l'établissement de réseaux ;
- Recenser et démontrer les bonnes pratiques ;
- Expérimentez le produit éventuel d'un projet en visitant, en observant et en participant : voir, toucher, sentir, entendre et même goûter des produits venant du projet ; consulter la documentation (livres, photos, cartes, affiches, etc.) ; regarder des présentations audio/vidéo et des expositions de photographies ; écouter des présentations d'experts ; participer à des jeux de rôles ; prendre des photos et réaliser des vidéos ; poser des questions ; et faire des commentaires à l'intention des parties prenantes au projet.

COMMENT PROCÉDER ?

- Déterminez le projet à présenter et recensez les principaux intervenants du projet à tous les niveaux.
- Identifiez les principales composantes du projet et décidez du nombre de stations d'apprentissage à mettre en place pour présenter efficacement chaque composante.
- Prévoyez d'organiser des activités de poste d'apprentissage sur le site du projet ou demandez aux gestionnaires et aux bénéficiaires du projet d'apporter des éléments du projet sur le lieu de réunion pour les présenter aux participants.
- Recrutez un facilitateur expérimenté pour servir de guide à chaque groupe et pour modérer les échanges de chaque groupe avec les parties prenantes et les échanges des uns avec les autres dans les postes d'apprentissage.
- Pensez à consigner la participation à chaque poste d'apprentissage en enregistrant l'activité et/ou en prenant des photos.
- Organisez les participants en petits groupes d'apprentissage de 8 à 10 personnes.
- Préparez et distribuez des « passeports de connaissances » contenant des informations sur le projet, le programme et le calendrier de l'activité du poste d'apprentissage :
  - À chaque poste d'apprentissage, les participants reçoivent sur leur passeport un cachet qui confirme qu'ils l'ont visité.
  - Les participants peuvent également consigner dans leur passeport les connaissances acquises à chaque poste d'apprentissage et, en fin de compte, adresser aux organisateurs des commentaires sur l'expérience.

POSTE D'APPRENTISSAGE

  - Les participants peuvent conserver leur passeport ou les remettre par la suite aux organisateurs.
- Réunissez les participants après qu'ils ont visité tous les postes d'apprentissage pour faire un compte rendu sur les principaux enseignements retenus et faire part de leurs observations les uns aux autres.
- Demandez à chaque participant de participer à une enquête à la fin pour évaluer l'activité et formulaire des commentaires.

EXEMPLE : JOURNÉE DU SAVOIR ET POSTE D'APPRENTISSAGE DU FEM

Le FEM a conçu et utilisé des postes d'apprentissage dans le cadre de ses Journées du savoir du FEM afin de faciliter l'apprentissage et l'échange de connaissances au cours de ses ateliers régionaux de coordination élargie. Une Journée du savoir du FEM est une activité organisée sur un jour, qui se déroule immédiatement après un atelier de coordination élargie rassemblant des membres du FEM dans une région donnée. Cet exemple montre comment le FEM intègre des postes d'apprentissage à leur Journée du savoir.

Lorsqu'une visite sur le terrain est comprise dans la Journée du savoir du FEM, des postes d'apprentissage sont mis en place sur le site d'un projet du FEM. Si le déplacement vers un site du projet n'est pas possible, les postes d'apprentissage sont installés au lieu de réunion dans un espace suffisamment grand pour accueillir les divers éléments du projet à exposer et devant faire l'objet de discussions.

Des documents d'information comprenant un résumé du projet, une feuille de route des postes d'apprentissage et un passeport du savoir du FEM sont distribués pendant la séance de clôture de l'atelier de coordination élargie ; les participants sont invités à examiner ces documents avant de visiter les postes d'apprentissage. Les participants sont également répartis en petits groupes d'apprentissage de 8 à 10 personnes à l'avance et chaque participant est informé du groupe auquel il est affecté.

La Journée du savoir du FEM commence par une séance plénière où le programme de la journée et les objectifs d'apprentissage sont passés en revue avec les participants. Ensuite, les participants se divisent en petits groupes d'apprentissage constitués au préalable et commencent leur tournée du projet. Ils passent alors d'un poste d'apprentissage à un autre, consacrant environ 15 minutes à chaque poste à écouter les présentations des intervenants, poser des questions et participer à des échanges autour des enseignements tirés. Il faut rappeler aux participants de bien utiliser le passeport comme outil de référence pour consigner des notes, des impressions, des questions et des commentaires.

