

Gestion des connaissances et ressources humaines pour la santé : Comment prendre de meilleures décisions à partir de données de qualité

Corinne Mahoney Farrell et Rebecca Rhodes, IntraHealth International

Qu'est-ce que la gestion des connaissances ?

La gestion des connaissances (GC) permet d'influer sur une décision en reliant les individus aux meilleures informations disponibles. Elle consiste, en outre, à développer les capacités nécessaires à une prise de décisions plus éclairées. Même dans les milieux dotés des ressources adéquates, la GC réclame des efforts consciencieux. En effet, eux-mêmes accablés par leur charge de travail, les agents et les responsables sanitaires, tout comme les décideurs politiques, se retrouvent souvent confrontés à deux défis antagonistes, à savoir l'excès et la pénurie d'informations. En matière de gestion des connaissances, les initiatives les plus abouties incorporent la recherche, l'utilisation, la production et le partage des connaissances dans le flux de travail, permettant ainsi aux utilisateurs du système GC d'œuvrer de manière plus productive à partir de données de meilleure qualité.

La gestion des connaissances n'offre pas de modèle interchangeable. Au contraire, concevoir ce type d'initiatives en faisant abstraction de la manière dont les individus recherchent et utilisent les informations ou dont ils suivent différents processus dans le cadre de leur travail pour, en fin de compte, atteindre leurs objectifs est une entreprise vouée à l'échec. Ainsi, afin de développer une initiative GC pertinente, il convient de répondre aux questions suivantes :

- Quelles décisions doivent-elles être prises ?
- Quels sont les outils, les informations et les ressources, s'il en existe, à même d'influer sur celles-ci ?
- Qui sont les individus chargés de ces décisions et ceux que ces informations affecteront ? Ces personnes sont-elles représentées au sein du groupe collaborant à cette initiative ?
- Ces informations sont-elles disponibles et facilement accessibles aux personnes en ayant besoin ?
- Sont-elles en mesure de trouver ces informations et de les utiliser ? Ont-elles la motivation nécessaire à une telle entreprise ?
- Quel est le meilleur moyen d'intégrer la recherche de connaissances dans le flux de travail actuel et d'encourager ce comportement de manière continue ?

Ce résumé technique, qui se penche sur plusieurs initiatives du Capacity Project relatives à la gestion des connaissances, montre de quelle manière la GC parvient à s'intégrer au travail effectué dans le domaine des ressources humaines pour la santé (RHS). Le Capacity Project participe au renforcement des ressources humaines afin de mettre en œuvre des programmes sanitaires de qualité dans les pays en voie de développement en misant sur la planification, le développement et le soutien du personnel de santé. Toutes les initiatives appuyées par le Projet visent à renforcer le rôle des ressources humaines dans le secteur de la santé en exploitant les connaissances actuelles afin d'influer sur les décisions, que ce soit en collaborant avec les responsables de la planification des RHS et les décideurs politiques, en améliorant les systèmes de formation ou en aidant les prestataires de santé à prendre de meilleures décisions cliniques.

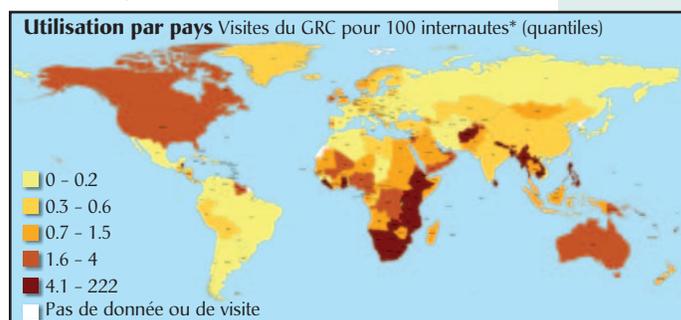
Le Centre de documentation mondial des RHS

