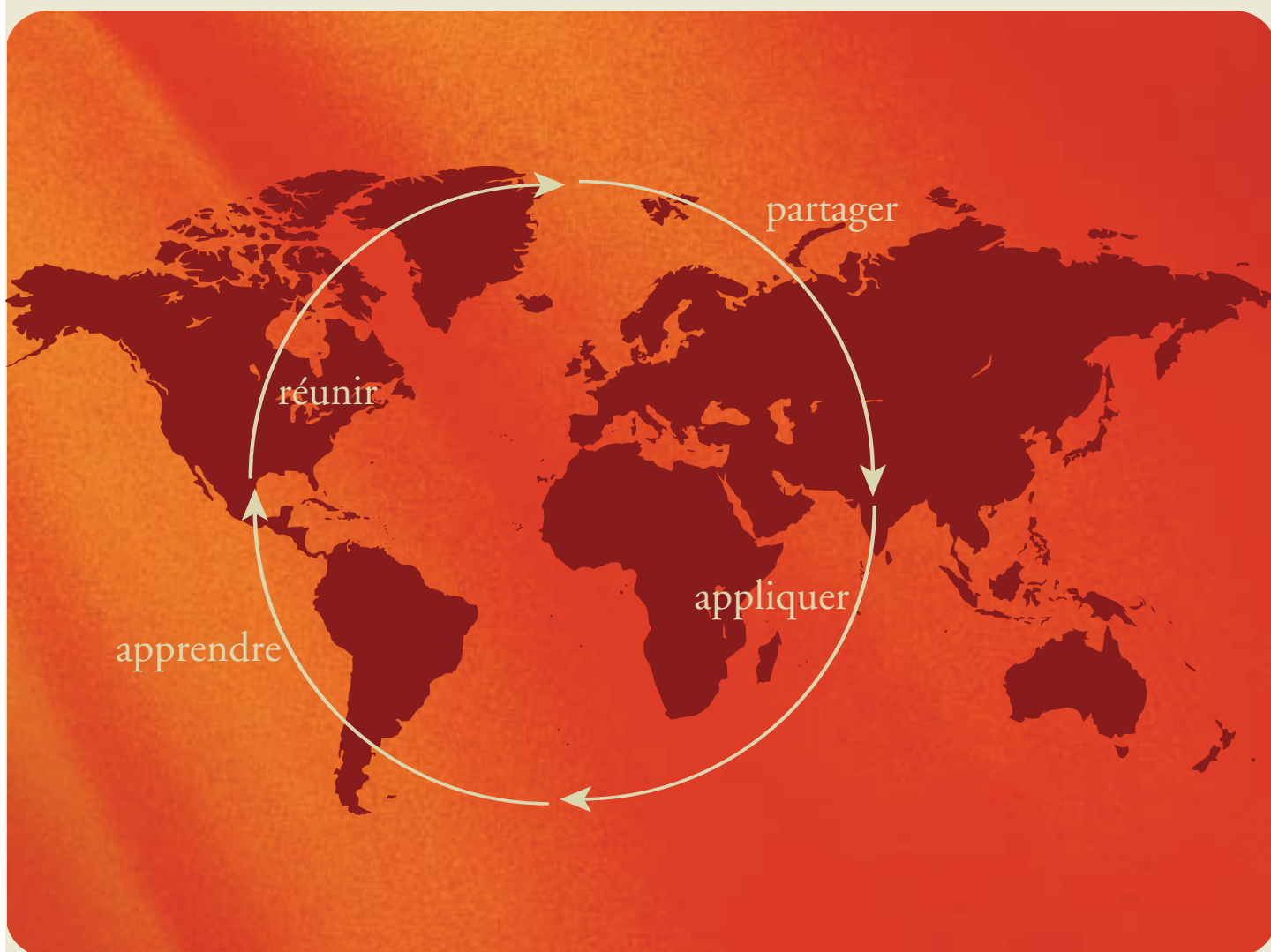


Gestion des connaissances

Guide à l'intention des associations de gouvernements locaux



Mars 2008
ISBN : 978-1-897150-25-2
FCM Publication : 1065 F

La FCM encourage l'usage, la traduction, l'adaptation et la reproduction de ce document à des fins non commerciales pourvu que le document source, c'est-à-dire le présent document, soit cité.

Cette publication a été réalisée avec l'appui financier du gouvernement du Canada agissant par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

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

© Fédération canadienne des municipalités

Avant-propos

Ce guide a été élaboré afin d'aider à renforcer les capacités de gestion des connaissances des associations de gouvernements locaux qui participent aux programmes internationaux de la FCM, et de soutenir le partage des connaissances sur la gouvernance locale plus largement dans le monde entier.

Il a été adapté du document intitulé Gestion des connaissances — Guide à l'intention des associations de gouvernements locaux 2006 réalisé par la FCM dans le cadre du Programme africain de gouvernance locale (PAGL). Le PAGL, financé par le gouvernement du Canada, a soutenu la gouvernance locale et le processus de décentralisation en Afrique de 2002 à 2007.

Parmi les partenaires de mise en œuvre du PAGL figurent des associations nationales de gouvernements locaux, plusieurs municipalités ciblées de quatre pays d'Afrique ainsi que deux organismes régionaux d'assistance technique et l'organisme représentant les collectivités locales en Afrique, Cités et gouvernements locaux unis — Afrique (CGLUA). Les associations partenaires nationales sont notamment les suivantes : l'Association des autorités locales de Tanzanie (ALAT), l'Association des municipalités du Mali (AMM), l'Association nationale des municipalités du Mozambique (ANAMM), la Fédération canadienne des municipalités (FCM), le Municipal Development Partnership (MDP – Afrique de l'Est et Afrique australe), l'Association des autorités locales du Ghana (NALAG), et le Partenariat pour le développement municipal (PDM – Afrique de l'Ouest et Afrique centrale).

Un secteur d'intervention privilégié du programme était de renforcer les institutions et réseaux africains qui travaillent sur la gouvernance locale afin qu'ils soient mieux en mesure de répondre aux besoins de leurs citoyens. Le PAGL a ainsi contribué à mettre en place les fonctions de gestion des connaissances et de communications des partenaires de sa mise en œuvre. Ces derniers ont élaboré le guide original de gestion des connaissances en collaboration et ils l'ont ensuite validé à l'occasion d'un atelier sur la gestion des connaissances à l'intention des associations des gouvernements locaux en Afrique qui a eu lieu à Harare en mars 2007.

La FCM voudrait remercier les partenaires du PAGL qui ont contribué à la conception et à la rédaction du guide original ainsi que les participants à l'atelier de Harare qui ont émis des suggestions de modifications dont beaucoup ont été intégrées à la version actuelle. Les modifications ont été réalisées pour tenir compte de l'expérience, à la fois riche et pratique des participants à l'atelier de Harare, qui travaillent tous directement pour des associations de gouvernements locaux en Afrique ou leur offrent un soutien sur le plan du renforcement des capacités.

Parmi les participants à l'atelier figurent :

Jochebed ESSIEN, Partenariat pour le développement municipal (Afrique de l'Ouest et Afrique centrale)
Mohamed A. DIARRAH, Association des municipalités du Mali (AMM)
Hamisi Omari MBOGA et **Joyce NYAMBURA**, Association des gouvernements locaux du Kenya (ALGAK)
Ananaias CHOMOLA, Association nationale des municipalités du Mozambique (ANAMM)
Jennifer T. KAUAPIRURA, Association des autorités locales en Namibie (ALAN)
Nathaniel ARESEB, Association des fonctionnaires municipaux de Namibie (NALAO)
Lilian DODZO, **Themba MHAMBI** et **Philippe van WESEMAEL**, Cités et gouvernements locaux unis — Afrique (CGLUA)
Liz NKONGI, Cités et gouvernements locaux unis — Afrique (CGLUA)
Celestine T KIMARO et **Basillius NCHIMBI**, Association des autorités locales de Tanzanie (ALAT)
Maurice MBOLELA et **Mpatanji NAMUMBA**, Association des gouvernements locaux de Zambie (LGAZ)
Shingirayi MUSHAMBA, Fédération des municipalités canadiennes (FCM)
Leopold BHOROMA et **Chrispen MUSEKIWA**, Association des conseils urbains du Zimbabwe (UCAZ)
Martin Tafara DINHA, **Jerry GOTORA**, **Roger MOZHENTIY** et **Fred L. NDLOVU**, Association du gouvernement local du Zimbabwe (ZILGA)
George MATOVU, **Phillip KUNDISHORA** et **Kinuthia WAMWANGI**, Municipal Development Partnership (PDM – Afrique de l'Est et Afrique australe)
Percy TORIRO, Conseil de la Ville de Harare
Estery MADAVO, Conseil local de Ruwa
Wallace MAWIRE (journaliste) New Ziana, Harare
Patrick MUSIRA (journaliste) The Southern Times, Harare
Michael PADERA (journaliste) The Herald, Harare

FCM voudrait aussi remercier Javaid Hasan, gestionnaire de projet sur le terrain pour le Projet canadien de soutien au transfert des pouvoirs (C-DSP) au Pakistan et le personnel de la FCM qui a travaillé au Programme de coopération municipale Sri Lanka/Canada, de leurs commentaires précieux au sujet du guide. La FCM voudrait aussi remercier la Ligne municipale nationale de Thaïlande d'avoir communiqué sa stratégie de gestion des connaissances (Annexe 1). La stratégie a été élaborée en décembre 2006 à partir de la version originale de la stratégie consignée dans ce guide comme référence.

Enfin, la FCM rend hommage au soutien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour la réalisation de cette publication.

Table des matières

Introduction	5
--------------------	---

Module 1 : Les principes de base de la gestion des connaissances 7

1.1 En quoi consiste la gestion des connaissances	7
1.2 Pourquoi une association d'autorités locales doit-elle réaliser une gestion des connaissances? ...	10
Exercice 1 : Évaluez votre compréhension des principes liés à la gestion des connaissances.....	12

Module 2 : Comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association..... 13

Méthode 1 : Animer un atelier d'élaboration d'une stratégie de GC	13
Étape 1 : Définissez le contexte de la GC dans votre association.....	13
Étape 2 : Acquérez une compréhension générale de la notion de stratégie de GC	14
Étape 3 : Réalisez une analyse des connaissances.....	14
Étape 4 : Élaborez un plan d'action de GC pour l'association	16
Étape 5 : Rédigez votre plan d'action de GC	17
Méthode 2 : Comment élaborer une stratégie de GC avec un consultant ou un conseiller	18

Module 3 : Méthodes de partage des connaissances au sein des associations..... 19

3.1 En quoi consiste le partage des connaissances et comment peut-il améliorer la gouvernance locale?	20
3.2 Quelques principes de base du partage des connaissances	20
3.3 Réunions relatives au partage des connaissances.....	21
3.4 Apprentissage entre collègues et pairs	27
3.5 Utilisation des technologies de communication de l'information pour partager les connaissances	30
3.6 Instruments d'information qui favorisent le partage des connaissances	32

Bibliographie	34
---------------------	----

Annexe 1 :

Stratégie de gestion des connaissances du National Municipal League of Thailand.....	37
--	----

Annexe 2 :

Stratégie de gestion des connaissances et de communication du Programme africain de gouvernance locale	47
--	----

Introduction

À propos de ce Guide

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

Le présent guide est un outil qui a été élaboré afin d'aider des associations nationales de gouvernements locaux et de municipalités à mettre sur pied leurs propres unités de GC ou à renforcer celles qui existaient déjà.

