

LA GESTION DES CONNAISSANCES

Appui à la plateforme d'échange de leaders ONGD de Kinshasa

I. L'IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE

La gamme de services d'ATOL se situe sur l'axe « données » - « documentation » - « information » - « connaissance » - « sagesse ». Ni le premier ni le dernier niveau ne font toutefois partie des options d'ATOL. Nous estimons que le rassemblement et la publication de données n'appartiennent point à notre mission (sauf si ces activités sont en relation avec le propre travail). En ce qui concerne la sagesse, on aborde une dimension tellement personnelle, philosophique ou, le cas échéant, éthique, que l'on ne peut pas non plus l'inclure dans notre mission.

Par notre nouveau programme quinquennal au sujet de la « Gestion de la Connaissance », ATOL entend contribuer à l'augmentation de la qualité et durabilité des actions des ONG, tant belges que leurs partenaires locaux. A travers ce programme, nous entendons souscrire au processus de professionnalisation et d'amélioration qualitative, et développer une offre qui soit accessible à toutes les ONG et leurs partenaires locaux, et dont le contenu est mis au point en concertation avec les intéressés. Cette proposition fut d'ailleurs formulée à partir de la conviction que le domaine – aux différents niveaux de « documentation », « information » et « connaissance » - constitue un élément essentiel de tout effort du secteur ONG visant l'amélioration qualitative et de leurs interventions ainsi que leur propre renforcement institutionnel. Elle sont au cœur du défi d'organisation apprenante capable de s'adapter aux nouveaux défis devant lesquelles elles sont placées.

Nous constatons que le Nord est devenu une « société d'information », mais que cette tendance prend également de l'ampleur dans les pays du Sud. Là aussi, on constate de plus en plus que l'information (la disponibilité, l'accessibilité, le caractère contrôlable etc. de l'information) devient un levier de l'émancipation sociale de groupes vulnérables. La connaissance à travers la gestion des flux d'information, est une condition fondamentale du « renforcement de l'influence ». Et il s'agit d'un problème social global qui requiert une solidarité globale. Dans cette optique les notions de « Nord » et de « Sud » ont d'ailleurs beaucoup moins d'importance.

Nous préconisons également de donner l'importance qu'il faut aux notions de « connaissance » et « gestion de la connaissance ». Le constat est évident que l'information comme telle ne signifie rien si elle n'est pas articulée par des applications concrètes pour devenir compétence ou expertise. La « connaissance » c'est l'information digérée par ou ancrée dans des personnes humaines. Savoir comment cette connaissance peut être développée, enregistrée et transmise, c.-à-d. comment devenir une organisation qui apprend, est une question capitale. Un nombre croissant d'organisations du secteur en prennent conscience.

II. CONNAISSANCE ET APPRENTISSAGE COLLECTIF

Une organisation est une structure abstraite sans cervelle qui tant que telle ne peut pas apprendre. Par contre les individus apprennent et l'échange peut être organisée pour résulter dans un apprentissage collectif.

La plus part des réseaux (au sens large) ont cela comme un de leurs objectifs primordiaux ; permettre aux membres d'apprendre, d'acquérir des connaissances et compétences qui permettent leur épanouissement.

Pour qu'un réseau puisse bien réaliser cette tâche elle doit développer des réponses au défi suivant : comment la richesse des informations et savoirs, disponible au sein des individus et leurs organisations peut-elle être enregistrée, rendue accessible et transmise aux autres membres dans un processus performant?

- Voulons-nous tous mieux comprendre comment mieux apprendre et donc apprendre à apprendre pour développer nos compétences?
- Quels sont les domaines prioritaires communs dans lesquels les participants veulent développer leurs compétences ?
- Comment l'expérience acquise par les membres d'une organisation doit être codifiée et rendue plus abstraite/conceptuelle afin qu'elle puisse être facilement diffusée?
- Comment organiser des actions spécifiques pour constituer une banque de connaissances/savoirs dans un réseau ?
- Où et comment acquérir ou générer les connaissances qui ne sont pas disponibles dans le réseau ? Comment transformer cette information externe en information interne ?
- Comment faire pour que l'information au sein d'un réseau soit transformée en connaissance ?
- Comment aider les participants à appliquer ces connaissances et les intégrer dans la manière de faire et les stratégies d'intervention ?

Le mesurage des prestations, l'établissement d'indices de qualité, l'application d'une analyse coût efficacité et l'examen des besoins par rapport aux développement des connaissances, ne sont point des activités évidentes. L'adoption directe de méthodes provenant d'autres domaines du secteur non-marchand ou des entreprises ne produit pas les résultats voulus. Une adaptation poussée est toujours requise.

III. NOTRE MISSION

La mission de ATOL ne consiste pas à effectuer de la recherche originale ou fondamentale, mais à réaliser la liaison entre la recherche et la pratique existant ailleurs et les besoins du monde des ONG belges et de leurs partenaires locaux du Sud. D'autre part, nous consacrerons également de l'attention à l'analyse systématique de notre propre pratique et de celle d'autres acteurs pertinents du secteur.

