



Gestion des Ressources Naturelles  
Economie Rurale  
Gouvernance Locale et Société Civile

## **Politique de gestion des connaissances**

Approuvée par la Comité de Fondation le 14 mai 2007

***Intercooperation***

Fondation Suisse pour le Développement et la Coopération Internationale  
[www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch)

## **1. Introduction**

### **1.1. Pourquoi gérer les connaissances?**

Intercooperation est une organisation multiculturelle aux ramifications géographiquement étendues. Quoique enracinée en Suisse, elle compte plus de 500 individus qui représentent collectivement plus de 30 nationalités, dispersés au-delà de l'Europe, en Amérique Latine, en Afrique et en Asie. Comme membre de l'organisation, chacun de nous possède de la connaissance qui est inhérente à notre travail. Généralement, nous prenons plaisir à être défiés pour utiliser créativement notre connaissance, à apprendre des nouvelles choses, à partager ce que nous connaissons avec d'autres et, en retour, à apprendre à partir d'eux. Nous reconnaissons que lorsque des équipes de personnes extrêmement motivées, possédant des aptitudes complémentaires, travaillent ensemble, elles produisent probablement davantage de meilleures idées et des résultats de qualité supérieure que si ces mêmes personnes travaillaient isolément. Nous utilisons nos connaissances pour l'appui et la mise en oeuvre des programmes d'activités et en offrant d'autres services ; nous nous efforçons d'assurer l'efficacité et des résultats de qualité supérieure avec professionnalisme. Comme organisation, nous recevons des mandats d'institutions donatrices pour réaliser des projets et des programmes ou fournir des services d'appui-conseil (back-stopping), selon les compétences et l'expertise que nous pouvons offrir. L'objectif de la gestion des connaissances est ainsi de regrouper les connaissances collectives de notre organisation de manière à ce que nous apprenions continuellement, ayons un sens d'appartenance et de contribution à une équipe plus vaste, et soyons plus créatifs et efficaces. Ceci en incitant l'intégration sociale, le développement durable – en vue d'exercer un impact positif sur la vie des pauvres et des personnes désavantagées.

### **1.2. Les barrières à la gestion efficace des connaissances**

Il existe malgré tout différents obstacles à la gestion efficace des connaissances. Ceux-ci comprennent la distance, les différences culturelles et de la langue, la nature prenante des activités régulières et la tendance humaine à se concentrer sur les tâches immédiates ; d'autre part et pour différents motifs, certains individus sont réticents au partage des connaissances. Différentes raisons peuvent inciter une personne à ne pas vouloir partager ses connaissances : la timidité, le peu de valeur accordé à sa propre connaissance par rapport à celle d'autrui, la gêne à admettre certaines erreurs ou à en parler, les frictions interpersonnelles, la perception (erronée) qu'en gardant son savoir pour elle-même, elle peut acquérir de l'influence et du pouvoir, etc. Par ailleurs, toutes les organisations, quelle que soit leur structure, hésitent à échanger un certain savoir. C'est pourquoi, nous ne pouvons attendre que le partage systématique des connaissances au sein de notre organisation survienne automatiquement ; il doit être encouragé et stimulé. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte du développement qui nous place souvent face à des changements majeurs.

### **1.3. La déclaration de la politique**

Intercooperation tente d'être une organisation en apprentissage, active en gestion des connaissances comme partie inhérente à notre travail, en favorisant le développement durable, également d'un point de vue social. C'est notre politique d'effectuer des efforts conscients vers la création, le partage, le stockage et l'utilisation de connaissances plus vastes à tous les niveaux au sein de notre organisation et de notre communauté de connaissances (comprenant, en plus de notre personnel, des professionnels associés étroitement à Intercooperation). Nous croyons en la création d'un environnement organisationnel dans lequel les membres du personnel jouissent de la possibilité d'apprendre et de partager leurs connaissances, afin d'être hautement efficaces dans leur travail.

Ce document expose comment nous parlons de la gestion des connaissances dans la pratique. Une esquisse des concepts clés de gestion des connaissances et des outils est donnée respectivement dans les annexes 1 et 2.