Rapidement après le lancement du Capacity Project, nous nous sommes aperçus que les informations et les ressources concernant les RHS étaient disséminées à travers une multitude d'organisations et de sites web. Alors que la quantité de données probantes dans ce domaine ne cessait de croître, le besoin d'un organe centralisé pouvant les diffuser se faisait progressivement sentir. Bien que quelques sites internet aient commencé à répertorier ce type d'informations, la plupart d'entre eux ne disposaient que de recueils très sélectifs ou s'articulaient autour d'un objectif spécifique, comme la publication du travail accompli par l'organisation hébergeant le site. Par ailleurs, la recherche de ressources et de données probantes relatives aux RHS prenait beaucoup de temps aux membres du Projet et était encore plus contraignante pour les praticiens des pays en voie de développement déjà débordés. Afin de s'attaquer à ce problème, le Projet a mis sur pied le Centre de documentation mondial des ressources humaines pour la santé (GRC) dans le but d'aider les praticiens en RHS à rapidement identifier les documents de références correspondant à leurs besoins à partir d'une collection complète d'archives gratuites ou disponibles à moindre coût.

Le Projet a conçu le GRC afin de venir en aide à un large éventail d'utilisateurs, tout en prenant en considération les exigences techniques des praticiens en RHS résidant dans les pays en voie de développement. Les internautes peuvent ainsi naviguer par thèmes, par régions géographiques ou encore par types de ressources et conduire des recherches ciblées, même dans les zones disposant d'une connexion à faible bande passante.

S'il est vrai que l'interface du site web et son ergonomie sont les clés de sa réussite, il convient de garder à l'esprit que même un site parfaitement élaboré peut se morfondre sur la toile et n'avoir, en fin de compte, que peu d'impact. Le Projet attribue la réussite du GRC à deux facteurs : le développement de la collection et la relation de proximité avec les utilisateurs.

Figure 1 : 30 000 visiteurs issus de plus de 170 pays visitent chaque mois le GRC



Élargissement de la collection

Le site est continuellement mis à jour au fur et à mesure que les membres du Projet passent en revue les ressources disponibles sur le web et les nouveaux documents qui leur sont suggérés. Ces documents

Le Centre de documentation mondial des RHS

Le Centre de documentation des RHS (www.hrhresourcecenter.org) est une bibliothèque visant à maintenir un dispositif d'échange de données, d'outils et d'innovations en RHS au niveau mondial.

Principaux facteurs de réussite :

- La présence d'une bibliothécaire professionnelle dévouée à son travail
- L'élargissement continu de la collection
- Une relation de proximité avec les utilisateurs.

« Cela nous facilite la vie de savoir que toutes les ressources relatives aux RHS sont répertoriées au même endroit. Cela permet de centraliser les données et de disposer de politiques récemment actualisées. »

-Hattie Begg
Spécialiste en recherche et plaidoyer pour l'AMREF au Royaume-Uni

*Visites du GRC observées sur une période de deux ans (de février 2007 à février 2009). L'utilisation de l'Internet est basée sur les données de 2006 pour une population de 100 habitants (Indicateurs OMD des Nations Unies)

Le Dr. Gabou Mendy, directeur américain de l'AIDS Relief Program à Haïti et professeur à l'Université de Maryland, s'est servi du GRC en faisant passer le personnel du programme de trois à 25 membres. En structurant le processus de recrutement, les conditions de développement professionnel, les politiques de rétention et d'autres mesures relatives aux RH, il a rapidement été guidé par les documents du GRC pour s'adapter au contexte du pays.

A en croire les expériences similaires vécues par les utilisateurs d'autres pays, le GRC a facilité la planification et le développement de politiques tout en informant le travail d'un large éventail de praticiens en RHS. A l'heure actuelle, ce centre de documentation sert notamment, au Sud-Soudan, à mettre au point une politique national et est utilisé, au Bangladesh, dans le cadre d'une initiative de santé communautaire.

Cadre d'action des RHS

Conçu pour aider les gouvernements et les responsables du secteur de la santé à bâtir des effectifs sanitaires durables, le Cadre d'action des RHS (CARHS) est un effort global visant à résoudre, par une approche commune et diverses ressources, des problèmes complexes liés aux RHS au niveau national. Le site du CARHS (www.capacityproject.org/framework/fr/) est disponible en anglais, en français et en espagnol.

Principaux facteurs de réussite :

- Un développement collaboratif
- Un groupe d'utilisateurs ciblés
- L'intégration de la GC au processus de planification des effectifs
- L'intégration d'une composante GC dans les ateliers et les formations.

