



PRIORITY 3

DOCUMENTING EXPERIENCES,
RETAINING AND SHARING KNOWLEDGE

Orientations en matière de documentation

Réaliser les droits et obtenir des résultats pour les enfants grâce à la mise en pratique des connaissances



© UNICEF/UN0367302/Diarassouba

Orientations élaborées en vue de la mise en œuvre de la stratégie mondiale de gestion des connaissances de l'UNICEF

Priorité 3. Documenter les expériences, préserver les connaissances.
(Jennifer Ali, Guilherme Feierabend, Nima Fallah et Rocio Sanz)

Mars 2022

Table des matières

1. VUE D'ENSEMBLE : DÉTERMINER LES BESOINS EN MATIÈRE DE DOCUMENTATION

2. RESPONSABLES DE LA DOCUMENTATION

3. MÉTHODOLOGIE DE DOCUMENTATION

4. ÉTAPES SUIVANTES : EXAMEN, VALIDATION, DIFFUSION ET UTILISATION DES PRODUITS

1. Vue d'ensemble : déterminer les besoins en matière de documentation

[FINALITÉ](#) | [OBJET DE LA DOCUMENTATION](#) | [TRAVAIL EN AMONT](#) | [SPÉCIFICATIONS DU PRODUIT FINI](#)

Finalité

La documentation des enseignements tirés et des bonnes pratiques a pour objectif de partager les connaissances issues de l'expérience et de les utiliser dans les buts suivants :

- Encourager la reproduction des résultats souhaités (tirer des enseignements des bonnes pratiques et des réussites) ;
- Éviter que des résultats indésirables ne se reproduisent (tirer des enseignements des échecs) ;
- Favoriser le déploiement à grande échelle et la reproduction des pratiques et des interventions éprouvées.

Objet de la documentation

- Les récits illustrant des changements
- Les pratiques ou interventions fondées sur des données probantes
- Les approches ou les interventions innovantes, accompagnées de témoignages et, si possible, de données probantes sur leurs avantages
- La mise en œuvre (réussie ou non) de priorités programmatiques, telles que définies dans un descriptif de programme de pays ou un plan de gestion du bureau régional
- Les connaissances tacites et explicites de membres du personnel sur le départ
- Les connaissances tacites et explicites de membres du personnel et de partenaires au moment des bilans (par exemple, examens à mi-parcours des programmes, plans de gestion du bureau régional, évaluations et planification de la protection de l'enfance)
- Expériences diverses, qu'elles aboutissent à un succès ou à un échec, à des fins d'apprentissage

Travail en amont :

- Avant d'investir dans un projet de documentation, il convient d'examiner **dans quelle mesure l'exemple permet de tirer de nouveaux enseignements et d'acquérir de nouvelles connaissances** au lieu de simplement confirmer des connaissances ou des thèmes conventionnels qui ont déjà fait l'objet d'une documentation extensive.

Les quelques exemples de questions ci-dessous vous aideront à déterminer « l'objet de la documentation » :

- Qu'a-t-on appris concernant le projet ?
 - Qu'a-t-on appris en termes de communication pendant la mise en œuvre ?
 - Qu'a-t-on appris concernant la budgétisation ?
 - Qu'a-t-on appris en matière d'achats ?
 - Qu'a-t-on appris dans le cadre du travail effectué avec les partenaires ?
 - Quels enseignements a-t-on tirés concernant les choses qui se sont bien passées ?
 - Quels enseignements a-t-on tirés concernant ce qui ne s'est pas bien passé (défis) ?
 - Quels enseignements a-t-on tirés par rapport à ce qu'il convient de changer ?
 - Comment ces enseignements seront-ils/ont-ils été intégrés dans le projet ?
- En déterminant **l'efficacité et l'impact de la pratique**, vous pouvez décider de la méthode et du format à utiliser pour le travail de documentation.
 - **Évaluation des effets** Analysez la base de données probantes existante pour évaluer les résultats. Faites appel à des systèmes formels de suivi et d'établissement de rapports concernant les résultats (questions de suivi stratégique, modules d'évaluation des résultats, rapports annuels du bureau de pays, enquêtes en grappes à indicateurs multiples), à des évaluations, et/ou à des témoignages afin d'éclairer votre analyse.
 - **Peut-on parler de succès ?** Oui, si les résultats sont positifs, que l'impact est clairement démontré et cohérent au fil du temps.
 - **Peut-on parler d'échec ?** Oui, si les résultats sont négatifs ou qu'ils ne correspondent pas aux objectifs initiaux.
 - **Un déploiement à plus grande échelle est-il envisageable ?** Oui, si les résultats peuvent être reproduits dans un contexte similaire, dans un autre pays.
 - **Relève-t-on des pratiques émergentes ou prometteuses ?** Si aucune évaluation formelle n'a encore été réalisée, quelles sont les attentes et les preuves indirectes qui, à ce jour, justifient le travail de documentation ?