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

La FCM valorisent le partage des connaissances plus généralement, et ils espèrent que cet outil sera aussi utile aux associations non partenaires. En outre, ce Guide peut être précieux à des autorités locales plus importantes qui souhaitent systématiser leur fonction de GC.

Le Guide est articulé autour de trois modules :

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

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

Module 2 : Définir une stratégie de gestion des connaissances

Ce module décrit les deux méthodes de définition d'une stratégie de GC que peut suivre une association de gouvernements locaux : l'approche par atelier et le recours aux services d'un consultant ou d'un animateur qui possède une expérience de la GC.

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

Ce module fournit une variété de méthodes ou d'outils qui peuvent être utilisés pour aider les associations à partager les connaissances avec leurs membres, ainsi qu'avec les organisations sœurs sur le continent et à l'échelon mondial.

Module 1 :

Les principes de base de la gestion des connaissances

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

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

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

1.1 En quoi consiste la gestion des connaissances?

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

Les définitions de la gestion des connaissances varient d'un organisme à un autre. Dans le contexte d'une association de gouvernements locaux, la gestion des connaissances peut désigner :

La documentation, l'analyse, le regroupement, la conservation des connaissances et de l'expérience et leur partage avec les intervenants clés afin d'atteindre des objectifs de l'organisation et de générer un changement institutionnel. Les principaux intervenants d'une association sont notamment :

- ses employés;
- ses municipalités membres, ainsi que des municipalités non membres;

- les ministères responsables des administrations locales (le plus souvent situés aux niveaux provincial ou national);
- les représentants politiques des administrations de district, des gouvernements provinciaux et centraux;
- les établissements d'enseignement travaillant sur les administrations locales;
- les établissements techniques qui travaillent au renforcement des capacités des administrations locales;
- les associations régionales ou internationales de gouvernements locaux qui font partie d'un réseau plus vaste.

Le type de contenu de connaissances traité par les associations a trait en grande partie aux politiques et aux pratiques reliées à la gouvernance locale, à la gestion et à la prestation de services, ainsi qu'aux processus de décentralisation. Les associations ont aussi besoin de gérer les connaissances relatives à leurs politiques et à leurs procédures internes.

Adapté de la définition de la gestion des connaissances utilisée dans le cadre du Programme africain de gouvernance locale 2002-2007

Parmi les autres exemples de définitions figurent :

1) Une gestion des connaissances axée sur les technologies de l'information peut désigner le processus de saisie des valeurs, des connaissances et de la compréhension de l'information d'une organisation au moyen des systèmes de technologie de l'information afin de tenir à jour, de réutiliser et de redéployer ces connaissances.

Source : OIC Document Management, mentionné sur le site Web du Global Development Research Centre, <http://www.gdrc.org/kmgmt/what-is-km.html>.

2) La gestion des connaissances aux fins d'une utilisation interne d'une organisation peut désigner le processus systématique de recherche, de sélection, d'organisation, de dissémination et de regroupement de l'information en vue d'améliorer la compréhension d'un employé dans un domaine d'intérêt particulier.

Source : Knowledge Management Server, mentionné sur le site Web Global Development Research Centre, <http://www.gdrc.org/kmgmt/what-is-km.html>.

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

- 1) collecte des connaissances,
- 2) partage des connaissances,
- 3) mise en œuvre ou application des connaissances,
- 4) contrôle et évaluation des activités de GC.

Ce processus se répétera et s'améliorera au fur et à mesure que la GC s'institutionnalise dans l'association.

DÉFINITION : EN QUOI CONSISTE EXACTEMENT LA GESTION DES CONNAISSANCES?

LES CONNAISSANCES SE TROUVENT CHEZ LES ÊTRES HUMAINS... L'INFORMATION DANS LES DOCUMENTS

– Themba Mhambi, Cités et gouvernements locaux unis — Afrique

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

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

Par exemple :

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

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

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

ÉTAPE 1 Collecte des connaissances

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

Une grande partie des connaissances que les personnes possèdent sont qualifiées de « tacites ». Il s'agit des connaissances que les personnes ont en tête et qui proviennent de leur expérience. Elles visent les opinions, les croyances et le savoir-faire, y compris les travaux et les compétences pratiques. Par exemple, savoir comment faire de la bicyclette est une connaissance tacite qui n'est pas documentée sur papier.

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



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

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

sions diverses de se rencontrer pour partager leurs expériences, on pourra ainsi collecter un peu de leurs connaissances tacites.

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

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

ENCADRÉ 1.1 – BESOINS EN CONNAISSANCES TYPIQUES D'UNE ASSOCIATION DE GOUVERNEMENTS LOCAUX

(à noter qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et qu'elle peut varier d'une association à l'autre).

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

ÉTAPE 2 Partage des connaissances

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

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

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

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

ÉTAPE 3 Mise en œuvre ou application des connaissances

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

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

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

ÉTAPE 4 Contrôle et évaluation des activités de gestion des connaissances

Il est important de définir des indicateurs ou des mesures afin de déterminer si les activités de GC exercées par l'association obtiennent les résultats escomptés. En fonction de l'évaluation, vous pourrez raffiner ces activités ou processus en vue de les améliorer.

Le Module 2 : Comment élaborer une stratégie de GC pour votre association, décrit quelques méthodes de base pour évaluer les résultats des activités de GC de votre association.

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

Dans le contexte de la gouvernance locale et de la décentralisation en Afrique et au Moyen-Orient, en Amérique latine, aux Caraïbes et en Asie, la gestion des connaissances est très importante en raison des efforts relativement récents entrepris par beaucoup de pays pour décentraliser et conférer aux gouvernements locaux un contrôle administratif accru. Les administrations locales jouent de plus en plus un rôle clé dans la prestation de services à la collectivité notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la gestion de l'environnement, de l'alimentation en eau et des infrastructures.

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

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

Les associations nationales de gouvernements locaux jouent un rôle central dans la gestion et le partage des connaissances entre leurs membres afin de les aider à renforcer leurs capacités, à

mieux les appuyer et à représenter leurs intérêts à l'échelon national. L'aptitude des associations nationales à atteindre ce résultat constitue ainsi une priorité clé qui contribue à leur pertinence et à leur efficacité sur le plan organisationnel.

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

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

Les associations nationales sont aussi un carrefour important de savoir sur la décentralisation et la gouvernance locale, un savoir qui peut être partagé à l'échelle de leurs régions et du monde entier. Elles ont beaucoup à donner à leurs organisations sœurs et à apprendre d'elles, et ces connaissances peuvent ensuite être partagées avec tous les membres.

ENCADRÉ 1.2 – AVANTAGES DE LA GC POUR L'ASSOCIATION

La présidente de l'association nationale des municipalités du pays X voudrait définir une stratégie de GC pour son organisation. Pourtant, les membres de son conseil d'administration s'interrogent sur l'intérêt qu'il y a à consacrer du temps et des ressources à la GC. Elle explique que les membres de l'association en bénéficieront sur plusieurs plans :

- la GC permettra de favoriser la communication et le dialogue avec des intervenants importants;
- elle permettra de faciliter la documentation des enjeux clés de gouvernance locale, de gestion et de prestation de services qui touchent les membres et d'établir des priorités dans ces domaines;
- elle contribuera à aider les membres et les autres intervenants à apprendre les uns des autres et par la même occasion à renforcer leurs propres capacités;
- elle renforcera la présence de l'association dans les réseaux plus larges de gouvernements locaux et permettra aux membres d'établir des liens avec ces réseaux;
- elle améliorera l'efficacité de l'organisation au fur et à mesure que la GC s'intégrera aux procédés opérationnels de l'association.

Après avoir réfléchi aux avantages de la GC, le conseil d'administration convient qu'elle devrait être une priorité et conseille à la présidente d'amorcer la définition d'une stratégie.

ENCADRÉ 1.3 – MISE EN PLACE D'UNE FONCTION DE GC DANS VOTRE ASSOCIATION

Lorsqu'une association amorce l'établissement d'une fonction de GC (que ce soit une unité ou un processus indiquant au personnel comment procéder à une GC), elle suivra probablement le « cycle de vie » suivant :

1) Décider d'appuyer la GC et amorcer le processus

Une fois que l'association aura décidé d'appuyer la GC, elle devra probablement y consacrer du temps et des ressources. L'association peut vouloir retenir les services d'un consultant possédant une expertise en GC afin d'offrir des conseils et de guider le processus.

2) Définir une stratégie

Pour lancer une initiative de GC, une association serait bien avisée d'adopter une stratégie qui définit clairement des objectifs et établit des priorités entre les activités en fonction des ressources disponibles. Le Module 2 explique les deux approches en matière de définition d'une stratégie de GC pour l'association.

3) Lancer une initiative de GC

En se fondant sur cette stratégie, l'association suivra le plan de travail en GC pour lancer une initiative de GC. Il peut s'avérer utile de commencer par un projet pilote ou une activité pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et de raffiner l'approche avant de mettre en œuvre une stratégie plus large dans l'ensemble de l'association. Pour que l'initiative réussisse, le personnel a besoin de sentir les avantages qu'il peut tirer de sa participation et il doit posséder les compétences et les ressources requises pour remplir les objectifs.

4) Élargir et appuyer la GC

Lorsque l'association aura lancé et évalué les initiatives de GC à une plus petite échelle, elle sera prête à en élargir la portée et à soutenir la GC afin de mettre en œuvre une stratégie à plus grande échelle.

5) Institutionnaliser la GC

Lorsque l'association aura eu l'expérience de la mise en œuvre d'une première stratégie de GC et qu'elle aura tiré les enseignements de ce processus, elle sera prête à institutionnaliser la GC. La stratégie doit être vue comme un document « évolutif » susceptible d'être modifié au fur et à mesure que l'association prend de l'expansion, apprend et évolue.

