



## LA LETTRE DE NORRAG

RESEAU D'ETUDES ET DE RECHERCHE SUR LES POLITIQUES D'EDUCATION ET  
DE FORMATION

Numéro 9

juillet 2001

SAVOIR, RECHERCHE ET COOPERATION INTERNATIONALE

Editeur : Kenneth King

Centre of African Studies, 7 Buccleuch Place, University of  
Edinburgh, Edinburgh EH8 9LW, Ecosse GB

Téléphone (44) 0131 650 3878 ; Fax : (44) 0131 650 6535 ;

[Kenneth.King@ed.ac.uk](mailto:Kenneth.King@ed.ac.uk) ou [P.King@ed.ac.uk](mailto:P.King@ed.ac.uk)

Adresse de la Coordination :

Michel Carton

Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED),  
Case postale 136, Rue Rothschild 24, 1211 Genève 21, Suisse

Téléphone : (41) 22 906 590/1 ; Fax (41) 22 906 5994

[Michel.Carton@iued.unige.ch](mailto:Michel.Carton@iued.unige.ch)

<http://www.unige.ch/iued/norrage>

Le financement de la coordination et de LA LETTRE DE NORRAG est assuré par la  
Direction de la coopération et du développement de la Suisse (DDC).

Le financement de NORRAG NEWS est assuré par SIDA (Suède) et DFID (UK).

# TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Editorial<br>Kenneth King                                                                                                         | 5  |
| Hommage à Patricio Cariola<br>Beatrice Avalos et Ernesto Schiefelbein                                                             | 7  |
| DEVELOPPEMENT DU SAVOIR DANS LES AGENCES                                                                                          |    |
| Savoir, valeurs et politiques dans la coopération au développement<br>Kenneth King                                                | 13 |
| Quel savoir gérer en matière de développement ?<br>Wolfgang Gmelin                                                                | 15 |
| Gestion du savoir dans les entreprises implications pour l'éducation<br>Noel F.McGinn                                             | 16 |
| Inverser le processus de développement : agir d'abord et parler ensuite<br>Aklilu Habte                                           | 19 |
| La théorie sociale du savoir et le savoir pour le développement : une entente est-elle possible ?<br>Simon McGrath                | 20 |
| PARTAGE DU SAVOIR : LES ADMIS ET LES EXCLUS                                                                                       |    |
| « Les agences du savoir » la mondialisation du savoir au profit du nord ou du sud ?<br>Kenneth King                               | 23 |
| Savoir - gestion du savoir - partage pour une justice sociale : Le cas de l'Afrique du sud 3<br>Mala Singh                        | 24 |
| La Banque Mondiale et le savoir<br>Stephen Denning                                                                                | 27 |
| Partage du savoir : les différents courants<br>Charles Clift                                                                      | 29 |
| Une coopération internationale « fondée sur le savoir » : En voulons-nous ? En avons-nous besoin ?<br>Rosa-Maria Torres           | 30 |
| Le savoir, une ressource essentielle pour le développement<br>Katharina Thurnheer                                                 | 31 |
| Partager le savoir de qui ? Le réseau de développement global et la diffusion de la recherche sur le développement<br>Diane Stone | 32 |

|                                                                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Réflexions sur le gdnet au moment où le gdn devient indépendant<br>Erik Johnson                                                                                                                                | 34 |
| LES OUTILS DU SAVOIR SONT-ILS ADAPTES AU DEVELOPPEMENT ?                                                                                                                                                       |    |
| La mise en réseau du savoir avec le sud : l'art essentiel de constituer des partenariats du savoir<br>Phyllis Johnson                                                                                          | 35 |
| Choisir les bons outils pour gérer le savoir<br>Herbert Bergmann                                                                                                                                               | 37 |
| TEARFUND et la gestion du savoir<br>Paul Whiffen                                                                                                                                                               | 41 |
| De l'accès aux technologies de l'information et de la communication (tic) au partage du savoir et à la maîtrise du développement<br>Barbara Fillip                                                             | 42 |
| Programme de gestion du savoir d'Oxfam Grande Bretagne<br>June Stephen et Margaret Pickering                                                                                                                   | 43 |
| Commentaires sur la GS et la relation entre les donateurs et le Sud<br>Tony Pryor                                                                                                                              | 45 |
| Mise à disposition de la coopération internationale d'un savoir inexploité<br>Masaei Matsunaga                                                                                                                 | 46 |
| La mise en réseau du savoir dans le sud grâce aux tic : pour davantage d'autonomie<br>Vikas Nath                                                                                                               | 47 |
| La gestion du savoir au service des organisations de développement<br>Steve Song                                                                                                                               | 48 |
| PARTAGE DU SAVOIR ENTRE LE SUD ET LE NORD : LES DEFIS<br>La coopération au développement dans le domaine de l'éducation et le partage de l'information : la prestation médiocre des donateurs<br>Kilemi Mwiria | 50 |
| Développement du savoir et aide internationale<br>Jandhyala B G Tilak                                                                                                                                          | 53 |
| Bref aperçu de la vision de JICA sur le savoir<br>Keiichi Kato                                                                                                                                                 | 54 |
| Savoir, compétences, artisanat et formation : le défi nord-sud<br>Pravina Khilnani King                                                                                                                        | 55 |
| Constitution du savoir en Afrique du sud : stratégies globales et locales<br>Adrienne Bird                                                                                                                     | 56 |
| Coopération nord-sud pour construire le savoir<br>Ingemar Gustafsson                                                                                                                                           | 57 |
| Les enseignements apportés par la coopération au développement : une contribution au développement du savoir ?                                                                                                 |    |

## L'UNIVERSITE ET LE SAVOIR

Un développement fonde sur le savoir grâce au soutien de l'université : une alternative a une banque du savoir global

José-Luis Coraggio 61

Réforme de l'enseignement supérieur au 21<sup>e</sup> siècle : Chances et défis

Jamil Salmi 62

L'enseignement supérieur dans l'économie du savoir de l'Afrique

David Court 64

## EDITORIAL

### Kenneth King

La mort de Patricio Cariola prive beaucoup d'entre nous d'une source d'inspiration dans nos efforts pour créer des réseaux. Ses amis de longue date, Béatrice Avalos et Ernesto Schiefelbein évoquent avec émotion, dans les pages qui suivent, quelques aspects de son attachante personnalité. Mais NORRAG a une dette particulière envers lui, car il a su nous encourager à une période – à la fin des années 80 - où nous avons beaucoup de problèmes à résoudre.

Il avait compris l'importance de présenter, pendant une très longue période d'autoritarisme en Amérique latine, une vision critique de l'enseignement et d'apporter, par le truchement du Réseau de centres de documentation (REDUC), une source essentielle d'informations et d'analyses récentes sur la recherche et la politique en matière d'enseignement.