« [Le Cadre d'action des RHS] nous a offert un excellent aperçu du processus d'intégration, ce qui constitue un besoin impératif pour bon nombre d'individus. C'est une chose de parler de théories, de pratiques et d'approches, mais les voir représenter de la sorte est vraiment utile. »

-Allison Foster
Conseillère technique à PAHO

doivent être liés au domaine des RHS et être conformes à la politique de sélection (disponible sur le site). Le GRC reçoit un flux continu de suggestions émanant d'utilisateurs externes et de membres du Projet et ajoute à peu près 50 nouveaux documents par mois. Le site doit en grande partie son succès à l'ajout rapide au sein de sa collection de nouveaux textes relatifs au RHS. En outre, grâce à la conduite d'un examen annuel des ressources, les experts techniques garantissent que la collection soit d'une qualité supérieure. Enfin, la page d'accueil présente les dernières infos et manifestations concernant les RHS et met en valeur le contenu le plus récent à l'aide d'encarts spéciaux.

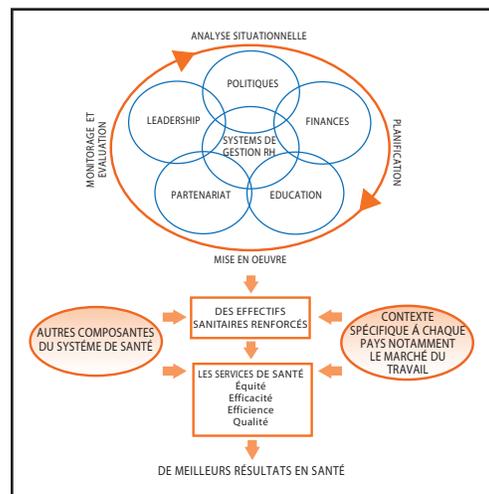
Proximité avec les utilisateurs

Le rapport instauré avec les utilisateurs permet également d'expliquer le succès rencontré par le site. Bien que celui-ci dispose d'une bibliothécaire professionnelle chargée de superviser la collection, l'apport des utilisateurs et d'un dispositif de soutien demeure essentiel. Les membres du Projet mentionnent notamment le GRC dans leurs présentations, leurs ateliers et leurs interactions auprès des parties prenantes dans le domaine des RHS. Par ailleurs, le site propose un soutien bibliothécaire personnalisé à l'ensemble des utilisateurs et publie un bulletin d'information mensuel. Grâce au feedback de ces personnes, le site ne cesse d'évoluer. D'autre part, l'accès rapide aux nouvelles ressources, aux guides thématiques ainsi qu'aux notes attribuées par les utilisateurs figure parmi les dernières innovations censées améliorer l'expérience des internautes.

Le GRC soutient également le partage des connaissances en RHS dans les environnements sans connexion en hébergeant des documents pour les organisations des pays en voie de développement ne disposant pas de sites web et en procurant des ressources sur CD aux groupes ne bénéficiant pas d'un accès fiable à l'Internet.

Le Cadre d'action des RHS

Figure 2 : Le cadre d'action des RHS



Le travail colossal accompli dans le développement du cadre d'action des RHS (CARHS) a débuté en 2005 lors d'une réunion parrainée par l'USAID et l'Organisation Mondiale de la Santé et accueillie par l'Organisation sanitaire panaméricaine (PAHO). Des représentants d'agences multilatérales et bilatérales, des organisations non-gouvernementales et des membres de la communauté académique, aux expériences et aux horizons divers, ont combiné leurs efforts afin de mettre au point un cadre d'action technique commun pour les RHS. Le Capacity Project a contribué au développement de celui-ci et a été impliqué dans son application au niveau des pays afin de promouvoir une prise de décisions basées sur des données probantes et de parfaire les compétences des responsables du personnel de santé à tous les niveaux en termes de GC.