## **2. Les principes de gestion des connaissances d'Intercoopération**

1. Etant donné que la connaissance est notre ressource principale, la direction d'Intercoopération accorde une importance prioritaire à la gestion des connaissances , que ce soit dans la mise en œuvre d'activités de développement ou en gagnant de nouveaux mandats.
2. Intercoopération considère la gestion des connaissances dans tous les aspects des ressources humaines, et priorise la motivation d'un environnement propice à l'apprentissage, basé sur un haut degré de confiance entre les collaborateurs au sein de l'organisation.
3. Tous les individus de l'organisation sont supposés respecter le savoir d'autrui – particulièrement le savoir local et indigène. De plus, il est attendu des membres d'Intercoopération le partage de leurs connaissances, particulièrement celles de nature tacite et implicite<sup>1</sup>, dans un forum approprié. Ils sont aussi encouragés à convertir leurs connaissances en une forme explicite qui puisse être facilement transmise aux autres.
4. Intercoopération révisé régulièrement l'état de la pensée du développement, et sur cette base, identifie les thèmes clés – autant thématiques que méthodologiques (processus) – sur lesquels se concentrer. Ceux-ci sont alors spécifiquement incorporés dans la planification, avec les résultats attendus.
5. Intercoopération se rend compte de l'importance de l'information et de la technologie de communication (TIC) pour la gestion des connaissances, spécialement en facilitant les échanges au-delà des distances géographiques, et investit dans leur développement en conformité avec les besoins de l'organisation.
6. Intercoopération encourage l'introduction, l'utilisation et le développement des outils favorisant la connaissance et l'apprentissage au sein et entre ses projets/ programmes, et plus largement dans toute l'organisation.
7. Intercoopération reconnaît que pas tout le personnel opérationnel se sent à l'aise dans l'usage de la technologie de l'information, dans la rédaction des rapports ou l'accomplissement de présentations publiques. Dans de tels cas, elle soutient les individus en développant leurs aptitudes et/ou l'acquisition de savoir par d'autres biais.
8. Intercoopération travaille étroitement avec ses partenaires (autant les organisations que les consultants réguliers) en encourageant le partage des connaissances. Dans ce sens, un mécanisme spécifique est l'octroi du titre de membre de notre communauté du savoir, donnant accès à la majeure partie de notre système d'information basée sur le Web.
9. Intercoopération joue un rôle actif dans l'échange de connaissances au niveau international. Ainsi, les individus, les projets et les équipes sont encouragés à participer aux visites d'échanges/de présentations, aux réseaux national et international et groupes de connaissances.
10. Intercoopération reconnaît le défi posé à la gestion des connaissances par la variété des langues utilisées au sein de l'organisation, et cherche à encourager les compétences multilingues au sein de son personnel.

---

<sup>1</sup>Voir l'annexe A 1.2. pour l'annotation sur les types de connaissances

### **3. La gestion des connaissances dans la pratique**

La gestion des connaissances implique d'une part une approche organisationnelle globale qui encourage l'apprentissage et le partage, et d'autre part les activités spécifiques qui en découlent. Comme exposé ci-dessous, cela implique des responsabilités aux niveaux de l'organisation comme de l'individu, ainsi que la considération requise dans l'élaboration des projets et des mandats.

#### **3.1. La gestion des connaissances au niveau individuel**

Des consignes spécifiques, auxquelles les membres individuels du personnel d'Intercooperation sont encouragés à se référer pour participer à la gestion des connaissances, sont esquissées ci-dessous ( dans quelques cas, la distinction entre la création, le stockage, le partage, et l'utilisation des connaissances est artificielle, tant ces diverses procédures sont imbriquées). Les membres du personnel qui fournissent des efforts particuliers pour le partage et l'échange de connaissances obtiennent reconnaissance et appui.

##### **La création de connaissances et leur utilisation**

- Lors du développement de nouvelles idées et interventions, les membres du personnel devraient toujours considérer le savoir et la pratique locales/indigènes, et ce qui peut en être appris.
- Durant les visites de divers projets ou programmes d'Intercooperation, les membres du personnel réfléchissent et discutent à propos d'expériences comparatives venues d'ailleurs. Les observations clés sont relevées dans un court rapport (idéalement écrit personnellement), mettant en relief les aspects thématiques importants.
- Les membres du personnel d'Intercooperation sont encouragés à tirer des idées de projets gérés par d'autres agences, spécialement de ceux opérationnels dans les thèmes et conditions similaires à nos propres projets.
- Par l'actualisation et l'intensification continue de leurs connaissances professionnelles, les membres du personnel orientent leur formation future ( cours entrepris, etc) dans le sens des objectifs de la gestion des connaissances de l'organisation (intensifiant leurs aptitudes thématiques ou méthodologiques).
- La gestion des connaissances – comme pratiquée par les membres du personnel – est incluse comme aspect spécifique dans l'entrevue annuelle (MAGs). Dans le cadre de la confidentialité usuelle du MAG, les membres du personnel sont encouragés à réfléchir de manière critique sur leur expérience d'apprentissage et de partage, afin d'identifier les expériences positives et de faire des suggestions constructives quant à l'amélioration de celles jugées négatives.