Il est particulièrement important, dans cette Lettre de NORRAG consacrée à la "gestion du savoir" et au "partage du savoir", de rappeler que bien avant que ces termes rébarbatifs soient inventés, Patricio était le gestionnaire du savoir et de l'information par excellence. Il avait une "politique du savoir" qui ne se limitait pas au développement du CIDE, à Santiago, dont il était le fondateur et le responsable. Il avait aussi cherché à tisser, comme nous l'avons dit, un réseau d'institutions éducatives à grande échelle, couvrant l'Amérique latine et les Caraïbes. Mais la maintenance de ce vaste réseau de connaissances lui a demandé des efforts considérables, pendant de longues années, pour trouver le financement nécessaire. Heureusement, Patricio était aussi un collecteur de fonds d'une habileté consommée. Et quand il s'agissait d'un projet qui lui tenait vraiment à cœur, en faveur des pauvres en Amérique latine, ou pour former du personnel local, il était pratiquement impossible de lui dire non.

Patricio ne fut jamais un simple "receveur", même s'il a obtenu de nombreux financements pour des activités au Chili et en Amérique latine. Les "donateurs" ont toujours eu l'impression d'avoir affaire à un partenaire et non à un demandeur d'aide. Il travaillait en parfaite harmonie avec les gens du Nord, que ce soient des bailleurs de fonds ou des chercheurs. Il pensait sincèrement que le savoir produit par son équipe ou celui émanant du REDUC n'était pas un "savoir du Sud", mais qu'il était aussi valable que celui généré par la recherche dans les pays de l'OCDE, d'où la diffusion des connaissances du REDUC en Amérique du Nord, en Europe et partiellement en Afrique.

Les relations de NORRAG avec Patricio et les autres dirigeants du REDUC étaient des relations d'égal à égal permettant un échange dans les deux sens. C'est pour cette raison que, profitant d'une année sabbatique, je me suis rendu au CIDE, en 1984. Ces mois comptent parmi les plus mémorables de ma carrière universitaire.

Notons pour terminer sur une anecdote, que c'est grâce à Patricio et au CIDE que deux des membres actuels de NORRAG se sont connus. Lors d'une réunion sur le thème de l'apprentissage, à Santiago, je me suis trouvé dans la même chambre d'hôtel qu'un jeune Français qui s'appelait Michel Carton. Ainsi prirent naissance, grâce à Patricio, un réseau de relations sociales entre Européens et le début d'une longue amitié entre Michel et moi.

### Autres sujets

Une bonne partie des articles présentés dans cette édition concernent une rencontre internationale organisée à Bonn en avril 2001 par la DSE, NORRAG, et le Centre d'Etudes Africaines, avec l'appui de Wolfgang Gmelin. Les arguments présentés ici sont développés dans un ouvrage publié conjointement par NORRAG, le CAS et la DES.

NORRAG a joué un rôle important lors de deux rencontres organisées en septembre 2001 à Interlaken. L'une concernait la poursuite de ses travaux avec un grand nombre de donateurs dans le Groupe de travail sur la coopération internationale en matière de développement des compétences, l'autre, une conférence de la DDC sur les liens entre les compétences, le travail et le savoir.

NORRAG a participé également à une autre rencontre d'importance majeure : la conférence internationale sur l'éducation et le développement organisée à Oxford du 19 au 21 septembre 2001 avec le soutien de l'UKFIET. Son thème : Savoir, valeurs et politique, est proche de celui sur lequel NORRAG travaille actuellement. Une assemblée générale de NORRAG nous a donné l'occasion de

rencontrer notre nouveau président, Ingemar Gustafsson, de la SIDA, ainsi que des membres venant du monde entier.

**Hommage au Père Patricio Cariola**

Il nous a quitté dans l'après-midi du 20 juin après une longue lutte contre le cancer. Il a eu le temps de dire adieu à la plupart des amis qu'il s'était fait durant toute une vie consacrée à l'éducation.

Patricio, comme beaucoup d'entre nous l'appelait, dépensait une énergie sans limites pour tenter d'améliorer la vie des gens, car il aimait ses semblables. Je l'ai rencontré alors qu'il venait de faire un Master à l'Université d'Harvard et qu'il entamait la lutte pour moderniser les écoles catholiques au Chili. Simultanément, il collaborait à la réforme de l'éducation qui avait commencé en 1965. Il comprit rapidement que, pour que l'école change au Chili, il fallait agir au niveau institutionnel. Et c'est de cette façon que sa principale création, le Centre pour la recherche et le développement de l'éducation (CIDE) vit le jour. Puis il perçut la nécessité de tisser des liens entre les peuples et les institutions concernés par l'éducation et c'est pourquoi on le retrouve au cœur des rencontres de chercheurs en Amérique latine tenues à la fin des années 60 et au début des années 70. Quand le RRAG (Research Review and Advisory Group) se forma à la fin des années 70, Patricio parvint à brancher sur ce réseau mondial le centre local de recherche et de documentation qu'il avait mis sur pied au début des années 70, le REDUC. Grâce à une qualité rare : être l'ami des plus humbles à Santiago ou Antofagasta tout en étant un citoyen du monde, Patricio fut le seul Chilien invité officiellement à la Conférence sur l'Education pour tous de Jomtien. Le Chili reconnut ses mérites en lui attribuant le Prix national de l'éducation en 1999.

Tout en apportant une contribution prodigieuse au renouveau de l'éducation, Patricio fit preuve d'un grand courage et d'une loyauté sans faille envers ses nombreux amis. Il apporta son soutien à ceux qui étaient persécutés sous la dictature militaire au point d'aller en prison pour avoir aidé quelqu'un en difficulté. Pendant la dictature, il abrita au CIDE des chercheurs éminents qui purent poursuivre leurs travaux et par la suite contribuer au changement, une fois la démocratie revenue. Il était toujours là quand quelqu'un qu'il connaissait avait besoin de lui. J'en ai fait l'expérience comme tant d'autres au Chili et dans d'autres régions du monde. Vous nous manquerez terriblement, Patricio, et nous remercions Dieu de nous avoir donné la chance de vous connaître et de bénéficier de vos enseignements.

Béatrice Avalos, Santiago  
[bavalos@chilesat.net](mailto:bavalos@chilesat.net)

Il n'y a pas si longtemps, Patricio Cariola nous disait avec un sourire complice que sa principale contribution avait été de transformer des idées et des espoirs en du " business et des produits " avec l'appui décisif de beaucoup de gens. Mais il ne se doutait pas que son œuvre allait être reconnue par des représentants de tous les partis politiques du Chili, aidant ainsi à ouvrir la voie menant à une société chilienne plus harmonieuse. Il éprouvait une grande reconnaissance à l'égard de tous ceux qui l'aidaient à lancer et à développer les nombreux projets dont il fut sa vie durant le promoteur. Pendant les derniers mois de son hospitalisation, il s'efforça de remercier chacun de ses fidèles amis, mais son état de faiblesse finit par lui rendre cette tâche difficile. Il offrit à de nombreuses personnes au Chili et à l'étranger la chance de travailler dans un de ses programmes (soigneusement sélectionné pour chaque individu, malgré ses multiples activités) visant à améliorer le sort des couches défavorisées.