À la fin de la journée, le FEM tient une séance de clôture où tous les participants se réunissent pour échanger faire part de leurs observations et ce qu'ils ont retenu des postes d'apprentissage. Avant le départ, les participants sont invités à participer à une enquête pour évaluer leur expérience de la Journée du savoir du FEM. Et c'est par cette dernière activité que s'achève la Journée du savoir du FEM.

Pour en savoir plus sur l'expérience du FEM en matière de postes d'apprentissage, rendez-vous à l'adresse :

- *http://www.thegef.org/multimedia/gef-knowledge-day*
- *https://www.youtube.com/watch?v=jfLQqwAuqow*

JEU DE RÔLES

QU'EST-CE QU'UN JEU DE RÔLES ?

Un exercice interactif qui permet aux participants de vivre une situation du point de vue d'une autre personne, d'appliquer ou de développer des compétences pour gérer un conflit ou un problème, et d'analyser l'expérience avec l'aide d'observateurs.

UN JEU DE RÔLES PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- » sous la forme d'une combinaison d'interactions virtuelles et en face à face ;
- » à n'importe quel stade d'un projet ;
- » avec des décideurs et des praticiens.

À UTILISER POUR

- » encourager un comportement différent ou nouveau ;
- » encourager l'exploration et la découverte ;
- » apprendre à apprécier le point de vue d'une autre personne ;
- » renforcer le consensus entre plusieurs parties prenantes ;
- » apprendre à gérer un conflit ou à prendre des décisions difficiles.

COMMENT PROCÉDER ?

- » Donnez des lignes directrices aux personnes participant au jeu de rôles. Les participants ont besoin qu'on leur fixe une limite de temps et des objectifs clairs.
- » Ne sous-estimez pas l'importance du facilitateur dans un jeu de rôles.
- » Utilisez la liste de points clés ci-dessous pour préparer et mener un jeu de rôles :
  - › Identifiez un objectif général pour le jeu de rôles.
  - › Définissez le problème et élaborez un scénario de la vie réelle qui parle aux participants.
  - › Déterminez les rôles à jouer et définissez les caractéristiques de chaque personnage.
  - › Distribuez les rôles, soit en demandant des volontaires, soit en suggérant aux participants de jouer tel ou tel rôle.
  - › Donnez aux participants un synopsis du rôle qu'ils devront jouer.
  - › Indiquez aux autres participants à quoi ils devront être attentifs en tant qu'observateurs et ce qu'ils devront noter.
  - › Facilitez la discussion et l'analyse.
- » Pour être efficace, un jeu de rôles ne doit pas être écrit à l'avance, mais permettre des actions et des conversations spontanées entre les participants. Pendant la phase de discussion et d'analyse :
  - › demandez aux acteurs de dire d'abord ce qu'ils ont pensé du déroulement pour donner le ton de la discussion ;
  - › demandez aux observateurs de :
    - ‹ discuter de ce qui s'est passé pendant le jeu de rôles ;
    - ‹ apporter leurs propres expériences ou connaissances, pas uniquement leurs opinions ;
    - ‹ discuter de la manière dont la situation ou le problème mis en scène peut être relié à leur travail ;
    - ‹ suggérer comment le problème aurait pu être résolu différemment ou plus rapidement.

DÉTACHEMENT

QU'EST-CE QU'UN DÉTACHEMENT ?

Une affectation temporaire d'une personne à un autre service ou une autre organisation.

UN DÉTACHEMENT PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- entre deux services au sein d'une même organisation ;
- entre deux organisations – de l'organisation d'origine à une organisation d'accueil ;
- avec un accord officiel (mémorandum d'accord) ;
- pour une durée précise.

À UTILISER POUR

- élargir ou renforcer les compétences ;
- permettre un transfert de connaissances.
- favoriser la transparence et l'ouverture ;
- encourager un comportement différent ou nouveau ;
- approfondir un sujet.

COMMENT PROCÉDER ?

- Veillez à avoir un accord officiel et un mandat pour un détachement. En règle générale, l'accord précisera :
  - la durée exacte, avec les dates de début et de fin,
  - qui payera,
  - le travail à exécuter,
  - qui sera chargé de superviser et évaluer le travail, y compris autoriser les congés,
  - le préavis en cas de modification de l'accord, en particulier si l'accord permet une prolongation,
  - les contacts pour l'organisation ou le service d'origine et d'accueil,
  - les signatures d'approbation.
- Dans un détachement, les participants ont l'occasion d'apporter une contribution, mais aussi d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.
- À la fin du détachement, la personne détachée revient dans son organisation ou son service d'origine avec de nouvelles compétences et une compréhension approfondie d'autres contextes.