##### **Le partage des connaissances**

- Les membres du personnel ont du temps alloué pour participer à des visites de présentation et aux groupes d'apprentissage / d'échange ( par exemple les CoPs) en fonction de leur compétence thématique et de leur intérêt. Ceci se rapporte autant aux groupes internes de connaissances, qu'à la participation à des forums externes d'échanges de connaissances.
- Les membres du personnel participent également à des rencontres "face-à-face" (f2f) en interne pour partager des idées et des expériences lorsque le contexte est approprié.
- Les membres du personnel qui participent à un cours significatif (cours, atelier, etc.) partagent avec les autres ce qu'ils ont appris, particulièrement dans la pratique, mais aussi par une réunion de compte-rendu et / ou par une courte note sur la formation elle-même.
- En accordant une attention particulière aux différences intergénérationnelles et interculturelles entre les membres du personnel, des techniques telles que le mentoring, la camaraderie du savoir, l'assistance entre paires sont encouragées.

##### **Le réservoir et le stockage des connaissances**

- Les membres du personnel utilisent et contribuent à notre système d'information basé sur le Web comme une part régulière de leurs activités.

- Les membres du personnel contribuent activement à la documentation des expériences de terrain d'Intercooperation (par écrit, par des films, des photos et d'autres supports) spécialement lorsque elle est de nature comparative ou analytique. Ils bénéficient de temps et d'autres ressources pour cela ( par exemple : assistance éditoriale).
- Les personnes quittant un poste pour en intégrer un autre rédigent un rapport final, centré sur « les leçons apprises » ( relatant autant les expériences positives que négatives – au niveau organisationnel et personnel).
- Les membres passant par une période de « réintégration » après avoir travaillé pour Intercooperation délivrent un feedback de ce processus ( normalement en un court rapport écrit).
- A l'intérieur de tout rapport écrit, les membres du personnel s'efforcent de mettre en lumière les expériences en relation avec les processus thématiques et méthodologiques en cours à Intercooperation ; pour les thèmes, c'est l'usage dans la « carte des connaissances » et dans le système sur le web qui tient lieu de référence.

### **3.2. La gestion des connaissances au niveau de l'organisation**

Cette section résume de quelles manières la gestion des connaissances est appuyée organisationnellement au sein d'Intercooperation.

#### **La création de connaissances et leur utilisation**

- Lors du recrutement de personnel nouveau, Intercooperation considère les besoins généraux pour générer les connaissances au sein de l'organisation. Ainsi, nous ne regardons pas seulement la compétence thématique spécifique, mais aussi les compétences plus larges, et comment la nouvelle personne va contribuer, comme membre d'une équipe, aux connaissances dans l'organisation.
- Les « ToRs » de tout membre mentionnent spécifiquement les tâches de gestion des connaissances.
- La formation est programmée annuellement au sein des équipes, tenant compte autant que possible d'opportunités de synergies et de partage d'expériences. Les opportunités collectives pour la formation en usage des outils pour la gestion des connaissances et l'apprentissage sont particulièrement soutenues.
- La rotation du personnel dans des postes variés est pratiquée autant que possible – pas seulement entre IC Berne et le terrain, mais aussi régionalement et au niveau national.

#### **Le partage des connaissances**

- Un critère spécifique lors du recrutement est une adhésion à la vision et aux principes d'Intercooperation, la volonté et la capacité de partager des connaissances, et de contribuer ainsi à l'apprentissage en équipe. Les personnes nouvellement recrutées doivent en conséquence démontrer de réelles aptitudes de communication.
- La gestion des connaissances est un aspect spécifique dans l'introduction de tout nouveau membre du personnel.
- Les gestionnaires au sein de l'organisation pratiquent un style de conduite basé sur le respect mutuel, sur la facilitation plutôt que la direction – ce qui contribue au maintien d'équipes dynamiques. Ils encouragent, reconnaissent y félicitent (par l'attribution d'un prix) particulièrement les initiatives orientées vers le partage des connaissances.
- Le travail d'équipe est fortement stimulé à travers l'allocation adéquate de temps pour les réunions et les activités de renforcement d'esprit d'équipe (inclus les retraites et événements sociaux appropriés), et par la reconnaissance envers les bons résultats d'une équipe.
- Les opportunités pour les partages thématiques et méthodologiques au sein des bureaux / des équipes sont régulièrement créées.

