

## But du dépliant

Le savoir représente le substrat de l'autonomie requise pour qu'une société puisse se développer et que le travail des organisations de développement soit efficace. La DDC considère la gestion du savoir comme l'élément constitutif d'une organisation apprenante. Il s'agit en l'occurrence d'identifier et les connaissances nécessaires et leurs détenteurs – au sein de l'organisation comme à l'externe –, de donner accès à ce savoir, de le partager, de l'entretenir, de le développer et de le documenter, ainsi que de créer de nouvelles perspectives communes et de les appliquer. Marche à suivre et mise en œuvre concrète passent par les cinq principes décrits ci-après.

Avez-vous l'intention, au sein de votre groupe ou de votre organisation, d'accorder une plus grande importance au thème du savoir ? Etes-vous en mesure de mettre en place une culture de gestion du savoir ? Encouragez-vous vos collaborateurs ou votre organisation à agir dans ce sens ?

Si oui, le présent dépliant vous sera utile pour déterminer :

- ▶ quels sont les éléments déjà en place ;
- ▶ lesquels font encore défaut ;
- ▶ les démarches à entreprendre ;
- ▶ les responsabilités qui en découlent, et à qui elles incombent.

Pour vous inspirer et vous guider, voici cinq principes assortis de questions et de conseils méthodologiques ■ :

## Les 5 principes

### Une organisation apprenante...

Le 1er principe est la pierre angulaire de la gestion du savoir, car il établit le lien nécessaire avec les objectifs et les tâches propres à l'organisation.

**1. ... connaît les tâches-clés et le rôle qui lui sont confiés. Elle veille à préserver ses compétences et à acquérir le savoir nécessaire pour faire face aux défis à venir.**

*Les compétences-clés et les connaissances requises, à l'interne comme à l'externe, sont-elles assurées ? Font-elles l'objet d'un développement permanent ?*

- carte du savoir (qui dispose de quelles connaissances / comment atteindre cette personne ?) ; mise sur pied de communautés de pratiques et d'autres réseaux similaires ; recours à la consultation externe

*Les processus de planification de carrière et, le cas échéant, de rotation de personnel sont-ils axés sur le principe de la pérennisation du savoir ?*

- carrières professionnelles ; processus de transmission du savoir et de mise au courant de nouveaux collaborateurs

*Les processus d'apprentissage allant au-delà des programmes ou du cadre de l'organisation sont-ils soutenus au niveau du travail institutionnel et organisationnel ?*

- capitalisation des expériences ; formulation de processus-clés ; mise à l'ordre du jour, au niveau organisationnel, des thèmes d'apprentissage

**2. ... valorise ses collaborateurs-trices en tant que porteurs de savoir.**

*Les compétences individuelles des collaborateurs, et donc la base de données sur les compétences internes, font-elles l'objet d'un développement permanent ?*

- formation continue ; accompagnement (coaching) ; stages dans les organisations partenaires (détachements) ; participation à des réseaux externes de savoir ou de compétences

*Le partage du savoir représente-t-il une tâche-clé pour tous les collaborateurs ?*

- valeurs de l'organisation ; accords sur les objectifs et les prestations (MAP) ; valorisation de l'apprentissage coopératif

*Comment développer, grâce à des mesures d'encouragement, la disposition des collaborateurs à apprendre ?*

- élaboration de mesures d'encouragement et mise en place d'une ambiance propice à l'apprentissage (recours au récit, p.ex.) ; accès aux médias ; plates-formes d'échange ; élaboration de processus d'apprentissage ; témoignages de reconnaissance

**3. ... pratique le développement de l'apprentissage et du savoir.**

*Comment s'assurer de l'intégration, au niveau des stratégies et des programmes, à la fois de ses propres expériences et du savoir d'autrui ?*

- formulation de règles et répartition des compétences ; prise en compte des processus-clés en tant que processus d'apprentissage ; études et recherche

*Comment développer et promouvoir, dans le domaine du partage des connaissances et de l'apprentissage, les pratiques existantes et les nouvelles ?*

- communautés de pratiques et réseaux de savoir similaires ; plates-formes virtuelles

*L'accès à des aides de travail sur les pratiques de développement du savoir et de l'apprentissage est-il assuré ?*

- Tool-Kit (boîte à outils)

**4. ... donne accès au savoir et aux expériences acquises.**

*L'organisation dispose-t-elle d'une banque de données et d'informations qui donne accès au savoir explicite (documenté) et au savoir implicite (ni documenté ni partagé) ?*

- « pages jaunes » ; gestion des documents ; mandats de recherche ; mentorat

*Tous les collaborateurs ont-ils accès aux possibilités de s'informer, d'apprendre et de partager leur savoir ?*

- accès à IntraWeb et à Internet ; adresse individuelle de messagerie électronique ; accès aux réseaux