SIMULATION

QU'EST-CE QU'UNE SIMULATION?

Une situation réaliste, structurée, conçue pour entraîner les participants dans différentes interactions dans un contexte donné.

UNE SIMULATION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- en mode virtuel et/ou en face à face ;
- pour durer quelques heures ou quelques jours, en fonction de la complexité ;
- avec la participation d'un facilitateur expérimenté et/ou d'une équipe de facilitateurs et de personnes ressources ;
- pour les décideurs et les praticiens ;
- à n'importe quel stade d'un projet ;

À UTILISER POUR

- mettre en pratique de nouvelles compétences dans un environnement réaliste, imitant le « monde réel » ;
- apprendre à mieux assurer une fonction complexe ou utiliser un équipement particulier ;
- permettre un transfert de connaissances.
- analyser une situation donnée en profondeur ;
- approfondir un sujet.

COMMENT PROCÉDER ?

- Élaborez une simulation demande du temps et des ressources. Il est indispensable d'établir un plan détaillé et de disposer d'un savoir-faire spécifique.
- Au cours de la phase de planification, vous devez :
  - identifier la finalité de la simulation : enseignement, recherche, formation, prise de décision, planification, socialisation, communication, ou autre ;
  - décider de la nature de l'interaction entre les joueurs et entre les joueurs et le jeu ;
  - décider des supports sur lesquels la simulation sera représentée et jouée. Exemples : pièces en carton, en papier ou en plastique sur un jeu de plateau ; figurines en métal et maquettes de bâtiments dans d'autres jeux de table ; Les jeux numériques font intervenir tous les types de technologies numériques telles que la programmation logicielle, la technologie vidéo, l'animation numérique et les langages des réseaux.
- Avant de créer une simulation totalement nouvelle, vérifiez qu'il n'existe pas une simulation et/ou un jeu que vous pourriez utiliser.
- Faites une passe complète de la simulation et/ou du jeu avant la séance d'apprentissage. Organisez une réunion de bilan pour le groupe ayant effectué le test pilote et encouragez les personnes à évaluer leur expérience.
- Utilisez les retours d'information du groupe ayant effectué le test pour améliorer la simulation et/ou le jeu et mieux faire qu'il corresponde mieux aux objectifs de l'apprentissage avant le lancement.

ACTIVITÉS

ACTIVITÉS D'ANALYSE

- Analyse après action
- Groupe de discussion
- Entretien
- Auto-évaluation
- Enquête
- Analyse « SWOT »

ANALYSE APRÈS ACTION

QU'EST-CE QU'UNE ANALYSE APRÈS ACTION ?

Un processus structuré de bilan où l'équipe d'un projet analyse ce qui s'est passé, pourquoi, et ce qui pourrait être amélioré ou fait différemment dans le futur.

PENDANT UNE ANALYSE APRÈS ACTION, LES PARTICIPANTS RÉPONDENT AUX QUESTIONS SUIVANTES

- Quels étaient les résultats anticipés ?
- Quels ont été les résultats réels ?
- Qu'est-ce qui a produit les résultats réels ?
- Qu'est-ce que l'équipe va maintenir ou améliorer ?
- Quelles seront les futures occasions d'appliquer ce qui a été appris ?

UNE ANALYSE APRÈS ACTION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- de manière formelle ou informelle ;
- avec un facilitateur externe ou avec le responsable de l'équipe pour faire office de facilitateur.

À UTILISER POUR

- recueillir les meilleures pratiques et tirer les enseignements d'une situation de mise en œuvre ;
- recueillir différents points de vue sur ce qui s'est passé et pourquoi ;
- encourager les retours d'information pour améliorer les performances ;
- permettre un transfert de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

- Gardez les points suivants en tête si vous êtes le responsable de l'équipe et que vous fassiez office de facilitateur :
  - Restez objectif(ve).
  - N'acceptez aucune attaque personnelle entre les membres de l'équipe.
  - Faites participer tous les membres de l'équipe, que ce soit pour apporter des retours d'information ou pour proposer des solutions.
- Dans le cadre d'une initiative d'échange de connaissances, menez plusieurs analyses plusieurs fois après un évènement, une activité, une tâche, etc.
- Pendant une analyse après action, créez et maintenez un climat de confiance et d'ouverture afin que les participants puissent parler librement. C'est important pour obtenir les meilleurs résultats.