Un événement aussi remarquable qu'inattendu se produisit le 10 juillet 2001 au Sénat. Tous les partis politiques chiliens – dans un pays profondément divisé pendant trois décennies – adhèrent à une déclaration lui rendant hommage. Peu de gens au Chili auraient cru qu'une chose pareille puisse arriver, pas même Patricio, malgré son optimisme contagieux. Ce même optimisme l'aida à gagner des batailles difficiles et à lutter avec succès pendant 20 ans contre le cancer. Si nous nous penchons sur le passé, nous devons admettre qu'il est presque miraculeux qu'il soit parvenu à faire fonctionner le CIDE au Chili pendant 40 ans, à développer le REDUC dans plus de 20 pays ou à être mandaté par les participants latino-américains lors de leur rencontre régionale, pour aider à formuler la déclaration finale de la Conférence mondiale de Jomtien en 1990.

Je crois nécessaire de souligner encore une fois l'importance de cette bataille gagnée après sa mort. Les sénateurs des quatre principaux partis ont rendu hommage à sa contribution pour une meilleure compréhension entre les hommes. C'était la première fois, depuis 20 ans, qu'une telle unanimité se manifestait au Chili. C'est un signe annonciateur de l'avènement d'une ère nouvelle de compréhension et de respect pour nos compatriotes et nos voisins.

Ernesto Schiefelbein, Santiago  
[Mcgrossi@rdc.cl](mailto:Mcgrossi@rdc.cl)





**LE DEVELOPPEMENT DU SAVOIR DANS LES AGENCES****SAVOIR, VALEURS ET POLITIQUES DANS LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT****Kenneth King**

Cette Lettre de NORRAG est consacrée principalement à l'émergence d'un nouveau discours sur le savoir et son architecture. Nous avons sciemment tenté d'analyser ce discours dans plusieurs contextes différents – dans des organisations d'aide (de toutes espèces), dans des universités (du Nord et du Sud) et dans des réseaux. Cependant, dans cette section, notre attention se portera spécialement sur les agences de développement. Il semble que la révolution du savoir modifie dans une certaine mesure, la nature de ces organisations et ceci sous nos yeux. Après tout, elles ont des projets de gestion du savoir (GS) et elles aspirent à de nouvelles formes de partage du savoir. Mais le discours sur le savoir a-t-il véritablement engendré une nouvelle façon de travailler ? Est-ce vraiment le savoir qui commande la politique des agences ou celle des ONG ?

Ces interrogations nous ramènent à quelques-unes des questions qu'on se pose depuis longtemps sur les relations entre le savoir et la politique. Des réseaux comme NORRAG et REDUC ont été confrontés à certains de ces problèmes. Le RRAG (Research Review and Advisory Group) a été fondé sur l'idée qu'une synthèse des découvertes de la recherche existant dans le Sud était possible et utilisable en matière de politique. REDUC, le réseau latino-américain de documentation sur l'éducation, fondé et animé sa vie durant par Patricio Cariola, à qui nous rendons hommage dans ce numéro, s'est également efforcé, au début des années 70, de créer une mémoire institutionnelle sur l'éducation pour améliorer les politiques. Et il y a juste 2 ans, les fondateurs du Réseau de développement global (GDN) déclarèrent à son lancement que " l'objectif du réseau est de créer et de partager le savoir relatif au développement en soutenant des activités qui augmentent la capacité et l'efficacité des instituts de recherche et de planification dans le monde entier ".

Il est plus normal, semble-t-il, que la recherche s'efforce d'influencer la politique plutôt que ce soit la politique qui affirme se fonder sur les résultats de la recherche. Mais il est probablement aussi juste de dire que la recherche a été obligée, vu les conditions dans lesquelles une grande partie de son financement a été obtenu, de déclarer avoir une orientation politique, spécialement ces dernières années.

Très récemment, dans les milieux politiques, un intérêt pour une " politique fondée sur des preuves " est apparu. Mais si l'on passe en revue les 40 dernières années pendant lesquelles une aide formelle au développement a été apportée, il est souvent difficile de prétendre que les priorités de l'aide ont été définies en s'appuyant sur des preuves ou un savoir. Les principaux changements dans le domaine de l'aide découlent essentiellement des politiques des différents donateurs bilatéraux ou de l'ONU opérant des changements dans ses priorités, ou encore de la Banque mondiale, du FMI et des banques régionales, et non pas du savoir généré par la recherche (voir aussi Klees, dans cette section).

Je ne veux pas dire par là qu'il n'y a pas eu parfois des occasions, notamment à la BM, où la politique éducative semble avoir été influencée par certains résultats de la recherche (p. ex. que 4 années d'école " ont une influence " sur la productivité agricole ou sur les taux de rentabilité à différents niveaux des investissements dans l'enseignement). Mais plusieurs de ces cas ont été contestés ouvertement et il se pourrait bien que même ces exemples connus de politiques basées sur le savoir correspondent en réalité à des situations où la recherche a légitimé après coup une orientation politique qui avait déjà été opérée sur des critères différents.

Il est probable que la plupart des changements réellement survenus dans le secteur de l'éducation et, plus généralement dans la politique d'aide, découlent des politiques des pays membres de l'OCDE et du CAD, ou des relations Nord-Sud ou Est-Ouest. C'est ainsi que, dans le secteur de l'éducation, la décision des agences de cesser de soutenir l'enseignement supérieur dans les pays en développement, à la fin des années 70, n'avait aucune base scientifique. Pas davantage que la montée en flèche de l'éducation non-formelle au début des années 80, puis sa chute à la fin de cette même décennie. Et les agences n'avaient aucune raison scientifiquement fondée de retirer leur appui à l'enseignement et à la formation professionnels du secteur public au début des années 90.

De façon plus générale, on observe que l'enthousiasme des Occidentaux pour la bonne gestion des affaires publiques et le multipartisme dans les pays du Sud a surgi subitement après la chute du Mur de Berlin et la suppression de l'influence globale de la Russie et du bloc de l'Est. Quelques années plus tard, après une série de conférences internationales, on vit apparaître les Cibles du développement international approuvées par l'OCDE et le CAD. Mais il semble impossible de démontrer que ces cibles ont été fixées sur la base d'un savoir objectif (les deux cibles dans le secteur de l'éducation – l'éducation de base et l'éducation des filles – sont même contradictoires).

Cette incursion dans le domaine du savoir et de la politique a simplement pour but de s'interroger sur l'ambition manifestée très récemment par les agences de devenir des "agences du savoir". Cela peut être justifié pour la GTZ qui est un "organisme fondé sur le savoir" qui "tente d'utiliser le savoir en matière de développement accumulé pendant plus de 26 ans" (voir Bergmann, dans ce numéro). Mais bien des agences bilatérales et multilatérales devraient faire preuve de beaucoup d'aplomb pour prétendre que, pendant presque 40 ans, elles ont fondé leur action sur le savoir.

Les choix opérés pendant ces 4 décennies d'aide au développement, qu'il s'agisse d'ONG guidées par un engagement social ou moral particulier ou d'organisations bilatérales ayant des points forts dans certains sous-secteurs, peuvent très difficilement être considérés comme fondés sur des preuves. Aucune agence ne pourrait avoir une telle prétention, pas même pour un seul secteur comme l'éducation ou le développement social. Qui pourrait se permettre d'avancer par exemple qu'une agence bilatérale a choisi ses partenaires en se fondant sur un savoir ou une recherche ?