Comment identifions-nous les pratiques ?

Plusieurs méthodes permettent de déterminer les pratiques ou les interventions potentielles à documenter. Il convient de souligner un aspect important, à savoir la cartographie et le suivi de la mise en œuvre des interventions pertinentes dans votre bureau. Il faut impérativement instaurer un environnement qui favorise la réflexion, les discussions et les consultations régulières avec les points focaux chargés de la gestion des connaissances et les collègues impliqués dans les pratiques éventuelles à documenter.

Vous trouverez **quelques suggestions** ci-dessous :



01
Peer-to-peer
exchanges
between colleagues.



02
For projects/initiatives,
use the weekly or monthly
technical planning or
progress review meetings.



03
Regular consultations with
KM Focal Points in CO or
sections to monitor the
implementation of practices.



04
For the **HQs and ROs**,
systematic and frequent
consultations with the
field.



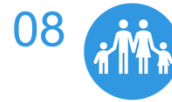
05
Storytelling and
advocacy articles.



06
Map of relevant practices
through evaluation and
monitoring results (SMQs,
COARs, RAM, etc.)



07
Programmatic **field**
visits



08
Consultations and **feedback**
with external partners
and representatives of
beneficiaries

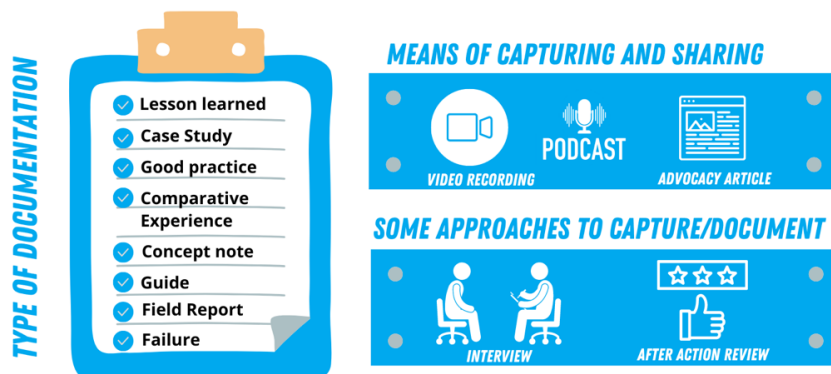


09
E-discussions /
workshops based on the
activities of the programme

Quelles seront les spécifications du produit fini ?

En fonction des résultats, de l'audience ciblée et des données probantes disponibles, vous pouvez décider du format qui conviendra le mieux à vos besoins de documentation. Consultez à cet effet la liste des « [Choses à faire et à ne pas faire](#) », qui vous aidera à déterminer quand utiliser tel ou tel format. Remarque : il conviendra peut-être d'adopter plusieurs approches pour documenter l'expérience et la diffuser auprès de différentes audiences. Vous trouverez d'autres méthodes dans la [boîte à outils pour le partage des connaissances](#) ou sur le [portail de gestion des connaissances](#).