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

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

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

Processus suggéré :

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

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

1) En quoi consiste la GC, en règle générale?

2) Quels en seraient les avantages pour l'association?

3) Quelles sont les quatre étapes de la GC?

4) Quelle est la différence entre les connaissances tacites et explicites? Donnez des exemples des connaissances tacites que vous possédez et qui sont reliées aux activités de l'association, ainsi que des exemples de connaissances explicites.

5) De quelles manières pourriez-vous partager vos connaissances tacites avec d'autres personnes au sein de votre association?

6) Quels autres exemples de connaissances tacites et de connaissances explicites avez-vous tiré de votre propre vie?

7) Quel est, selon vous, le type de connaissances le plus important pour l'association dans son ensemble eu égard à l'atteinte de ses objectifs?

8) Quel est selon vous le type de connaissances le plus important pour l'association dans son ensemble pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, compte tenu du rôle particulier qu'elle joue dans la gestion des processus de décentralisation et d'appui à ses gouvernements locaux membres?

Module 2 :

Comment élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour votre association

Ce module décrit les deux méthodes de définition d'une stratégie de GC que peut suivre une association de gouvernements locaux. La première méthode fait appel à une approche par atelier et la seconde consiste à retenir les services d'un consultant ou d'un animateur qui possède de l'expérience en GC afin de travailler avec l'organisation à définir une stratégie appropriée.

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

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

Méthode 1 : Animer un atelier d'élaboration d'une stratégie de GC

Comme chaque employé d'une association de gouvernements locaux a un rôle important à jouer dans la gestion et le partage des connaissances, il est recommandé qu'un large échantillon du personnel de l'association participe à l'atelier de définition d'une stratégie de GC pour l'association. Le processus tirerait aussi avantage de la participation des membres du conseil d'administration de l'association. Si le personnel de l'association compte moins de 10 à 15 personnes, vous pourriez envisager d'organiser une retraite ou journée de réflexion pour tout le personnel.

Idéalement, l'association doit consacrer au moins une journée entière à ce processus de planification. L'expérience a montré que les organisations peuvent bénéficier d'un processus plus long allant jusqu'à deux jours afin de tirer parti le plus possible du processus. Le temps estimé pour chaque étape est indiqué à chaque fois.

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

Si l'association est établie depuis peu et qu'elle en est à édifier ses capacités opérationnelles, il est recommandé de faire appel à un animateur externe qui possède une expertise en GC afin de guider le processus. L'animateur doit alors prendre connaissance de ce module avant d'animer l'atelier et guider les participants à travers chaque étape. La section 3.3.1 du Module 3 offre des conseils sur la manière d'animer une réunion.

**STEP
1**

Définissez le contexte de la GC dans votre association

Temps requis : 60 minutes

L'animateur doit réviser les notions présentées dans le Module 1 avec le groupe et guider les participants pour l'exercice 1, Module 1. Les participants pourront ainsi obtenir une compréhension commune de la notion générale de la GC et des raisons pour lesquelles il s'agit d'une fonction importante pour l'association, compte tenu du contexte qui est le sien. Les participants peuvent se reporter aux réponses aux questions 7 et 8 lorsqu'ils franchissent les étapes 2 à 5 du Module 2.

ÉTAPE 2

Acquérez une compréhension générale de la notion de stratégie de GC

Temps requis : au moins 30 minutes et jusqu'à 60 minutes au besoin.

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

En quoi consiste une stratégie de GC?

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



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

Il existe parfois une certaine confusion au sujet de la différence entre une stratégie et un plan. Certains voient le plan comme un document de travail mineur par rapport à une stratégie. Pour les fins du présent guide, nous entendons la stratégie comme visant un plan d'action d'ensemble qui définit l'orientation fondamentale de l'association, ses activités et l'affectation des ressources. Cette stratégie est volontairement adaptée et vérifiée afin d'améliorer la performance de l'organisation. Nous employons le terme de stratégie de GC pour désigner l'entier processus entourant l'élaboration et l'évaluation d'un plan d'action en matière de GC pour l'association. Le plan d'action en matière de GC est le produit écrit qui découle de ce processus.

L'Annexe 1 présente un exemple de stratégie de GC pour une association de gouvernements locaux.

ÉTAPE 3

Réalisez une analyse des connaissances

Grâce à une analyse des connaissances, l'association pourra cerner les objectifs stratégiques dont elle doit tenir compte dans la définition de sa stratégie de GC et repérer les connaissances dont elle a besoin pour l'aider à remplir ces objectifs. L'encadré 2.1 décrit de manière plus détaillée l'analyse des connaissances.

Temps requis : 2 à 4 heures

L'animateur guidera les participants à travers cet exercice. Le rapporteur doit prendre des notes sur un tableau de papier durant la discussion et

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

ENCADRÉ 2.1 – QU'EST-CE QU'UNE ANALYSE DES CONNAISSANCES?

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

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

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

Une analyse des connaissances peut révéler les besoins, forces, faiblesses, possibilités, menaces et risques de l'association sur le plan de la GC. Il est essentiel de faire participer à ce processus un vaste échantillon du personnel de l'association, car à chaque rôle au sein de l'association correspond une série de besoins différents en matière de connaissances qui sont importants pour cette fonction. En travaillant avec des groupes d'employés clés, il est possible de repérer la mesure dans laquelle les besoins varient au sein de l'organisation, ce qui permet d'élaborer une stratégie de GC qui tient compte de ces facteurs.

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

A noter : si votre association dispose d'un plan stratégique ou d'un plan de travail annuel, il serait utile de vous y reporter à cette étape¹. Qu'il existe ou non un plan stratégique en place, la stratégie de GC sera probablement intégrée au plan stratégique de l'association.

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

1) Cernez les objectifs stratégiques

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

- 1) Quel est l'objectif stratégique le plus important de l'association à court terme? (par ex. augmenter le nombre de membres? Atteindre un objectif de politique particulier? Prodiguer une formation aux représentants locaux nouvellement élus?)
- 2) Quels sont les autres principaux objectifs de l'association?
- 3) Après que le groupe soit parvenu à un consensus au sujet des cinq ou six objectifs les plus importants de l'association, notez-les par ordre de priorité sur un tableau de papier et affichez les feuilles du tableau sur les murs de la salle de réunion.

Au moment d'établir les priorités, il est toujours important de garder à l'esprit quelles sont les ressources humaines et financières dont dispose l'association. La vision ultime de l'association peut ne pas correspondre à ce qui peut être réaliste de mettre en œuvre dans un avenir proche. Il peut s'avérer utile de définir les priorités, tout en notant celles qui devront probablement être retardées jusqu'à l'obtention de ressources supplémentaires.

2) Déterminez les connaissances dont l'association a besoin pour atteindre ses objectifs

Les participants devraient maintenant être en mesure d'évaluer la performance de l'association au regard des objectifs qu'ils viennent de cerner. Ils devront tenir compte des diverses fonctions exercées par le personnel au sein de l'association et examiner les facteurs qui influencent chaque membre de son personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

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

Vous pouvez vous reporter aux réponses que vous avez données aux questions 7 et 8 de l'exercice 1 du Module 1.

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

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

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

Voici quelques exemples :

- Établir et gérer une base de données des membres, qui permet de savoir quel personnel travaille avec tels membres sur tels dossiers.
- Créer des formats et un protocole de transmission de l'information aux membres (par ex. communiqués, communiqués de presse, enquêtes, etc.), pour s'assurer d'avoir recours à un processus commun et gagner du temps.
- Produire un bulletin de nouvelles pour l'association, et dresser et gérer une liste de distribution (par courrier électronique ou par la poste) aux fins de transmission.
- Établir une structure de comité afin que l'information puisse être partagée de manière régulière entre le personnel des divers services et fonctions de l'organisation.

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

ÉTAPE 4 Élaborez un plan d'action de GC pour l'association

Temps requis : 2 – 4 heures

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

1) Préparez un plan de travail de GC réaliste

En groupe, passez en revue les besoins et les activités en matière de connaissances que vous avez identifiés à l'étape 3. Réfléchissez sur les domaines qui auront probablement le plus d'impact sur la performance de votre organisation. Déterminez qui sera chargé des différentes activités et le niveau de ressources et de technologie qu'elles exigeront. Au moment de définir votre solution, tenez compte des facteurs suivants :

- L'association dispose-t-elle d'outils pouvant être adaptés ou améliorés davantage?
- Qu'est-ce que l'association peut obtenir ou acheter de fournisseurs externes (fournisseurs, consultants, partenaires ou organismes donateurs)?
- Quelles sont les solutions de rechange?
- Quels sont les coûts?



CONSEIL

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

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

2) Élaborez un plan d'évaluation

Temps requis : 60 – 90 minutes

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

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

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

En outre, puisque la solution de GC est liée aux objectifs stratégiques de l'association, vous pouvez aussi avoir recours aux systèmes de mesure qui sont déjà en place – vous pouvez peut-être partir du principe que les améliorations apportées à ces systèmes de mesure indiquent que les initiatives de GC ont un effet. Voir l'encadré 2.3 pour savoir plus précisément comment mesurer le succès de la GC.



CONSEIL

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

EXEMPLE – PRÉPARER UN PLAN RÉALISÉ DANS UNE ASSOCIATION DE GOUVERNEMENTS LOCAUX RÉCEMMENT CONSTITUÉE

Une association de gouvernements locaux nouvellement constituée dans un pays X a deux employés – le directeur général et un adjoint de direction. Le président a été chargé de développer les capacités opérationnelles de l'association et d'établir des liens avec les 20 municipalités membres qui ont participé à sa constitution. Le président est aussi un élément de liaison clé avec le gouvernement national et les autres intervenants du secteur de la gouvernance locale dans le pays. L'adjoint de direction est chargé d'aider le président à effectuer des tâches telles que s'occuper de la correspondance avec les membres et les autres intervenants, organiser les réunions, assumer l'administration financière de base et élaborer et distribuer les documents de communication.

Pour le moment, les membres ont convenu que les ressources disponibles de l'association couvrent les salaires du personnel, les frais d'administration du bureau, les dépenses de formation des deux membres du personnel de direction de l'association, une conférence annuelle qui réunira les membres afin de discuter des questions de politique et de partager les connaissances ainsi qu'un petit budget pour les activités de communication.

Les activités de GC qui ont été jugées prioritaires par l'association sont les suivantes :

- dresser une liste des coordonnées des membres et une autre liste des coordonnées des autres intervenants;
- rédiger un bulletin de liaison trimestriel à distribuer aux membres et aux intervenants pour leur communiquer les nouvelles pertinentes au sujet du travail de l'association;
- mettre sur pied un comité d'organisation constitué des membres afin de planifier et d'organiser la conférence annuelle;
- préparer plusieurs mémoires de politique en consultation avec le conseil d'administration et les distribuer aux membres.