Naturellement on pourrait faire valoir, à un autre niveau, que l'aide au développement, dès ses débuts, a été fondée sur le savoir dans la mesure où l'aide a consisté à transférer du savoir et des compétences du Nord au Sud par le truchement de la coopération technique, de formations à l'extérieur et d'un développement institutionnel. L'aide a été entraînée dans un processus que Tilak (voir son article dans ce numéro) appelle "une transaction de savoir à sens unique."

Mais cette croyance fondamentale et persistante en une aide basée sur le transfert de savoir et le développement du savoir dans le Sud semblait moins prétentieuse que le nouveau discours sur le savoir. Cette conviction initiale conduisit directement, dans les années 60, au développement des universités et à la création d'un personnel de haut niveau. Mais la structure pour assurer le transfert des compétences du Nord au Sud (comme le Conseil interuniversitaire au Royaume-Uni) était très légère – juste une poignée d'administrateurs. Cela est également vrai pour un grand nombre d'agences d'aide dans les années 60 et au début des années 70. Elles n'étaient pas riches de savoir ou très versées en politique. Elles s'occupaient plutôt de faciliter le jumelage ou de créer des partenariats entre les détenteurs des compétences au Nord et le monde en développement. Les seules exceptions, dans ces premières décennies, furent les fondations Rockefeller et Ford. Elles peuvent prétendre, à juste titre, avoir été des organisations basées sur le savoir. Mais comme Aklilu Habte nous le rappelle dans cette section, même la Banque mondiale disposait d'un savoir limité – au moins dans le secteur de l'éducation – jusqu'à la fin des années 70. En conséquence, on ne pourrait guère prétendre que les premiers documents sur les politiques et les lignes directrices de la plupart des agences aient été fondés sur des données scientifiques ou sur un savoir. En revanche, les documents exposant les politiques à partir des années 90 et jusqu'à présent sont bien davantage basés sur le savoir et ils font appel à une expérience comparative assez étendue (voir Jamil Salmi dans ce numéro).

Mais les préoccupations des agences relatives à la gestion et au partage du savoir et à leur transformation en "agences du savoir" ne se limitent pas à s'assurer que leur politique soit davantage fondée sur des données scientifiques. Elles veulent devenir surtout des "établissements d'enseignement". Cela paraît plutôt anodin, mais cela peut signifier un changement d'orientation dans le développement du personnel et révéler une influence des entreprises privées sur ces organisations (voir aussi Whiffen dans ce même numéro).

Deuxièmement, il semble que cela implique une synthèse de l'énorme masse de savoir accumulé par les agences pendant les 20 ou 30 dernières années. Cet objectif paraît accessible, surtout grâce aux nouvelles technologies de l'information. Cependant, la tentative de faire la synthèse de leçons apprises au cours de plusieurs décennies ou de déterminer les "meilleures pratiques" dans des centaines, voire des milliers de projets, peut s'avérer décevante. Le problème est spécialement ardu, car il faut se rappeler que les décisions prises dans tous ces projets et programmes n'étaient pas toujours basées sur des éléments objectifs, mais dictées par les changements rapides des politiques et des lignes directrices, au fil du temps. Il est certainement illusoire de s'imaginer qu'il existe, chez toutes les organisations d'aide, y compris les ONG, de vastes banques de données attendant d'être consultées pour en tirer des leçons claires. Dans une étude sur les acquis dans la coopération au

développement, le Nordic Africa Institute ne se fait guère d'illusions sur la qualité de ce qui peut être synthétisé – même lorsqu'il s'agit d'évaluations formelles sur des projets (voir Wohlgemuth, dans ce même numéro). Et ceci pour une bonne raison : les rapports d'évaluation figurant dans les archives des agences sont le plus souvent centrés sur le donateur et accordent une attention insuffisante aux enseignements retirés par les bénéficiaires.

Troisième difficulté : En faisant la synthèse des connaissances les plus facilement accessibles (les rapports, les évaluations, les publications, etc.) on passe à côté du savoir "tacite" considéré comme d'une importance cruciale par tous ceux qui veulent gérer le savoir (Voir McGinn) et on accorde sans doute une attention insuffisante au contexte dans lequel le projet ou le programme a été implanté.

Nous ne voulons pas dire par là que les agences doivent s'abstenir d'approfondir leur réflexion sur ce qu'elles ont fait dans les différents secteurs et sous-secteurs. Cependant, je crains qu'un compte-rendu honnête des changements de politique au cours des années, dans pour ainsi dire toutes les sphères de l'aide, permettrait davantage de montrer les errances du processus politique que de récolter une riche moisson d'enseignements utilisables dans le futur.

### **Le contact personnel : le meilleur moyen d'apprendre**

On est surpris de constater, quand on examine le système de gestion du savoir élaboré par les agences d'aide au développement ces dernières années, que presque chaque institution reconnaît peu ou prou que la valeur essentielle, dans la gestion du savoir, est le mécanisme qui permet de partager des points de vue au sein d'un groupe de gens du même bord. Tout système de gestion du savoir, qu'il s'appelle "communauté de pratiques", "réseau thématique", "association professionnelle" ou "groupe thématique" semble s'être finalement transformé en un système de partage du savoir. Bellanet, l'agence qui semble avoir consacré le plus de temps à réfléchir sur la gestion et le partage du savoir dans les organisations d'aide au développement, termine une de ses études sur les bonnes pratiques par une remarque pleine d'humilité : "Le meilleur mécanisme de transfert du savoir est l'entretien en tête-à-tête" (Voir Song, dans ce même numéro).

Cette conclusion paraît banale, mais il faut la souligner, car il existe un réel danger, vu l'engouement pour l'informatique et ses potentialités, de voir les technologies de l'information et de la communication (ICT) s'occuper de tout. Cela vaut donc la peine de répéter que dans tous les systèmes de gestion du savoir, la communication entre les personnes garde une importance cruciale. A la GTZ, par exemple, il y a 32 groupes professionnels de cette nature et à la Banque mondiale, plus d'une centaine.

Mais alors qu'émergent ces "communautés de pratique", on observe que la question fondamentale de *qui en fait partie* est insuffisamment discutée. Les employés de l'agence considèrent qu'ils sont les membres fondateurs et qu'ensuite on peut choisir un certain nombre de membres extérieurs. Dans ce "meilleur des mondes" de la gestion et du partage du savoir, la tentation est grande de se focaliser sur les membres des états-majors au siège des agences et sur les principaux responsables sur le terrain. En revanche, dans certains pays, des agences comme la Sida et la JICA ont réfléchi à la façon d'impliquer réellement le personnel local pour qu'il s'approprie le processus d'aide. (voir Matsunaga, dans ce même numéro).

Mais le défi le plus difficile à relever est d'associer régulièrement les personnes-clés, dans les pays bénéficiaires, au partage du savoir au sein de ces groupes professionnels. Il est paradoxal de constater, à un moment où la communication est plus aisée que jamais, que le défi le plus grand lancé à la communauté de l'aide continue à être le manque d'appropriation du processus de l'aide par le Sud.

