

ZOOM SUR L'APPRENTISSAGE

Partage des connaissances tacites pour les acteurs humanitaires : un dossier de ressources



APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

5 ALNAP
1997 - 2022

ALNAP est un réseau mondial d'ONG, d'organisations des Nations Unies, de membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de donateurs, d'universitaires, de réseaux et de consultants qui s'emploie à améliorer l'action humanitaire en renforçant l'apprentissage.

www.alnap.org

À propos des auteurs

Ce dossier de ressources a été rédigé par Sali Hafez (responsable de la recherche) et Joanna Knight (responsable du suivi et de l'évaluation) chez The Research People.

Contributions techniques

Les auteurs tiennent à remercier la contribution technique du groupe de pilotage du projet qui a guidé le développement et le pilotage du dossier de ressources. Les membres sont : Heng Aik Cheng (Mercy Malaysia, Malaisie), Joseph Gyandi (CRUDAN, Nigeria), Nagwa Konda (NRRDO, Soudan du Sud), Barkat Ullah Maruf (Independent Consultant, Bangladesh), Sudhanshu Singh (Alliance for Empowerment Partnerships and Humanitarian Aid International, Inde), et Md. Mujibul Haque Munir (COAST, Bangladesh), ainsi que le secrétariat d'ALNAP sous la supervision de Jennifer Doherty.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont participé à la consultation, le groupe de pilotage et tous les membres de leur personnel qui ont contribué à tester le dossier de ressources et fourni de précieux commentaires. Nous voudrions également remercier l'équipe d'ALNAP pour ses contributions. Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement celles des membres d'ALNAP.

Suggestion de citation

ALNAP (2022) *Partage des connaissances tacites pour les acteurs humanitaires : un dossier de ressources*. Londres : ODI/ALNAP.

ISBN 978-1-913526-08-5

© ALNAP/ODI 2022. Cette œuvre est sous licence Creative Commons Attribution-non commerciale (CC BY-NC 4.0).

Gestion de la communication par Maria Gili et Danny Liu
Révision par Anna Brown
Conception et composition par Soapbox,
www.designbysoapbox.com

Si vous avez des commentaires ou des questions sur cette ressource, veuillez nous envoyer un e-mail à actionlearning@alnap.org

À propos du dossier de ressources

Le personnel humanitaire de première ligne et les organisations locales possèdent des connaissances importantes, mais elles sont rarement largement partagées ou pleinement utilisées au sein des organisations et entre elles (ALNAP, 2003). Une grande partie des connaissances détenues par le personnel de première ligne provient de leurs expériences quotidiennes lors de la mise en œuvre de projets avec les communautés. Ce type d'apprentissage social qui ne repose pas sur une documentation écrite est appelé « connaissance tacite ». Cet apprentissage est particulièrement important parmi le personnel travaillant dans des organisations locales et nationales qui interagissent étroitement avec les communautés au fil du temps.

Pourtant, au sein du système humanitaire, la reconnaissance et le partage de ces connaissances tacites ont été limités en raison de l'accent traditionnel mis sur les connaissances documentées et sur le soutien à l'apprentissage du personnel des ONG internationales et du siège (ALNAP, 2003 ; Tanner, 2016). Pour maximiser l'utilisation de ces connaissances au sein et entre les organisations du système humanitaire, les personnes et les organisations doivent comprendre le rôle de l'apprentissage tacite et soutenir la création d'environnements propices à l'apprentissage. Ce dossier de ressources a été développé en collaboration avec des organisations humanitaires locales pour fournir un cadre de soutien pour l'apprentissage tacite que les personnes et les organisations peuvent utiliser pour recueillir et partager plus efficacement l'apprentissage.

Élaboration de ce dossier de ressources

En 2021, ALNAP a commencé à travailler avec un groupe de pilotage composé d'organisations locales dans différents pays touchés par la crise et un groupe de conseil, The Research People (TRP). L'objectif était de développer ce dossier de ressources pour aider les personnes à recueillir, partager et valoriser efficacement les connaissances tacites. Ce dossier de ressources a été élaboré de manière participative et fondée sur des données probantes, en utilisant une cartographie des lacunes dans les approches¹ existantes et les conseils d'un groupe directeur d'experts humanitaires du Bangladesh, de l'Inde, de la Malaisie, du Nigeria et du Soudan du Sud.² Un processus de conception itératif a été utilisé pour obtenir les contributions du groupe de pilotage à plusieurs étapes du projet. Le dossier comprend un cadre de connaissances tacites et cinq ressources qui peuvent être utilisées ensemble ou séparément. Il contient des ressources conçues pour être utilisées individuellement et également dans le cadre d'un processus d'apprentissage organisationnel.

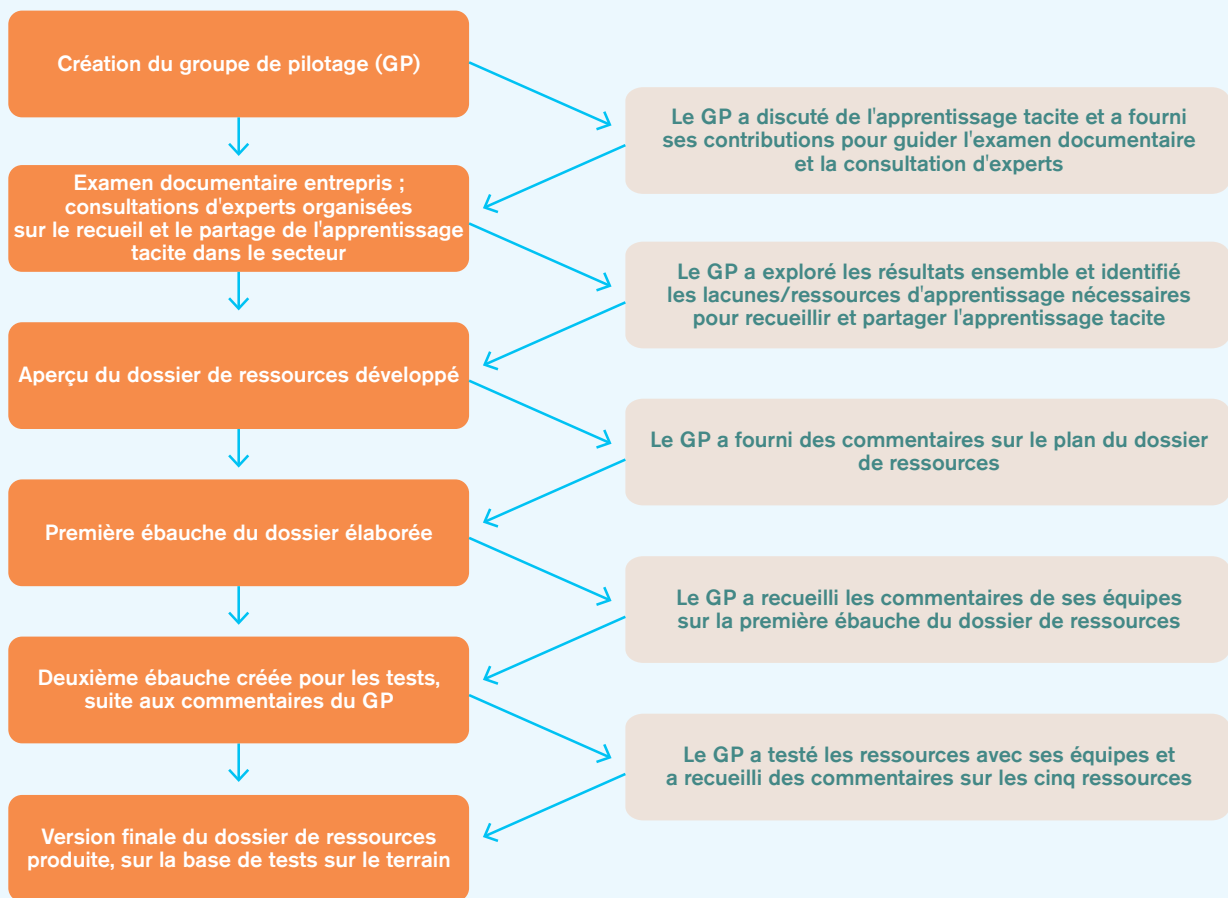
Le groupe de pilotage a aidé à guider la conception du dossier et à tester les ressources pour s'assurer qu'elles étaient adaptées à leurs objectifs dans leurs contextes humanitaires. Les contributions du groupe de pilotage ont été particulièrement essentielles pour façonner cinq aspects clés de cette ressource :