Avant de commencer tout travail de documentation, faites une recherche sur l'Intranet de l'UNICEF et dans les répertoires internationaux de bonnes pratiques et d'enseignements tirés (par exemple, [les bonnes pratiques et les études de cas concernant la COVID-19](#), [les ressources et les exemples relatifs à la méthodologie de documentation \[portail de gestion des connaissances\]](#), etc.).



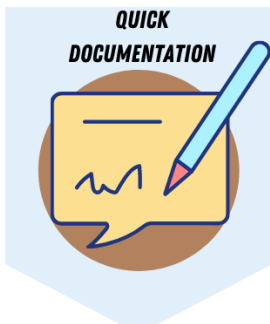
2. Responsables de la documentation : qui dirige le processus ?

[CAPACITÉS INTERNES DISPONIBLES](#) | [CONSULTANT\(E\)S](#) | [CAHIERS DES CHARGES](#)

Utiliserez-vous les capacités internes disponibles ?

Une fois le besoin de documentation déterminé, évaluez les capacités techniques existantes, les ressources humaines et financières, ainsi que le cadre général de gestion des connaissances dans votre pays et/ou région.

- **Votre bureau de pays/bureau régional dispose-t-il d'un(e) spécialiste de la gestion des connaissances ?** Si tel est le cas, mobilisez la ou le spécialiste en gestion des connaissances du bureau de pays et informez le point focal dans ce domaine au sein du bureau régional du travail effectué ([Liste mondiale de tous les points focaux chargés de la gestion des connaissances des bureaux de pays et des bureaux régionaux de l'UNICEF](#)).
- **Des connaissances techniques sont-elles nécessaires afin de documenter la pratique ?** Si tel n'est pas le cas, travaillez en collaboration avec les collègues de la gestion des connaissances et les sections chargées de la mise en œuvre.



DOCUMENTATION RAPIDE

Pour effectuer le travail de documentation en situation d'urgence et lorsqu'il existe des contraintes de temps, améliorer la visibilité auprès des donateurs et des partenaires, rédiger un article/blog de communication et décrire les pratiques de mise en œuvre.



DOCUMENTATION FONDEE SUR DES DONNEES PROBANTES

Pour mener des actions de plaidoyer et influencer le comportement des partenaires, des commissions nationales et du gouvernement, afin de recueillir les bonnes pratiques et de les diffuser auprès d'autres professionnels, d'orienter les interventions et d'améliorer la qualité et l'efficacité de ces dernières, ainsi que d'établir des rapports sur les réussites des programmes et des projets.



DOCUMENTATION PARTICIPATIVE

Apréhender les perceptions des enfants et des jeunes, des partenaires d'exécution, des bénéficiaires et d'autres titulaires de droits permet aux enfants, aux jeunes et aux partenaires de participer de manière significative. Il est important que toute action auprès des enfants et des jeunes apporte une vraie valeur ajoutée à l'UNICEF et aux acteurs de la jeunesse concernés (grâce à l'appropriation et au renforcement des capacités), et qu'elle soit guidée par une approche fondée sur les droits de l'enfant et sur le principe visant à ne pas nuire.

- **S'agit-il d'une pratique propre à une section et nécessitant des capacités techniques et thématiques ?** Demandez à recruter un(e) consultant(e) spécialisé(e), disposant des connaissances techniques et thématiques nécessaires.

Le recrutement d'un(e) consultant(e) est-il nécessaire ?

Les consultant(e)s vous font bénéficier de leurs connaissances techniques et spécialisées, et contribuent à renforcer les capacités de la section afin de documenter les pratiques et les enseignements tirés. Estimez le budget disponible, les résultats attendus et un calendrier pour rédiger l'ébauche du cahier des charges ([consultez ici le répertoire des cahiers des charges](#)).

Quels éléments doivent figurer dans le cahier des charges ?

- Calendrier précis pour la documentation des besoins identifiés.
- Produits livrables techniques bien définis, organisés selon un calendrier raisonnable.
- Consultez le [répertoire des cahiers des charges relatifs à la documentation](#), la liste des consultant(e)s et les accords à long terme sur la [page du portail consacrée à la priorité 3](#).

