

*IKM Document de Travail N° 3*  
*Résumé*

**Contrôle et évaluation dans la gestion des connaissances pour le développement**

*La gestion des connaissances (Knowledge Management, ou KM) est toujours une discipline en pleine évolution, et il n'existe pas encore de véritable consensus quant à sa théorie, ses notions et son langage. La confusion règne donc à ce sujet et les débats abondent. Et pourtant, en dépit de cette situation, l'importance universelle du savoir dans les économies et sociétés des connaissances émergentes du monde entier met en évidence l'intérêt généralisé et grandissant de la gestion des connaissances à travers une grande diversité de secteurs et de groupes d'utilisateurs, y compris la gestion des connaissances pour le développement (Knowledge Management for Development, ou KM4D).*

**Objectif général de l'étude**

L'objectif général de cette étude est (a) d'exposer les principes théoriques et les problèmes et écarts conceptuels qui se cachent derrière la pratique KM des organisations, (b) de clarifier ces problèmes et de tenter de combler certains de ces écarts, et (c) de traduire ces principes théoriques issus de la pratique des organisations en approches et lignes directrices utiles, applicables au secteur du développement. Cette partie de l'étude est considérée comme essentielle parce que le Contrôle et l'Évaluation (Monitoring and Evaluation, ou M&E) de la gestion des connaissances doit reposer sur une compréhension théorique solide, précisément de la façon dont la KM peut aider les professionnels du développement à réaliser leurs objectifs. En outre, l'étude tente : (d) de définir les écarts conceptuels et opérationnels, tout spécialement dans le Contrôle et l'Évaluation de la gestion des connaissances pour le développement, qui nécessitent soit les lignes directrices opérationnelles évoquées, soit un complément de recherche.

**Avance substantielle de la pratique sur la théorie KM**

L'auteur explique que la KM ayant débuté dans le secteur privé et non pas dans le secteur universitaire, la pratique a plusieurs longueurs d'avance sur la théorie. Or, la confusion et le manque de consensus qui caractérisent ses notions et théories ont été transmis au secteur du développement au moment où il a lui aussi adopté la gestion des connaissances. L'auteur en conclut que, parmi les professionnels KM, le terme de « connaissances » signifie la capacité d'agir efficacement. Ainsi, toute information ne débouchant pas sur une action n'est pas considérée comme connaissance. Les connaissances, en effet, englobent tout ce qui aide un professionnel du savoir à bien faire son métier.

Au défi de parvenir à un consensus à propos des termes et des notions de la gestion des connaissances pour le développement vient s'en ajouter un autre : celui de la complexité du secteur du développement dans son ensemble. Par exemple, à l'inverse du secteur privé, le secteur du développement doit faire face à une grande diversité d'acteurs, à des asymétries du pouvoir, à des déficits de communication interculturels, à une multiplicité de connaissances et de styles d'apprentissage, et à une multitude de problèmes à la fois urgents et complexes. Aussi ce secteur, alors qu'il peut et doit apprendre de l'expérience du secteur privé en la matière, devra développer des perspectives et des outils mieux appropriés à ses propres besoins et contextes spécifiques, ce qui le rend particulièrement intéressant pour l'utilisation de la gestion des connaissances.



## **Nécessité d'adapter la gestion des connaissances au secteur du développement**

L'occasion est fournie à la communauté de la gestion des connaissances pour le développement, y compris au Programme IKM Emergent en particulier, d'aider à élaborer une discipline KM spécialement adaptée au secteur du développement. La gestion des connaissances pour le développement devra tirer parti de la richesse de l'expérience du secteur privé en matière de KM, mais, qui plus est, elle devra également créer de nouvelles perspectives et de nouveaux outils KM susceptibles d'être utilisés pour des situations de développement plus complexes et plus diversifiées.

Dans le cadre de la gestion des connaissances pour le développement, il est tout à fait habituel de copier les bonnes/meilleures pratiques. Toutefois, savoir ce qu'il *ne* faut pas copier ni faire étant tout aussi utile que de savoir ce qu'il faut copier ou faire, pratiquement personne ne reprend les mauvaises/pires pratiques. Ainsi, vu de la perspective KM, il existe deux sortes d'ignorance dans le secteur du développement : l'ignorance de ce qui ne marche *pas* et l'ignorance de ce qui marche *mieux*.