GROUPE DE DISCUSSION

QU'EST-CE QU'UN GROUPE DE DISCUSSION ?

Un protocole de discussion structuré qui réunit un groupe de personnes, ne se connaissant généralement pas, mais ayant un intérêt en commun, afin qu'elles donnent leurs opinions sur un sujet ou un domaine donné.

UN GROUPE DE DISCUSSION EST ORGANISÉ

- » généralement pour des groupes de six à huit personnes ;
- » avec un facilitateur ayant l'expérience des groupes de discussion ;
- » sous forme d'interactions de type entretien encadrées par un facilitateur, permettant aussi une discussion collective ;
- » de manière à être bref ; il doit néanmoins durer au moins une heure ;
- » de manière à enregistrer la discussion et ses résultats.

À UTILISER POUR

- » tester des hypothèses afin de prendre de meilleures décisions ;
- » tester la réaction d'un public cible à des produits, des services ou des campagnes avant leur lancement ;
- » aider à la définition d'une orientation stratégique ;
- » encourager les participants à rebondir sur les points de vue des autres.

COMMENT PROCÉDER ?

- » Trouvez un facilitateur expérimenté qui soit capable de :
  - › rester objectif,
  - › bien écouter,
  - › engager les personnes dans des conversations à l'intérieur d'un groupe,
  - › favoriser une atmosphère propice à l'échange d'informations.
- » Préparez un script d'introduction qui
  - › explique la finalité,
  - › explique comment le groupe de discussion sera mené,
  - › décrit le rôle du facilitateur.
- » Expliquez bien aux participants comment vous allez recueillir leurs opinions.
- » Il peut être utile de préparer des formulaires d'autorisation, en particulier si le groupe de discussion doit être enregistré ou filmé.
- » Choisissez une salle favorisant la discussion.
- » Préparez le procès-verbal ou une synthèse rapidement (dans les trois à cinq jours suivant la séance de groupe de discussion) ; procédez à une analyse approfondie avant de décider des prochaines étapes.

GROUPE DE DISCUSSION OU QUESTIONNAIRE ?

Les groupes de discussion permettent de recueillir des informations plus qualitatives qu'un questionnaire, car la discussion est organisée autour d'une démarche d'entretiens. Cependant, les questionnaires sont mieux adaptés pour toucher un public beaucoup plus large, et ils ne demandent pas de réserver une plage de temps précise (administration du questionnaire par voie électronique ou en face à face).

GROUPE DE DISCUSSION OU ENTRETIEN ?

Une différence majeure entre les groupes de discussion et les entretiens est que les premiers comportent plusieurs participants, ce qui permet d'avoir une discussion intégrant plusieurs points de vue sur un projet ou un sujet. Contrairement aux entretiens, les groupes de discussion permettent aux participants de rebondir sur les réponses des autres et d'apporter des idées qu'ils n'auraient peut-être pas eues tout seuls.

ENTRETIEN

QU'EST-CE QU'UN ENTRETIEN ?

Une séance de questions/réponses avec une personne sur un sujet donné, généralement après une série de questions prédéfinies.

UN ENTRETIEN PEUT ÊTRE ORGANISÉ

- avec des praticiens et des experts réputés ;
- en suivant un protocole formel, semi-formel ou informel ;
- en temps réel, en mode virtuel ou en face à face ;
- en vue d'être enregistré et montré.

À UTILISER POUR

- informer sur un sujet, un problème ou une cause ;
- recueillir des connaissances tacites ;
- conférer de la crédibilité à un sujet en présentant l'avis d'un spécialiste ;
- partager une expérience pratique ;
- permettre un partage de connaissances.
- remplacer une présentation.

COMMENT PROCÉDER ?