3. Méthodologie de documentation : type de documentation et outils

[POURQUOI EFFECTUER UN TRAVAIL DE DOCUMENTATION](#) | [QUI IMPLIQUER](#) | [MÉTHODOLOGIE DE DOCUMENTATION](#)

Pourquoi effectuer un travail de documentation ? Quelle est la meilleure méthode ?

Définir l'objectif du travail de documentation peut aider à choisir la meilleure méthode à utiliser.

Qui impliquer dans le travail de documentation ?

Plus il y aura de parties impliquées, meilleures seront la qualité et la représentativité du produit final. Cependant, n'oubliez pas que cela peut souvent générer une charge de travail superflue, notamment pendant la phase d'examen, lorsque toutes les parties doivent apporter leur contribution et valider le produit. Des retards peuvent s'ensuivre lors de la consolidation. De plus, dans certains cas, l'implication de plusieurs parties prenantes peut entraîner des situations politiques ou sensibles, particulièrement en cas de collaboration avec des partenaires externes et des acteurs de la jeunesse.

Comment effectuer le travail de documentation (en amont) ?



CO section colleagues involved in the implementation of the practice to be documented (subject matter experts)



RO section colleagues involved in the regional support to the implementation of the practice to be documented (subject matter experts)



UNICEF partners involved in the implementation of the practice to be documented.



If present, CO KM Focal Point for technical and capacity support.
RO KM Focal Point for technical support, overview, and guidance.




Communication team for the dissemination of the final product



If applicable, youth associations benefited children and other rights holders.

- 1**



INDIVIDUAL OR GROUP INTERVIEW

Use the existing lessons learned and good practice templates to guide the discussion and collect inputs from the colleagues involved in the practice implementation to be documented (CO sections and RO sections which worked in the activity, implementing partners, etc.)
- 2**



CONSULTATION

Alternatively, request the colleagues involved in implementing the practice to fill in Lessons Learned or Good Practice templates.
- 3**



YOUTH PARTICIPATION

Where applicable, consult or collaborate with youth associations, children, and other beneficiaries and right holders to ensure their meaningful participation, guided by child rights and do no harm principles.
- 4**



FOCAL POINT

Assign a focal point with extensive knowledge of the documented intervention and include their contact details.
- 5**



REGIONAL OFFICE

Inform the RO KM Focal Point for their acknowledgment and, if needed, guidance and technical support.

Élaborez la première ébauche des produits sur la base des contributions reçues pendant les consultations et les entretiens.

Recommandations concernant les entretiens

Allouez 30 minutes et trois à quatre questions pour chaque entretien. Pour les entretiens de groupe, prévoyez 60 minutes, trois à quatre questions et trois collègues maximum. Respectez le temps imparti. Abrégez les réponses une fois que vous avez obtenu ce dont vous avez besoin ou pour éviter que vos interlocuteurs s'écartent du sujet principal. Pour documenter les échecs, créez un environnement accueillant, en adoptant une approche axée sur l'apprentissage plutôt que sur la redevabilité.

4. Étapes suivantes

[EXAMINER, VALIDER ET DIFFUSER](#) | [RESSOURCES ET OUTILS COMPLÉMENTAIRES](#) | [REMERCIEMENTS](#)

Examen, validation, diffusion et utilisation des produits

(en aval)

a) Examen du produit

L'objectif est de vérifier la qualité et de s'assurer que les produits reflètent les aspects critiques des pratiques et des interventions qu'ils cherchent à documenter. Il convient de procéder à l'examen des produits une fois les premières ébauches consolidées et avant toute publication. Trois facteurs doivent être pris en compte :