3) Identifiez les risques associés à la mise en œuvre du plan par l'association

Demandez au groupe de repérer les risques potentiels qui seraient liés à la mise en œuvre du plan.

Voici quelques facteurs courants qui sont susceptibles de gêner le succès des initiatives de GC :

- La viabilité du financement – si l'association dépend du financement octroyé par des organismes donateurs, elle peut perdre ce financement de la GC lorsque des projets ou programmes particuliers auront été réalisés.

- Manque d'implication du personnel et des membres – les initiatives de GC doivent être clairement définies et bien comprises par les membres du personnel.
- Absence d'un champion au sein de l'organisme – une personne qui occupe une fonction de direction au sein de l'association devrait promouvoir l'importance de la GC et appuyer les initiatives de GC.
- Peur de partager les connaissances – dans certains cas les associations ou leurs employés estiment que le partage des connaissances les rend vulnérables.
- Capacités en personnel insuffisantes pour mettre en œuvre de manière appropriée les initiatives de GC.

Ces risques devraient être évalués et le plan final devrait les traiter et tenter de les minimiser.

ENCADRÉ 2.3 – COMMENT MESURER LE SUCCÈS DE LA GC?

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

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

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

ÉTAPE 5 Rédigez votre plan d'action de GC

En fonction de l'information obtenue aux étapes 1 à 4, vous devriez être prêt à rédiger votre plan d'action de GC. Une personne doit être désignée pour assumer cette tâche à la suite de l'atelier. Une fois le plan d'action rédigé, les participants peuvent prendre connaissance du contenu pour s'assurer qu'il est compatible avec les résultats de l'atelier.

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

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

L'**Annexe 1** offre un exemple de stratégie de GC élaborée par la Ligue municipale nationale de Thaïlande (NMLT) en décembre 2006. La NMLT a utilisé l'approche par atelier décrite dans ce guide pour définir sa stratégie.

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

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

Pour arriver à une compréhension commune de ce qu'est la GC dans le cadre du programme, les partenaires ont mis au point une définition pratique de la GC qui répond aux buts et aux objectifs du programme. Dans le contexte du PAGL, la GC renvoie à la documentation, à l'analyse, à la présentation, à la conservation, à la récupération et au partage des connaissances et de l'expérience tirées du PAGL avec les intervenants clés. Elle comprend le contrôle et l'évaluation sur une base

régulière du programme dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs, ainsi que l'application des leçons apprises aux activités de programme subséquentes. Un exemplaire de la Stratégie de gestion des connaissances du PAGL figure en Annexe 2.

Méthode 2 : Comment élaborer une stratégie de GC avec un consultant ou un conseiller

Une association qui dispose de peu de personnel ou qui est peu familiarisée avec la notion de GC peut vouloir retenir les services d'un consultant ou d'un conseiller. Celui-ci travaillera avec elle afin d'élaborer une stratégie de GC qui soit à la fois réaliste et stratégique. Un consultant qui possède une expérience en gestion des connaissances ou en communications d'entreprise serait probablement le candidat idéal pour cette mission. Il ou elle devra sans doute travailler avec le personnel de la haute direction ou d'autres personnes, et peut-être avec le conseil d'administration pour formuler la stratégie.

Le consultant devrait être en mesure d'aider des associations aux ressources limitées à choisir des initiatives qui sont logiques et reflètent les priorités de l'organisation. Un point important à garder à l'esprit au sujet de cette approche est le suivant : pour obtenir une GC efficace, tous les membres du personnel doivent participer au processus et se sentir à l'aise avec la solution qui est conçue.

Une autre raison pour laquelle une association peut vouloir faire appel à un consultant ou à un conseiller externe est d'obtenir une perspective nouvelle sur ses forces et ses faiblesses en matière de gestion et de partage des connaissances. Les consultants peuvent poser des questions importantes qui n'auraient pas été envisagées par le personnel ou d'autres personnes qui sont très proches de l'organisation.

Prochaines étapes

Maintenant que votre association est dotée d'une stratégie de GC et d'un plan d'action, vous êtes prêt à entreprendre votre initiative de GC. Le partage des connaissances avec les principaux intervenants sera probablement un volet important de votre plan. Le prochain module est centré sur certains outils importants que vous pouvez utiliser pour partager les connaissances avec efficacité.

Module 3 :

Méthodes de partage des connaissances au sein des associations

Ce module met l'accent sur un élément important de la gestion des connaissances – le partage des connaissances.

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

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

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

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

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

Au début des années 1990, les organisations de tout genre ont commencé à officialiser le concept de partage des connaissances. Dans le milieu du travail, le partage des connaissances consiste généralement à encourager un partage ouvert et intégrateur de l'expertise et des expériences avec les membres du personnel et les partenaires pour aider à la formation et au changement, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'impact de notre travail².

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

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

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

Les gouvernements locaux peuvent à leur tour tirer beaucoup du partage des expériences vécues et des leçons apprises des pratiques dont elles sont à l'origine, tant positives que négatives. Ces connaissances peuvent les aider à acquérir leur indépendance et leur permettre de mieux intégrer de bons modèles et pratiques de gouvernance dans leur propre administration, comme en matière d'élaboration de politiques participatives,

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

transparentes et responsables, de planification, de mobilisation des ressources et de gestion, mais aussi de prestation de services accessibles et équitables pour les collectivités.

Les associations nationales de gouvernements locaux jouent un rôle essentiel dans le partage des connaissances

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

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

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

3.2 Quelques principes de base du partage des connaissances

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

Encourager la culture du partage des connaissances

Tout d'abord, le partage des connaissances repose sur l'ouverture et la transparence, ainsi que sur le respect mutuel des parties concernées. Il accorde

une place de choix aux connaissances issues des traditions et à l'information délivrée localement par les membres.

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

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

Comprendre le genre de connaissances dont les membres ont besoin

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

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

3.3 Réunions relatives au partage des connaissances

Cette section décrit la façon dont les associations nationales peuvent organiser différents types de réunions en vue de faciliter le partage des connais-

³ Tiré du *Guide du partage des connaissances – Méthodes, espaces et outils*, ACDI, novembre 2003, p. 32.

⁴ *Manuel sur les pratiques participatives dans la gouvernance locale*, Fédération canadienne des municipalités, 2007 : Ottawa. Ce document est disponible en anglais à partir du site Web du Centre international pour le développement municipal à l'adresse www.fcm.ca/international.

sances parmi les membres et les organisations sœurs. On peut utiliser la description des réunions ci-dessous pour favoriser l'apprentissage et le partage entre pairs, et dans certains cas, afin de permettre un consensus parmi les membres concernant les questions relatives à la gouvernance locale.

Les gouvernements locaux peuvent également trouver cette section utile, car ces réunions favorisent l'apprentissage à l'interne parmi les différents départements, ainsi qu'à l'externe de concert avec la collectivité. Les réunions mènent à un engagement envers la collectivité et elles encouragent la participation du public sur les questions relatives au gouvernement local.

Pour obtenir davantage de renseignements concernant la façon de mettre à contribution la collectivité envers les questions relatives au gouvernement local et à la prise de décision, veuillez consulter le Manuel de participation des citoyens au gouvernement local de la Fédération canadienne des municipalités.⁴



CONSEILS LA FAÇON DONT LES MEMBRES TENDENT À CHERCHER L'INFORMATION

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

3.3.1 Réunions et consultations facilitées

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

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

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

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

En règle générale, l'animateur s'assure du bon déroulement de la réunion, désigne le droit de parole au cours des discussions ouvertes, et vérifie que les séances commencent et se terminent à temps. L'encadré 3.1 qui suit décrit certaines normes en matière de facilitation de groupe qui sont communément adoptées. Ces normes sont décrites dans le *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (de Sam Karner, 1996, New Society Publishers). Ce guide propose au lecteur divers aspects de la facilitation, y compris la façon de concevoir un ordre du jour réaliste, d'obtenir une participation complète, de favoriser une compréhension mutuelle et d'aider les groupes à trouver un terrain d'entente. Le guide est utile aux débutants, mais aussi aux animateurs professionnels.

ENCADRÉ 3.1 – NORMES EN MATIÈRE DE FACILITATION DE GROUPE

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

3.3.2 Ateliers de formation et séminaires

Des ateliers de formation et des séminaires brefs sont importants pour une acquisition rapide des connaissances et des compétences. Les ateliers de formation deviennent particulièrement utiles lorsque les participants doivent acquérir une connaissance technique, mais ils peuvent également aider à sensibiliser les participants au sujet d'un enjeu.

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

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

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

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

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

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

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

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

En raison des activités mentionnées ci-dessus, l'égalité des sexes est devenue un enjeu principal pour la NALAG et davantage de femmes participent à sa conférence annuelle. De plus, la constitution de la NALAG a été modifiée en vue de faciliter la candidature de conseillers au conseil de la direction, ce qui a mené à la nomination de plus de femmes, y compris la vice-présidente actuelle. La NALAG continue de favoriser une plus grande sensibilisation à l'égard de l'égalité des sexes parmi les hommes, particulièrement parmi ceux qui jouent un rôle traditionnel de leadership.

3.3.3 Analyse après action (AAR)

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



CONSEILS RELATIFS À UNE ANALYSE APRÈS ACTION

- Diriger une analyse après action le plus tôt possible, tandis que tous les participants sont disponibles et que leur mémoire est fraîche. La formation peut ensuite être mise en pratique immédiatement, même le jour suivant.
- Créer un climat approprié; un climat d'ouverture et d'engagement à l'endroit de l'apprentissage. Chaque personne devrait participer dans un climat exempt du concept d'ancienneté ou de rang. L'analyse après action est une étape d'apprentissage plutôt qu'une période de critiques et ne devrait pas être employée comme une évaluation de rendement personnel.
- Désigner un animateur qui sera en mesure d'aider l'équipe à « connaître » les réponses. Les participants doivent être sélectionnés tant dans une perspective d'apprentissage personnel que de groupe.
- Poser la question : « que devait-il se passer? »
- Poser la question : « qu'est-ce qui s'est réellement passé? » L'équipe devrait comprendre et être en accord sur ce qui s'est passé.
- Comparer maintenant ce qui a été planifié et ce qui s'est réellement passé. Inscrivez les points essentiels. Cette façon de faire précise ce qui s'est passé en comparaison avec ce qui devait se passer. Ce moyen facilite le partage des expériences d'apprentissage au sein d'une équipe et fournit la base d'un programme d'apprentissage plus vaste dans l'organisation.
- Poser les questions : « pourquoi fait-on face à des divergences? » et « quelle leçon pouvons-nous en tirer? ». Identifier les réussites et les lacunes et engager une discussion à cet effet. Mettre en place des plans d'action en vue de prolonger les réussites et d'améliorer les lacunes.
- Poser les questions : « avec qui voulons-nous partager notre expérience? » et « quels moyens prendrons-nous pour y parvenir? »

Ces conseils sont tirés du livre : *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. Collison, Chris; Parcell, Geoff. 2004. Capstone, Chichester, GB. 312 p. Veuillez visiter le site Web à l'adresse suivante: <http://www.chriscollison.com/l2f/> (site en anglais).