1. Ce dossier met en évidence le **concept de connaissance tacite** en tant que ressource précieuse. Alors que de nombreux membres du groupe de pilotage reconnaissaient l'importance des connaissances de première ligne, il manquait un moyen cohérent de s'y référer et de souligner sa présence. Bien que les « connaissances tacites » ne soient peut-être pas une expression intuitive pour beaucoup de gens, l'introduction du concept dans la discussion a été considérée comme précieuse en soi dans la mesure où elle a mis en lumière les connaissances détenues par le personnel de première ligne.
2. Ce dossier reconnaît la **gamme existante d'outils disponibles** pour recueillir et partager l'apprentissage tacite. Le groupe de pilotage a estimé que la création d'un nouvel outil pour recueillir et partager l'apprentissage n'était pas nécessaire. Plusieurs outils leur étaient déjà connus. Au lieu de cela, ils voulaient créer un *cadre* qui réunissait les meilleures pratiques de manière succincte et qui stimulait la réflexion et la discussion sur la manière d'améliorer l'apprentissage tacite au sein des organisations. Les listes de contrôle et les ressources de ce dossier ne sont donc délibérément pas prescriptives, mais permettent d'adapter les approches aux différents besoins individuels, organisationnels et contextuels.
3. Ce dossier se concentre à la fois sur l'**apprentissage individuel** et sur la création d'**environnements propices à l'apprentissage** au sein des organisations. Bien qu'il soit important que les personnes de première ligne aient la liberté d'apprendre et de partager leurs connaissances, le groupe de pilotage a expliqué que les possibilités d'apprentissage ne seraient pas maximisées à moins que la hiérarchie organisationnelle élargie ne soutienne le processus et valorise l'apprentissage de son personnel de première ligne. Différentes ressources au sein du dossier ciblent donc différentes personnes au sein de l'organisation.
4. Ce dossier souligne l'**importance des connaissances communautaires**. Le groupe de pilotage a constamment mis en avant les connaissances de la communauté comme source d'apprentissage de première ligne. Alors que le dossier de ressources explore le recueil et le partage des connaissances tacites à travers le large éventail de processus organisationnels, certaines ressources font spécifiquement référence à l'importance de valoriser les informations de la communauté dans le cadre de la stratégie d'apprentissage d'une organisation.
5. Ce dossier peut être utilisé par **plusieurs types d'organisations humanitaires**. Alors que des représentants d'organisations nationales ont guidé l'élaboration de ce dossier, le groupe de pilotage a tenu à ce que les ressources ne soient pas considérées comme réservées aux seules organisations nationales. Toutes les organisations, qu'elles soient locales ou internationales, peuvent renforcer leur partage et leur utilisation de l'apprentissage tacite pour améliorer l'action humanitaire. Il est important que toutes les organisations humanitaires valorisent les connaissances de leur personnel de première ligne (ou de leurs partenaires) et créent des environnements propices à l'apprentissage.

Comme l'illustre la figure 1, les membres du groupe de pilotage ont participé à toutes les étapes de l'élaboration du dossier de ressources. Ces étapes étaient les suivantes :

1. comprendre les besoins et les priorités lors du recueil de l'apprentissage tacite ;
2. concevoir le dossier de ressources ;
3. le tester dans différents contextes ; et
4. fournir des commentaires sur la façon dont le dossier de ressources a été utilisé pour introduire, identifier, recueillir et partager des connaissances tacites.

LE PROCESSUS PARTICIPATIF D'ÉLABORATION DU DOSSIER DE RESSOURCES



Que contient ce dossier de ressources ?

SECTION 1

SECTION 2

Que sont les connaissances tacites ?

Souvent, les travailleurs humanitaires de première ligne détiennent des connaissances très importantes qui ne sont pas écrites, telles que la meilleure façon de négocier ou de communiquer avec une communauté spécifique, ou de comprendre les normes sociales non écrites d'un groupe ou d'une population spécifique. Ces informations, ou « connaissances tacites », sont essentielles pour des réponses pertinentes, efficaces et appropriées.

PASSEZ À...

Les connaissances tacites ne sont pas toujours transmises d'une personne à l'autre. Par exemple, un collègue a travaillé dans une communauté et a appris les différences entre les sexes concernant le comportement en matière de recherche de soins de santé. Ces informations ne sont pas écrites et doivent être intégrées dans la programmation de l'intervention de l'organisation humanitaire. Cependant, le collègue est sur le point de changer d'organisation et ces informations vitales pourraient être perdues et devraient être réappries par la personne qui le remplace. Le partage des connaissances tacites du collègue permettrait de préserver ces informations et de les utiliser pour guider la prise de décision et mener des interventions humanitaires plus efficaces.

Les connaissances tacites sont des connaissances non écrites acquises par le biais du travail quotidien, l'expérience pratique et l'observation. Un tel apprentissage social se produit tout le temps. Nous apprenons continuellement de notre travail, de nos pairs et des communautés avec lesquelles nous travaillons. Alors que les connaissances explicites vous disent le « quoi », les connaissances tacites concernent davantage le « comment » faire quelque chose dans certains contextes. Le « comment » peut être principalement acquis à partir de l'expérience, qui peut être difficile à articuler sous la forme de règles, de lignes directrices, de manuels ou de principes.

Ce dossier de ressources vous aidera à réfléchir à la manière de recueillir et de partager ces informations d'une importance vitale. Avez-vous déjà souhaité avoir un meilleur relai avec un membre du personnel qui part ou reconnu que les connaissances dans la tête d'un collègue pourraient être plus utiles pour améliorer votre travail quotidien que les informations fournies dans un rapport de donateur ? Si c'est le cas, lisez la suite.

Termes clés de ce guide

Connaissances tacites : La forme non écrite ou non documentée de connaissances et de compétences qu'une personne acquiert par l'observation et l'expérience pratique.

Connaissances explicites : Connaissances produites à la suite d'un processus formel de partage de l'apprentissage qui peut se présenter sous une forme documentée, généralement trouvée dans des rapports, des manuels, des vidéos et des lignes directrices.

Transfert de connaissances : Processus de partage ou de diffusion des connaissances au sein d'une organisation, entre organisations ou communautés.

Pourquoi les connaissances tacites sont-elles importantes ?

Les connaissances tacites peuvent découler de l'expérience d'un large éventail de comportements humains, d'interactions sociales et de relations. Le recueil de ces connaissances peut permettre une compréhension approfondie des communautés affectées avec lesquelles nous travaillons. Les connaissances contextuelles tacites acquises en travaillant directement avec les communautés jouent un rôle important dans la fourniture de réponses humanitaires efficaces. Apprendre des communautés peut guider la prise de décision stratégique et la prestation de services dans les contextes humanitaires. Les connaissances contextuelles peuvent être nuancées et difficiles à transmettre via un document ou sous d'autres formes explicites de connaissances, ce qui souligne l'importance vitale des travailleurs de première ligne et des organisations humanitaires locales qui détiennent ces connaissances.

Utilisation de ce dossier de ressources

Les travailleurs humanitaires de première ligne, les responsables de projet/programme et les cadres supérieurs, ainsi que ceux chargés du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage (MEAL) peuvent utiliser ce dossier de ressources pour identifier et intégrer les connaissances tacites dans leur pratique quotidienne, la gestion de projet et la culture organisationnelle. Le dossier de ressources est conçu pour vous aider, vous et votre organisation, à initier une réflexion et des discussions individuelles et organisationnelles sur les connaissances tacites.