Le site web du CARHS, une initiative de l'Alliance mondiale pour les personnels de santé (GHWA) hébergée par le Projet, a pour rôle de disséminer le cadre d'action et d'opérer tel un outil de planification dynamique et de partage des connaissances. Des versions sur CD ou sous forme de brochures sont aussi disponibles pour les personnes n'ayant pas accès à l'Internet. Le cadre d'action orienté par ailleurs les personnes chargées de s'attaquer aux problèmes liés aux RHS à travers les composantes ou les champs d'action devant être abordés dans le cadre d'une stratégie globale en la matière. Sur le site web, chaque champ d'action est accompagné de ressources offrant des outils et des lignes directrices, ainsi que de liens vers des sources d'informations complémentaires.

Bien qu'il fournisse une approche commune permettant de résoudre les problèmes en RHS en s'alignant sur les efforts de différentes parties prenantes, le cadre d'action n'est nullement normatif. Il permet aux décideurs politiques de se focaliser sur des domaines à partir desquels ils peuvent immédiatement commencer à travailler et à contextualiser leur approche en fonction des problèmes spécifiques rencontrés par un pays donné. Le CARHS met en valeur les composantes complexes et intégrées des RHS et offre une feuille de route générale accompagnée de ressources examinées au préalable. En Amérique latine, par exemple, le Capacity Project, en collaboration avec la PAHO et la GHWA, a conduit des ateliers régionaux à l'intention de praticiens en ressources humaines pour la santé qui utilisent dorénavant le CARHS pour le développement de documents stratégiques à l'usage des départements RHS de leur pays.

Le portail GC du Ministre de la Santé ougandais

Afin de faciliter le partage de connaissances relatives aux RHS en Ouganda, le Capacity Project s'est associé au Ministère de la Santé pour développer un portail GC. Celui-ci intègre plusieurs outils et ressources du Projet en gestion des connaissances (le site du CARHS et le GRC en plus de logiciels sur les systèmes d'information des ressources humaines), une bibliothèque numérique regroupant les documents du Ministère de la Santé et des liens vers des journaux pertinents, le tout à travers une interface unifiée et simple à utiliser. Le portail possède, en outre, un espace public permettant d'offrir un accès global à des ressources essentielles, telles que les données provenant du Conseil national des infirmières et des sages-femmes, et un environnement privé et sécurisé permettant de partager des documents en interne.

Lorsque le Projet a commencé à collaborer avec le Ministère de la Santé en vue du développement d'un portail GC, le groupe de travail a identifié les besoins suivants :

- La pertinence des données est d'une importance capitale pour les prestataires et les professionnels du secteur sanitaire dès lors qu'il s'agit d'offrir des soins de qualité supérieure et de prendre les meilleures décisions possibles quant à la gestion du personnel.
- Pour que ces informations aient une réelle portée, les utilisateurs à tous les niveaux doivent être en mesure de facilement y accéder, et de pouvoir les utiliser et les partager, sans devoir se familiariser avec une multitude de systèmes complexes.
- Les prestataires de santé œuvrant dans des zones isolées devraient disposer des mêmes informations sanitaires essentielles que leurs homologues des régions développées en accédant par Internet aux documents à l'heure actuelle seulement disponibles sur papier au siège du Ministère.
- Le Ministère de la Santé a besoin d'un moyen pratique et sécurisé de collaborer en interne sur des documents afin de faciliter le partage et le feedback sur le développement et la planification des RHS et les politiques afférentes.

Le processus de développement du portail GC a été pensé de manière à ce que le produit soit utilisé sur la durée. Conçu dans un environnement collaboratif avec une attention particulière portée à l'ergonomie d'utilisation, ce portail recourt à deux produits à source ouverte intégrés (de manière à éviter les frais de licence dispendieux) et demeure modulable pour que son expansion et ses mises à jour soient facilement réalisables par le personnel local. L'équipe de développement a conçu toutes les composantes en collaboration directe avec les employés du Ministère afin de garantir que le portail correspond à leurs besoins, qu'il est utilisé par des parties prenantes locales et qu'il suscite l'intérêt du Ministère de manière à ce que celui-ci en assure le maintien. Le portail a par ailleurs bénéficié d'un véritable soutien en leadership de la part du commissaire délégué au centre de documentation du Ministère qui a garanti que le personnel dispose du temps et du soutien nécessaire pour développer et utiliser le système.