## **Quatre problèmes fondamentaux dans le contrôle et l'évaluation de la gestion des connaissances pour le développement**

Étant donné ces challenges complexes, comment s'y prendre en matière de contrôle et d'évaluation de la gestion des connaissances pour le développement ? Le premier pas, expose l'auteur, est de s'attaquer aux quatre problèmes fondamentaux que l'on rencontre généralement dans le contrôle et l'évaluation (M&E) de cette gestion. Comme il a déjà été mentionné, les problèmes sont les suivants : 1) la confusion sur les termes de « connaissances » et de « gestion des connaissances » (problème épistémologique) ; 2) la complexité émanant des multiples acteurs du développement, qui ont tous leur propre vision du monde, leurs centres d'intérêt, leurs valeurs, leur pouvoir et leurs agendas de développement (problème sociologico-politique) ; 3) le pot-pourri habituel des approches et outils de mesure et d'évaluation de l'ampleur, de l'utilisation et de l'impact de l'usage du capital intangible, y compris des connaissances (problème méthodologique) ; et 4) le problème de savoir comment utiliser les connaissances pour produire de la valeur de façon manifeste, ou d'autres résultats de développement souhaitables (problème opérationnel). Cette étude tente pour la première fois d'aborder ces problèmes. L'auteur fournit un inventaire des outils M&E pour la gestion des connaissances, tout en soulignant qu'il se base uniquement sur son expérience personnelle et professionnelle de la pratique KM jusqu'à maintenant, et qu'il faudra le mettre constamment à jour à partir de l'expérience d'autres professionnels KM.

Dans le secteur privé, la production de valeur se mesure par le prix à l'unité payé par les consommateurs, déduction faite des coûts unitaires de production et de distribution, alors que dans le secteur du développement, le « consommateur final » est la communauté bénéficiaire et tous ses membres individuels. Par conséquent, en premier lieu et avant tout, il convient de mesurer la satisfaction des consommateurs, membres de la communauté locale bénéficiaire. Une liste détaillée des différents outils disponibles à cet effet, allant des interviews et questionnaires aux études des proverbes locaux, est fournie.

## **Cadre KM simple et générique**

L'auteur poursuit en proposant un cadre KM simple, mais générique, dont le but est de relier la gestion des connaissances à la performance des professionnels du développement, de même qu'aux objectifs de développement des organisations ou des réseaux. L'utilité et l'adaptabilité du cadre KM sont illustrées par une série d'exemples. Puis un inventaire initial des outils M&E de la gestion des connaissances est dressé, et ses usages et limites sont abordés. En particulier, l'étude examine les approches et les solutions testées dans des situations de développement extrêmement complexes et instables, telles que les zones de conflit, dans le but de comprendre si la KM peut être utilisée dans ces conditions, et de quelle façon.

Des observations et des conclusions sont faites tout au long de l'article. Elles se divisent en deux groupes : « les lignes directrices pour le M&E de la gestion des connaissances pour le développement » et « l'agenda de la recherche pour le M&E de cette même gestion ». Puis, à la fin de l'article, chaque groupe peut être utilisé pour créer, d'une part, une série de ces *Lignes directrices pour l'utilisation du cadre pour le M&E de la gestion des connaissances pour le développement*, et de l'autre, l'*Agenda de recherche* proposé.

### **Domaines supplémentaires de recherche**

L'étude recommande les domaines supplémentaires de recherche suivant :

- Adoption d'un cadre et d'un vocabulaire KM avec des définitions ou redéfinitions qui seront acceptés par la communauté de la gestion des connaissances pour le développement
- Création d'un répertoire des outils M&E de la gestion des connaissances pour le développement qui utilise et adapte les outils M&E du secteur privé
- Adoption d'une méthode KM axée sur l'utilisateur et basée sur le principe de « gestion de la qualité » du secteur privé
- Utilisation de cartes stratégiques pour simplifier le M&E
- Utilisation d'outils d'évaluation de la participation des communautés
- Examen de la KM *dans* les petites et moyennes entreprises (par rapport à la KM *pour* les petites et moyennes entreprises)
- Étude des façons d'utiliser la KM dans des environnements complexes sur le plan administratif et culturel

### *À propos de ce résumé IKM*

Ce résumé *IKM* présente une synthèse du document de travail *IKM* suivant :

Serafin D. Talisayon (2009) Monitoring and evaluation in knowledge management for development. Document de travail *IKM* n° 3, juillet 2009, 50 p.

<http://wiki.ikmemergent.net/files/090817-ikm-working-paper-3-monitoring-and-evaluation-in-knowledge-management-for-development.pdf>

Ce résumé a été réalisé par le Programme de recherche *IKM Emergent* dans le but d'améliorer la pratique du développement en stimulant les changements dans les méthodes de sélection, de gestion et d'utilisation des connaissances du secteur du développement pour l'élaboration et la mise en œuvre de ses politiques et de ses programmes. [www.ikmemergent.net](http://www.ikmemergent.net)