1. Examen technique (bureau de pays) : l'examen est effectué par la section et/ou les partenaires qui ont le plus contribué à produire l'ébauche.
2. Examen technique (bureau régional) : l'examen est effectué par la section au niveau régional afin d'apporter des contributions et des commentaires (cela entraînera peut-être une autre phase d'examen avec le bureau de pays pour résoudre les problèmes). En ce qui concerne les documents qui seront diffusés à l'échelle mondiale et qui sont potentiellement pertinents pour la politique internationale ou le plaidoyer, nous recommandons de procéder à un examen technique au niveau du siège.
3. Examen rédactionnel/gestion des connaissances : consolidation des contributions par la ou le spécialiste/consultant(e) de la gestion des connaissances ou les collègues chargés de la documentation, vérification de la logique et de la clarté des propos pour s'assurer que le document reflète bien les principaux enseignements tirés et que ceux-ci sont bien communiqués ([consultez le manuel stylistique de l'UNICEF](#)).
4. Redevabilité/expertise politique : validation et approbation par la ou le chef(fe) de section, la ou le représentant(e), son adjoint(e) ou la directrice/le directeur régional(e).

Pour finaliser, utilisez au besoin les [accords à long terme disponibles pour élaborer ou réviser](#) le document final.

b) Recommandations concernant les examens

Il est conseillé d'instaurer un environnement de communication dans lequel toutes les parties impliquées sont au fait de l'ensemble des modifications afin d'éviter tout changement inutile ou non approuvé. Assurez la coordination auprès de toutes les parties, utilisez des documents en ligne plutôt que des versions hors connexion et incluez tous les participants dans les communications.

c) Que faire du document final ?

Une fois le document validé, réfléchissez à une stratégie de diffusion (plan de communication) ciblant la bonne audience (donateurs, partenaires gouvernementaux, acteurs du développement

international, partenaires de la société civile, partenaires du secteur privé, grand public, chercheurs et milieu universitaire, personnel interne de l'UNICEF), en fonction de la disponibilité de données probantes, de la sensibilité politique et de la qualité des produits.

d) Élaborer un plan de diffusion (plan de communication) :

Selon l'audience cible (interne ou externe) et le format retenu (article de plaidoyer, enseignements tirés, bonnes pratiques, rapport, etc.), déterminez la plateforme adaptée et le support le plus efficace pour diffuser les produits.

1. Diffusez le document par courrier électronique auprès de votre réseau professionnel et de gestion des connaissances.
2. [Diffusez le document auprès du réseau mondial des points focaux chargés de la gestion des connaissances.](#)
3. Publiez-le dans la [communauté Yammer de documentation et de gestion des connaissances.](#)
4. Organisez un webinaire ou un déjeuner de travail pour discuter du sujet et y réfléchir de façon collective.
5. Demandez à votre représentant(e) adjoint(e) ou représentant(e) de diffuser le document auprès de ses réseaux.
6. Mettez le document en ligne, en y incluant des mots clés, de façon à pouvoir faire une recherche par auteur, pays, thème, date et nom.
7. Diffusez-le auprès des réseaux techniques ou thématiques concernés aux niveaux régional et mondial, et présentez-le dans les bulletins pertinents.
8. Si le document est destiné à une audience externe, collaborez avec l'équipe chargée de la communication afin de promouvoir le produit en ligne et sur les réseaux sociaux.
9. [ShareX](#) (à venir).

Ressources et outils complémentaires :

- [Modèles de documents relatifs aux enseignements tirés](#)
- [Communauté de documentation – Yammer](#)
- [Répertoire mondial des enseignements tirés et des bonnes pratiques](#)
- [Boîte à outils pour l'échange de connaissances](#)
- [Choses à faire et à ne pas faire en matière de documentation](#)
- [Pairs et collègues chargés de la gestion des connaissances, œuvrant à la mise en œuvre de la priorité 3 de la stratégie mondiale de gestion des connaissances](#)

Remerciements :

Roaa Sabri, Bindi Borg, Bryan Tumusiime Innocent, Ian Thorpe, Ivan Butina, Jessy Cruz Fernandez, Julia Marie Thais Bermond, Emma Hamilton Clark.