ATOL entend développer une offre effective qui couvre toutes les dimensions – donc une offre tant sur le plan du contenu que sur le plan méthodologique et organisationnel. Cela signifie concrètement la préparation de modules de formation, d'outils de gestion etc. Nous comptons réaliser ceci sur base de la propre recherche, afin que l'expérience acquise en matière de gestion et de politique puisse être documentée et transmise, ce qui contribuera à faire de la place pour l'innovation au niveau des produits.

La gestion de la connaissance est présentée ici comme un élément de développement de l'organisation. C'est assurément ce qui sera accentué le plus dans les cinq années à venir. La gestion de la connaissance est néanmoins aussi un problème social. Les nouvelles formes d'inégalité et de marginalisation créées par la société d'information, le blindage et la privatisation de l'information dans le contexte d'une monopolisation technique qui ne cesse de croître, d'une part, et les possibilités inouïes d'une constitution de connaissances démocratiques et participatives sur une échelle mondiale, d'autre part, nous indiquent les possibilités et les défis. Cette problématique constitue le contexte social dans lequel ATOL situe le sujet de la « gestion de la connaissance ». Dès 2004 ATOL intégrera cet aspect dans sa recherche, tout en le focalisant sur la réalité de la RDC. Nous tenterons d'apporter des éléments importants pour les actions de plaidoyer.

IV. PARTENAIRES EN MATIÈRE DE RECHERCHE

Un organisme prestataire de services tel que ATOL a besoin de partenaires (à ne pas confondre avec les commanditaires ou les consommateurs des services) avec lesquels des échanges et innovations quant aux produits puissent être réalisés et des initiatives communes puissent, espérons-le, être créées.

La recherche appliquée sur commande n'est pas évidente. L'expérience montre que la probabilité d'une intégration réelle des résultats des recherches s'accroît dans la mesure où le commanditaire est mêlé de près à l'organisation et à l'exécution de la recherche et à la mise au point de nouveaux produits. La participation garantit l'application ultérieure. La recherche prendra donc la forme d'initiatives communes et se concentrera en premier lieu sur l'établissement de méthodes maniables et d'ensembles didactiques « sur mesure » en matière de gestion de la connaissance. ATOL portera une attention particulière à associer des partenaires du Sud.

Il va de soi que cette recherche se concentre sur les applications et qu'elle n'est point académique. Cela constitue la meilleure garantie possible pour l'utilité des résultats.

Parallèlement à une plate-forme de cadres ONG belges qui échange sur les concepts et pratiques de la gestion des connaissances, ATOL veut appuyer la mise en place d'une plate-forme comparable en RDC-Kinshasa.

Les participants seront des individus, travaillant dans différentes structures et conscients de l'importance de cet aspect de gestion organisationnel. Ils adhèrent à titre totalement bénévole et actif. Le but étant de participer à un apprentissage collectif. Ceci implique qu'ils/elles contribuent en mettant en commun, dans un esprit d'ouverture et de confiance réciproque, leurs expériences capitalisées. Il faudrait que cela devienne une communauté de praticiens où chacun contribue avec ses expériences de son association et avec ses réflexions. Ils pourraient prendre connaissance de méthodes appropriées pour développer cette culture et pratique apprenante comme une voie de capacitation de leur personnel tout comme de l'organisation. Pour créer cette ambiance il est clair que nous allons limiter cela à un nombre limité de participants. On a toutefois l'intention expresse de mettre les produits qui seront développés dans le cadre de la recherche, à la disposition de tous. Des outils méthodologiques comme des publications décrivant l'expérience de la plate forme tout comme des cadres conceptuels seront publiés, tout en respectant l'anonymat désiré.

Concrètement, nous prévoyons cinq à six réunions par an, afin de traiter des points suivants :

- Accords sur la procédure qui sera suivie et les engagements de chaque partie.
- Clarifications conceptuelles de la gestion des connaissances.
- Présentation des pratiques au sein de chaque organisation et appréciation de meilleures pratiques.
- Présentation d'outils d'analyse organisationnelle dans ce domaine
- Présentation et discussion sur des textes concernant ce domaine

ATOL veut y contribuer avec la matière à réflexion et les méthodes à tester. On pourra prendre en charge les quelques frais d'organisation de rencontres et de l'introduction dans la matière.

Après cette introduction qui pourra prendre quelques 3 jours, les autres rencontres ne prendraient qu'une journée avec un repas de midi partagé dans un endroit isolé. ATOL ne participera que dans la mesure que quelqu'un de nous sera de passage à Kin.

Nous voulons également rémunérer les travaux de capitalisation des membres sous forme de documents saisis sur PC, question de motiver les responsables à prendre le temps de faire et décrire cette analyse.

Leuven, juillet 2003

Patrick Vanderhulst