Les bibliothèques d'information sanitaire

Au Rwanda et au Sud-Soudan, le Capacity Project aide les partenaires à mettre en place ou à rénover les bibliothèques permettant d'accroître l'accès à des données médicales actualisées à l'intention des prestataires, des étudiants et des professeurs œuvrant dans le domaine de la santé.

Des études ont démontré que la disponibilité de l'information sanitaire instaure une certaine confiance dans la prise de décisions cliniques des prestataires, qu'elle améliore les compétences pratiques et les attitudes par rapport aux soins et peut diminuer l'isolement professionnelle. La disponibilité des informations et la formation des agents sanitaires relative à leur utilisation fait cependant cruellement défaut dans les pays en voie de développement (Pakenham-Walsh et Bukachi, 2009).

Rwanda

En 2007, au Rwanda, cinq écoles d'infirmières ont accueilli les premiers étudiants dans les nouveaux programmes A1 destinés aux infirmières et aux sages-femmes diplômées d'Etat. En plus d'avoir soutenu les changements de curriculum, le Projet a amélioré l'infrastructure en remettant à neuf les bibliothèques de référence et les laboratoires informatiques. En collaboration avec les cinq écoles et l'Institut sanitaire de Kigali, le Projet a également mis sur pied un dispositif d'assistance permanent en gestion de bibliothèque afin d'accroître la disponibilité des sources d'informations actualisées à l'usage des étudiants et des professeurs.

Le Projet a fourni des livres aux écoles en prévision de leur ouverture et a parrainé une session de formation à l'intention du personnel de la bibliothèque comportant des présentations et des exercices sur les divers aspects de sa gestion, tels que le passage de commandes, la classification et le catalogage du matériel. A la suite de la session, le formateur a effectué des visites dans chaque bibliothèque pour mesurer les progrès accomplis et répondre aux éventuelles questions et problèmes.

Sud-Soudan

Au Sud-Soudan, le Projet a équipé, meublé et doté en effectifs le Centre d'information sanitaire de l'Hôpital d'enseignement de Juba. Cette enceinte permet au personnel de l'hôpital, aux responsables du Ministère de la Santé et aux étudiants en médecine d'accéder à des ressources audiovisuelles, électroniques et sur papier, à des services dignes d'une bibliothèque professionnelle, ainsi qu'à des ordinateurs et à l'Internet. Avant l'ouverture du centre en mai 2008, le personnel disposait d'un accès très limité aux ressources médicales officielles.

Le Centre de documentation dispense par ailleurs des cours d'informatique, dont une initiation aux principaux logiciels Windows et une découverte du web. Les participants sont désormais en mesure d'accéder aux informations sanitaires par l'intermédiaire de différents

sites internet, d'obtenir des informations actualisées et de saisir les données relatives aux patients et à l'hôpital dans les bases de données. Un libraire professionnel garantit que la collection est maintenue à jour et réactualisée. Il oriente en outre les utilisateurs vers le centre de documentation, leur montrant comment trouver et utiliser les matériels physiques et électroniques et leur facilitant l'accès vers des informations sanitaires de qualité.

Principales recommandations

Le travail du Capacity Project en termes de gestion des connaissances englobe tout un éventail d'activités et de processus, aussi bien internes qu'externes. Le fait de répertorier et de partager des informations et des ressources via un site internet, des mailing lists, des publications et la participation à des conférences et à des réunions – de telle sorte que d'autres individus puissent profiter de notre expérience – constitue une des principales contributions du Projet en matière de connaissances relatives aux RHS. Les exemples ci-dessus montrent de quelle manière la GC peut renforcer les initiatives RHS. D'après les diverses expériences du Projet, nous émettons les recommandations suivantes :