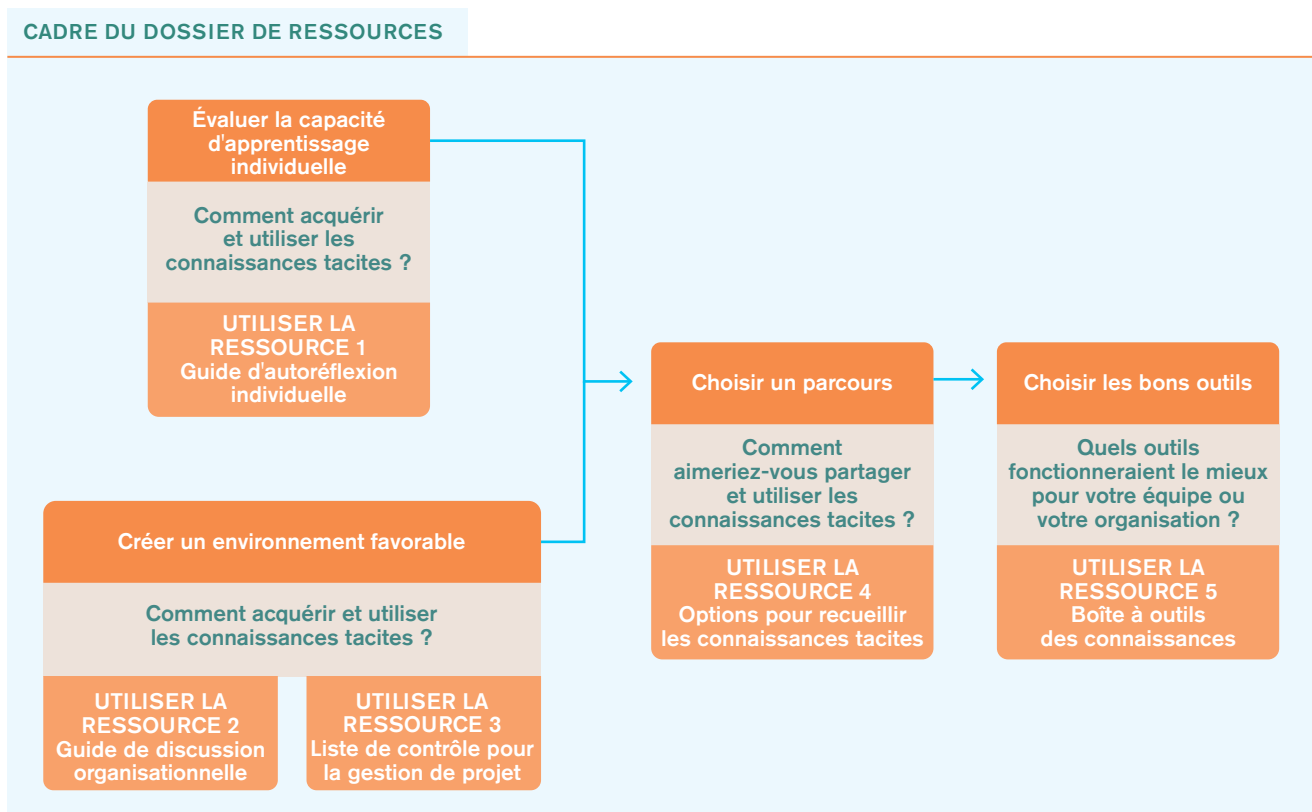
Chaque outil commence par un résumé du but et indique qui devrait l'utiliser. Par exemple, le guide d'autoréflexion individuelle permet aux travailleurs humanitaires de première ligne et à la direction de niveau intermédiaire de réfléchir à ce qu'ils veulent apprendre et comment, et/ou aux connaissances tacites qu'ils veulent partager et comment.

Les ressources peuvent être utilisées **séparément, en combinaison ou collectivement comme dossier de ressources complet**. Cette décision dépendra de l'utilisateur et de ses objectifs d'apprentissage. Le dossier de ressources peut être utilisé à tout moment pour une utilisation et un apprentissage individuels. Au niveau organisationnel, pour les chargés de programme et les cadres supérieurs, ces ressources peuvent être utiles lors de l'examen du développement organisationnel pour promouvoir une culture d'apprentissage ; lors du développement ou de la révision des processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ; et lors de la mise en place d'un programme et de la réflexion sur la manière dont l'équipe va recueillir et partager les connaissances tacites acquises tout au long d'un cycle de projet.

Si vous utilisez le dossier de ressources pour la première fois, il serait plus approprié de le faire dans des crises à évolution lente ou prolongée, ou dans des contextes de résilience, plutôt que dans le cadre de crises soudaines. Les crises à évolution lente ou prolongée offrent plus d'espace pour la réflexion et la discussion autour des connaissances tacites que les contextes d'urgence. Cependant, grâce à l'utilisation du dossier de ressources, de meilleures pratiques de partage des connaissances tacites devraient être adoptées et intégrées dans le comportement individuel et organisationnel. Cela peut se répercuter sur tous les contextes humanitaires, y compris les situations d'urgence.

Cadre du dossier de ressources

Ce dossier de ressources repose sur un cadre composé de quatre questions clés pour les individus et les organisations. Le cadre vise à vous guider, vous et votre organisation, dans le parcours d'identification, de recueil et d'utilisation des connaissances tacites. Pour répondre à ces questions, ce dossier propose cinq ressources qui peuvent être utilisées individuellement ou collectivement.



1. Comment acquérir et utiliser les connaissances tacites ?

La première question du cadre vous aide à identifier les besoins d'apprentissage actuels et futurs des travailleurs humanitaires de première ligne. En utilisant la **Ressource 1 : Guide d'autoréflexion individuelle**, vous pouvez examiner et réfléchir sur vos capacités et besoins d'apprentissage individuels, et sur le type de connaissances que vous pourriez souhaiter prioriser. La ressource fournit des questions clés pour vous aider à réfléchir aux meilleurs moyens d'acquérir et de partager des connaissances tacites.

Exemple 1

Emmanuel travaille dans le cadre d'un programme de prévention du choléra dans le nord du Nigeria et quitte son poste. Il a utilisé la section 2 de l'évaluation individuelle (Ressource 1) pour guider sa réflexion sur les connaissances qu'il devait partager, avec qui et comment, avant de partir. Il a identifié qu'il était important de partager avec les membres de son équipe ses connaissances sur les moyens efficaces de travailler avec les communautés pour déstigmatiser le choléra. Il a ensuite utilisé les ressources 4 et 5 pour décider comment partager ses connaissances.

1. Comment pouvez-vous créer un environnement propice pour optimiser l'utilisation des connaissances tacites ?

Cette deuxième question vous guide, vous et votre organisation, dans votre réflexion sur les facteurs organisationnels clés qui créent un environnement propice à la valorisation, au partage et à l'utilisation des connaissances tacites. La [Ressource 2 : discussion organisationnelle guidée](#) oriente les responsables pour évaluer dans quelle mesure leur organisation crée un environnement propice à l'apprentissage.

Exemple 2a

Munir occupe un poste de direction chez COAST, une organisation humanitaire nationale de premier plan au Bangladesh. Au sein de l'organisation, la notion de connaissance tacite n'était pas bien connue, même si elle est largement utilisée parmi les membres de l'équipe. Munir a utilisé la discussion organisationnelle guidée (ressource 2) pour générer une discussion d'équipe sur l'environnement d'apprentissage actuel de COAST et dans quelle mesure les connaissances tacites sont valorisées, documentées et partagées. La ressource a permis à Munir d'animer des discussions constructives et réfléchies avec des collègues sur la manière dont l'organisation documente et utilise les connaissances tacites, leur permettant d'identifier où ils pensent que les connaissances tacites devraient être incorporées, comme dans la phase de lancement de projet et les systèmes et processus de suivi et d'évaluation.

Les chefs de projet et MEAL peuvent utiliser la [Ressource 3 : Liste de contrôle pour la gestion de projet](#) pour intégrer et recueillir les connaissances tacites tout au long du cycle de gestion de projet.

Exemple 2b

Fatima est responsable de l'apprentissage et du développement dans une organisation humanitaire locale au Yémen. Elle voulait apporter des discussions sur les connaissances tacites à la réunion de planification annuelle de l'organisation. Elle a utilisé la ressource d'évaluation organisationnelle pour discuter avec la haute direction et les responsables de programme de la manière dont ils peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage. La ressource a aidé Fatima et son organisation à identifier les domaines qu'ils souhaitent développer davantage. Elle a travaillé avec des chefs de projet pour utiliser la liste de contrôle de gestion de projet, tout au long du cycle de gestion de projet, afin de s'assurer que les connaissances tacites clés générées par le projet sont recueillies.

2. Comment aimeriez-vous partager et utiliser les connaissances tacites ?

La troisième question vous permet d'explorer les différentes options de recueil et de gestion des connaissances tacites pour les besoins individuels, d'équipe ou organisationnels. La [Ressource 4 : Options pour recueillir les connaissances tacites](#) vous propose un ensemble de questions qui peuvent vous guider dans la sélection de la meilleure option pour recueillir et partager les connaissances tacites. En fonction de vos réponses, vous pouvez choisir de :

- A. conserver les connaissances tacites sous leur forme non documentée
- B. transformer des connaissances tacites en connaissances documentées
- C. adopter une approche mixte en utilisant des connaissances tacites sous des formes documentées et tacites

Exemple 3

Neha est responsable d'un programme WASH en Inde. Elle a découvert des moyens importants d'évaluer, de communiquer et d'impliquer les communautés affectées lors de l'installation de solutions WASH dans leurs régions. Elle prévoit de partager ces connaissances avec un autre projet WASH qui démarrera dans la même région et travaillera avec la même communauté. Elle a utilisé les questions directrices de la Ressource 4 pour l'aider à décider quelle était la manière la plus appropriée de partager ses connaissances tacites. Elle a opté pour une approche mixte, à la fois pour recueillir l'apprentissage autant que possible, mais aussi pour partager ses connaissances verbalement, afin que les nuances culturelles ne soient pas perdues.

4. Quels outils fonctionneraient le mieux pour votre équipe ou votre organisation ?

La quatrième question vous guide pour identifier l'outil le plus approprié pour recueillir les connaissances tacites que vous avez identifiées. Vous pouvez utiliser la [Ressource 5 : Boîte à outils des connaissances tacites](#) pour examiner et sélectionner un outil ou un ensemble d'outils les plus appropriés pour partager les connaissances tacites identifiées.