Steve Denning, le concepteur du système de gestion et de partage du savoir de la Banque mondiale, raconte que le gouvernement du Pakistan avait demandé au bureau local de la Banque un conseil d'importance vitale concernant les autoroutes. Une réponse fut fournie via la Banque dans un délai de 48 heures par le groupe traitant le thème des autoroutes. Elle faisait part des expériences des bureaux de la Banque mondiale en Jordanie et en Argentine, ainsi que de celles des responsables des autoroutes en Afrique du Sud et en Nouvelle-Zélande. C'est un exemple intéressant de communication et d'engagement d'unités aussi bien intérieures qu'extérieures à la Banque une fois qu'un réseau est opérationnel. Mais il permet implicitement de soulever quelques questions intéressantes. Les personnes-clés, au sein du gouvernement pakistanais, auraient pu être associées elles aussi à ce groupe. La constitution de ce groupe d'experts est une étape importante, mais il est clair que, une fois constitué, il pourrait être géré en dehors de la BM. Ce modèle peut être utile à d'autres groupes d'experts (agence-non-agence, Nord-Sud), même si le savoir en matière

d'autoroutes est très différent de celui concernant les prêts attribués aux étudiants ou les modalités de développement des compétences.

L'incorporation régulière de décideurs et de professionnels du Sud est un défi permanent pour tous les groupes, y compris NORRAG, qui souhaitent un partage du savoir entre le Nord et le Sud.

## SAVOIR, POUVOIR ET POLITIQUE : LA BANQUE MONDIALE ET L'EDUCATION

**Steven J. Klees**

Université de Maryland [sklees@wam.umd.edu](mailto:sklees@wam.umd.edu)

Nous vivons dans une société obsédée par le “ savoir ” - on discute sans fin de la société du savoir, de la révolution du savoir, de la gestion du savoir, etc. James Wolfensohn, dès son arrivée à la tête de la Banque mondiale ( “ la Banque ”, comme ils l'appellent) a tenté d'en faire la “ banque du savoir ” global. Puisqu'il faut bien admettre que le petit montant prêté par la Banque ne peut avoir un impact significatif sur l'éducation, la pauvreté ou le développement, on cherche à faire croire qu'un “ savoir pertinent ” et une large diffusion de la “ meilleure pratique ” permettront d'arriver au but. Mais quel est le savoir diffusé, sur quels fondements repose-t-il, quels intérêts sert-il et quels effets va-t-il avoir ?

### Débats sur le savoir au service de l'éducation

Dans les années 60 et 70, la Banque a recommandé systématiquement et avec insistance d'investir dans l'expansion et l'amélioration de l'éducation, de la santé et d'autres services sociaux dans les pays en développement. Tous les niveaux et toutes les formes d'enseignement devaient bénéficier de ressources supplémentaires, de l'enseignement primaire à l'enseignement supérieur sans oublier le non-formel. Le financement pouvait être assuré par des impôts progressifs et par une augmentation de l'aide extérieure. Puis, au début des années 80, presque du jour au lendemain, il fut décidé que les pays ne pouvaient pas augmenter les impôts pour financer les services sociaux, que la majeure partie des deniers publics devait aller à l'enseignement primaire et, qu'à tous les niveaux éducatifs, le problème crucial n'était pas le manque de moyens, mais la mauvaise gestion. Des améliorations pouvaient être apportées à faible coût, voire sans frais, en éliminant le gaspillage, en privatisant et en trouvant des moyens plus efficaces d'assurer une éducation (p. ex. l'enseignement à distance).

Il est clair que ce renversement de tendance, en l'espace de quelques années, ne fut pas le résultat d'un savoir nouveau en matière de sciences sociales, mais une conséquence de l'arrivée au pouvoir de Reagan et de Thatcher. Les changements dans la politique de la Banque furent conformes aux idées de Reagan et de Thatcher en matière d'éducation et ils furent opérés parce que les Etats-Unis contrôlent presque entièrement la Banque. Les changements à la tête de la Banque permirent de mettre en branle leur machine du “ savoir ” qui vint appuyer leur nouveau programme : p. ex., pour montrer que les impôts ne devaient pas être augmentés ; que la privatisation donnait de meilleurs résultats ; qu'investir dans la formation des maîtres avant qu'ils entrent en fonction était peu payant, alors que des efforts peu coûteux comme d'augmenter la fourniture d'ouvrages scolaires ou le nombre d'examens étaient les mesures les plus fructueuses. (1)

Aux Etats-Unis et dans d'autres pays riches, des affirmations de ce genre, relatives à l'efficacité des écoles et des ressources scolaires, sont vivement contestées. Quel est l'impact des approches alternatives à l'enseignement bilingue ? aux examens ? à l'enseignement de la lecture ? quels sont les effets des changements de la taille de la classe ? de la façon de diriger l'éducation supérieure ? Partout on prétend que le savoir est “ objectif ”, mais dans les pays riches, il existe des courants politiques possédant des moyens suffisants pour soutenir une recherche alternative qui est en désaccord avec ces questions prétendues scientifiques.

### Débats sur le savoir en matière de développement

Le savoir en matière d'éducation, naturellement, n'est pas plus problématique que d'autres formes de savoir. D'où vient le savoir soutenant le néolibéralisme et ses programmes d'ajustements structurels ? Les petits gouvernements sont-ils meilleurs ? La privatisation des marchés libres et la promotion des exportations sont-elles les meilleurs moyens de favoriser la croissance et de réduire la misère ? Ce ne sont pas les idées qui avaient cours dans les années 70. Sur quels fondements s'est produit le changement survenu au début des années 80, encore une fois presque du jour au lendemain ? Sur la base de quel savoir a-t-on décrété que le succès des “ tigres asiatiques ” était dû à des investissements dans le secteur de l'éducation et aux marchés libres ? Pourquoi a-t-on ignoré les résultats des recherches selon lesquelles les succès (limités et fragiles) de ces pays étaient dus à une économie dirigée par l'Etat et non à une économie obéissant aux lois du marché, à la présence de régimes répressifs offrant la sécurité aux capitaux étrangers, et à un hasard géographique faisant qu'ils aient la Chine pour voisin, c'est-à-dire le marché à la croissance la plus rapide du monde ?

Sur la base de quel savoir a-t-on décidé que les politiques néo-libérales de “ développement ” de la Banque et du Fonds (comme il se nomme lui-même) doivent être maintenant concrétisées par la mise en œuvre d’une “ stratégie de réduction de la pauvreté ” préparée conjointement par ces deux institutions ? Pourquoi ce prétendu changement de politique ressemble-t-il à s’y méprendre aux programmes d’ajustements structurels, une fois dépouillé de la rhétorique qui l’enveloppe (Klees, 2001) ? Sur la base de quel savoir l’administration de Bush décide maintenant que les idées sous-tendant les décisions de la Banque et du Fonds sont allées trop à gauche ? ! Paul O’Neil, secrétaire du Trésor des Etats-Unis a poursuivi la Banque, parce que, à son avis, elle est trop axée sur la pauvreté. L’accent doit être mis sur la croissance et c’est elle qui se chargera de réduire la pauvreté. (2) Les Etats-Unis qui, en pratique, contrôlent également le Fonds, viennent de faire nommer Anne Krueger, une économiste de Stanford, numéro 2. Or Krueger a déclaré qu’elle estimait que le Fonds attachait une importance trop grande à la réduction de la pauvreté et qu’il ne convenait pas de remettre à flot les finances des pays pauvres endettés, car ils gaspilleraient cet argent (Blustein, 2001). Comment peut-on prétendre que ce nouveau “ savoir ” politiquement imposé est objectif ?