#### **Le réservoir et le stockage des connaissances**

- L'aptitude à bien écrire dans une des langues pratiquées au sein de l'organisation (espagnol, français ou anglais) – à un niveau répondant aux critères de publication – est un élément pris en considération lors du recrutement de personnel opérationnel nouveau. Les opportunités pour améliorer ces aptitudes sont encouragées auprès du personnel existant.
- Toutes les formes de documentation sont encouragées, pas seulement les ouvrages écrits, mais aussi les films, les chansons, les photographies, etc. ( spécialement lorsqu'elle traverse le temps, comme notice historique) – elles sont fournies plutôt par les membres qui

présentent des aptitudes dans ce sens ou par des professionnels (pour qui le temps alloué devrait figurer dans le budget des projets).

- En principe, les remises-reprises entre le personnel sont conduites face-à face (f2f), durant une période suffisante qui permette la transmission des connaissances tacites et implicites.
- Pour les personnes qui partent à la retraite ou qui quittent l'organisation, une interview de départ a lieu, ciblé sur le transfert des connaissances. Un rapport final ou du moins une trace écrite ( effectuée par le supérieur, si nécessaire) est aussi essentiel.

### **3.3. La gestion des connaissances dans les mandats et le cycle de projet**

La gestion des connaissances est incorporée au sein des activités de gestion de projets d'Intercoopération, ceci à toutes les étapes du cycle de projet – planification, suivi, évaluation et transfert. C'est aussi un élément important des mandats d'appui-conseil « back-stopping mandats », beaucoup d'entre eux requérant conseil, travail en réseau, ainsi que l'analyse et la distribution des connaissances thématiques et méthodologique (processus) acquises à travers les expériences de projets. Certes, un certain nombre de nos projets et mandats présente un centre spécifique de gestion des connaissances, et nous tendons à maximiser les opportunités d'apprentissage qu'ils produisent pour développer ou adapter les outils et approches de gestion des connaissances. Nous faisons en sorte que les leçons apprises soient utilisées partout où c'est approprié.

**La planification :** Dans tout projet, dans les activités de planification de programme ou de mandat, l'expérience provenant des phases antérieures de projets apparentés devraient être analysés, les leçons identifiées et intégrées dans le plan du nouveau projet / mandat. Des efforts doivent être fournis pour prendre en compte les expériences de projets de nature similaire dans les divers sites géographiques. Les aspects de suivi et d'évaluation doivent être planifiés dès le début, ainsi que les activités spécifiques de gestion des connaissances.

**Le suivi :** Les activités de projet et / ou mandat doivent être contrôlées durant toute la mise en oeuvre – idéalement d'une manière qui maximise la participation des acteurs et qui fournisse un équilibre entre données qualitatives et quantitatives. Concentrée sur l'atteinte des objectifs convenus, la mise en oeuvre devrait être suffisamment flexible et ouverte pour s'adapter aux circonstances de changement et pour incorporer les apprentissages réussis révélés par le suivi – ainsi que pour apprendre du partage des connaissances plus vaste.

**L'évaluation :** L'évaluation est une extension du suivi, mettant en contact et analysant les leçons apprises au cours du projet / mandat. Intercoopération est ouverte aux évaluations tant internes qu'externes et adhère à l'objectif d'apprentissage.

**Le transfert :** Ceci implique la réincorporation des connaissances acquises dans les nouveaux projets et mandats, incluant les projets réalisés par Intercoopération dans des contextes similaires dans d'autres pays, ou les mandats sur des thématiques similaires. Inter-coopération s'engage pour le partage des leçons apprises, pas seulement parmi les projets / les mandats que nous gérons, mais aussi au sein de la communauté de développement plus large.

N'empêche que que la gestion des connaissances est une manière de penser et d'agir. Nous tous au sein de l'organisation devrions internaliser les principes et pratiques de la gestion des connaissances et les mettre en oeuvre dans notre travail quotidien.

