

# **Introduction à la gestion des connaissances pour développement agricole et rural (GCpourDAR) :**

## **Résumé du cours de l'atelier de formation / du module d'apprentissage**

### **(Version finale — 30.03.2015)**

#### **Introduction**

Le cours **Introduction à la GCpourDAR** a été développé à la suite de deux ateliers de consultation d'experts organisés par le CTA (en septembre 2012 et en septembre 2013). La consultation de 2012 a déterminé qu'il serait avantageux d'avoir des ressources d'apprentissage applicables à l'échelon des individus, des organisations et des réseaux qui œuvrent dans les régions. L'atelier de 2013 a réuni des partenaires actifs en développement des capacités de GC pour discuter d'une série de cours nécessaires au soutien des praticiens de la GC en développement agricole et rural (DAR) et pour planifier le processus de développement de ce programme spécifique. Le contenu du cours a fait l'objet d'une réflexion lors du dernier événement qui a permis d'établir une longue liste de sujets. En fonction de cette liste, Lucie Lamoureux<sup>1</sup> et Krishan Bheenick<sup>2</sup> ont proposé une structure, qu'ils ont présentée au Groupe consultatif CTA-GC<sup>3</sup>. Par la suite, le contenu du cours a été validé par un plus petit groupe de référence en orientation de GC constitué de membres du Groupe consultatif. La prestation initiale du cours a été effectuée dans le cadre d'un atelier pilote de 4,5 jours, tenu à Wageningen avec un groupe de partenaires CTA sélectionnés comme représentants du public cible.

#### **Objectif général**

L'objectif général du cours est d'offrir un aperçu des éléments de base de la GC en développement agricole et rural (DAR).

#### **Objectifs spécifiques**

Plus spécifiquement, le cours permettra aux apprenants de :

- comprendre les concepts de la GC
- comprendre les applications stratégiques de la GC dans leur travail et les approches d'intégration
- comprendre les façons dont l'échange et la saisie de connaissances permettent un impact plus important en développement

---

<sup>1</sup> Conseillère en GC, KM4D Associates, Bruxelles.

<sup>2</sup> Coordonnateur de programme senior, Gestion des connaissances, CTA, Wageningen.

<sup>3</sup> Des participants aux deux consultations composent le Groupe consultatif CTA-GC.

## **Public cible**

Le cours est destiné aux professionnels débutants et intermédiaires œuvrant en développement au sein d'organisations partenaires de CTA, tels qu'agents de projet/programme, chercheurs, agents de l'information et des communications, agents du suivi et de l'évaluation et bibliothécaires. Il est possible que le cours soit moins pertinent pour les agriculteurs ou le personnel œuvrant uniquement sur le terrain. Un second cours du CTA portant sur la GC est conçu spécifiquement à l'intention des cadres dirigeants.

## **Structure et format du cours**

L'ensemble du cours, qui dure 4,5 jours, comprend 8 modules et 24 sous-modules. La dernière demi-journée est facultative (foire des connaissances) donc le cours peut se dérouler sur 4 jours complets. Le cours est structuré en 4 blocs qui se fondent logiquement sur les blocs précédents. Les éléments de base de la GC (jour 1), Établir les bases de la GC (jour 2), La mise en œuvre de la GC (jour 3) et La voie de l'avenir en GC et la rétroaction (jour 4). Chaque bloc/jour comporte deux modules, divisés en quatre séances de 1,5 heure.

Le cours comprend un mélange de présentations, de travail interactif en groupe et d'exercices. Chaque module comprend une série de diapositives PowerPoint qui comportent des notes pour le formateur, un document d'ordre général offrant un aperçu au formateur, des notes portant sur les exercices, des documents à distribuer pendant le cours et des ressources supplémentaires.

Le contenu du cours peut être modifié afin de mieux répondre aux besoins des apprenants; l'ajout d'exemples ou de cas locaux ou régionaux est particulièrement bienvenu et encouragé.

## **Téléchargez les détails complets du cours et les modules individuels :**

<https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/102191>

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.