- Prenez les individus comme point de départ : Il est essentiel de collaborer le plus tôt et le plus souvent possible avec les bénéficiaires de l'initiative GC car ce sont eux qui doivent mettre en place le processus et être les ultimes évaluateurs des solutions GC suggérées.
- Assurez un soutien en leadership : Il est fondamental que l'initiative GC bénéficie du soutien des principaux responsables au sein de l'organisation. Obtenir leur appui est une des étapes préalables à toute initiative liée à la GC.
- Montrez-vous réalistes quant aux ressources disponibles : La gestion des connaissances est un investissement nécessitant des ressources financières et humaines afin d'être entrepris avec succès. Ne créez pas de systèmes trop complexes et pensez à budgéter pour la formation, la maintenance et le soutien apporté aux utilisateurs du système.
- Faites appel à des courtiers en connaissance : La recherche et l'évaluation des informations sont des compétences qui s'acquiescent. Le fait d'utiliser des courtiers locaux à bon escient (comme les bibliothécaires, les animateurs d'ateliers, les pairs dotés de compétences plus avancées dans l'utilisation d'un système GC) pouvant aider un individu à rechercher des informations critiques ou urgentes permet de diminuer le sentiment de frustration vis-à-vis du système GC ou son abandon pur et simple par l'utilisateur.
- Développez un système durable permettant de maintenir les informations à jour : Si un système GC est composé d'un ensemble de données, les rôles et les responsabilités dans l'actualisation des informations doivent être articulés et assignés. Un individu sélectionné doit aussi être préposé à la supervision ou l'addition des mises à jour et garantir la qualité et la pertinence des données récoltées. Le GRC possède notamment une bibliothécaire chargée de superviser l'élargissement de la collection, et le portail GC en Ouganda dispose d'un gestionnaire embauché par le Ministère.
- Anticipez le changement : Un système GC adéquat est développé selon un cycle itératif répondant au feedback des utilisateurs et est amené à changer en fonction de l'évolution des individus, des processus et des technologies impliqués dans le système. Par exemple, aussi bien le GRC que le CARHS ont subi des révisions à partir du feedback émanant des parties prenantes.
- Faites en sorte que les différents acteurs puissent accéder aux données au moment opportun : Bien que la plupart des individus comprennent à quel point il est utile de prendre des décisions plus éclairées, beaucoup d'entre eux ne sont pas prêts à consacrer

Portail GC du Ministère de la Santé

Principaux facteurs de réussite :

- Un soutien du leadership et une vision
- Un mode de développement collaboratif
- Un design ergonomique
- Un personnel dévoué.

« [Le portail GC] regroupe la plupart des documents essentiels et utiles et il évitera aux responsables du Ministère de la Santé de faire le déplacement jusqu'au bureau. Même ceux qui se rendront à des conférences ne seront pas obligés d'emporter des documents et n'auront qu'à ouvrir le portail. Toutes nos politiques y figurent déjà et c'est ce dont les gens ont besoin en priorité quand ils participent à ce genre de colloques.

-Moses Doka
Bibliothèque du Ministère ougandais de la Santé

Bibliothèques d'information sanitaire

Principal facteur de réussite :

- Une attention accrue portée au développement des capacités au sein du personnel de la bibliothèque pour assurer la pérennité de ses services.

« [Le Centre d'information sanitaire de l'hôpital d'enseignement de Juba] annonce l'aube d'un jour nouveau, une ère durant laquelle le Sud-Soudan fera partie intégrante du reste du monde. Tout ceci revêt une importance particulière puisque nous pouvons désormais accéder à l'information. En fin de compte, informer les individus, c'est leur conférer un certain pouvoir. »

-Dr. Monywiir Arop Kuol
Sous-secrétaire à la santé pour le gouvernement sud-soudanais

Si vous cherchez des informations sur les RHS et ses différents outils ou que vous voulez partager vos connaissances et nous donner vos contributions, rendez-vous au Centre de Ressources RHS. Pour les personnes qui travaillent aux niveaux national ou mondial, le Centre de Ressources RHS fournit des informations visant à :

- Améliorer la planification stratégique et la prise de décisions
- Enrichir vos comptes rendus et vos présentations
- Soutenir l'action en faveur des RHS
- Améliorer le développement professionnel
- Gagner du temps.

le temps nécessaire à l'apprentissage d'un nouveau système et attendent d'avoir besoin des informations.

- Bâissez des réseaux : Capitalisez sur la tendance naturelle des individus à obtenir auprès des personnes qu'ils connaissent les réponses à leurs questions en introduisant des initiatives GC auprès de groupes aux besoins et aux rôles identiques.