Les foires du savoir

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

3.3.4

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

Il existe plusieurs occasions pour les personnes travaillant en gouvernance locale (que ce soit du personnel des gouvernements locaux ou des associations nationales, des responsables élus et même des groupes communautaires) de contribuer et de participer à une foire du savoir. Les associations nationales peuvent organiser une foire du savoir comme événement parallèle à leur réunion générale annuelle. C'est l'occasion idéale pour les gouvernements locaux de partager des pratiques préconisées avec d'autres membres, et d'établir des contacts avec des membres concernant des enjeux qui revêtent une importance mutuelle.

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

Les gouvernements locaux et les associations ont également l'occasion de partager leurs connaissances à l'échelle du continent et globalement, en participant aux foires du savoir qui ont lieu au cours de conférences régionales, continentales et mondiales.

Pour en savoir plus sur la façon d'organiser une foire du savoir, veuillez consulter l'article de Steve Denning, *The Horizontal Organizational Ritual : The Knowledge Fair*, à l'adresse suivante : http://www.stevedenning.com/knowledge_fair.html (en anglais seulement).



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

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

Réunions générales annuelles

3.3.5

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

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

Réunion de comité

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

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

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

Ateliers de formation

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

Foires du savoir

Les associations nationales peuvent organiser une foire du savoir qui aurait lieu en même temps que la réunion générale annuelle. Les membres et les autres groupes concernés par les enjeux en matière de gouvernance locale peuvent profiter de cette occasion originale pour exposer leurs travaux. Veuillez consulter la section 3.3.4 pour obtenir davantage de renseignements concernant les foires du savoir.

Réunions facilitées

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

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

3.3.6 Réunions régionales et internationales

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

Africités

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

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

Les associations nationales peuvent aider les membres à identifier les sources de financement pour participer à la conférence et elles peuvent permettre à des membres de participer activement à titre d'intervenant ou de personne-ressource pour une séance relative à leur domaine de compétences.

Congrès annuel de la FLACMA

La Fédération latino-américaine de villes, municipalités et associations (FLACMA) organise un congrès annuel pour promouvoir l'échange d'idées et d'expériences sur des questions importantes pour l'agenda municipal de l'Amérique latine, à savoir : la démocratie à l'échelle locale, la participation des citoyens, la compétitivité dans le cadre du développement économique territorial, la pauvreté en milieu urbain, la durabilité sur le plan de l'environnement, la décentralisation et l'autonomie locale.

Le Congrès mondial de Cités et gouvernements locaux unis

L'organisme Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) représente et défend les intérêts de gouvernements locaux sur la scène mondiale. Plus de 1 000 villes et 112 associations de gouvernements locaux sont membres de CGLU. CGLU se veut la voie unifiée et le défenseur de l'autonomie locale démocratique à l'échelle du monde. Il fait la promotion de ses valeurs, de ses objectifs et de ses intérêts grâce à une coopération entre les gouvernements locaux et à l'échelle de la communauté internationale plus large. Il comprend huit sections régionales notamment : Afrique, Asie-Pacifique, Amérique latine (FLACMA, se reporter à l'exemple ci-dessus), Europe, Eurasie, Moyen-Orient et Asie occidentale, Amérique du Nord et une section métropolitaine (représentant les métropoles mondiales).

Le CGLU a tenu deux congrès mondiaux, dont le dernier a eu lieu en juillet 2007 à Jeju, en Corée du sud. Près de 2 000 maires, conseillers et représentants de villes et de gouvernements locaux et régionaux du monde se sont rassemblés pour établir un dialogue au sujet des aspirations et des attentes les plus pressantes des gouvernements locaux et régionaux. Les sections régionales du CGLU peuvent aussi tenir des congrès périodiques. Ainsi, CGLU-ASPAC (Asie-Pacifique) tiendra son deuxième congrès en Thaïlande en juillet 2008.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du CGLU et de ses sections régionales, veuillez visiter le site

<http://www.cities-localgovernments.org>

Forum urbain mondial

Le Forum urbain mondial (FUM) a été établi par les Nations Unies pour examiner l'une des questions les plus pressantes à laquelle est confronté le monde d'aujourd'hui à savoir l'urbanisation rapide et son impact sur les collectivités, les villes, les économies et les politiques. Le FUM est une réunion biennale à laquelle participe un large éventail de partenaires, notamment des organisations non gouvernementales, des organismes communautaires, des professionnels des questions urbaines, des universitaires, des gouvernements, des pouvoirs locaux et des associations nationales et internationales de gouvernements locaux. Il offre à tous ces acteurs une tribune commune où ils peuvent discuter de questions urbaines de manière formelle ou informelle et formuler des propositions axées sur les initiatives à entreprendre pour créer des villes durables. L'organisation du FUM est assurée par l'ONU-Habitat et un pays hôte.

Comme toute réunion régionale, le FUM et les congrès du CGLU sont des sièges importants pour des événements et des activités en matière de partage des connaissances. Pour les associations nationales et les gouvernements locaux, ils sont une occasion d'apprendre et d'échanger avec d'autres au sujet des questions urbaines reliées à d'autres régions du monde. Les associations nationales peuvent prendre des initiatives pour permettre la participation de certains de leurs membres en les aidant à obtenir une aide financière pour leur participation ainsi qu'à organiser leur participation comme conférencier pour une séance ou exposant à la foire des connaissances.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du FUM, veuillez consulter le site Web à l'adresse : <http://www.unhabitat.org/wuf/>

3.4 Apprentissage entre collègues et pairs

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

L'aide par les pairs

3.4.1 La méthode de l'aide par les pairs en matière de partage des connaissances a d'abord été élaborée par la British Petroleum et est maintenant largement utilisée par bon nombre d'organisations. La méthode préconise le rassem-

blement d'un groupe de pairs en vue d'obtenir des commentaires sur un problème, un projet ou une activité, et de tirer des leçons à partir des connaissances et de l'expérience des participants. La méthode est fondée sur l'hypothèse que quelqu'un a déjà fait face à la situation ou au problème cerné, et qu'il est possible d'éviter de commettre des erreurs en tirant une leçon de son expérience.

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

- lorsqu'ils commencent un nouvel emploi, une activité ou un projet et qu'ils pourraient bénéficier des conseils de gens qui possèdent davantage d'expérience;
- lorsqu'ils font face à un problème qu'une autre personne a déjà abordé de front;
- lorsqu'ils n'ont pas eu à gérer une situation donnée pendant une période prolongée et qu'ils ne connaissent pas les nouvelles directives à suivre;
- lorsqu'ils mettent sur pied un modèle ou un projet pilote en matière de bonne gouvernance qui est semblable à celui qu'une autre municipalité a mis en œuvre.

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

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



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

- Faites connaître l'objectif. L'aide par les pairs fonctionne bien lorsque l'objectif est clair et qu'il est communiqué aux participants.
- Partagez la planification de l'aide par les pairs avec les autres. Cherchez à connaître si quelqu'un a déjà résolu ce problème. Les besoins peuvent être semblables.
- Nommez un animateur pour la réunion. Le rôle de l'animateur est de s'assurer, en gérant le processus, que les participants à la réunion obtiennent le résultat escompté.

Suite à la page 28.



CONSEILS SUR LA FAÇON DE METTRE SUR PIED L'AIDE PAR LES PAIRS (suite de la page 27)

- Fixez une date pour l'aide par les pairs. Assurez-vous qu'il est encore temps d'apporter des modifications selon ce qui a été appris.
- Invitez des participants qui possèdent des capacités variées, des compétences et de l'expérience dont pourrait bénéficier l'aide par les pairs. Évitez les personnes habituellement ciblées. Limitez-vous à six à huit personnes. Évitez les groupes nombreux afin que chacun puisse exprimer ses idées et partager son expérience.
- Communiquez clairement les résultats escomptés de l'aide par les pairs (généralement des options ou des idées), et planifiez ensuite le temps pour accomplir ces résultats.
- Allouez du temps pour socialiser en vue de développer des liens.
- Allouez une journée et demie à l'aide des pairs. Prévoyez des périodes pour communiquer, poser des questions, analyser et apporter des commentaires.
- Créez un environnement propice au partage. Prenez le temps de créer un environnement propice au partage. Planifiez l'événement en vue d'équilibrer la communication et l'écoute.
- Écoutez afin de comprendre la façon d'améliorer vos propres activités.
- Songez aux personnes qui pourraient bénéficier de cette connaissance et rencontrez ces personnes afin de la partager.
- Engagez-vous à agir et maintenez la communication avec l'équipe de l'aide par les pairs.

Ces conseils sont tirés du livre : *Learning to fly: Practical knowledge management from some of the world's leading learning organizations*. Collison, Chris; Parcell, Geoff. 2004. Capstone.

3.4.2 Mentorat

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

Les associations nationales et les gouvernements locaux peuvent mettre en place des programmes de mentorat afin d'aider la transition des nouveaux employés vers des rôles de plus grande responsabilité. Les mentors peuvent s'avérer très utiles lorsqu'il est question de présenter les mentorés aux réseaux qu'ils ont établis. Dans le cas d'associations, leur efficacité dépend largement de la force des liens avec leurs membres. Le personnel junior a besoin de connaître les membres de ces réseaux, ainsi que le protocole à suivre en travaillant avec eux.

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

Pour obtenir un exemple d'un programme de mentorat, veuillez consulter le programme Gender and Diversity du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), à l'adresse Web suivante : <http://www.genderdiversity.cgiar.org> (en anglais seulement). Le programme *Gender and Diversity* du GCRAI a mis sur pied son programme de mentorat en 2003 à partir d'une série d'initiatives pilotes.