Exemple 4

Suite à l'exemple 3, Neha a décidé d'organiser une petite communauté de pratique (CoP). Une CoP offre un espace pour partager des expériences et des réflexions sur un sujet ou un domaine thématique spécifique. Dans ce cas, il offre une bonne plate-forme pour partager et recevoir des réflexions et des connaissances sur la communication avec les communautés lors de la conception d'interventions WASH. La CoP comprenait Neha, les membres de son équipe et les nouveaux membres de l'équipe du projet. Neha prévoit d'étendre cette CoP pour inclure les organisations du secteur WASH dans sa région.

Astuce :

N'oubliez pas que les personnes ou les organisations peuvent utiliser une ou plusieurs des ressources, sauter des étapes, revenir en arrière ou répéter les étapes précédentes pour réfléchir, réévaluer et développer à nouveau leur apprentissage tout au long du processus d'apprentissage si nécessaire.

Ressources

Cette section contient cinq ressources pour vous aider à acquérir et à partager un apprentissage tacite. Certaines peuvent être utilisées individuellement et d'autres dans le cadre d'un processus organisationnel. Vous pouvez utiliser une seule ressource ou en combiner plusieurs selon vos besoins d'apprentissage et vos priorités.

PASSEZ À...

Ressource 1

Guide d'autoréflexion individuelle – acquérir et partager des connaissances tacites

INTRODUCTION	Cette ressource propose une série de questions pour vous aider à réfléchir à vos besoins d'apprentissage. Les questions vous guident pour réfléchir à ce que vous aimeriez apprendre et comment le faire. Elles vous aident également à évaluer les connaissances et les apprentissages non documentés dont vous disposez et vous permettent d'envisager comment les partager.
À QUI CELA S'ADRESSE ?	Cette ressource est destinée aux travailleurs humanitaires de première ligne ou aux cadres intermédiaires, mais elle peut être utilisée par n'importe quel membre du personnel pour réfléchir à ce qu'il aimerait apprendre ou partager.
COMMENT L'UTILISER ?	<p>Vous pouvez utiliser ce guide individuellement, en équipe ou à l'échelle de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none">Utilisez les questions suivantes pour réfléchir à vos connaissances.Notez les réponses et partagez-les avec votre équipe ou votre supérieur hiérarchique, ou conservez-les comme guide pour une discussion plus approfondie.Vous pouvez utiliser les deux sections ou une seule, selon vos besoins en connaissances et vos capacités.Utilisez les réponses de cette évaluation pour identifier les apprentissages clés.Passez aux Ressources 4 et 5 pour vous aider à décider comment recueillir et partager les connaissances tacites. <p>ASTUCE : La Ressource 4 : Options pour recueillir les connaissances tacites peut vous aider à répondre à certains éléments de la question 3 !</p>
RÉSULTAT	À l'issue de cette évaluation, vous aurez identifié les connaissances que vous souhaitez acquérir ou partager, et vous aurez commencé à réfléchir à la manière de procéder.

Section 1 Acquérir des connaissances tacites

Acquérir des connaissances tacites auprès des autres membres de l'équipe

- Que souhaitez-vous apprendre qui n'est pas facile à apprendre à l'aide d'un livre ou d'une session de formation ?
- Qui a les connaissances que vous voulez savoir ? (p. ex. : membres de l'équipe, cadres supérieurs, partenaires)
- De quoi avez-vous besoin pour vous aider à acquérir ces connaissances ? (p. ex. : temps, budget, support de votre supérieur hiérarchique)
- En avez-vous discuté avec votre supérieur hiérarchique ou les membres de votre équipe ?
- Comment aimez-vous apprendre – par la lecture, l'expérience sur le terrain, en discutant avec des pairs ?

Section 2 Identifier et partager les connaissances tacites

Identifier les connaissances tacites

- Quelles connaissances possédez-vous qui sont les plus utiles pour votre équipe ou votre organisation mais qui ne sont pas actuellement disponibles dans un document écrit ?
- Pourquoi pensez-vous que ces connaissances devraient être partagées ?

- Qui bénéficierait le plus de ces connaissances ? (p. ex. : membres de l'équipe, partenaires, haute direction)
- Comment préférez-vous partager vos connaissances avec les autres ? (p. ex. : rédaction de notes d'apprentissage, discussion, présentations, démonstration concrète ce que vous faites)
- De quelles manières pensez-vous que les autres préféreraient recevoir les connaissances ?
- Combien de temps pouvez-vous consacrer au partage de ces connaissances ?

Explorer la meilleure façon de partager les connaissances tacites

- Les connaissances que vous détenez peuvent-elles être documentées ?

Si oui :

- Quelle est la meilleure façon de les documenter ? (p. ex. : document écrit, podcast, vidéo)
- Est-ce faisable et pratique de les documenter ?
- De quel type de ressources auriez-vous besoin pour les documenter ? (p. ex. : aide des membres de l'équipe, soutien par les pairs, enregistrement vidéo)

Si non :

- Serait-il possible de les partager sous une forme non écrite ? (p. ex. : réunions d'équipe, communauté de pratique, mentorat)

Vous pouvez utiliser la [Ressource 4 : Options pour recueillir les connaissances tacites](#) et [Ressource 5 : Boîte à outils des connaissances tacites](#) pour identifier la voie à suivre.

Ressource 2

Guide de discussion organisationnelle sur les connaissances tacites

INTRODUCTION	Cette ressource guide les organisations humanitaires pour examiner et évaluer la manière dont elles identifient, intègrent et utilisent les connaissances tacites, dans le cadre de leur culture d'apprentissage organisationnel. Cette ressource aide les organisations à identifier et à susciter des conversations pour créer ou renforcer l'environnement propice à l'apprentissage ³ et à encourager la confiance ⁴ nécessaire pour optimiser l'utilisation des connaissances tacites, en particulier parmi les équipes de première ligne ou au niveau du projet.
À QUI CELA S'ADRESSE ?	Cette ressource est destinée au personnel chargé des connaissances et du développement humanitaires et à la haute direction.
COMMENT L'UTILISER ?	<p>Les organisations peuvent utiliser ces questions pour faciliter les discussions et la réflexion sur les connaissances tacites au sein de l'organisation et sur la manière dont leur organisation peut créer un environnement propice aux connaissances tacites. Les questions permettent de lancer la conversation. En y répondant, vous et votre équipe devez réfléchir à la situation actuelle, puis réfléchir à la manière dont vous pourriez renforcer différents domaines. Les questions peuvent guider les organisations pour identifier les lacunes et les moyens de les combler.</p> <p>Cette ressource peut être utilisée périodiquement pour examiner les progrès en matière d'intégration, de recueil et de valorisation des connaissances tacites au sein de l'organisation.</p>
RÉSULTAT	Une compréhension de la mesure dans laquelle l'organisation crée un environnement propice au partage des connaissances, ainsi que l'identification des domaines qui doivent être développés.

Section 1 Stratégie et politique

- Votre organisation a-t-elle une politique ou une stratégie sur l'apprentissage ou la gestion des connaissances ?

Si non :

- Avez-vous pensé à en créer une ? Quelles étapes pourriez-vous suivre pour en créer une ?
- Référez-vous à la section 2 de cette ressource.

Si oui :

- Cette politique inclut-elle une référence aux connaissances tirées de la communauté, aux expériences et à l'expertise des praticiens de première ligne (connaissances tacites) au sein de l'organisation ?
- Cette politique ou stratégie vous aide-t-elle à recueillir et à utiliser les connaissances tacites au sein de votre organisation ?
- Comment pouvez-vous changer ou renforcer vos politiques et stratégies ?

Section 2 Opérations et procédures

- Dans quelle mesure votre organisation valorise-t-elle et promeut-elle les connaissances tacites lors de l'évaluation des besoins en matière de connaissances de l'organisation ?
- Comment identifiez-vous les connaissances importantes ?

- Quels types de connaissances valorisez-vous ou sur lesquelles vous concentrez-vous (formation externe formelle, connaissance interne des projets (p. ex., rapports des donateurs), expériences du personnel (p. ex. interactions avec les communautés)) ?
- Comment intégrez-vous actuellement les connaissances non documentées du personnel de première ligne et des communautés affectées dans la prise de décision ?
- Quelles ressources (financières ou humaines) allouez-vous (p. ex., personnel, temps, budget) pour promouvoir et partager les connaissances tacites entre les différents services et équipes ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans le partage des connaissances tacites ?
- Comment pouvez-vous modifier ou renforcer vos opérations ou vos procédures ?