*Les évaluations et les expériences tirées du travail institutionnel et opérationnel sur les programmes et la politique de l'organisation font-elles l'objet d'une diffusion ?*

- documentation ; publication ; Internet et IntraWeb

**5. ... pratique la culture de l'apprentissage.**

*Pratique et culture d'apprentissage font-elles l'objet d'un développement permanent sur la base des valeurs de l'organisation ?*

- définition des valeurs ; mise à l'ordre du jour des thèmes d'apprentissage importants ; principe du caractère contraignant des décisions prises ; pratiques telles que réponses, par la direction, aux propositions soumises (Management response), et reconnaissance de l'apprentissage coopératif ; mesures d'aménagement

*L'importance de l'apprentissage est-elle spécifiée de façon appropriée dans les profils de postes, mandats de prestations, conventions d'objectifs, accords de partenariat, etc. ?*

- partage/apprentissage en tant que partie intégrante des conventions de prestations et des mandats ; engagement pris à titre individuel

## Exemples d'application

### Gestion du programme par pays et lutte contre la pauvreté

sont les deux axes prioritaires de l'équipe chargée de programme au Bureau de coopération de la DDC au Pakistan. Pour réaliser ces tâches avec professionnalisme et assurer l'acquisition et le maintien des connaissances nécessaires, l'équipe a, dans le cadre d'un atelier de planification, défini les aptitudes/compétences requises. Elle a ensuite consigné la méthode à utiliser, désigné la personne chargée de dispenser la formation nécessaire et défini les modalités de maintien de ces acquis. Une « communauté de pratiques » (réseaux d'échange visant à la découverte et à l'échange de nouvelles pratiques) – œuvrant en partenariat avec diverses organisations en charge du monitoring de la pauvreté – a été constituée pour partager les connaissances ainsi acquises, mais aussi pour les capitaliser, en faire un instrument de travail pragmatique et les intégrer à la pratique de gestion du programme.

### Protection et plaidoyer en faveur des victimes (Advocacy) –

Telle est l'une des quatre missions-clés de l'aide humanitaire prodiguée par la Suisse. Dans le cadre d'un atelier d'une demi-journée, la section Afrique a tiré les enseignements des actions menées jusque-là et les a soumis à la direction du domaine Aide humanitaire et CSA. Sur quoi un groupe de compétences a reçu le mandat de proposer des méthodes d'ancrage du savoir et des compétences au niveau des collaborateurs, de l'organisation et de la pratique au quotidien. Cette démarche implique plusieurs niveaux d'intervention : sensibilisation, formation et information, capitalisation des expériences, conseil aux collègues et mise en réseau.

## Pour tout complément d'informations, s'adresser à :

knowledgeandresearch@deza.admin.ch

Base documentaire du présent dépliant : «Strategische Orientierung und prioritäre Aktionslinien: Lernen und Wissensmanagement in der DEZA» (en allemand)

## Gestion du savoir : définition

### La gestion du savoir est ...

... une stratégie consciente qui vise à **rendre accessible les bonnes connaissances à la bonne personne, au bon moment**. Elle doit aider à partager ces connaissances et à les mettre en pratique pour contribuer à l'amélioration des prestations de l'organisation. La gestion du savoir passe par la **création d'une culture de l'échange des connaissances (partage du savoir) et de l'apprentissage**.

Occupent le premier plan l'apprentissage permanent, l'adaptation à des conditions et à des enjeux nouveaux, ainsi que la modification de pratiques établies (programmes, processus, structures organisationnelles y compris). L'objectif visé réside dans l'amélioration des prestations et dans l'augmentation de l'efficacité. La gestion du savoir met en lumière le fait que les connaissances – qui se situent généralement au niveau de l'esprit et du cœur – constituent une ressource à part entière.

## La gestion du savoir contribue à l'autonomisation

La coopération au développement a toujours concentré ses efforts sur le thème de l'homme et de ses ressources – savoir et expériences y compris. La gestion du savoir met l'accent sur la nécessité de renforcer les capacités existantes et d'en constituer de nouvelles, c'est-à-dire d'acquérir des connaissances et d'opérer des changements à partir du savoir déjà acquis. Mais elle vise aussi à consolider ces ressources acquises parmi les personnes touchées par la pauvreté, pour les aider à renforcer leur autonomie (**Le savoir au service du développement**). Cette perspective représente le point d'intersection entre les objectifs que l'organisation consacre à son propre développement, d'une part, et ses efforts de lutte contre la pauvreté et de contribution au développement, de l'autre. Les plates-formes d'apprentissage sont particulièrement bien adaptées à ce contexte.

# La gestion du savoir dans la pratique

## Elle repose sur cinq principes

Cinq étapes ouvrent la voie vers un concept exhaustif de gestion du savoir incluant l'élaboration de mesures appropriées.