3.4.3 Visites ou échanges sur les lieux

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

Après la visite, les participants peuvent rédiger un résumé de l'événement et partager leurs points de vue avec leurs collègues concernant les points pouvant être adaptés à leur situation. Lorsqu'une décision est prise concernant un plan d'action, des activités pilotes peuvent être exécutées à petite échelle en vue d'évaluer l'idée et son éventuelle adaptation à la collectivité. Le principe repose sur le renforcement des capacités de la collectivité à évaluer et à adapter les connaissances provenant de l'extérieur à sa propre situation sociale et à ses valeurs.⁵

⁵ Adapté du *Manuel pour le partage des connaissances sur le développement et la transformation de la communauté*, Kingo J. Mchombu, imprimé par DLR International au Canada pour le programme de Oxfam Horn of Africa Capacity Building, août 2004.

Narration

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

Stephen Denning, l'auteur de *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*,⁶ est d'avis qu'il est bien de transmettre son expérience lorsqu'un problème est soulevé, et que le partage des connaissances devrait traiter d'enjeux et de difficultés. L'auteur est d'avis que nous sommes en mesure d'apprendre beaucoup des moyens utilisés par d'autres pour résoudre un problème et du plan d'action qui a mené à la résolution du problème. Il est important de garder à l'esprit que pour favoriser l'apprentissage, la narration a besoin d'une explication.



CONSEILS AU SUJET DE LA NARRATION

La narration :

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

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

3.4.5 Tirer profit des organisations régionales d'aide technique en Afrique

Il existe plusieurs organisations régionales et internationales qui offrent une assistance technique aux associations nationales des municipalités et de gouvernement locaux, et il se peut qu'elles organisent des cours et séminaires innovateurs

pour les intervenants du secteur municipal, comme des administrateurs publics de gouvernements locaux et d'élus. Voici quelques exemples :

- Partenariat pour le développement municipal (PDM –Afrique de l'Ouest et Afrique centrale); <http://www.mdpafrica.org.zw/>
- Municipal Development Partnership (MDP – Afrique de l'Est et Afrique australe); <http://www.pdm-net.org/>
- Commonwealth Local Government Forum (CLGF); www.clgf.org
- Cités et gouvernements locaux unis (et leurs organismes régionaux respectifs) <http://www.cities-localgovernments.org>

Les associations nationales peuvent faciliter la participation d'un membre aux programmes offerts par ces institutions et participer à des activités de renforcement des capacités de l'association.

Ces organisations gèrent également les connaissances reliées à la gouvernance locale et à la décentralisation et partagent cette information avec les gouvernements locaux, les associations nationales, les gouvernements centraux et d'autres institutions. Les associations nationales et les gouvernements locaux peuvent s'adresser à ces organisations pour obtenir une expertise dans de nombreux domaines. Ces organisations sont bien connectées à un réseau régional de gouvernements locaux et associations nationales et peuvent probablement identifier les experts susceptibles de s'avérer nécessaires.

3.4.6 Communautés de pratique

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

⁶ Publié par Jossey-Bass, San Francisco, 2005

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

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

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

Pour obtenir davantage de renseignements au sujet des communautés de pratique, veuillez consulter le guide d'Etienne Wenger : *Cultivating a Community of Practice: A quick start-up guide*, accessible à l'adresse suivante :

http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf (en anglais seulement).

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

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

L'Internet

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

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

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

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

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

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

Il est possible que des municipalités plus importantes, où une large part de la population a accès à l'Internet, veuillent créer un site Web. Les sites Web municipaux constituent un excellent outil de sensibilisation au fonctionnement et aux services de la municipalité. Habituellement, ils offrent de l'information sur la structure politique et administrative de la municipalité, sur les services offerts ainsi que des renseignements à l'intention des touristes et de la collectivité des affaires.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

tion pour renseigner les personnes moins alphabétisées sur les sujets d'actualité dans la collectivité.

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

3.5.3 Conférences téléphoniques et vidéoconférences

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

Des téléconférences ou des vidéoconférences peuvent s'avérer utiles pour aider à établir des relations entre les organisations et à garder le rythme de réalisation des activités de programme. L'avantage d'une vidéoconférence sur la téléconférence est qu'elle met les gens face à face dans une réunion, même si elles se trouvent physiquement dans des régions du monde totalement différentes. Toutefois, la technologie peut parfois être lente et retardée. En outre, la vidéoconférence profite en général aux gens qui vivent dans de grandes municipalités où la technologie est située, ou qui peuvent s'y rendre.

Les associations nationales et les gouvernements locaux devraient noter que la technologie associée aux conférences téléphoniques et aux vidéoconférences est encore très coûteuse, en particulier lorsqu'elle doit assurer la liaison entre un grand nombre de lieux différents. Il est parfois moins coûteux de regrouper physiquement les gens pour une rencontre en face à face.

3.6 Documents d'information qui favorisent le partage des connaissances

3.6.1 Bulletins d'information

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

Le bulletin de liaison de l'Association nationale des autorités locales du Ghana (NALAG), Grassroots News, a d'abord été une publication trimestrielle dont le premier numéro a paru en janvier 1997. Il a très bien réussi à rejoindre les assemblées de district dans l'ensemble du pays ainsi que le ministère des Gouvernements locaux, les membres du Parlement, la communauté des donateurs, les ONG, etc.

L'Association des municipalités du Nicaragua (AMUNIC) affiche son bulletin de liaison sur son site Web. Consultez le site www.amunic.org pour en obtenir un exemple.

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

3.6.2 Campagnes d'information

Les campagnes d'information sont des échanges d'informations ciblées et intenses en rapport avec une question précise, pendant une période de temps déterminée. Elles aident à créer le climat social nécessaire au progrès et à l'adoption de nouvelles idées en rapport avec un thème précis. Elles font habituellement appel à une combinaison de moyens de communication tels que les messages d'intérêt public à la radio et à la télévision, les affiches, les brochures et le théâtre populaire. Par exemple, nombre de pays africains ont eu recours à des campagnes d'information pour sensibiliser la population au VIH et au sida.

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

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

3.6.3 Centres de ressources ou centres de la connaissance

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

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

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

L'Association des municipalités du Nicaragua possède une « bibliothèque virtuelle » sur son site Web, qui offre tout un éventail de publications et de manuels. Voir www.amunic.org

En résumé

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

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

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

Vous êtes invité à faire parvenir vos commentaires à la Fédération canadienne des municipalités international@fcm.ca.

Bibliographie

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

Publications

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

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

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

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

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

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

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

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

The Decision-Maker's Guide to Knowledge Management: How to Implement a Knowledge Management System in Your Organization
Maynard A. Howe (McGraw-Hill, 2000)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Knowledge Management Handbook
Jay Liebowitz (Editor) (CRC, 1999)

Knowledge Management Strategies
Jerry Honeycutt (Microsoft Press, 2000)

Knowledge Management: The Bibliography
Paul R. Burden (Information Today, 2000)

Knowledge Management Toolkit: A Resource for Creating Policy and Strategy
Karen Giannetto (Ashgate Publishing, 2000)

Knowledge Management Toolkit, The: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System
Amrit Tiwana (Prentice Hall, 1999)

Knowledge Management Tools
Rudy L. Ruggles (Editor) (Butterworth-Heinemann, 1996)

Knowledge Management Trilogy
Karl M. Wiig (Schema, 1996)

Learning to Fly: Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies
Chris Collison and Geoff Parcell (Capstone Publ., 2001)

The Manager's Pocket Guide to Knowledge Management
Barbara Kivowitz, Kathleen Foley Curley
(Human Resource Development Press, 2001)

Managing Knowledge: An Essential Reader
Stephen Little, Paul Quintas, Tim Ray
(Sage Publications, 2001)

Managing Knowledge: A Practical Web-Based Approach
Wayne Applehans (Addison-Wesley, 1999)

*Practical Knowledge Management:
The Lotus Discovery System*
Wendi Pohs, Seth Earley, Gayle Thiel (IBM Press, 2001)

Smart Things to Know About: Knowledge Management
Thomas M. Koulopoulos, Carl Frappaolo
(Capstone Pub., 2001)

*The Springboard:
How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era
Organizations*
Stephen Denning (Butterworth-Heinemann, 2000)

Unlocking Knowledge Assets
Susan Conway, Char Sligar (Microsoft Press, 2002)

Ressources sur le web

Données de base sur la gestion des connaissances :

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

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

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

Annexe 1 :

National Municipal League of Thailand

Stratégie de gestion des connaissances
Décembre 2006

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Définition de la gestion des connaissances	4
3.	Besoins identifiés	5
4.	Principes clés	5
5.	Partenaires stratégiques.....	6
6.	Objectifs	6
7.	Développement et partage des connaissances	6
8.	Stratégies des risques et de leur atténuation	6
9.	Plan d'action	7
10.	Conclusion	14

1 Introduction

En février 2005, le conseil de direction et le personnel de la National Municipal League of Thailand (NMLT ou Ligue) ont élaboré un plan stratégique pour cette dernière.

Selon la vision qu'ils ont formulée pour la NMLT, celle-ci doit devenir « **la voix de consultation dans le domaine du développement municipal en Thaïlande** » (une voix active, innovatrice, coopérative et forte pour ses membres).

Le conseil de direction a défini trois rôles différents pour la NMLT :

1. La NMLT comme Centre d'information (gestion de l'information et des connaissances) — offrir de l'information sur les pratiques exemplaires, les connaissances techniques et collecter de l'information précieuse pour tous les pouvoirs locaux sur des sujets pertinents comme la législation, les finances, l'éducation, l'ingénierie, les TI, les ressources humaines, etc.

2. La NMLT comme voix représentative des municipalités de Thaïlande (réseautage et défense des droits) — renforcer la NMLT par le réseautage et la consultation de tous ses membres sur certains enjeux, parler au nom des municipalités de Thaïlande, négocier avec les divers ordres de gouvernement afin d'amender une législation contraignante, veiller à maintenir la communication au bénéfice de tous les membres et de tous les ordres de gouvernement au sujet des questions municipales.

3. La NMLT comme Centre d'excellence du développement municipal (développement et formation des ressources humaines) — donner l'exemple d'un bon leadership et d'une saine gestion, continuer à obtenir de ses membres des données de base sur la capacité de service de la NMLT, offrir des services de liaison, aider toutes les municipalités en matière d'apprentissage et de développement des compétences, et établir des relations publiques solides tant à l'échelle locale qu'internationale.

Certaines des propositions clés d'intervention ayant trait à l'information et aux connaissances qui ont été générées par l'exercice de planification sont les suivantes :

1. Établir la NMLT comme le Centre d'information sur les questions de gouvernance locale — élaborer le programme en fonction des besoins des membres et acquérir des TI et autres technologies appropriées pour réunir de l'information à jour et exacte touchant tous les aspects du développement municipal que les membres et les partenaires étrangers pourront s'échanger.