- Avant de conduire l'entretien, préparez vos questions et un protocole clair. Communiquez-les en avance à la personne interviewée.
- Soyez prêt à aller plus loin dans le sujet en posant des questions complémentaires ou en demandant des précisions.
- Veillez à recueillir l'entretien par écrit, ou avec un enregistrement audio ou vidéo.
- Décidez de la manière dont vous prévoyez de montrer l'entretien et d'en faire la promotion.
  - En fonction de votre public, vous pouvez sélectionner une ou plusieurs manières de montrer l'entretien : publication écrite, radio/podcast et/ou vidéo/TV.
  - Si vous prévoyez de diffuser l'entretien, réfléchissez à ce que vous voulez : une diffusion en direct, ou un pré- enregistrement suivi d'un montage.

ENTRETIEN AVEC UNE CÉLÉBRITÉ

Un entretien avec une célébrité permet à une personne bénéficiant d'une forte visibilité de :

- exprimer son point de vue sur un sujet ou un thème ;
- accroître l'intérêt du public pour une initiative de développement ;
- donner de la visibilité à des causes sociales.

Les entretiens avec des célébrités peuvent être réalisés dans un cadre structuré ou informel. Il est important que la personne conduisant l'entretien établisse un bon contact avec la célébrité interviewée.

AUTO-ÉVALUATION

QU'EST-CE QU'UNE AUTO-ÉVALUATION ?

Une évaluation de la manière dont une personne se juge sur un ensemble de compétences, de comportements ou d'attitudes.

UNE AUTO-ÉVALUATION PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- au moyen d'une enquête en ligne ou sur papier ;
- sous la forme d'un entretien en personne ;
- au début ou à la fin d'un projet.

À UTILISER POUR

- comprendre ce que les participants ont besoin d'obtenir de l'échange de connaissances ;
- mesurer l'évolution des compétences, des comportements ou des attitudes des participants après l'échange.

COMMENT PROCÉDER ?

- Préparez un plan d'auto-évaluation indiquant :
  - l'objectif de l'auto-évaluation ;
  - le moment où l'évaluation doit commencer ;
  - la fréquence de l'évaluation ;
  - la personne qui va réaliser l'évaluation.
- Créez l'instrument d'auto-évaluation.
- Comparez les résultats des auto-évaluations à au moins l'un des éléments suivants :
  - les données réellement enregistrées ;
  - les évaluations des responsables ;
  - les critères habituels du secteur d'activité.
- Tirez les leçons de l'auto-évaluation.

ENQUÊTE

QU'EST-CE QU'UNE ENQUÊTE ?

La collecte de données ou d'opinions auprès des participants au moyen d'une liste structurée de questions.

UNE ENQUÊTE PEUT ÊTRE ORGANISÉE

» en mode virtuel et/ou en face à face ;
» en temps réel avec un retour d'information immédiat ;
» sur une période de temps définie ;
» à n'importe quel stade d'un projet.

À UTILISER POUR

» suivre les progrès ;
» évaluer les résultats ;
» recueillir les points de vue et les opinions des participants ou faire apparaître les domaines de consensus ;
» réaliser une évaluation des besoins ou établir l'ordre de priorité des domaines d'action ;
» permettre un partage de connaissances.

COMMENT PROCÉDER ?

» Utilisez les enquêtes avant, pendant ou après un échange de connaissances pour rendre l'apprentissage plus pertinent, interactif et utile pour les participants.
» Les enquêtes sont des outils de consultation efficaces pour stimuler la discussion, faire apparaître les domaines susceptibles de générer un consensus ou l'adhésion des parties prenantes, et établir l'ordre de priorité des étapes suivantes importantes ou des produits des échanges de connaissances.
» Veillez à poser les bonnes questions. Une fois que vous avez choisi les bonnes questions pour votre contexte, vérifiez qu'elles sont rédigées de façon claire et concise. Gardez en tête les points suivants :
  › Donnez des instructions simples.
  › Utilisez des questions brèves, très ciblées, couvrant un seul sujet.
  › Vérifiez que les questions ne sont pas générales, ambigües ou orientées.
  › Utilisez les bonnes pratiques pour rédiger les réponses possibles.
» Utilisez des questions fermées lorsque le cas s'y prête et si vous prévoyez d'agréger les réponses. Trouver les bonnes questions à poser prend plus de temps au départ, mais facilite l'analyse des résultats.
» Utilisez des questions ouvertes quand vous avez besoin d'une réponse élaborée, et limitez le nombre de réponses possibles. Réfléchissez bien à votre capacité à traiter les questions ouvertes et comment vous les utiliserez ; les réponses élaborées demandent une analyse plus poussée des données pour interpréter les résultats.
» Utilisez une échelle de notation linéaire et associez un degré de notation à chacune des réponses possibles pour augmenter la probabilité que les répondants comprennent l'échelle.
  › Laissez de la place pour des explications supplémentaires ou des commentaires à la fin de votre enquête.
» Prétestez votre enquête avant de la distribuer – idéalement, auprès de personnes ayant un profil proche de celui de vos répondants.