## ***Annexe 1. La gestion des connaissances comme un concept***

Le concept de gestion des connaissances a crû à partir de la théorie de la gestion des grandes organisations corporatives, et durant les 25 dernières années écoulées s'est développé vers une riche école de pensée et de pratique. Les organisations de développement ont contribué à cette pensée, et une littérature étendue ainsi qu'une variété de sites Web et de revues consacrées à ce sujet sont maintenant disponibles. Une sélection de références sont localisables dans notre système d'information. Quelques concepts clés de gestion des connaissances sont décrits ci-dessous.

### **A 1.1. Les processus de la connaissance**

Les processus qui régissent le transfert de connaissances peuvent être définis variablement, mais sont catégorisés comme suit au sein d'Intercooperation :

- **La création** de connaissances. Ceci se rapporte à l'apprentissage pratique, et peut prendre place dans la mise en œuvre sur le terrain, au cours de la recherche participative, lors des discussions d'équipe et avec les partenaires, dans des ateliers et ainsi de suite.
- **Le partage** des connaissances franchit le pas suivant en transmettant les connaissances à d'autres – peut également avoir cours lors d'un atelier, mais se passe par le biais de discussions e-mail (essentiellement dans les communautés de pratique), rapports de missions, traductions vers d'autres langues, etc. Le partage des connaissances conduit souvent à la création de nouvelles connaissances.
- **Le réservoir et le stockage** de connaissances revient à assurer que la connaissance demeure accessible et visible – par exemple par le biais de la base de données Doc de notre système d'information sur le web (particulièrement lorsque des commentaires utiles sont inclus à propos d'un document téléchargé), par le biais d'intranets et des wikis (des sites web auxquels tous les ayant-droit peuvent contribuer gratuitement), et par le biais des systèmes de classement et d'archivage courants au sein des équipes et des projets.
- **L'utilisation** des connaissances se réfère à son usage dans la politique et la pratique de l'organisation – pas seulement pour guider les décisions pratiques ( par exemple, en introduisant un outil particulier ou une approche qui a été efficace dans un projet ou un autre), mais plus fondamentalement en guidant les procédures organisationnelles et les comportements individuels. Elle favorise la motivation des individus à partager la connaissance et les avantages clairs à agir de la sorte.

Tout ces quatre processus sont intégralement interdépendants

### **Boîte 1 : exemples pratiques de différents processus de connaissance**

Cet ensemble d'exemples est basé autour de deux projets horticoles fictifs dans les pays d' « Urdistan » et de « Kenganda ».

#### **La création des connaissances**

Un spécialiste en horticulture d'Urdistan remarque durant les visites sur le terrain que seulement les hommes sont habitués à utiliser des pesticides chimiques, mais qu'ils sont absents ( pour des raisons migratoires) aux moments cruciaux de l'année. Les résultats des débats de l'équipe ont conduit au développement d'un ensemble d'alternatives de bio-pesticides qui peuvent être préparés à la maison, à la formation des femmes dans leur utilisation, et à l'établissement d'un cadre de spécialisation de femmes ressources dans l'identification et le traitement des parasites sur les légumes. La connaissance a été créée entre les femmes, ainsi que parmi le personnel du projet.

#### **Le partage des connaissances**

L'équipe horticole partage ses expériences par e-mail avec un membre du personnel d'IC au Kenganda, travaillant aussi avec les bio-pesticides, mais principalement avec les hommes fermiers. Par le biais de cet échange, ils se rendent compte qu'il y a des différences dans l'approche - mais ils acquièrent également des idées nouvelles qu'ils essaient ensuite. La connaissance a été partagée, et de plus créée.

#### **Le réservoir et le stockage des connaissances**

L'équipe d'Urdistan rédige un manuel pour la formation des personnes ressources en contrôle de parasites, et le télécharge sur le système d'information Web d'IC. L'équipe au Kenganda produit similairement une note décrivant les aspects de genre à considérer lors de processus de facilitation à l'utilisation sûre de pesticide par les fermiers.

#### **L'utilisation des connaissances**

Par le biais d'échanges e-mail, les équipes en Urdistan et au Kenganda travaillent ensemble à la conception de lignes directrices sur l'intégration du genre dans les activités d'horticulture. Les deux équipes les mettent en pratique dans leur projet respectif ; en reconnaissance de leurs efforts, ils sont récompensés par un prix institutionnel.