## Programme

Le cours Introduction à la GCpourDAR : aperçu du programme					
	Les éléments de base de la GC	Établir les bases de la GC	La mise en œuvre de la GC	La voie de l'avenir en GC et la rétroaction	La foire des connaissances (facultative)
<b>Avant-midi : 9 h – 10 h 30</b>	— Accueil — Activité brise-glace — Introduction à la GC (Leçon 1.1)	La conception d'approches stratégiques de la GC (Leçon 3.1 et exercice d'étude de cas)	La collaboration et l'échange de connaissances (Leçon 5.1, 5.2.1 et exercice)	Les nouveaux enjeux qui influencent la GC (Leçon 7.1, 7.2 et exercice)	Foire des connaissances (Leçon 8.4)
<b>25 min — Pause</b>					
<b>11 h – 12 h 30</b>	Introduction à la GC (Leçons 1.2, 1.3 et travail en groupe)	La conception d'approches stratégiques de la GC (Leçon 3.2 et exercice)	La collaboration et l'échange de connaissances (Leçons 5.2.2, 5.3, exercice et table ronde)	Séance de forum ouvert (Open Space) (Leçon 8.1)	Foire des connaissances (Leçon 8.4)
<b>1,5 h — Lunch</b>					
<b>Après-midi : 14 h – 15 h 30</b>	Le développement d'un milieu propice à la GC et l'importance du leadership (Leçon 2.1, exercice et Café du monde)	La GC, le S&E et l'intégration d'apprentissage dans votre travail (Leçons 4.1, 4.2, 4.3 et exercice)	La saisie et la collecte des connaissances (Leçon 6.1 et début de l'exercice)	Exercice d'attribution de sens (sensemaking) (Leçon 8.2)	
<b>25 min — Pause</b>					
<b>16 h – 17 h 30</b>	Le développement d'un milieu propice à la GC et l'importance du leadership (Leçon 2.2 et exercices)	La GC, le S&E et l'intégration d'apprentissage dans votre travail (Leçon 4.4 et exercices)	La saisie et la collecte des connaissances (fin de l'exercice et Leçon 6.2)	Évaluation et clôture de l'atelier principal (Leçon 8.3)	
	Analyse après action (facultatif)	Analyse après action (facultatif)	Analyse après action (facultatif)		

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.

## **Introduction au programme**

Ce cours a été conçu comme un aperçu des éléments de base de la GC en DAR. À la fin du cours, l'apprenant aura une meilleure compréhension des concepts de la GC, de la façon dont la GC s'applique de manière stratégique à leur travail et il connaîtra les moyens et les approches d'intégration ainsi que d'échange et de saisie des connaissances afin d'assurer un impact plus important en développement. Les sections suivantes expliquent les attentes et les buts précis du cours, module par module, afin de présenter aux apprenants les connaissances et les compétences qu'ils peuvent acquérir.

### **Module 1. Introduction à la gestion des connaissances (GC)**

Dans ce module, les apprenants seront exposés aux principes de base de la gestion des connaissances (GC), y compris la définition de la GC et la raison de son importance. Les différences entre données, information et connaissances seront également illustrées à l'aide d'exemples.

Les apprenants comprendront aussi la relation entre la GC et l'ère de l'information et la façon dont elle a défini le rôle joué par le « travailleur du savoir ». Une réflexion portant sur leur propre poste permettra aux apprenants de réaliser la façon dont le terme s'applique à eux.

Nous définirons les connaissances tacites et les connaissances explicites afin de réaliser qu'elles sont distinctes, mais connexes. De plus, nous apprendrons la façon dont les connaissances multiples sont interreliées pour former le savoir collectif.

On présentera aux apprenants les différents éléments qui composent la GC et la manière dont les personnes, les processus et la technologie font tous partie de la GC. À l'aide d'un exemple concret, ils découvriront comment tous ces éléments s'harmonisent dans un cycle de GC.

À l'aide d'exemples de cadres de GC, les apprenants découvriront comment les organisations illustrent et expliquent leur orientation de GC au sein de leur propre contexte. On présentera des exemples provenant de USAID, CTA et FIDA.

Les liens entre la GC et le développement agricole et rural (DAR) et les liens entre la GC et le développement international feront aussi l'objet d'une attention particulière. Nous présenterons le concept de la complexité et nous examinerons les liens avec la GC et avec le DAR.

Les apprenants comprendront également les compétences requises en gestion des connaissances personnelles (GCP) et la manière dont elles se rapportent à la notion générale de GC.

### **Module 2 – Le développement d'un milieu propice à la GC et l'importance du leadership**

Dans ce module, les apprenants seront en mesure de comprendre qu'un milieu approprié est essentiel à la mise en œuvre de la GC. Ils apprendront de manière concrète ce qu'on entend par un milieu « propice » et ils verront à quoi ressemble la GC en fonction de stratégies descendantes versus

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.

ascendantes. À l'aide d'un exercice, les apprenants pourront évaluer la convivialité de leur milieu relativement à la GC.