Section 3 Création d'un environnement favorable

- Comment la direction crée-t-elle un espace au sein de l'organisation pour soutenir les connaissances tacites ?
- Comment vous ou d'autres établissez la confiance entre tous les membres du personnel ?
- Dans quelle mesure les connaissances tacites sont-elles valorisées et partagées au sein de l'organisation, indépendamment de l'ancienneté ou de la hiérarchie ? Dans quelle mesure le personnel de première ligne et de projet et le personnel subalterne peuvent-ils influencer le programme d'apprentissage de l'organisation ?
- Comment l'organisation peut-elle surmonter les barrières culturelles ou linguistiques lors de la promotion du partage des connaissances tacites entre les membres de l'équipe ?
- Comment pouvez-vous renforcer un environnement favorable au sein de votre organisation ?

Ressources supplémentaires

[CHS Alliance – Learning and Development Framework](#)

[Oxfam – Building Trust in Diverse Teams: The toolkit for emergency response](#)

Ressource 3

Liste de contrôle pour la gestion de projet

INTRODUCTION	<p>Cette liste de contrôle invite les responsables de projets humanitaires à réfléchir au moment et à la manière dont ils recueillent et partagent les connaissances tacites tout au long du cycle du projet.</p> <p>La liste de contrôle fournit aux responsables de projet et MEAL des moyens de recueillir et de partager des connaissances tacites. Elle prend en compte (1) ce que les membres de l'équipe de projet doivent apprendre au début du projet pour le mettre en œuvre efficacement ; et (2) comment ils peuvent tirer des enseignements de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet pour contribuer à de futurs projets.</p>
À QUI CELA S'ADRESSE ?	Cette ressource est destinée aux chefs de projets humanitaires et aux responsables MEAL.
COMMENT L'UTILISER ?	<p>Passez en revue les points énumérés, en les utilisant comme liste de contrôle aux points critiques du projet : mise en place et planification, mise en œuvre et clôture.</p> <p>Cette ressource peut être adaptée à votre contexte et à vos besoins.</p> <p>ASTUCE : Si le temps et les ressources sont limités, réfléchissez à de petites façons d'accroître l'accent mis sur les connaissances tacites pour l'équipe. Par exemple, faites brièvement le point et ayez des discussions à chaque étape ou ajoutez une question à une réunion afin que l'équipe n'oublie pas les connaissances tacites qu'elle acquiert.</p>
RÉSULTAT	<p>La liste de contrôle comprend des considérations ou des actions clés pour permettre à l'utilisateur de :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ développer les objectifs d'apprentissage du projet▪ identifier la création de connaissances clés par le projet et comment les recueillir▪ intégrer le recueil des connaissances tacites aux plans MEAL▪ revoir les objectifs d'apprentissage

Section 1 Mise en place et planification du projet

Avant le démarrage du projet, il est utile de tenir compte des points suivants...

A. Besoins en connaissances de l'équipe

- Caractéristiques, préférences et besoins en matière de connaissances des membres de votre équipe.
- La mesure dans laquelle ces connaissances peuvent être fournies par le biais de formations et de lignes directrices.
- Autres modes d'apprentissage potentiels (p. ex. : mentorat, formation sur le terrain, CoPs).

B. Recueil des connaissances tacites du projet

- Élaborer des objectifs et des plans d'apprentissage du projet pour recueillir les connaissances tacites du projet, en veillant à leur intégration dans les cadres et les plans MEAL.
- Discuter avec votre équipe de la manière de communiquer, de partager et de recevoir des connaissances tacites des communautés avec lesquelles vous travaillez.
- Planifier les ressources nécessaires pour recueillir les connaissances tacites générées par la mise en œuvre du projet (répartition du temps, ressources financières, équipement, etc.).
- Intégrer des discussions et des réflexions sur les connaissances tacites dans les plans MEAL et les points de contrôle du projet.

Section 2 Mise en œuvre du projet

Lors de la mise en œuvre du projet, il est utile d'envisager de...

- Tirer des connaissances tacites de l'équipe lors des réunions et des bilans de projet (p. ex. : recueillir des connaissances que l'équipe peut ou non avoir documentées).
- Fournir un espace au personnel pour parler de ce qu'il a entendu et appris lors de la mise en œuvre du projet (p. ex. : sessions de réflexion, réunions d'équipe).
- Réfléchir avec l'équipe sur ce qu'ils ont appris en travaillant avec les communautés touchées par la crise.
- Discuter avec l'équipe de la manière de recueillir les connaissances acquises grâce aux activités du projet et qui ne sont pas consignées dans les rapports.
- Planifier des réunions de connaissances trimestrielles avec les membres de votre équipe pour réfléchir sur les idées et les connaissances des membres de l'équipe, identifier les besoins ou les défis émergents en matière de connaissances.

Section 3 Recueil des connaissances tacites lors de la clôture du projet

Lors de la clôture et de l'évaluation du projet, il est utile d'envisager de...

- Discuter des progrès vers les objectifs d'apprentissage du projet - considérer les connaissances au-delà des seuls indicateurs collectés pour les exigences de rapport.
- Discuter des connaissances du projet générées par les communautés touchées par la crise et comment les recueillir.
- Partager les connaissances du projet avec d'autres projets, au sein de l'organisation ou avec le secteur au sens large.

Ressource 4

Options pour le recueil et le partage des connaissances tacites

INTRODUCTION	<p>Cette ressource vous aide à envisager les options disponibles pour le recueil et le partage des connaissances tacites.</p> <p>Il existe différentes manières de recueillir les connaissances tacites et il n'y a pas de solution universelle. Vous pouvez envisager de conserver les connaissances sous une forme non documentée, de les documenter ou d'utiliser une forme mixte. Les connaissances que vous souhaitez recueillir et partager varient, c'est pourquoi cette ressource vous fournit quelques suggestions pour vous aider à prendre des décisions.</p>
À QUI CELA S'ADRESSE ?	<p>Cette ressource est destinée aux travailleurs humanitaires de première ligne, aux spécialistes de l'apprentissage et du développement et aux chefs de projet. Mais elle pourrait être utilisée par tout membre du personnel qui souhaite recueillir ou partager des connaissances.</p>
COMMENT L'UTILISER ?	<p>Suivez les quatre étapes suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identifiez les connaissances que vous souhaitez recueillir et partager.2. Répondez aux questions sur le type, l'utilisation, le public et les ressources disponibles.3. Passez en revue les critères de chaque option pour voir ce qui convient le mieux à votre situation.4. Utilisez la Ressource 5 : Boîte à outils des connaissances tacites pour identifier les options potentielles.
RÉSULTAT	<p>Les réponses aux questions ainsi que les critères de chaque option vous guideront pour décider de la manière la plus appropriée de recueillir les connaissances tacites. Vous pouvez utiliser la Ressource 5 pour déterminer quel(s) outil(s) utiliser.</p>

Étape 1

Identifiez un domaine de connaissances tacites que vous aimeriez recueillir. (Vous pouvez utiliser la [Ressource 1 : Évaluation individuelle](#) pour aider à identifier cela.)

Étape 2

Répondez à ces questions :

- Quel type de connaissances souhaitez-vous recueillir ?
 - compétences non techniques (par exemple, leadership, négociation, compétences en communication)
 - informations techniques (p. ex. : comment construire des latrines)
 - connaissance contextuelle du projet sur la culture, les normes sociales et la politique du contexte
- Quelle est l'utilisation prévue des connaissances ? (p. ex. : pour le relais du personnel, pour recueillir l'apprentissage du projet, pour partager avec un autre projet dans une autre région).
- Quel est le public principal de ces connaissances et comment aime-t-il apprendre (p. ex. : lire, écouter, discuter) ?
- Quelles ressources et combien de temps pouvez-vous consacrer au recueil et au partage de ces connaissances ?

Étape 3 :

Passez en revue les critères suivants des différentes options pour prendre une décision.