### **A 1.2. Les types de connaissances**

Les connaissances peuvent être généralement classées en trois types,

- La connaissance **explicite**, qui est clairement articulée et peut être aisément comprise par l'audience-cible. Elle peut être facilement stockée dans des formes telles que documents imprimés, données électroniques, CD Roms, etc.
- La connaissance **tacite** se rapporte à ce qui est inconscient et intuitif – il est une connaissance que nous possédons, mais dont nous ne nous rendons pas compte que l'autre personne ne l'a pas (ou qu'elle peut être intéressante pour elle). Elle inclut, par exemple, l'observation des changements saisonniers par les fermiers et leur connaissance de quand semer quelle culture, résultant de cette observation.
- La connaissance **implicite** est similaire à la connaissance tacite par le fait qu'elle est rarement exprimée, mais elle se réfère aux normes sociales et culturelles. Elle est la connaissance des croyances partagées, des valeurs et des attentes – par exemple, sachant dans un contexte donné, quels individus appartiennent à une caste particulière ou à une religion, et ainsi savoir quelle attitude est appropriée dans le but de montrer du respect / d'éviter d'offenser.

Alors qu'il est clairement plus facile de créer, de partager, de stocker et d'utiliser les connaissances explicites, une approche holistique de la gestion des connaissances doit aussi englober les connaissances tacites et implicites.

### **A 1.3. S'efforçant à être une organisation en apprentissage**

Le terme « organisation d'apprentissage » est largement utilisé, souvent avec différentes significations. Un des penseurs clés sur le sujet<sup>2</sup> remarque qu'on ne peut jamais dire "nous sommes une organisation d'apprentissage" parce que ceci implique que nous

ayons tout appris ce qu'il y a à savoir. Nous cherchons à être une organisation en apprentissage en :

- stimulant le mode de la pensée systémique
- encourageant la capacité personnelle, la responsabilité et l'engagement
- défiant les modèles mentaux
- construisant une vision partagée
- soutenant l'apprentissage en équipe.

<sup>2</sup>Peter Senge, auteur de La Cinquième Discipline (1990) et plusieurs autres ouvrages sur la gestion des connaissances

### **Boîte 2 : Comment Intercooperation s'efforce à être une organisation en apprentissage**

**Stimulant le mode de la pensée systémique.** Pour fonctionner efficacement, il est nécessaire que toutes les parties de l'organisation travaillent ensemble, et pas isolément. Une illustration en est le partage des expériences entre les délégations et IC Berne afin de répondre aux exigences d'un donateur particulier – telle l'UE (qui a des procédures compliquées). Si nous perdons des offres, ensemble nous essayons de savoir pourquoi, d'apprendre à partir de nos erreurs afin de faire mieux la fois suivante. Il en va de même lorsque nous gagnons des offres – utilisant les leçons apprises afin de maintenir notre succès la fois suivante.

**Encourageant les compétences personnelles.** Chacun de nous au sein de l'organisation est un individu possédant des forces ( ex. des aptitudes spécifiques, des connaissances et des compétences) et des faiblesses (ex. des lacunes de connaissances, des hésitations/ manques de volonté pour entreprendre certaines tâches). Intercooperation encourage le développement personnel de chaque membre du personnel, en identifiant les manières de réduire leurs lacunes (ex. à travers la formation, les cours particuliers, le coaching), et en relevant leurs points forts.

**Défiant les modèles mentaux.** L'expérience de vie et la culture contribuent à définir nos attentes vis-à-vis d'autrui. Ceci peut nous aider à comprendre les divers environnements sociaux au sein desquels nous travaillons. Toutefois, nos attentes – ou modèles mentaux- peuvent aussi nous conduire à agir dans un sens qui perpétue les préjugés et entrave l'apprentissage vers le changement positif. Ceci peut être vrai en ce qui concerne les relations avec les gens du terrain, avec nos partenaires et avec nos collègues. A Intercoopération, nous encourageons une attitude ouverte aux interactions professionnelles, nous efforçant continuellement de nous adapter aux nouveaux défis et de comprendre, d'apprécier et d'apprendre à partir du point de vue des autres.