### **Débats sur la nature du savoir**

Il est clair que les problèmes que nous venons de soulever ne sont pas spécifiques au savoir dans le domaine de l’éducation et du développement. Dans le domaine des sciences sociales également, le “ paradigme du savoir ” s’est montré inopérant. En effet, l’idée que le savoir peut nous aider, tout au moins partiellement, à faire des choix collectifs qui ne soient pas dictés par des considérations politiques n’a fait que masquer davantage les raisons politiques sous-jacentes à l’origine de ces choix. Le manque de fiabilité de ce paradigme du savoir apparaît clairement si l’on examine les changements survenus dans trois domaines qu’il sous-tend : la science politique, l’évaluation des programmes et la méthodologie de la recherche. (3) Dans les années 50 et 60, on prétendait que ces trois domaines étaient basés sur la “ rigueur ” des sciences naturelles et physiques. Ils étaient axés tous les trois sur la collecte scientifique de données objectives et quantifiables permettant de réunir les connaissances essentielles à l’élaboration de politiques.

Cependant, l’étroitesse de l’information recueillie, l’impossibilité d’appliquer les méthodes préconisées et l’échec de ces tentatives visant à rassembler des connaissances reconnues fiables brisa totalement ce paradigme sur le plan théorique, puis, partiellement sur le plan pratique. Auparavant, un bon cours d’introduction aux méthodes de recherche présentait exclusivement des recherches quantitatives et expérimentales, alors qu’à présent on examine un large éventail de méthodes qualitatives, ainsi que des alternatives critiques comme les méthodes de la recherche-action, de l’enquête participative ou de l’approche féministe. La science politique s’est défaite de l’étiquette “ science ” et reconnaît explicitement les limites des études soi-disant rationnelles. Elle reconnaît souvent qu’il est nécessaire d’adopter des approches plus démocratiques, plus participatives dans l’analyse des politiques et dans les choix. L’évaluation des programmes, occupée jusqu’à présent uniquement à tester et à mesurer, prête maintenant une grande attention à la nature sociale des travaux d’évaluation, à la nécessité pour l’évaluateur d’être un médiateur entre différents protagonistes et à la nécessité de donner la parole à ceux qui ont peu de pouvoir. Ce qui se passe dans ces domaines nous montre que non seulement la prise de décision est politique, mais que le savoir, lui aussi est politique. (4)

### **Conclusions**

Il n’y a pas de “ Banque du Savoir ”, il n’y a qu’une “ Banque d’Opinion ” et, ce qui est encore pire, une banque d’opinion qui a le monopole du pouvoir. Cette banque qui monopolise l’opinion – je l’appellerai dorénavant la MOB (Monopoly Opinion Bank) – n’est peut-être pas la seule source du savoir en matière d’éducation dans les pays en développement, mais elle est le principal producteur et arbitre de ce qui est considéré comme savoir. Si la législation anti-trust était applicable, leur système de recherche serait détruit. La MOB, dans son système de “ gestion ” du savoir, tente d’incorporer les connaissances de tous ses partenaires – pays, autres agences d’aide, ONG, autres organisations de la société civile, peuples indigènes, couches défavorisées, etc. Elle prétend qu’elle écoute et travaille avec tous ces partenaires et qu’elle distille la meilleure pratique tirée de leurs expériences (Samoff et Stromquist 2001). Cela n’est ni possible, ni sensé, ni vrai. Le savoir est contesté par tous ces groupes, au niveau interne et externe, et la MOB distille le savoir qu’elle veut propager. (5)

L’idée d’un endroit où serait centralisée la “ meilleure pratique ” fait frémir. Une pareille idée surprend et serait impensable au Nord. Imaginons une institution aux Etats-Unis disant qu’elle est ou qu’elle veut être le bureau central chargé de distiller toutes les idées sur les meilleures pratiques en matière d’éducation ou d’économie. On se moquerait d’elle. Etant donné que des points de vue divergents

sont tous basés sur la recherche, personne ne voudrait confier à une institution unique le soin de gérer un bureau central du savoir.

Nous assistons actuellement, si je peux me permettre cette métaphore, à des guerres du savoir. La plupart de ceux qui critiquent l'idéologie et la pratique dominantes sentent qu'ils doivent générer un savoir alternatif pour se faire entendre, parfois même pour survivre. Les ONG en effet sont obligées de faire des études pour justifier leurs programmes ou pour montrer la nocivité d'autres programmes ou d'autres politiques. Le financement qu'elles obtiennent pour faire de telles études est souvent fourni par la Banque ou par des institutions ayant la même idéologie, mais qui montrent ainsi qu'elles acceptent aussi des partenaires critiques. Mais les moyens que les ONG obtiennent pour faire ces études sont dérisoires. Ces études doivent être effectuées selon les règles de la recherche classique dont nous avons montré ci-dessus les faiblesses et qui en outre ne peuvent être menées à bien avec des moyens aussi limités. En outre, l'étude aura beau être "bonne", si la Banque ou d'autres agences n'aiment pas ses résultats, elles peuvent facilement les réfuter grâce à leurs propres recherches, bénéficiant de moyens bien plus importants. Les universitaires ayant un regard critique et les institutions de recherche alternative se trouvent pour la plupart dans la même situation. Lutter contre la force de "l'establishment" qui contrôle politiquement la recherche est une tâche comparable à celle de Sisyphe.

Que faire? La réponse à cette interrogation sera le sujet d'un autre article. Manifestement, il n'y a pas de réponse simple. Contester le savoir dominant est une nécessité absolue, qu'il s'agisse ou non d'une tâche à recommencer sans fin. Mais il faut agir plus collectivement et sur une beaucoup plus grande échelle. Il faut cesser de faire de la recherche et des évaluations isolément et s'associer à des réseaux qui centrent leurs efforts sur des questions cruciales. Il faut travailler davantage avec des groupes et des mouvements engagés dans une pratique critique. Il faut nier à voix plus haute la légitimité de la "science" dominante et dévoiler ses bases idéologiques dans des forums. Il faut aussi agir au niveau institutionnel. Il n'y a aucune raison que la Banque fasse de la recherche. (6) La Banque peut très bien prêter de l'argent et octroyer ses prêts non pas en se basant sur des notions instrumentalistes comme celle de l'efficacité économique future ou la promesse d'une meilleure équité, mais sur des critères directs de justice sociale - si les subsides et les prêts favorisent les droits de l'homme, bénéficient directement aux pauvres, aux exclus, et s'ils sont gérés avec une participation réelle des bénéficiaires. Finalement, la lutte doit s'étendre à une "mob" (masse) beaucoup plus importante que la MOB. Le paradigme du savoir est en train de se briser et il faut contribuer à cette destruction partout où nous pouvons.

## Références

Blustein, P. (2001), Major changes signalled at IMF. Washington Post, June 8, p. E10.