	FORME TACITE	FORME MIXTE	FORME DOCUMENTÉE
	Envisagez de recueillir et de partager les connaissances sous forme tacite lorsque :	Envisagez d'utiliser une forme mixte (tacite et documentée) lorsque :	Choisissez une forme documentée lorsque :
Type de connaissances	Vous souhaitez recueillir et partager des compétences générales (négociation, leadership, résolution de problèmes) ou des connaissances relatives au projet sur les coutumes locales, les normes sociales et les comportements.	Vous recueillez et partagez des connaissances techniques ou de projet avec des éléments nuancés qui se perdent dans des rapports, des guides ou des procédures opérationnelles (p. ex. : comment faire preuve de sensibilité sur le plan culturel ou politique vis-à-vis de la communauté dans laquelle vous travaillez). La forme mixte peut également être utile pour recueillir des informations lors de visites sur le terrain et de réflexions sur le projet - partager les connaissances et les recueillir sous forme de notes.	Vous souhaitez recueillir et partager des compétences techniques ou générales et des informations des programmes (tels que WASH ou d'éducation), des résultats de projet ou des aperçus.
Utilisation prévue	Vous souhaitez fournir au personnel ou à d'autres personnes des connaissances contextuelles spécifiques au projet sur la manière de faire quelque chose avec ou pour une communauté affectée (par exemple pour discuter de pratiques culturelles ou sociales, ou pour réfléchir ensemble sur des exemples de réussites et de défis afin de tirer des enseignements).	Il est important que le public comprenne la nuance d'un domaine de connaissances particulier et ait une trace de ces connaissances.	Vous souhaitez partager des connaissances entre des projets ou des sites, avec un grand nombre d'employés, ou lorsque l'uniformité des pratiques est souhaitée ou requise (comme des procédures opérationnelles standard), et quand il est utile d'avoir une référence pour savoir comment faire quelque chose, utiliser un système ou une procédure.
Public	Le public préfère apprendre en faisant, a des problèmes d'alphabétisation ou est nouveau dans un contexte donné et, par conséquent, les nuances peuvent être expliquées clairement.	Le public est pressé par le temps et il est important de l'aider à acquérir les connaissances, plutôt que de lire de nombreux rapports et guides. Cependant, le document sert de référence utile (p. ex. : lors du passage du relais).	Le public bénéficierait d'avoir les connaissances sous une forme écrite ou enregistrée (audio ou vidéo) afin de pouvoir les utiliser lors de la mise en œuvre d'une action ou du suivi d'un processus.
Temps et ressources	Du temps et des ressources sont disponibles pour que le public acquiert les connaissances par le biais de pratiques et de discussions réflexives, d'observations ou d'observation du détenteur des connaissances.	Du temps et des ressources sont disponibles à la fois pour enregistrer les connaissances et pour les recueillir ou les partager par des moyens interactifs (en ligne ou en présentiel).	Le temps et les ressources varient en fonction de l'utilisation et du public visés. Un court rapport ou un e-mail à l'échelle de l'organisation peut être peu gourmand en ressources et peu coûteux, alors qu'un guide sectoriel peut être coûteux et gourmand en ressources.
Résumé	Conserver les connaissances sous une forme tacite est très utile pour recueillir et partager des connaissances spécifiques au contexte et pour expliquer les nuances d'expériences spécifiques qui pourraient être perdues lorsqu'elles sont partagées sous d'autres formes. Cela est très utile pour l'apprentissage relatif aux projets, les initiations, les passages de relais et la formation sur le terrain. Cela permet de recueillir et de partager des connaissances immédiatement ou au fil du temps.	Le recueil et le partage de connaissances tacites sous une forme mixte peuvent bien fonctionner dans de nombreux cas. Cela peut être particulièrement utile pour documenter des sessions d'apprentissage ou de bilan réflexives, des passages de relais du personnel, où des informations détaillées ou nuancées peuvent être échangées (avec enregistrement des principaux points pour référence ultérieure). Cela permet de recueillir et de partager des connaissances immédiatement ou au fil du temps.	Le recueil et le partage de connaissances tacites sous forme documentée ont tendance à bien fonctionner avec un apprentissage plus généralisé ou un transfert de compétences techniques. Cela peut être utilisé pour recueillir et partager des connaissances immédiatement ou pour conserver un registre ou une référence sur une longue période.

Étape 4

Une fois que vous avez identifié les options les plus appropriées en fonction de vos besoins et de vos ressources, passez à la Ressource 5 pour examiner les outils de connaissances tacites que vous pourriez utiliser.

Ressource 5

Boîte à outils des connaissances tacites

INTRODUCTION	<p>Cette ressource vous donne un aperçu des différents outils pour recueillir les connaissances tacites. Les outils sont classés selon les options décrites dans la Ressource 4 (tacite, mixte et documentée).</p> <p>Les outils sont également organisés verticalement par ressources nécessaires (temps, budget et capacité technique). Les outils nécessitant le moins de ressources se trouvent en haut, tandis que ceux qui en nécessitent le plus se trouvent en bas. Chaque outil comprend un résumé d'utilisation, les ressources nécessaires pour l'utiliser, quand l'utiliser, des variantes et des liens vers des ressources supplémentaires ou des guides détaillés.</p> <p>NOTE : Toutes les ressources répertoriées ici ne se concentrent pas spécifiquement sur les réponses humanitaires, cependant les techniques décrites peuvent être appliquées dans les contextes humanitaires.⁵</p>
À QUI CELA S'ADRESSE ?	<p>Cette ressource est destinée à tous les membres du personnel, en particulier les travailleurs humanitaires de première ligne et les chefs de projet.</p> <p>Les options de ressources ci-dessous diffèrent en termes de ressources requises. Par conséquent, l'approbation et le soutien de la haute direction peuvent être nécessaires pour mettre en œuvre les outils les plus gourmands en ressources.</p>
COMMENT L'UTILISER ?	<ul style="list-style-type: none">▪ Savez-vous quelles connaissances tacites vous souhaitez recueillir et sous quelle forme ? Si vous ne savez pas, utilisez la Ressource 4 pour vous aider à réfléchir à vos besoins et à la forme la plus appropriée.▪ Passez en revue la boîte à outils et réfléchissez au(x) outil(s) le(s) plus approprié(s) à vos besoins en fonction du temps et du budget disponibles.▪ Toutes les options sont répertoriées dans le tableau de la boîte à outils des connaissances tacites ci-dessous et plus de détails sur chaque approche sont fournis sur les pages suivantes.▪ Vous devrez peut-être discuter des options avec votre équipe ou votre direction pour obtenir l'approbation ou le budget nécessaire à la mise en œuvre de certains outils.▪ Ces guides et suggestions sont un point de départ et peuvent être adaptés à votre contexte, au temps disponibles et à vos ressources.▪ Cette liste n'est pas exhaustive, alors n'hésitez pas à rechercher d'autres guides en ligne, en vous inspirant de cette boîte à outils. Vous pouvez également avoir vos propres idées qui fonctionneront beaucoup mieux dans votre contexte opérationnel.
RÉSULTAT	Un ou plusieurs outils sont sélectionnés pour recueillir et partager les connaissances.

BOÎTE À OUTILS DES CONNAISSANCES TACITES

Option 1 Partager les connaissances sous forme tacite	Option 2 Mélange de connaissances tacites et documentées	Option 3 Documenter les connaissances
<ul style="list-style-type: none">▪ Séances de réflexion▪ Apprentissage par l'action▪ Soutien entre pairs▪ Mentorat et coaching▪ Formation sur le terrain	<ul style="list-style-type: none">▪ Examens après action/séances d'apprentissage d'étapes spécifiques▪ Storytelling▪ Changements les plus significatifs▪ Communautés de pratique (CoP)▪ Échange de personnel / détachement▪ Retraites▪ Semaines/journées pédagogiques ou scientifiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Leçons apprises▪ Études de cas▪ Cartographie et analyse des réseaux sociaux▪ Référentiels, archives et bibliothèques

Option 1 Partager les connaissances sous forme tacite

Séances de réflexion

- **Description** : Un animateur ou un responsable guide un groupe à travers la discussion pour réfléchir sur la pratique ou une situation particulière. Les réflexions peuvent être intégrées dans les réunions d'équipe.
- **Ressources nécessaires** : Généralement, de faibles ressources financières sont nécessaires ; cependant du temps est nécessaire, et les ressources augmentent avec la taille et la complexité des sessions de réflexion (telles que les sessions sectorielles).
- **Fonctionne bien avec** : Des groupes de 4 à 8 personnes ayant de petites différences hiérarchiques et des pairs.
- **Variantes** : Il peut s'agir d'un petit groupe de personnes, d'une organisation ou d'un secteur.

Ressources/conseils supplémentaires

[Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators, WUR](#)

Apprentissage par l'action

- **Description** : Une approche de résolution de problèmes qui consiste à transformer les réflexions tacites et l'apprentissage en action.
- **Ressources nécessaires** : Ressources faibles à moyennes pour l'allocation de temps nécessaire.
- **Fonctionne bien avec** : De petits groupes de pairs (4 à 5 personnes) ayant un niveau hiérarchique similaire et la possibilité de se rencontrer (en face à face ou en ligne) au moins une fois par mois.
- **Variantes** : Incorporé dans les réunions d'équipe, les bilans ou les passations de relais.

Ressources/conseils supplémentaires

[Apprentissage par l'action pour les acteurs humanitaires de première ligne : un dossier de ressources, ALNAP](#)

Soutien entre pairs

- **Description** : Un échange de connaissances entre pairs, de même niveau hiérarchique.
- **Ressources nécessaires** : L'investissement financier varie selon qu'un déplacement est nécessaire ou non. Besoin de temps pour que les pairs se soutiennent mutuellement.
- **Fonctionne bien avec** : Des membres du personnel de statut similaire et sans barrières hiérarchiques.

- **Variantes** : Cette approche peut être menée via des plateformes d'apprentissage, des réunions en personne ou virtuelles, ou via des intranets et des plateformes similaires selon l'endroit où se trouvent les pairs. Elle peut être mise en œuvre au sein d'une organisation ou entre différentes organisations en fonction des résultats d'apprentissage entre pairs souhaités.