ANALYSE SWOT*

QU'EST-CE QU'UNE ANALYSE SWOT ?

Une étude structurée visant à identifier les forces et les faiblesses internes d'un programme ou d'une organisation ainsi que les éventuelles opportunités et menaces externes et internes (S=strength, W=weakness, O= opportunity, T=threat).

UNE ANALYSE SWOT PEUT ÊTRE ORGANISÉE

- avec un facilitateur ;
- individuellement ou collectivement ;
- en face à face ou en mode virtuel.

À UTILISER POUR

- gérer et éliminer les faiblesses ;
- amener une plus grande prise de conscience et en préalable à l'élaboration d'une stratégie ;
- stimuler la formulation de nouvelles idées et révéler des opportunités ;
- permettre un transfert de connaissances.

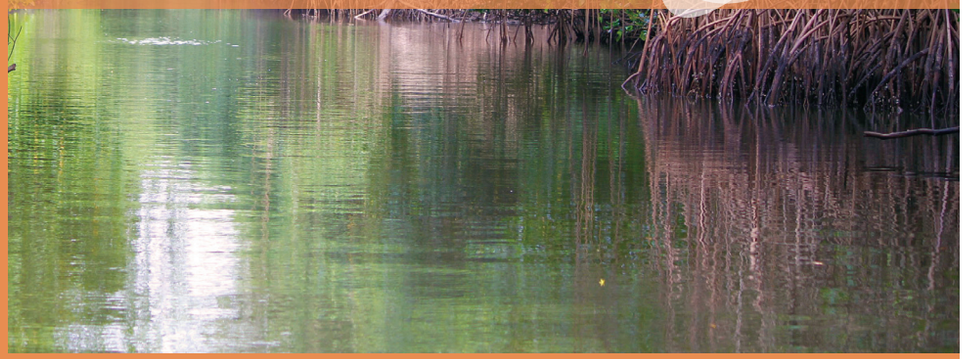
COMMENT PROCÉDER ?

- Créez un tableau pour aider les parties prenantes à formaliser leurs réponses aux questions clés suivantes :
  - Points forts
    - Que faites-vous bien ?
    - Quelles sont les ressources distinctives dans lesquelles vous pouvez puiser ?
    - Qu'est-ce que les autres considèrent comme vos points forts ?
  - Points faibles
    - Que pourriez-vous améliorer ?
    - Où disposez-vous de moins de ressources que les autres ?
    - Qu'est-ce que les autres risquent de considérer comme des points faibles ?
  - Opportunités
    - Quelles possibilités vous sont ouvertes ?
    - Quelles tendances pourriez-vous exploiter ?
    - Comment pouvez-vous transformer vos points forts en opportunités ?
  - Menaces
    - Quelles menaces pourraient vous être préjudiciables ?
    - Que font vos concurrents ?
    - À quelles menaces vos points faibles vous exposent-ils ?
- Demandez aux participants d'identifier l'importance relative des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces dans le contexte de l'échange de connaissances.
- Déterminez comment vous allez analyser les réponses et faire un bilan avec les participants.
  - Il peut être intéressant de créer un graphique SWOT montrant les résultats visuellement.
  - Réfléchissez à la manière d'associer les participants au travail d'amélioration du consensus.
  - La matrice finale d'analyse SWOT peut servir à identifier les besoins supplémentaires d'échange de connaissances ou à élaborer une feuille de route des étapes suivantes.

* L'analyse SWOT est parfois considérée comme une *analyse interne-externe*.