**Construisant une vision partagée.** Notre vision organisationnelle est celle « d'un monde équitable et juste, dans lequel tous, les femmes et hommes, jeunes et vieux, ont le droit et les moyens de diriger leur vies en dignité et sécurité. Notre vision représente un temps de paix au moment d'un échange libre et respectueux d'idées, de biens, entre personnes de communautés et de nations qui contribue à la prospérité globale ; un temps où les êtres humains sont capables et désirent s'engager auprès d'autres personnes, de l'environnement et considèrent les besoins des générations futures ». Même si notre travail quotidien semble se situer loin des idéaux exprimés, chacun de nous doit néanmoins sentir que ce que nous faisons est cohérent avec cette vision.

**Soutenant l'apprentissage en équipe.** Nous tous sommes groupés au sein d'équipes ; plusieurs d'entre nous sont membres de plus d'une équipe. A Intercooperation, nous encourageons les membres d'une équipe à participer aux activités de l'équipe dans un esprit d'ouverture, écoutant les autres et établissant ensemble des idées, de manière synergique.

La reconnaissance des processus de gestion des connaissances et les approches nécessaires à définir Intercooperation comme une organisation en apprentissage sont reflétées dans les principes de gestion des connaissances d'Intercoopération. Ceux-ci sont esquissés dans l'Annexe 2.

## Annexe 2. Les outils de gestion des connaissances

Les connaissances tacites et implicites sont souvent difficiles à partager autrement que face-à-face (f2f) (du moins jusqu'à ce que les personnes se connaissent entre elles), tandis que la connaissance explicite peut aisément être transmise par d'autres moyens. L'utilisation d'une large variété d'outils de gestion des connaissances peut aider à assurer la création effective, le partage, le stockage et l'utilisation des connaissances tacites et implicites, ainsi que de la connaissance explicite. Le tableau 1 fournit des exemples quant à de tels outils ; il est à remarquer que plusieurs d'entre eux impliquent les interactions de face-à-face (f2f). Un outil peut ne pas être limité nécessairement à une cellule du tableau, particulièrement en ce qui concerne les connaissances tacites et implicites. Le tableau est indicatif (il donne des idées), non excluant (d'autres idées sont aussi possibles). Les outils basés sur les interactions face-à-face sont donnés en italiques. Les outils alimentés par ou exigeant partiellement les interactions face-à-face (f2f) sont donnés en italiques et soulignés. Intercoopération cherche à utiliser de tels outils favorisant la connaissance et l'apprentissage partout où c'est possible ; dans ce sens, le partage d'expériences au sein de l'organisation est vivement encouragé.

**Tableau 1 : Les outils pour les connaissances et l'apprentissage au sein d'Intercoopération : une sélection**

		Les connaissances		
		Tacites	Explicites	Implicites
Utilisation	La création	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche participative (à la ferme)</li> <li>- Echanges de fermier à fermier</li> <li>- Mentoring</li> <li>- Événements espace ouvert</li> <li>- <u>Camarades du savoir</u></li> <li>- Interactions sociales informelles (pauses café, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers</li> <li>- Plate-forme d'acteurs multiples</li> <li>- Travail d'équipe</li> <li>- Coaching</li> <li>- Projets et mandats dans GC<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Cartographie des résultats</u></li> <li>- <u>Analyse du réseau social</u></li> <li>- <u>Technique du changement le plus significatif</u></li> </ul>
	Le stockage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews de départ</li> <li>- Remises-reprises planifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes de classement, archives</li> <li>- Systèmes de réseau d'ordinateurs</li> <li>- Base des données relationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Utilisation de métaphores, histoires enregistrées</u></li> </ul>
	Le Partage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance entre paires</li> <li>- (Mentoring)</li> <li>- Enquête appréciative</li> <li>- <u>Communautés de pratique (CoPs)</u></li> <li>- Cartographie des idées</li> <li>- Récits d'histoires</li> <li>- Voyages d'études</li> <li>- Rotation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet</li> <li>- Base de données relationnelles</li> <li>- Internet</li> <li>- E-mail</li> <li>- CD ROMs</li> <li>- <u>Films, archives de photographies</u></li> <li>- Bibliothèques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Analyses d'impacts</u></li> <li>- <u>Suivi participatif et évaluation</u></li> </ul>

**Tableau adapté à partir de :** Nutley, S. Davies, H. et Walter, I. (2003) *L'Apprentissage à partir de la Gestion des Connaissances*, St Andrews, Scotland : Université de St Andrews.

<sup>3</sup>Pour exemple, ASOCAM, CALPI, CE-ETG ( Capitalisation des Expériences sur l'Eau, la Terre et les Gens), SAAKATI, etc.