Ressources/conseils supplémentaires

[A guide to Peer-to-Peer Learning, Effective Institutions Platform](#)

Voir un exemple

[Exercice d'apprentissage par les pairs \(capacités d'évaluation humanitaire\), ALNAP](#)

Mentorat et coaching

- **Description** : Un mentor ou un coach est une personne qui contribue au processus d'apprentissage en posant des questions critiques.
- **Ressources nécessaires** : Cela varie en fonction de la durée et du niveau hiérarchique des participants.
- **Fonctionne bien avec** : Une personne qui fournit des conseils et de l'apprentissage aux membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation.
- **Variantes** : Les mentors et les coaches posent des questions, mais les mentors peuvent donner des scénarios ou des options pour ce qui peut constituer la bonne réponse, tandis que les coaches ont tendance à ne pas fournir de réponses eux-mêmes.

Ressources/conseils supplémentaires

[Coaching toolkit, CHS Alliance](#)

Formation sur le terrain

- **Description** : Les praticiens ont la possibilité d'apprendre par l'observation.
- **Ressources nécessaires** : Cela varie en fonction du type et du lieu de la formation.
- **Fonctionne bien** : Dans les contextes où les gens cherchent à comprendre les processus et la dynamique.
- **Variantes** : Cette approche peut être non structurée, structurée avec des objectifs d'apprentissage ou semi-structurée.

Ressources/conseils supplémentaires :

[On-the-Job Training for Effective Employee Development, The Balance Careers](#)

Option 2 Mélange de connaissances tacites et documentées

Examens après action/séances d'apprentissage d'étapes spécifiques

- **Description** : Un processus de discussion de ce qui a bien fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné dans un projet ou une action. La discussion est aussi importante que le rapport documenté ou le procès-verbal. Fonctionne bien pour recueillir des connaissances après les étapes clés, par ex. à la fin de la phase 1 de la mise en œuvre de projet.
- **Ressources nécessaires** : Nécessite peu de ressources.
- **Variantes** : Il peut s'agir d'un petit groupe de personnes, d'une organisation ou d'un secteur.

Ressources/conseils supplémentaires

[After action review guidance, USAID and KDMD](#)

[The 'After Action Review' chapter in the Knowledge Management Toolkit, SDC](#)

Storytelling

- **Description** : Permet de développer des récits percutants en structurant et en racontant l'avancement ou l'impact d'un projet dans un récit.
- **Ressources nécessaires** : Ressources faibles à moyennes nécessaires.
- **Fonctionne bien avec** : Les connaissances des étapes finales d'un projet, où les progrès et les résultats non documentés peuvent être visualisés et racontés.
- **Variantes** : Cela varie selon les besoins et les ressources. Les récits peuvent être enregistrés au format audio ou vidéo.

Ressources/conseils supplémentaires

[Stories, Better Evaluation](#)

[Story Telling: Building Bridges Using Narrative Techniques, SDC](#)

Voir un exemple

[Capturing and Sharing through Digital Storytelling, USAID Learning Lab](#)

Changements les plus significatifs

- **Description** : Semblable au storytelling, le processus implique la collecte de récits relatifs aux changements les plus significatifs auprès des principales parties prenantes d'un projet. Un panel représentatif est ensuite utilisé pour sélectionner les récits les plus significatifs et les vérifier.
- **Ressources nécessaires** : Les besoins en ressources varient en fonction de la nécessité de faire appel à un consultant externe et des efforts déployés pour recueillir des récits.

- **Fonctionne bien pour** : Recueillir des apprentissages auprès des communautés sur les changements qui ont eu lieu de manière systématique.
- **Variantes** : Il peut s'agir d'un exercice à petite, moyenne ou grande échelle.

Ressources/conseils supplémentaires

[La technique du changement le plus significatif \(MSC\) ; un guide d'utilisation, Davies et Dart](#)

Communautés de pratique (CoP)

- **Description** : Un groupe de travailleurs humanitaires qui partagent un intérêt commun pour un sujet ou un thème, et qui se réunissent régulièrement pour développer et partager des connaissances autour d'un sujet.
- **Ressources nécessaires** : Cela varie en fonction de la taille de la CoP. Les participants peuvent appartenir à une organisation ou à un secteur et, par conséquent, certaines ressources dédiées sont nécessaires. Ou ils peuvent être dans un même bureau et peu de ressources sont nécessaires.
- **Fonctionne bien dans** : Les situations où les connaissances portent sur un thème particulier (p. ex. : programme WASH, résilience).
- **Variantes** : Les structures des CoP peuvent varier ; 3 ou 4 personnes peuvent être impliquées ou des centaines. Les CoP peuvent être virtuelles, en présentiel ou mixtes, grâce à des plateformes spécifiques et des RH dédiées ou gérées de manière informelle. Elles peuvent être internes ou transorganisationnelles.

Ressources/conseils supplémentaires

[Creating a Community of Practice for Disaster Resilience, W. J. D. Barbon](#)

Échange de personnel / détachement

- **Description** : L'affectation temporaire et le transfert d'un membre du personnel ou d'un employé d'une organisation à un département ou une organisation partenaire.
- **Ressources nécessaires** : Des ressources moyennes à élevées sont nécessaires.
- **Fonctionne bien dans** : Les contextes où les équipes ou les organisations ont besoin de nouvelles compétences techniques ou de gestion (p. ex. : la mise en place d'un nouveau processus de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) ou un programme d'aide en espèces).
- **Variantes** : La durée, le lieu et les conditions de l'échange de personnel varient.

Voir un exemple

[Staff on loan from the Red Cross and Red Crescent](#)

Retraites

- **Description** : Réunions d'équipe non structurées ou semi-structurées, en dehors de l'espace de travail. Fait parfois appel à un animateur externe ou interne pour aider les équipes à apprendre et à réfléchir ensemble.
- **Ressources nécessaires** : Cela varie en fonction du lieu et du nombre de participants. Habituellement, des ressources moyennes à élevées sont nécessaires.
- **Fonctionne bien pour** : Recueillir des connaissances sur les étapes clés (p. ex. : pour la planification annuelle ou le développement d'une stratégie).
- **Variantes** : Peut être utilisé pour une petite équipe de projet ou une retraite à l'échelle de l'organisation.

Semaines/journées pédagogiques ou scientifiques

- **Description** : Une réunion, généralement une fois par an, pour discuter et réfléchir sur les connaissances et les preuves documentées sur un domaine thématique.
- **Ressources nécessaires** : Cela varie en fonction du lieu, du local et de la durée. Les journées techniques en ligne peuvent être mises en œuvre avec peu de ressources, mais nécessitent toujours un temps d'organisation et une préparation élevés.
- **Fonctionne bien avec** : Les organisations axées sur des thèmes spécifiques.
- **Variantes** : Peut être un événement d'une journée ou plus.

Voir un exemple

[Scientific Days, MSF](#)

Option 3 Documentation des connaissances

Leçons apprises

- **Description** : Un registre de ce qui a été appris des expériences positives et négatives concernant la mise en œuvre d'un projet.
- **Ressources nécessaires** : Les ressources varient selon le domaine et l'échelle d'apprentissage. Habituellement, de faibles ressources financières sont nécessaires, mais cela peut prendre du temps pour documenter l'apprentissage.
- **Fonctionne bien pour** : Le recueil des connaissances à la fin d'un projet ou d'un programme.
- **Variantes** : Peut être de format court, moyen ou long.

Ressources/conseils supplémentaires

[Lessons Learnt, Better Evaluation](#)

[Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area, UNDP \(p. 27\)](#)

Bonnes pratiques

- **Description** : Une méthode de structuration et de documentation d'un processus de connaissance, de conditions, de prérequis, d'acteurs et de résultats autour d'une pratique spécifique qui contribue aux meilleurs résultats dans un contexte spécifique.
- **Ressources nécessaires** : Cela varie selon le domaine et l'échelle d'apprentissage. Habituellement, des ressources faibles à élevées sont nécessaires.
- **Fonctionne bien pour** : Le recueil de connaissances concernant une nouvelle approche ou un programme qui peut être étayé par des preuves de bons résultats. Cela reflète généralement le côté positif d'une pratique.
- **Variantes** : Peut être de format court, moyen ou long.

Ressources/conseils supplémentaires

[The 'Good Practice' chapter in the Knowledge Management Toolkit, SDC](#)

Voir un exemple

[Guide de bonnes pratiques : intégrer l'inclusion des personnes âgées et des personnes handicapées dans les politiques et pratiques humanitaires, CENDEP](#)

Études de cas

- **Description** : Examen approfondi d'un cas ou d'une unité. Cela peut être utile pour examiner comment différents éléments s'imbriquent. Des données qualitatives et quantitatives sont souvent utilisées.