On surlignera également l'importance du leadership en GC au sein d'une organisation et les apprenants découvriront les différentes formes de leadership en GC. De plus, nous examinerons les types de contributions qui peuvent être apportées par les dirigeants et les « champions » de la GC afin de soutenir et d'accroître la sensibilisation à la GC.

Les apprenants détermineront les principaux défis d'une GC efficace et ils réfléchiront aux moyens de les surmonter dans le cadre d'une discussion de type café du monde avec d'autres participants. Ceci leur permettra d'échanger des idées portant sur des enjeux comme « la meilleure façon de favoriser la compréhension de la GC », « les bonnes idées pour présenter la GC au sein d'un milieu hiérarchique », ou « le type de mesures incitatives qui fonctionnerait dans ton milieu pour inciter les personnes à partager leurs connaissances ».

Nous identifierons ensuite les avantages, les potentialités, les risques et les coûts associés à la GC afin d'offrir aux apprenants tous les renseignements dont ils auront besoin pour établir le bien-fondé de la GC au sein de leurs organisations.

À la fin du module, les apprenants s'adonneront à une réflexion sur la meilleure façon de sensibiliser les autres aux avantages de la GC. À l'aide d'un exercice appelé « l'argumentaire éclair », ils s'exerceront à établir le bien-fondé de la GC de manière simple et concise.

### Module 3 – La conception d'approches stratégiques de la GC

Dans ce module, les apprenants comprendront comment mettre en œuvre une approche stratégique de GC au sein d'une organisation. Ils découvriront ce qu'est une stratégie de GC, tant le processus que le document, et pourquoi il est important d'orienter les interventions de GC. À l'aide d'exemples provenant de FIDA, UNDO et CIAT, nous illustrerons la diversité des approches de GC et les apprenants découvriront que les stratégies de GC sont particulières à chaque contexte organisationnel.

Nous préciserons le fondement de l'élaboration d'une stratégie de GC et les apprenants seront en mesure de décider par eux-mêmes si une stratégie de GC est requise dans leur milieu de travail. Les apprenants comprendront l'importance d'arrimer la stratégie de GC avec les objectifs institutionnels et nous mettrons ce principe en pratique dans le cadre d'un exercice de groupe.

Les apprenants comprendront les sept étapes élémentaires du processus d'élaboration d'une stratégie de GC, y compris des exemples de méthodes et de techniques éventuelles pour chacune des étapes. À la fin de ce module, les apprenants disposeront d'une compréhension de base du processus d'élaboration d'une stratégie de GC, mais nous ne nous attendons pas à ce qu'ils puissent élaborer une stratégie par eux-mêmes uniquement en fonction de cet aperçu.

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.

Nous examinerons dans le détail l'étape du processus concernant l'évaluation des activités liées à la gestion des connaissances, étape au cours de laquelle les capacités, le flux et le capital de connaissances sont identifiés et cartographiés. Trois méthodes (l'inventaire des connaissances, l'analyse des réseaux sociaux et l'analyse de la GC) seront utilisées pour illustrer l'étape d'évaluation. Les apprenants bénéficieront d'une expérience pratique en réalisant un exercice d'analyse de la GC, ce qui leur permettra de réfléchir à leur propre expérience en GC.

#### Module 4 – La GC, le suivi et l'évaluation (S&E) et l'intégration d'apprentissage dans votre travail

Dans ce module, les apprenants comprendront la façon dont la GC, le S&E et l'apprentissage sont interreliés et comment ils peuvent être complémentaires. Nous examinerons l'importance des méthodes d'apprentissage efficaces en DAR et comment elles sont liées à la GC. Les apprenants découvriront également la façon dont le S&E et l'apprentissage sont intégrés au sein de stratégies et d'initiatives de GC.

Les apprenants comprendront comment les outils quantitatifs (ou numériques) aident à mesurer l'impact de la GC. Nous examinerons deux outils qui peuvent servir à mesurer l'impact de la GC, les indicateurs de GC et les mesures Web. Nous fournirons des exemples de chacun d'eux et nous présenterons un outil de mesure Web (Google Analytics).