LA JOURNÉE DU SAVOIR DU FEM ET LA MÉTHODOLOGIE DES POSTES D'APPRENTISSAGE POUR UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES EFFICACE AUTOUR DES ENSEIGNEMENTS ET DES BONNES PRATIQUES VENANT DES PROJETS

RÉCIT/ EXEMPLE D'UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU FEM



✓ Courtier en connaissances : Le Secrétariat du FEM

Les connaissances, un atout majeur du FEM, sont principalement générées par les investissements réalisés par le FEM pendant la conception et la mise en œuvre des projets, puis consignées sous la forme d'enseignements tirés. *La Journée du savoir* du FEM a été conçue pour permettre aux participants à un *atelier de coordination élargie* (ECW) de se renseigner sur les principales composantes des projets et de discuter des enseignements et bonnes pratiques qui en découlent. Conçu par le Secrétariat du FEM, l'atelier de coordination élargie rassemble les points focaux du FEM, les points focaux des principales conventions environnementales (Biodiversité, Désertification, Changements Climatiques et Polluants Organiques Persistants), les représentants de la société civile et le personnel du Secrétariat du FEM et des Agences du FEM. Il a pour but d'examiner des questions constituant une priorité et de faire connaître les leçons et les expériences tirées des projets du FEM et leur intégration dans les cadres de politiques nationaux dans une région donnée.

✓ Journée du savoir et méthodologie du poste d'apprentissage

La Journée du savoir du FEM suit une méthodologie qui peut être facilement personnalisée pour chaque pays et région, ainsi que pour différents types de projets et domaines thématiques. La méthodologie facilite l'apprentissage et l'échange de connaissances autour d'un projet particulier du FEM à travers des *postes d'apprentissage*. C'est dans les postes d'apprentissage que les gestionnaires et les bénéficiaires de projets présentent et discutent des enseignements et des bonnes pratiques qui se dégagent des principales composantes du projet et échangent avec des participants de divers horizons, de préférence sur le site du projet.

Dans le cadre d'une Journée du savoir type du FEM, les participants à l'atelier de coordination élargie se divisent en petits groupes et, guidés par un animateur, visitent cinq à huit postes d'apprentissage par projet. Si la Journée du savoir est organisée sur le site du projet, les participants visitent le site en même temps que chaque poste d'apprentissage ; ils découvrent les principales composantes du projet et leurs résultats respectifs et rencontrent les parties prenantes clés du projet, y compris les gestionnaires, le personnel, les bénéficiaires et les cofinanciers du projet, et même les autorités locales. Si une visite sur le site du projet n'est pas possible ou pratique, les composantes des projets sont apportées au lieu où les intervenants du projet installent des postes d'apprentissage dans une grande salle de réunion. Le Secrétariat du FEM et les organismes partenaires jouent un rôle actif en tant que guides touristiques, facilitateurs et/ou intervenants, en encourageant les participants tout au long du processus à passer d'un poste d'apprentissage à l'autre.

Dans les postes d'apprentissage, les participants ont la possibilité d'apprendre activement et d'interagir de diverses manières avec les représentants du projet concerné. Ils peuvent voir, toucher, sentir, entendre et même goûter des produits venant du projet ; ou consulter la documentation (livres, photos, cartes, affiches, etc.) ; regarder des documentaires thématiques et écouter présentations d'experts ;

participer à des jeux de rôles dans une démarche de relever un défi particulier ; prendre des photos et réaliser des vidéos à partager avec des groupes une fois de retour chez eux ; et toujours poser des questions et faire des commentaires à l'intention des parties prenantes au projet. Pendant la Journée du savoir, chaque participant remplit également un passeport du savoir du FEM, en notant ses observations à chaque poste d'apprentissage et en répondant aux questions relatives aux principes clés de gestion de projet mis en évidence à chaque poste, dans le contexte d'une composante particulière de projet. Les participants font apposer dans leur passeport un cachet à chaque poste après leur visite.

✓ Initiative pilote concluante à Trinité-et-Tobago

Une Journée du savoir du FEM a été organisée à titre expérimental à Trinité-et-Tobago en mars 2016, lorsque la méthode des postes d'apprentissage a été testée sur le site du projet *Conservation de la biodiversité, écotourisme et développement communautaire* dans la vallée d'Arima. Ce projet a été mis en œuvre par le Programme de microfinancements du PNUD-FEM avec la collaboration du

ASA Wright Nature Center. Lors de la visite effectuée au cours de la Journée du savoir du FEM, les participants ont visité cinq postes d'apprentissage dans le Wright Nature Center où ils se sont entretenus avec le personnel et les bénéficiaires du projet et ont recensé certains des principes de gestion des projets présentés lors de l'atelier élargi. La Journée du savoir comprenait également une promenade dans la nature où les participants en ont appris davantage sur la conservation de la biodiversité et la gestion des écosystèmes au Nature Centre. À la fin de la journée, une session de clôture a permis d'identifier et de présenter les concepts appris retenus. Les participants ont rempli des enquêtes de fin d'activité, transmis les photos qu'ils ont prises durant la journée via les médias sociaux et fait part du contenu de leurs passeports du savoir du FEM avec les organisateurs. Les passeports du savoir du FEM se sont révélés extrêmement utiles, car ils ont permis au FEM de recueillir de précieux commentaires et de déterminer si la Journée du savoir a atteint les objectifs de départ. Deux vidéos et un article ont été produits pour présenter le projet pilote de Trinité-et-Tobago et placé sur le site web du FEM.