Klees, S. (2001), World Bank development policy : A SAP in SWAPs clothing. Current Issues in comparative Education, Vol. 3, N° 2 ([www.tc.columbia.edu/cice](http://www.tc.columbia.edu/cice)).

Samoff, J. and Stromquist, N. (2001), Managing knowledge and storing wisdom ? New forms of foreign aid ? Development and Change, Vol. 32, N° 4, September (forthcoming).

## QUEL SAVOIR GERER EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT ?

### Wolfgang Gmelin

ex-collaborateur de la DSE, Bonn [Wolfganggmelin@aol.com](mailto:Wolfganggmelin@aol.com)

Il y a des parallèles frappants entre les discours sur le savoir et ceux sur la mondialisation. " Quel savoir, le savoir de qui ? ". La même question pourrait être posée au sujet de la mondialisation. Il est évident que ces deux discours s'inscrivent dans un cadre présentant de grandes similitudes. Le message impérial : "Analyser mondialement – réinventer localement" est basé sur la même croyance en la supériorité du marché libre. Le savoir local, fondé sur des actions locales est utilisé sélectivement. Il est extrait de son contexte social pour améliorer l'efficacité du système global. Les chercheurs locaux qui travaillent conjointement avec les chercheurs " globaux " au sein du Réseau de développement global mis sur pied par la Banque mondiale, sont considérés comme efficaces parce qu'ils sont capables de combiner des connaissances issues de conditions locales avec les enseignements découlant de l'expérience globale. Les schémas de gestion du savoir des agences de développement, même si leur mission peut s'écarter de la pure philosophie du marché, se conforment

finalement toujours à cette même règle : comment mener nos opérations avec une meilleure efficacité ? Et leurs opérations sont conduites – et presque déterminées – par des instruments qui font partie des structures globales du marché, comme si des sites locaux, des nations et des cultures particulières n'existaient pas. Les opérations du GATT, de l'OMC ou de la NAFTA obéissent à des règles qui considèrent le monde comme une vaste zone économique dont l'accès est libre et qui est protégée par de nombreux droits. Dans ce processus global, le " développement " n'est plus qu'un épiphénomène.

Pourtant le développement est un processus dialectique complexe enraciné dans les cultures des différentes sociétés. Un savoir cohérent et utile est produit et reproduit dans de tels contextes sociaux et non pas réinventé localement à partir d'éléments tirés d'une banque centrale du savoir global ou en reproduisant les meilleures pratiques. La perception des problèmes locaux et leur solution doivent faire partie d'un contexte et d'un processus local.

Les universités et les organisations de développement sont d'indispensables productrices d'un savoir utile, car elles servent d'intermédiaires entre les connaissances locales et le savoir général disponible. Des réseaux collectifs de producteurs de cette forme de savoir devraient être capables de contrecarrer la pensée dominante en matière de développement en favorisant la communication et en ouvrant des espaces de dialogue à travers les frontières culturelles et nationales. Les agences de développement doivent être fidèles à leur mission: contribuer à la création d'un monde plus juste. C'est pourquoi elles doivent soutenir la création de tels espaces.

0-0-0-0

## **GESTION DU SAVOIR DANS LES ENTREPRISES IMPLICATIONS POUR L'EDUCATION**

**Noel F. McGinn**

Cambridge, Massachusetts [nmcginn@igc.org](mailto:nmcginn@igc.org)

Dans les entreprises comme ailleurs, il est actuellement admis que la ressource la plus importante n'est pas la terre, le travail ou le capital, mais le savoir. Si l'importance du savoir est unanimement reconnue, la meilleure manière de l'acquérir et de l'utiliser est motif de controverse. Cet article passe en revue des opinions et analyses récentes sur les pratiques en matière de gestion du savoir dans les entreprises publiques et privées avant d'examiner brièvement quelles sont leurs implications pour la réforme de l'enseignement.

Les sociétés ont fortement investi dans le savoir, mais les résultats obtenus ont souvent été décevants et parfois même négatifs. Malgré une recherche à grande échelle, le monde de l'entreprise n'a pas résolu le problème de l'utilisation du savoir. Une difficulté majeure est la complexité du savoir. Certains auteurs opèrent une distinction entre le savoir explicite qu'on peut codifier et transférer et le savoir tacite ou implicite. Le premier peut en général être transmis et il est appelé " objectif " et " déclaratif ". La possession d'un savoir tacite se manifeste généralement dans les résultats obtenus et il est appelé " subjectif " et " de procédure ". Le savoir concernant les individus ou les choses est appelé savoir " constituant " et on le distingue du savoir " architectural " qui s'intéresse aux liens entre les personnes et les choses. Le savoir constituant peut être transféré dans un autre contexte, alors que le savoir architectural est non transférable.

Le savoir collectif tacite est réputé comme étant le genre de savoir organisationnel le plus sûr et le plus important stratégiquement. Il est difficile d'évaluer l'utilisation et l'impact du savoir parce que le savoir opérationnel (le plus souvent tacite) est utilisé (et donc détectable) dans des lieux et périodes multiples. Les concepteurs de systèmes de gestion du savoir sont confrontés à une tâche ardue. Le savoir tacite est difficile à transmettre et les processus efficaces de stimulation et de partage du savoir tacite résistent à la systématisation. Le savoir tacite joue un rôle crucial dans le succès de la gestion du savoir, mais il ne peut être transmis d'une organisation à une autre. D'autre part, le savoir explicite est peu utile aux décideurs opérant dans des contextes différents.

Au savoir explicite et au savoir tacite correspondent deux sortes d'apprentissage : l'apprentissage par l'imitation et par l'expérience. Dans le premier cas, l'apprenant cherche à imiter les modèles et les comportements associés au savoir de quelqu'un d'autre : les " meilleures pratiques " découvertes



ailleurs sont utilisées comme un manuel. L'apprentissage par l'expérience s'opère en revanche au sein de l'entreprise ou dans des interactions avec d'autres organisations. Le savoir est transmissible (et donc il est explicite) par imitation ; dans l'apprentissage par l'expérience, il est produit par l'apprenant et il est essentiellement tacite. Le savoir acquis par l'expérience est supérieur, non seulement parce qu'il est adapté au contexte, mais aussi parce qu'il facilite l'innovation. Le savoir partagé est essentiel pour une entreprise qui veut être en mesure de développer de nouvelles manières de définir et de résoudre des problèmes et de ce fait, créer un nouveau savoir technologique. Cependant, un système de gestion du savoir, pour être efficace, doit comprendre des processus de transfert de savoir aussi bien horizontaux que verticaux.

### **Gestion du savoir interne**

Les entreprises qui mènent leurs propres recherches sont plus novatrices que celles qui font appel à un centre de recherche. Les entreprises qui sont les mieux à même d'intégrer leur propre savoir ont : 1) de hauts niveaux de communication interne ; 2) de hauts niveaux de savoir commun ; et 3) des capacités de gestion qui leur permettent d'avoir accès et d'exploiter le savoir spécifique de leurs employés.

### **Gestion du savoir entre firmes**

Lorsque des entreprises établissent des liens dans un secteur industriel, on parle de conglomérats, de réseaux, d'alliances stratégiques ou de "joint ventures". Ces liens permettent à des entreprises de petites dimensions et/ou isolées d'augmenter leur savoir technologique en ajoutant aux résultats de leurs propres recherches un savoir produit ailleurs.