Les apprenants comprendront aussi l'importance des techniques qualitatives dans l'évaluation de la GC et la façon dont ces techniques non numériques sont en mesure d'offrir une compréhension plus nuancée des résultats. Comme les différentes techniques qualitatives font souvent usage d'interviews et/ou de récits, nous examinerons les façons dont elles peuvent être utiles. Nous examinerons les techniques d'interviews de base et nous étudierons l'usage de récits pour l'évaluation de la GC, illustrant ceci à l'aide de la technique du changement significatif. À l'aide d'un exercice de narration, les apprenants s'exerceront à raconter et à saisir une histoire de changement.

De plus, les apprenants découvriront l'importance des outils quantitatifs autant que des techniques qualitatives selon les circonstances et les façons dont ils peuvent être complémentaires.

Enfin, les apprenants se pencheront sur l'intégration de l'apprentissage dans leur travail à l'aide de simples processus de réflexion dirigés tels que les techniques d'apprentissage avant, pendant et après (entraide entre collègues, analyse après action, rétrospection). Nous présenterons aussi le processus de capitalisation / systématisation, une initiative participative impliquant des multiples parties prenantes.

#### Module 5 – La collaboration et l'échange de connaissances

Dans ce module, les apprenants comprendront la manière dont la GC permet de créer un milieu plus collaboratif. Ensemble, nous examinerons les différents types de collaboration (équipe, réseau, communauté) et ce que chacun représente. Nous étudierons leur spécificité et nous déterminerons les facteurs de réussite communs. Nous examinerons également le lien entre la collaboration et la GC.

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.

Les apprenants comprendront la façon dont les communautés de pratique (CdP) permettent l'échange des connaissances. Nous définirons la notion de CdP et nous examinerons pourquoi elles sont utiles, en plus de souligner les défis qui gouvernent leur fonction. Nous illustrerons la mise en œuvre de CdP à l'aide d'exemples tirés du développement international et du DAR.

Nous reconnaitrons l'importance de la facilitation dans le cadre de l'échange des connaissances et nous comprendrons le rôle du facilitateur. Les apprenants pourront explorer les compétences de base en facilitation et mettre en pratique leurs propres compétences dans le cadre d'un exercice de groupe. Ils découvriront également certains enjeux particuliers associés à la facilitation en ligne.

Les apprenants découvriront l'intention derrière l'usage de méthodes d'échange des connaissances et la façon d'utiliser quatre méthodes de facilitation spécifiques. Nous procéderons ensuite à l'essai d'une seule de ces méthodes sous forme d'exercice (le cercle excentrique), mais nous utiliserons les quatre méthodes dans le cadre du cours.

Nous proposerons des technologies pour la collaboration et l'échange des connaissances en fonction de ce que les apprenants tentent de faire, soit partager, stocker ou accéder à des documents (SharePoint/Google Docs), échanger avec des collègues (DGroups), tenir une réunion ou une conférence sur le Web (Skype/Google Hangouts) ou créer un espace en ligne pour une communauté de pratique (LinkedIn/Facebook). Les apprenants auront la possibilité de réfléchir à la meilleure façon d'utiliser ces technologies dans leur contexte et d'en discuter en petit groupe.

## Module 6 – La saisie et la collecte des connaissances

Dans ce module, les apprenants comprendront ce qu'on entend par la saisie et la collecte des connaissances. Nous examinerons la notion de réutilisation et pourquoi elle est importante lors de la saisie des connaissances.

Les apprenants comprendront pourquoi la saisie de leçons et de bonnes pratiques est importante lorsqu'on travaille en DAR et ils apprendront la différence entre les deux termes. Nous examinerons également les différents moyens de saisir et de documenter les connaissances. Nous utiliserons le processus de capitalisation d'expériences de la FAO comme exemple de technique pour la saisie et la documentation de leçons et de bonnes pratiques afin qu'elles puissent être appliquées à des activités futures.

Ce module propose l'usage d'une vidéo comme moyen efficace de saisir les leçons et les bonnes pratiques contenues dans des récits ou des interviews et nous regarderons un exemple en DAR. Les apprenants découvriront aussi comment ils peuvent garnir une base de connaissances simplement et de manière souple à l'aide d'un wiki. Nous illustrerons l'usage de cet outil à l'aide de deux exemples tirés de la communauté du développement international. Dans le cadre d'un exercice d'introduction du Canevas pour les bonnes pratiques de la FAO, les apprenants saisiront leur propre bonne pratique et la documenteront pour un usage futur.

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.

Enfin, nous nous pencherons sur le processus de collecte des connaissances et les apprenants seront en mesure de nommer une méthode de collecte des connaissances, l'atelier d'écriture. Les apprenants découvriront le processus de l'atelier d'écriture et en comprendront les avantages.