- Intégrez la GC aux flux de travail : Aidez les individus à trouver et à extraire les informations. N'attendez pas que les personnes apprennent à accéder à des systèmes multiples pour trouver des informations. Placez des bibliothèques physiques dans les zones pratiques et visibles pour les utilisateurs ciblés.
- Finissez avec les individus : Une bonne initiative GC inclut la possibilité de faire part de ses impressions et d'interagir régulièrement avec les utilisateurs.

Références

Pakenham-Walsh N, Bukachi F. Information needs of health care workers in developing countries: a literature review with a focus on Africa. *Human Resources for Health*. 2009;7:30. Accessed 8 June 2009 at: <http://www.human-resources-health.com/content/7/1/30>

Ressources additionnelles

Adano U. Building the bridge from human resources data to effective decisions: ten pillars of successful data-driven decision-making. Technical Brief No. 11. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_11.pdf

Batra S. Knowledge management in development projects: a case study of HIDECOR Project in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2007;8(1&2):55-64.

Capacity Project. Human Resources for Health Action Framework (HAF) [website]. Capacity Project; 2009. Available at: <http://www.capacityproject.org/framework/>

Capacity Project. Human Resources for Health Global Resource Center (GRC) [website]. Capacity Project; 2009. Available at: <http://www.hrhresourcecenter.org/>

Capacity Project. Human resources information systems (HRIS) strengthening implementation toolkit. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2009. Available at: <http://www.capacityproject.org/hris/hris-toolkit/>

Capacity Project. Développer le personnel de santé : Formation des futures infirmières et sages-femmes du Rwanda. Echos du Capacity Project n°10. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2007. Disponible à l'adresse suivante : http://www.capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_10_f.pdf

Capacity Project. « L'aube d'un jour nouveau » : Création d'un centre d'information sanitaire au Sud-Soudan Capacity Project n°31. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2009. Disponible à l'adresse suivante : http://www.capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_31_f.pdf

Capacity Project. Partager les connaissances en ressources humaines grâce au Centre de documentation mondial des RHS. Echos du Capacity Project n°12. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2007. Disponible à l'adresse suivante : http://www.capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_12_f.pdf

[capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_12_f.pdf#storie/Voices/voices_12_f.pdf](http://www.capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_12_f.pdf#storie/Voices/voices_12_f.pdf)

Ferreira SDM, Neto M. Knowledge management and social learning: exploring the cognitive dimension of development. *Knowledge Management for Development Journal*. 2005;1(3):4-17. Accessed 31 Aug 2009 at: <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/viewfile/35/31>

Fogarty L. HRH action workshop assessment. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/hrh_action_workshop_assessment.pdf

Gormley W, Guyer-Miller L. Using collaborative approaches to reach human resources for health (HRH) goals. Technical Brief No. 4. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2006. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_4.pdf

Higgison S. Your say: KM on trial. *Insider Knowledge*. 2003;7(4). Accessed 15 May 2009 at: <http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.7A45F29A-47ED-4E31-8C56-4B40D08AC77D/articleid.68642AFF-A91C-4C94-9DEF-8E2DD3B6B596/qx/display.htm>

McQuide P, Stevens J, Settle D. An overview of human resources for health (HRH) projection models. Technical Brief No. 12. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_12.pdf

Spender JC, Scherer AG. Philosophical foundations of knowledge management: editors' introduction. *Organization*. 2007;14(1):5-28.

Wakibi S. Data quality considerations in human resources information systems (HRIS) strengthening. Technical Brief No. 10. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_10.pdf

Wong KY. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. 2005;105(3):261-279

World Health Organization. Working together for health: world health report 2006. Geneva, Switzerland: World Health Organization, 2006. Available at: <http://www.who.int/whr/2006/en/>



The Capacity Project
 IntraHealth International, Inc.
 6340 Quadrangle Drive
 Suite 200
 Chapel Hill, NC 27517
 Tel. (919) 313-9100
 Fax (919) 313-9108
 info@capacityproject.org
 www.capacityproject.org

Cette publication a été rendue possible grâce à l'appui du gouvernement américain via l'Agence américaine d'aide au développement international (USAID). Le Capacity Project est responsable du contenu de ce document. Celui-ci ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou celles du gouvernement américain

Les partenariats du Capacity Project