2. Miser sur les capacités du personnel de la NMLT afin de coordonner les occasions d'apprentissage et d'échange pour les élus et le personnel des administrations municipales; faire appel à des spécialistes et à une assistance technique auprès des partenaires étrangers, au besoin.

3. Réaliser des recherches sur les lois, la réglementation et d'autres sources importantes de contraintes envers les administrations municipales et établir un réseau constructif avec le gouvernement central pour modifier la législation et les pratiques.

4. Communiquer avec les gouvernements locaux et les conseiller sur la manière d'initier les changements institutionnels et d'infrastructure découlant de la décentralisation.

Dans le cadre du suivi du plan stratégique, la NMLT a décidé qu'il serait utile d'organiser un atelier de gestion des connaissances afin de mieux comprendre le rôle des associations municipales en matière de gestion des connaissances et prendre connaissance des divers outils de promotion de l'apprentissage et du partage. Le principal objectif de l'atelier était d'élaborer une stratégie de gestion des connaissances et un plan d'action. Durant l'atelier, le personnel et les membres du conseil d'administration de la NMLT ont réitéré leur engagement à consacrer des ressources à l'atteinte de ces objectifs et à travailler fort pour les remplir. Ils ont aussi cerné certaines des forces et des faiblesses de la NMLT en matière de gestion des connaissances. Certes, la NMLT jouit de l'entier soutien du conseil de direction et dispose d'excellentes installations et d'un très bon équipement pour lui permettre d'assumer les responsabilités inhérentes à la gestion des connaissances et d'élaborer des politiques, et elle possède un personnel dévoué. Cependant, elle a besoin de renforcer ses capacités sur le plan des ressources humaines au niveau des cadres intermédiaires, d'obtenir une plus forte participation de ses membres et de réduire l'écart entre la théorie et la pratique.

L'objectif de cette Stratégie de gestion des connaissances est d'offrir un guide et des principes directeurs sur la manière dont l'information et les connaissances seront développées, documentées et partagées parmi les membres de la NMLT en plus de lui permettre de définir un plan d'action pour l'aider à remplir son objectif de devenir un Centre de connaissance et d'excellence sur la gouvernance locale en Thaïlande. Le plan de travail qui est compris dans cette stratégie tente d'aborder toutes ces questions d'une manière très pratique.

2. Définition de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances se situe au cœur des activités d'une association de gouvernements locaux. Elle consiste à identifier, à documenter, à analyser, à regrouper, à entreposer, à récupérer et à partager les connaissances et l'expérience de tous ses membres. Elle favorise l'apprentissage ainsi qu'une gestion et une prestation de services plus efficaces et effectives au fur et à mesure que les membres partagent leurs pratiques exemplaires et approches innovatrices.

La gestion des connaissances suppose de bonnes communications réciproques entre l'association et ses membres, ainsi qu'une promotion active de la collaboration et des échanges entre ses membres. Par conséquent, la NMLT servira de catalyseur à la promotion d'une culture du savoir, et de carrefour pour la collecte, la documentation et le partage des connaissances.

L'information acquise et les connaissances développées par la NMLT ou ses membres seront partagées avec tous les membres de la NMLT et en définitive permettront d'améliorer la gestion municipale et la prestation de services.

3. Besoins identifiés

Alors que la NMLT est déjà très active dans la production et le partage des connaissances, certaines lacunes ont été repérées. Les besoins à combler sont indiqués dans le plan de travail :

- Le système d'information que la NMLT utilise de manière courante pour administrer ses membres est inadéquat. La NMLT ne dispose pas des renseignements de base (notamment des renseignements démographiques) sur ses membres et elle ne possède pas de système pour offrir des mises à jour à temps sur les débats au sujet des politiques du gouvernement central ou de la réglementation proposée. La NMLT a besoin d'un système d'information polyvalent qui puisse aider à réunir l'information et à la rapporter aux membres et aux autres intervenants du réseau plus vaste de municipalités.
- La NMLT a besoin d'améliorer ses capacités en matière de relations publiques avec ses membres et de monter des campagnes d'information pour les informer du travail qu'elle accomplit par le truchement de ses sous-comités et des progrès qu'elle réalise en matière de défense des intérêts au nom des gouvernements locaux.
- La NMLT a besoin d'informer ses membres de manière opportune sur les nouvelles réglementations et questions juridiques qui concernent les gouvernements locaux.

- La NMLT doit fournir davantage de renseignements de nature technique sur la gestion et la prestation de services municipales.
- Bien que la NMLT ait déjà défini des pratiques exemplaires, elle a besoin de formuler une stratégie de diffusion de l'information plus efficace.
- Surtout, la NMLT doit trouver une manière de faire activement participer ses membres aux activités de connaissances et de développer une culture du partage des connaissances.

4. Principes clés

La NMLT a cerné les principes suivants qu'elle estime essentiels au succès de son initiative de gestion des connaissances :

- assurer l'accessibilité universelle à l'information et aux connaissances par tous les membres, que ce soient des municipalités nouvelles ou bien établies, urbaines ou rurales, petites ou grandes;
- recourir à une approche « pousser-tirer » pour veiller à ce que l'information et les connaissances soient obtenues des membres et communiquées à tous;
- utiliser une approche ouverte, transparente et attentive pour repérer les besoins en connaissances des membres et y répondre;
- veiller à ce que les connaissances et l'information contribuent à améliorer la visibilité et la crédibilité des femmes en tant qu'acteurs véritables de la gouvernance locale;
- coordonner les efforts avec les partenaires et les autres intervenants (instituts, universités) dans le développement de produits de connaissance.

5. Partenaires stratégiques

La NMLT est résolue à travailler avec les différents intervenants thaïlandais qui possèdent une expérience en formation, en recherche, en conception de guides, de manuels, d'outils et de produits de connaissance. Parmi ces intervenants figurent des instituts de technologie, des départements d'universités, des associations professionnelles, etc. La NMLT établira des partenariats formels avec certaines de ces institutions en raison de la valeur qu'elles apportent à la résolution des questions qui préoccupent les gouvernements locaux.

6. Objectifs

La stratégie de gestion des connaissances comporte trois objectifs :

- aider la NMLT à s'établir comme un Centre de connaissance, et intégrer à l'un de ses secteurs d'activités la gestion des connaissances par la

- mise en place de l'infrastructure requise et la création d'un sous-comité pour l'encadrer;
- intensifier la participation des membres au développement des connaissances et les partager en établissant des tribunes pour échanger de l'information sur la recherche en cours et le développement;
- développer, réunir et partager les connaissances et les pratiques exemplaires qui favorisent l'excellence dans la gestion et la prestation de services municipales.

7. Développement et partage des connaissances

La NMLT fera un effort concerté pour rehausser son profil auprès de ses membres. Elle communiquera avec ses membres pour repérer les pratiques exemplaires et les innovations susceptibles d'être partagées avec l'ensemble des autres membres. Elle sera à l'écoute des demandes d'information sur les produits de connaissance qui émanent de ses membres. Elle mettra en place l'infrastructure qui est nécessaire pour atteindre cet objectif et promouvoir le développement et le partage des connaissances. Son but ultime est de créer une culture du partage des connaissances parmi ses membres et de devenir un carrefour de connaissance pour ces derniers.

8. Stratégies des risques et de leur atténuation

Voici des facteurs qui pourraient nuire à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances :

- Manque de personnel qualifié pour exécuter le travail
- Roulement fréquent du personnel
- Consensus insuffisant ou faible engagement des sous-comités ou des membres pour mettre en œuvre le plan d'action

Pour parer à ces risques, le conseil de direction de la NMLT devra prendre des décisions stratégiques et agir sur la question de l'insuffisance des ressources humaines. Le conseil de direction devra aussi devenir un « champion » et promouvoir activement ses activités pour obtenir l'appui et la participation active des membres.

9. Plan d'action

Comme complément à la Stratégie de gestion des connaissances, nous présentons ci-dessous une description des activités que la NMLT envisage d'entreprendre pour renforcer ses fonctions d'information et de connaissance et ainsi remplir certains de ses plus importants objectifs (tels que décrits dans l'introduction).

1. Développement d'un logiciel de système d'information

Objectif : développer et maintenir un système qui permettra à la NMLT de posséder de l'information à jour au sujet de ses membres pour faciliter le travail de liaison et posséder des documents, de l'information et des produits de connaissance qui peuvent être facilement retrouvés. La base de données actuelle ne fonctionne pas bien, ce qui est source de travail supplémentaire et d'occasions perdues.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
Établir des mandats	Année 1 (2007)	Secrétaire de la NMLT	500 000 bahts	Conseil d'administration de la NMLT
Embaucher une société du secteur privé				
Concevoir le système				
Offrir une formation au personnel de la NMLT				
Cataloguer les documents une nouvelle fois				

2. Recrutement de nouveau personnel

Objectif : appuyer et tenir à jour le nouveau système d'information et assurer de meilleurs communication et partage des connaissances avec les membres.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
<p>Préparer la documentation selon les procédures d'embauche de 8 nouveaux employés : 1 directeur et 3 adjoints pour tenir à jour le système; et 4 employés pour soutenir le travail du sous-comité.</p> <p>Mettre des annonces et passer les candidats en entrevue</p> <p>Embaucher et former</p>	<p>2007 : Embauche de 4 employés</p> <p>2008 : Embauche de 4 employés supplémentaires</p>	<p>Secrétaire de la NMLT</p>	<p>2007 : 480 000 baths</p> <p>2008 : 960 000 baths</p>	<p>Conseil d'administration de la NMLT</p>

3. Traiter la question de la rétention du personnel

Objectif : favoriser la stabilité des cadres intermédiaires de la NMLT et améliorer la rétention du personnel en offrant des incitatifs plus concurrentiels en termes de salaires et d'avantages sociaux. Il s'agit d'assurer une certaine continuité et d'accroître les connaissances au sein de l'organisation et à long terme, et d'encourager l'établissement de relations plus étroites entre le personnel de la NMLT et ses membres.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
<p>Créer un groupe de travail des membres du conseil d'administration pour examiner la question et proposer des mesures d'encouragement</p>	<p>Février 2007</p>	<p>Secrétaire de la NMLT</p>	<p>Selon la recommandation formulée par le groupe travail</p>	<p>Conseil d'administration de la NMLT</p>
<p>Obtenir l'approbation du conseil d'administration</p>	<p>Mars 2007</p>			
<p>Inclure ce poste dans le budget annuel et mettre en œuvre les mesures prises.</p>	<p>??</p>			

4. Accroître la recherche de la NMLT et ses capacités sur le plan de l'élaboration de politiques

Objectif : embaucher un conseiller en politiques moyennant un contrat d'un an afin d'augmenter les capacités en matière d'élaboration de politiques et fonder un institut de partenariat formel pour réaliser de la recherche sur la législation électorale actuelle et les politiques budgétaires du gouvernement central.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
Établir des mandats pour le conseiller en politiques et l'institut	Année 1 (2007)	Secrétaire de la NMLT	Inconnu	Conseil d'administration de la NMLT
Rédiger un projet de protocole d'entente				
Conclure des contrats				
Mettre en œuvre				

5. Campagnes de relations publiques avec les membres

Objectif : organiser une campagne de relations publiques bien coordonnée pour promouvoir les services et les activités offerts par la NMLT à ses membres afin qu'ils soient bien au courant des avantages qu'ils tirent de leur affiliation à cette ligue et qu'ils participent plus activement à son administration et à ses activités.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
Rédiger des messages	2007 et 2008	Sous-comité sur l'environnement Secrétaire de la NMLT	1 million de bahts	Conseil d'administration de la NMLT
Désigner les porte-paroles de la NMLT				
Préparer des documents				
Profiter des réunions existantes pour effectuer des activités de promotion (AGA et autres événements de la NMLT pertinents)				
Recourir à des initiatives actuelles visant les programmes télévisés et les journaux pour entrer en contact avec les membres.				