### Module 7 – Les nouveaux enjeux qui influencent la GC

Dans ce module, nous couvrirons quelques-uns des nouveaux enjeux en GC. Les apprenants commenceront par étudier la façon dont les réseaux sociaux et le contenu généré par les utilisateurs entraînent de nouvelles répercussions au sein de leur travail. Ils comprendront ce qu'on entend par la création et la cocréation des connaissances.

Les apprenants comprendront les enjeux clés entourant les droits de propriété intellectuelle associés au contenu généré par les utilisateurs, et ils découvriront les cadres juridiques en place ainsi que les institutions et les organismes qui visent à les protéger.

Nous étudierons le concept des régimes de la propriété intellectuelle ouverts et nous dégagerons les principaux types de licences disponibles dans Creative Commons. Nous fournirons aussi des exemples tirés d'organisations en DAR et en développement afin d'illustrer la façon dont ils ont utilisé les licences de Creative Commons.

Ce module vise également à clarifier le fait que le contexte technologique local constitue la clé du packaging\* appropriée des connaissances. Les apprenants découvriront la façon dont quatre organisations différentes ont utilisé des technologies appropriées pour le partage des connaissances avec leurs parties prenantes. Nous concluons le module par des réflexions individuelles et en groupe portant sur les différentes façons de créer, de cocréer ainsi que d'organiser et présenter les connaissances au sein des contextes respectifs des apprenants.

### Module 8 – La voie de l'avenir en GCpourDAR

Dans ce module, les apprenants auront la possibilité de poser toutes les questions restantes portant sur la GC en DAR et d'en discuter avec d'autres dans un forum ouvert (Open Space). Cette séance permettra aux apprenants d'échanger avec leurs pairs sur des sujets de leur choix, en petits groupes formés spontanément autour de ces sujets.

Les apprenants auront aussi la possibilité de réfléchir à des points d'entrée concrets pour la GC et à la façon dont les notions apprises s'insèrent dans leur travail. Ils développeront des extraits concrets, c'est-à-dire des processus, des activités et des outils qui profiteront à l'équipe, au projet, à l'organisation, etc. À la suite de cette réflexion, les apprenants échangeront avec les autres afin de recevoir une rétroaction portant sur ce qu'ils ont développé, ainsi que pour discuter des mesures à prendre pour aller de l'avant en GC.

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.



Nous demanderons aux apprenants de donner leur rétroaction visant à améliorer l'atelier sur la gestion des connaissances par l'entremise d'une évaluation formelle, mais aussi de manière informelle en partageant quelques dernières réflexions avec les autres.

La dernière partie de ce module est facultative. Nous pouvons organiser une foire des connaissances afin d'offrir la possibilité d'échanger avec les autres de ce qu'ils font et des activités qui pourraient être considérées comme des activités de connaissances ou de GC. Les apprenants auront la possibilité de monter un kiosque comprenant les éléments visuels qu'ils ont avec eux. Ils présenteront leur travail aux autres puis ils auront la chance de circuler afin de discuter avec leurs pairs, dans le cadre de deux volets différents.

\*Organiser et présenter les connaissances pour les communiquer.



# Crédits

Ce matériel d'apprentissage a été préparé par Lucie Lamoureux pour le CTA.

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale commune du groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et de l'Union européenne (UE). Le CTA opère dans le cadre de l'accord de Cotonou et est financé par l'UE. Pour plus d'informations sur le CTA, visitez le site [www.cta.int](http://www.cta.int)

## Avertissement

Ce travail a été réalisé avec l'assistance financière du CTA. Toutefois, il reste sous la seule responsabilité de son auteur et ne reflète en aucun cas les opinions ou déclarations de CTA ou de l'Union européenne. L'utilisateur doit faire sa propre évaluation quant à la pertinence de toute déclaration, argumentation, technique expérimentale ou méthode décrite dans ce document.

## Copyright

La reproduction et la diffusion de ces modules et du matériel d'appui sont encouragées selon les termes de la licence d'attribution Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>), à condition que la reconnaissance appropriée soit faite:

- des droits d'auteur du CTA, conformément à la licence Creative Commons 4.0, en incluant le nom et le titre de l'article ou du chapitre,
- et que l'approbation par le CTA ou l'UE des points de vue, produits ou services des auteurs ne soit en aucun cas implicite, en incluant la clause de non-responsabilité.

Mars 2015