✓ Reproduction

Pendant et après la journée pilote, il est devenu évident que les autres pays avaient grand intérêt à participer aux Journées du savoir du FEM. Les gestionnaires, le personnel et les bénéficiaires des projets ont exprimé leur enthousiasme à partager leurs expériences avec d'autres partenaires du FEM venus d'autres pays, qui ont grandement contribué au succès de l'initiative pilote organisée à Trinité-et-Tobago.

Depuis la journée pilote et tout au long de 2016, il y a eu 13 Journées du savoir du FEM organisées dans le cadre de 13 ateliers de coordination élargie auxquels ont pris part plus 700 participants venus de plus de 140 pays.

fem

CONTENU INTERACTIF SUR LE FEM

GLOSSAIRE

» **Agent de changement.** Une personne qui a un intérêt dans l'affaire et qui peut et va engager les actions nécessaires pour atteindre l'objectif de changement.

» **Apporteur de connaissances.** Une personne qui a une solution avérée ou une expérience de développement dont elle peut faire profiter d'autres personnes.

» **Courtier d'un échange de connaissances.** Un organisme ou une personne servant d'intermédiaire, qui facilite l'échange de connaissances en créant des liens entre les demandeurs de connaissances et les apporteurs de connaissances.

» **Défis institutionnels.** Des problèmes limitant la réalisation de l'objectif de développement et portant sur trois domaines : l'environnement de changement, les instruments de politique publique et les arrangements organisationnels.

» **Demandeur de connaissances.** Une personne ou une institution qui souhaiterait explorer des solutions à un défi.

» **Effet positif pour l'environnement mondial.** Avantage mesurable qui aide à protéger l'environnement mondial tel que : la réduction des émissions de gaz à effet de serre ; l'amélioration du rendement énergétique ; la conservation de la biodiversité d'importance mondiale ; la réduction de l'appauvrissement et de la dégradation des forêts ; etc.

» **Indicateur.** Un élément attestant de la réalisation des résultats intermédiaires visés par votre échange de connaissances qui est spécifique, mesurable, approprié, réaliste et temporellement défini (indicateur SMART).

» **Interlocuteurs.** Les personnes ou les groupes avec lesquels vous êtes en contact dans le cadre d'un projet ou d'un programme, et/ou que vous identifiez comme étant vos bénéficiaires et parties prenantes. Les interlocuteurs font souvent appel au courtier pour faciliter un échange de connaissances et sont consultés aux premiers stades de la planification et de la conception. Les interlocuteurs peuvent être des demandeurs ou des apporteurs de connaissances, en fonction des personnes avec qui vous travaillez. Certains interlocuteurs peuvent être des participants.

» **Objectif de changement.** Le changement nécessaire pour que les participants abordent les changements institutionnels.

» **Objectif pour l'environnement mondial.** Le résultat ou les réalisations qui entraîneraient des effets positifs pour l'environnement mondial parallèlement à une amélioration des conditions socioéconomiques locales.

» **Partie prenante.** Une personne ou une institution qui a un intérêt dans le succès d'une initiative d'échange de connaissances.

» **Participant.** Une personne qui prend part à l'initiative d'échange de connaissances. Les participants peuvent être des apporteurs de connaissances ou des demandeurs de connaissances.

» **Produit du savoir.** Un artéfact créé pour diffuser le savoir tel que des publications et d'autres matériels de communication écrite ; et des ressources multimédias, dont les photos, les sites web, les vidéos, et les blogs.

» **Résultats intermédiaires.** L'acquisition de nouvelles connaissances, le renforcement des compétences, l'amélioration du consensus, le développement des liens, et des actions nouvelles ou plus efficaces ; ce sont des résultats à l'échelon individuel et collectif, et ils représentent des étapes en direction de l'objectif de changement.