6. Fonder une installation de formation pour les gouvernements locaux

Objectif : promouvoir la formation professionnelle en offrant une formation spécialisée sur mesure et abordable à l'intention des élus et du personnel, et générer de nouvelles recettes pour la NMLT.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
Réaliser une évaluation des besoins auprès des membres de la NMLT Élaborer un plan complet de l'installation de formation Acquérir l'équipement Communiquer avec les formateurs pour développer un programme de formation et assurer la formation	D'ici à juillet 2007	Secrétaire de la NMLT	500 000 bahts pour les coûts initiaux	Conseil d'administration de la NMLT

7. Créer un Centre de ressources et d'archives sur la gouvernance locale

Objectif : créer une source complète de connaissances et d'information au sujet des administrations locales pour toutes les municipalités de Thaïlande et faire la promotion des gouvernements locaux auprès du grand public.

Étapes requises	Échéance	Responsable	Coût estimé	Approuvé par
Créer un sous-comité sur les Ressources et les Archives Assurer une nouvelle formation du bibliothécaire Acquérir une collection des membres et d'autres intervenants Acheter l'équipement nécessaire (armoires étagères, fournitures pour la conservation des documents)	D'ici au mois de déc. 2009	Secrétaire de la NMLT	1 million de bahts	Conseil d'administration de la NMLT

<p>Réunions techniques Objectif : offrir des possibilités de formation professionnelle au personnel municipal (secrétaires, conseillers aux maires, adjoints aux maires).</p>	<p>La NMLT continuera d'organiser ces réunions sur une base annuelle.</p>
<p>Réunions des maires femmes (mairresses) Objectif : appuyer la création d'un caucus de femmes au sein de la NMLT et le soutenir.</p>	<p>La seconde réunion sera organisée cette année.</p>
<p>Programmes de formation, y compris d'orientation à l'intention des nouveaux maires; formation du personnel des services des finances et de l'approvisionnement; et formation sur la notion de villes vivables à l'intention des maires. Objectif : offrir une formation formelle pour améliorer la performance de la gestion municipale.</p>	<p>La NMLT continuera à organiser ces réunions sur une base annuelle.</p>
<p>Bulletin de liaison mensuel Objectif : offrir de l'information sur les activités courantes et l'horaire des événements.</p>	<p>En cours</p>
<p>Magazine mensuel Objectif : offrir davantage d'information de fond au sujet des activités et des projets des membres.</p>	<p>En cours</p>
<p>Programmes de télévision Objectif : promouvoir le travail de la NMLT et des municipalités auprès du grand public dans l'ensemble du pays. À l'heure actuelle, un programme est diffusé deux fois par an.</p>	<p>En 2007, le programme télévisé sera mensuel.</p>
<p>Articles dans les journaux et nouvelles Objectif : offrir de l'information sur la gouvernance locale au grand public. La NMLT cible 3 ou 4 journaux nationaux majeurs, sans oublier les journaux locaux.</p>	<p>En cours</p>
<p>Site Web (www.NMLT.or.th) Objectif : offrir de l'information d'actualité aux membres et leur donner accès à une bibliothèque de documents et de publications disponibles par voie électronique.</p>	<p>La NMLT offre aussi un soutien à un site Web destiné aux employés municipaux qui est lié au site Web de la NMLT (www.tessabam.com). Ce site Web est très interactif et son trafic est important contrairement au site Web de la NMLT qui est de conception plus statique.</p>
<p>Publications/pratiques exemplaires Objectif : partager les connaissances sur un certain nombre de sujets d'intérêt pour les municipalités (accidents de la circulation, élections, droits des piétons, santé, etc.).</p>	<p>En cours, et en réponse aux demandes des membres. Souvent en partenariat avec des instituts.</p>
<p>Consultations des citoyens Objectif : obtenir une rétroaction de la part du grand public, de la société civile et de la presse sur la NMLT et ses municipalités.</p>	<p>En cours</p>
<p>Consultations avec la BMA* et les municipalités frontalières. Objectif : veiller à ce que des services appropriés soient offerts aux collectivités frontalières.</p>	<p>En cours</p>
<p>Assemblée générale annuelle et Exposition Objectif : donner aux membres l'occasion de partager les connaissances, de réseauter et de s'informer au sujet des nouvelles législations ou réglementations, en plus de leur présenter divers produits et services offerts par le secteur privé.</p>	<p>Deux fois par an. Très bonne participation à cet événement.</p>
<p>Études et recherche Objectif : obtenir des connaissances plus approfondies dans des domaines particuliers d'importance clé pour les municipalités (c.-à-d. finances municipales, impôts, impôts fonciers, etc.).</p>	<p>Plusieurs projets de recherche et thèmes de travail sont prévus chaque année.</p>

* Bangkok Metropolitan Assembly

10. Conclusion

Le *National Municipal League of Thailand* se trouve dans une excellente position pour devenir un Centre de connaissance sur la gouvernance locale. Pour atteindre cet objectif, la priorité sera de créer l'infrastructure, à la fois en termes de ressources humaines et de systèmes, pour être capable d'établir une communication avec l'ensemble de ses membres et de les convaincre de la valeur des services qu'elle peut fournir. Lorsque les membres participeront pleinement aux travaux de la NMLT, la systématisation du travail qu'elle accomplit déjà et la conception des systèmes permettant d'exploiter les connaissances que les membres créent de manière collective assureront son succès comme centre de connaissance.

Annexe 2 :

Stratégie de gestion des connaissances et
de communication du Programme africain
de gouvernance locale

Lignes directrices de mise en œuvre
Novembre 2004

Table des matières

1.0	Introduction	49
2.0	Résultats escomptés	49
3.0	Définition opérationnelle de « gestion des connaissances et communication »	50
4.0	Groupes cibles – À qui s’adressent les connaissances du PAGL?	50
4.1	Partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL	50
4.2	Spécialistes de la décentralisation et de la gouvernance locale	50
4.3	Décideurs	50
4.4	Bénéficiaires	51
4.5	Donateurs	51
4.6	Instituts de recherche et de formation	51
5.0	Processus de gestion des connaissances et de communication	51
5.1	Communication entre les parties intéressées	51
5.1.1	Bulletin électronique des partenaires du PAGL	51
5.2	Lignes directrices sur le développement de différents produits de connaissance	51
5.2.1	Études de cas	52
5.2.2	Guides et boîtes à outils	52
5.2.3	Documents de politique	52
5.2.4	Publications	52
5.3	Présentation	52
5.4	Impression	53
5.5	Diffusion des connaissances	53
5.6	Stockage et extraction de l’information	53
5.7	Suivi et évaluation	53
6.0	Responsabilités des unités de gestion des connaissances	53
6.1	Gestion des connaissances à l’échelle internationale (FCM)	54
6.2	Gestion des connaissances à l’échelle régionale (PDM et MDP)	54
6.3	Unités de gestion des connaissances des associations nationales (ALAT, AMM, ANAM, NALAG)	54
6.4	Activités conjointes de gestion des connaissances	54

1.0 Introduction

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

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

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

2.0 Résultats escomptés

Quatre résultats sont escomptés :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les connaissances développées dans le cadre du PAGL visent les groupes ci-dessous (voir le tableau 1 à la fin du document pour une description plus

détaillée des messages-clés qui seront préparés et des principaux mécanismes qui seront mis de l'avant pour atteindre ces groupes) :

4.1 Partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL :

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

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

4.2 Spécialistes de la gouvernance locale et de la décentralisation

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

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

4.3 Décideurs

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

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

4.4 Bénéficiaires

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

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

4.5 Partenaires financiers

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

4.6 Institutions de formation et de recherche

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

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

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

5.1 Communication entre les parties intéressées

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

- envoi périodique de courriels et consultation régulière du site Web interactif de la FCM
- appels et conférences téléphoniques périodiques (il peut être nécessaire de faire appel à un interprète)
- vidéoconférences
- échanges
- voyages d'étude.

Des mesures seront prises afin de surmonter les obstacles linguistiques.

5.1.1 Bulletin électronique des partenaires du PAGL

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

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

5.2 Lignes directrices sur le développement de différents produits de connaissance

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

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

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

5.2.1 Études de cas

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

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

5.2.2 Guides et boîtes à outils

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

Ces documents auront en commun :

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

5.2.3 Documents de politique

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

5.2.4 Publications

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

5.3 Présentation

Tous les produits de connaissance et les documents de promotion et d'information préparés par l'entremise du PAGL comporteront certes un contenu différent, mais ils seront de facture semblable, afin de faire ressortir clairement qu'il s'agit de documents du PAGL :

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

5.4 Impression

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

5.5 Diffusion des connaissances

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

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

Le PDM est chargé de distribuer les documents aux partenaires chargés de la mise en œuvre du PAGL et aux intervenants-clés en Afrique occidentale et centrale, et le MDP est chargé de leur distribution en Afrique orientale et australe. Le PDM et le MDP sont également chargés de la diffusion des documents d'information et des produits de connaissance à plus grande échelle dans leurs régions respectives.

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

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

5.6 Stockage et extraction de l'information

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

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

5.7 Suivi et évaluation

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

6.0 Responsabilités des unités de gestion des connaissances

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

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

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

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

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

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

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

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

6.4 Activités conjointes de gestion des connaissances

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

FCM

Fédération canadienne des municipalités

Federation of Canadian Municipalities