- **Ressources nécessaires** : Les ressources varient en fonction de la personne qui recueille l'étude de cas et de la méthodologie.
- **Fonctionne bien pour** : Le recueil de connaissances sur le processus du programme et la manière dont un contexte influence la mise en œuvre du programme.
- **Variantes** : Peut être intégré dans les plans MEAL.

Ressources/conseils supplémentaires

[Case study, Better evaluation](#) – cela donne un aperçu des différents types d'études de cas et des liens vers d'autres ressources.

Cartographie et analyse des réseaux sociaux

- **Description** : Processus de transfert de connaissances tacites sur les relations et l'engagement entre les parties prenantes dans une illustration visuelle ou documentée.
- **Ressources nécessaires** : Ressources moyennes à élevées. (Cela nécessite une certaine expertise ou un animateur formé à l'analyse des réseaux sociaux.)
- **Fonctionne bien pour** : Le recueil des connaissances sur les relations communautaires, les normes sociales ou les interactions.
- **Variantes** : Il peut s'agir d'un exercice à petite, moyenne ou grande échelle.

Ressources/conseils supplémentaires

[Analyse des réseaux sociaux manuel \(IRC\)](#)

Référentiels, archives et bibliothèques

- **Description** : Processus d'organisation de données tacites non documentées en documents écrits ou audiovisuels documentés pouvant être classés dans une bibliothèque, un référentiel ou des archives.
- **Ressources nécessaires** : Cela prend beaucoup de temps et peut avoir des implications sur les ressources financières, selon la plate-forme sur laquelle les données sont archivées.
- **Fonctionne bien pour** : Le recueil de connaissances issues d'un processus ou d'un cycle (p. ex. : les SOP, comment impliquer les communautés, etc.).
- **Variantes** : Cela peut être mené à petite, moyenne ou grande échelle, et principalement en ligne.

Voir des exemples

[HELP Library, ALNAP](#)

[Data repository, HDX](#)

[Research & evaluation archive, BRAC](#)

Liens vers les outils de la Ressource 5

Apprentissage par l'action : ALNAP (2022) Apprentissage par l'action pour les acteurs humanitaires de première ligne : un dossier de ressources. www.alnap.org/node/84821

Examens après action :

- USAID (n.d.) After-Action Review Guidance. www.alnap.org/help-library/after-action-review-guidance
- La Direction du développement et de la coopération de la Suisse (2009) Knowledge Management Toolkit. <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/SDC-KM-Toolkit.pdf>

Études de cas : Better Evaluation (n.d.) Case Studies. www.betterevaluation.org/en/plan/approach/case_study

Coaching : Core Humanitarian Standards Alliance (2018) Coaching Toolkit. https://d1h79zlgft2zs.cloudfront.net/uploads/2019/07/Coaching_Toolkit.pdf

Communauté de pratique : Barbon, W.J.D. (2018) Creating a Community of Practice for Disaster Resilience. <https://reliefweb.int/report/world/creating-community-practice-disaster-resilience>

Bonnes pratiques : Akerkar S. et Bhardwaj R. (2018) Guide de bonnes pratiques : intégrer l'inclusion des personnes âgées et des personnes handicapées dans les politiques et pratiques humanitaires, Centre de développement et de pratique d'urgence. www.alnap.org/help-library/good-practice-guide-embedding-inclusion-of-older-people-and-people-with-disabilities-in

Journées pédagogiques/scientifiques : MSF (2020) Scientific Days. <https://epicentre.msf.org/en/scientific-days/scientific-day-2020>

Leçons apprises :

- Better Evaluation (n.d.) Lessons Learnt. www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/lessons_learnt
- Programme de développement des Nations Unies (2007) Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/p%26i%20to%20post.pdf>

Changements les plus significatifs : Davies R. et Dart J. (2005) The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use. www.alnap.org/help-library/the-most-significant-change-msc-technique-a-guide-to-its-use

Formation sur le terrain : The Balance Careers (2021) What is on the job training? www.thebalancecareers.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941

Apprentissage entre pairs :

- Andrews, M. and Manning, N. (2016) A Guide to Peer-to-Peer Learning. www.effectiveinstitutions.org/files/The_EIP_P_to_P_Learning_Guide.pdf
- ALNAP (n.d.) Exercice d'apprentissage par les pairs (capacités d'évaluation humanitaire). www.alnap.org/help-library/peer-learning-exercise-humanitarian-evaluation-capacities

Séances de réflexion : Gorgijn F., Ernstman N., Helder J. et Brouwer H. (2018) ‘**Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators**’, Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research.
<https://edepot.wur.nl/439461>

Référentiels, archives et bibliothèques :

- ALNAP (n.d.) **Humanitarian Evaluation Learning and Performance (HELP) Library.** www.alnap.org/help-library
- OCHA (n.d.) The Humanitarian Data Exchange (HDX), **Data Depository.** <https://data.humdata.org/dataset>
- BRAC (n.d.) **Research and Evaluation Division (RED) Archive.** <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/12837>

Analyse des réseaux sociaux : International Rescue Committee (2016) **Social Network Analysis Handbook.** www.rescue.org/sites/default/files/document/1263/socialnetworkanalyse-handbook.pdf

Détachement de personnel : Comité international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (n. d.) **Staff on loan from national societies.** https://careers.icrc.org/content/Staff-on-loan-from-national-societies/?locale=en_GB

Storytelling :

- Better Evaluation (n.d.) **Stories.** www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/stories
- La Direction du développement et de la coopération de la Suisse (2007) **Storytelling Building Bridges Using Narrative Techniques.** www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/die-deza/strategie/155627-geschichten-erzaehlen_EN.pdf
- USAID (2015) **Capturing and Sharing through Digital Storytelling.** <https://usaidlearninglab.org/lab-notes/capturing-and-sharing-through-digital-storytelling>

Notes de fin de texte

- 1 Le TRP a entrepris une analyse documentaire de 31 articles, rapports et documents sur les connaissances tacites dans les contextes humanitaires, les contextes de développement et les entreprises sociales au sens large. L'analyse comprenait des articles évalués par des pairs et de la littérature grise. Le TRP a également organisé neuf consultations techniques avec des experts en connaissances, qui ont mis en évidence le fait que les connaissances tacites n'étaient pas recueillies ou partagées entre les équipes et les projets, ni incluses dans les stratégies d'apprentissage ou les conseils pour les organisations humanitaires.
- 2 Le groupe de pilotage du projet a guidé le développement et le pilotage du dossier de ressources. Les membres sont les suivants : Heng Aik Cheng (Mercy Malaysia, Malaisie), Joseph Gyandi (CRUDAN, Nigeria), Nagwa Konda (NRRDO, Soudan du Sud), Barkat Ullah Maruf (Independent Consultant, Bangladesh), Sudhanshu Singh (Alliance for Empowerment Partnerships and Humanitarian Aid International, Inde), et Md. Mujibul Haque Munir (COAST, Bangladesh).
- 3 L'environnement propice à l'apprentissage est différent d'une organisation à l'autre. Les styles de leadership et de gestion, la confiance, la hiérarchie, la dynamique du pouvoir, les facteurs culturels et linguistiques contribuent à créer ou à restreindre un environnement propice à l'apprentissage.
- 4 La confiance, la communication et la sensibilité culturelle ont également été identifiées comme des éléments permettant de créer des environnements propices à l'apprentissage. Voir : Holste, J.S. Et Fields, D. (2010) 'Trust and tacit knowledge sharing and use' *Journal of Knowledge Management* 14(1) 128-140.
- 5 La sélection se base sur des outils et des suggestions d'experts de l'humanitaire et de l'apprentissage et a été validée par le groupe de pilotage concernant leur pertinence pour les contextes humanitaires.

References

- ALNAP (2003) Learning by field level workers: ALNAP review of humanitarian action 2003. Londres : ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/learningby-field-level-workers-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2003-fieldlevel).
- CHS Alliance and A Smart. (2017) Building and Organisational Learning and Development Framework. CHS Alliance. (www.chsalliance.org/get-support/resource/learning-and-development-framework).
- Holste, J.S. et Fields, D. (2010) 'Trust and tacit knowledge sharing and use' *Journal of Knowledge Management* 14(1): 128–140.
- Oxfam GB (2007) 'Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response'. (<https://policy-practice.oxfam.org/resources/building-trust-in-diverse-teams-the-toolkit-for-emergency-response-115413>).
- Tanner, L. (2016) 'Knowledge landscape report'. Londres : Humanitarian Leadership Academy. (www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report).

Pour plus d'informations sur l'utilisation de l'apprentissage par l'action dans votre organisation :

Contactez ALNAP à l'adresse : actionlearning@alnap.org

Publications connexes de l'ALNAP

- Apprentissage par l'action pour les acteurs humanitaires de première ligne : un dossier de ressources



ALNAP

Overseas Development Institute
203 Blackfriars Road
Londres SE1 8NJ
Royaume-Uni
alnap@alnap.org