### **Savoir venant de l'extérieur**

La mise en réseau permet d'inclure des partenaires tels que des universités, des centres de recherche ou des entreprises d'autres secteurs dans le processus de partage du savoir. Les relations bilatérales de la "joint venture" deviennent des relations trilatérales qui favorisent la méta-connaissance. La méta-connaissance augmente lorsque une entreprise ou un réseau constitue des "tissus de signification" qui donnent un sens aux connaissances produites. Le nouveau savoir est ainsi relié à des structures et à des opérations compatibles avec l'identité ou la mission de l'entreprise qui peut elle-même être modifiée par les connaissances acquises. Les organisations novatrices, c'est-à-dire celles qui produisent le savoir, considèrent qu'elles créent de la valeur et cherchent à réunir le savoir tacite et le savoir explicite, malgré les tensions que cela engendre.

Le savoir relatif aux meilleures pratiques et aux réformes des programmes d'autres systèmes peut aider à résoudre des problèmes à court terme et à améliorer les résultats. Cependant une performance exceptionnelle peut être suivie d'un déclin dû à la rotation du personnel et à un affaiblissement de la mémoire. En outre, des apports extérieurs réguliers de savoir explicite réduisent l'utilisation du savoir généré au niveau interne, pourtant plus approprié.

### **Implications pour les autres secteurs – tel que celui de l'éducation**

La leçon à en tirer pour l'éducation est que les écoles nécessitent les deux formes de savoir, le savoir explicite et le savoir tacite, mais que l'intégration de ce savoir doit se produire au sein de l'école et non pas par un transfert de l'extérieur. Cela signifie en pratique que :

- Les " besoins " en savoir doivent être déterminés localement et non extérieurement
- Les capacités locales de gestion du savoir doivent avoir la priorité et prendre le pas sur les capacités externes
- Une formation permettant d'assimiler le savoir doit être accompagnée d'une formation à donner du sens au savoir émanant des " communautés de pratique ".

*Escuela Nueva* nous fournit un exemple de ce mode de gestion du savoir dans un pays en développement. Des maîtres colombiens furent entraînés à partager avec d'autres leur savoir tacite lié à leurs méthodes effectives d'enseignement. On observa après un certain temps une amélioration significative des compétences et des résultats des élèves. Cependant cette expérience cessa de porter des fruits lorsque le savoir des maîtres fut formalisé et codifié dans un programme scolaire officiel.

La leçon qu'on peut tirer des avancées dans le monde des entreprises est la suivante : l'amélioration d'un système national d'enseignement exige une augmentation de la capacité d'acquérir du savoir

dans les écoles locales qui, parallèlement doivent continuer à se fédérer. Une amélioration des capacités de gestion du savoir en matière d'éducation au sein d'une agence internationale peut améliorer la compétitivité de l'agence, mais les écoles et les ministères de l'éducation n'en bénéficient pas. Plus une agence améliore la cohérence et le consensus internes, plus son savoir sera tacite et moins elle sera capable d'aider les autres à résoudre leurs propres problèmes. Cependant, si une agence se définit comme une partie d'un système plus vaste, elle pourra alors constituer avec les autres un savoir partagé qui bénéficie à tous. Les agences pourront contribuer à améliorer les systèmes d'enseignement et les écoles non pas en leur parlant des meilleures pratiques utilisées ailleurs, mais en les rendant capables d'avoir et d'identifier des pratiques qui leur soient propres.

0-0-0-0

## INVERSER LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT : AGIR D'ABORD ET PARLER ENSUITE

**Aklilu Habte**

(ex-collaborateur de la Banque mondiale et de l'UNICEF) Washington Swolde@aol.com

L'importance du savoir était déjà pleinement reconnue, en théorie, dans des documents de la BM pouvant remonter au moins à 1978, date de parution du rapport Bell (pour le secteur de l'éducation). Ce rapport est mémorable, car il a permis à la Banque de prendre conscience de la nécessité de développer ses propres capacités de recherche en matière d'éducation. Mais en réalité, l'attention prêtée par la Banque à cette question a été inconstante et décevante. Les raisons de cette attitude et les conséquences que cela implique pour le futur de la coopération au développement - pas seulement pour la BM, mais aussi pour les autres agences - méritent un examen. De nombreux défis doivent être relevés avant que ces institutions puissent prétendre devenir des " agences du savoir ".

La coopération au développement doit faire face à de nombreuses crises :

1. Une crise de vision : une réflexion sérieuse et honnête sur les 2 ou 3 décades de son existence ne nous fournit pas des points de repère utilisables pour le développement de l'éducation.
2. Une crise du cadre politique : les textes sont pleins de priorités tronquées, de priorités biaisées, de priorités qui apparaissent et qui disparaissent au gré des modes lancées par l'Occident.
3. Une crise au niveau de la direction des agences donatrices : on observe un manque de dirigeants compétents et solidaires, jouissant d'une expérience solide en économie politique et ouverts aux réalités de la pauvreté et de la paupérisation.
4. Une crise au niveau du personnel des agences – un problème très grave et omniprésent. Ici se pose la question de l'expérience, de la compétence, de l'engagement, de la durée du service, de la prédominance des fausses motivations, etc.

Comment remédier à ces défauts ? Voici quelques suggestions :

- Le développement devrait être axé sur les populations.
- Les agents de développement devraient provenir prioritairement de la population locale.
- Il ne faudrait pas accorder d'aide aux pays dont les dirigeants n'ont pas pour préoccupations d'aider leur propre peuple.
- Donner la priorité au renforcement des réseaux de recherche locaux, régionaux et nationaux et au renforcement des capacités de gestion, en favorisant notamment la revitalisation des établissements d'enseignement supérieur.
- **Alors seulement** renforcer les politiques et les pratiques de partage du savoir et les technologies de la communication à tous les niveaux.

En fin de compte, les institutions multilatérales sont-elles capables de se réformer pour s'adapter à un monde en perpétuel changement et répondre aux besoins des pauvres ? Si la crédibilité des institutions internationales, ébranlée par les résultats obtenus dans le passé, continue à être mise en question, si les institutions locales continuent à être faibles et fragiles, si le dialogue politique continue à être à sens unique, alors il faudra se demander quels sont les types d'institutions, aussi bien au niveau national qu'au niveau international, les mieux à même de servir le peuple. Quels sont les types d'institutions et de combinaisons d'institutions nationales et internationales les mieux adaptés pour rendre effectivement service à ceux qui ont besoin d'aide ?

Des réponses aux questions de ce genre devraient précéder leur mutation précipitée en " agences du savoir ".

## **LA THEORIE SOCIALE DU SAVOIR ET LE SAVOIR POUR LE DEVELOPPEMENT : UNE ENTENTE EST-ELLE POSSIBLE ?**

**Simon McGrath**

Human Sciences Research Council, Pretoria [S.McGrath@hsrc.ac.za](mailto:S.McGrath@hsrc.ac.za)

Le savoir est devenu récemment un mot à la mode dans les milieux du développement. Son émergence au centre de la pensée sur le développement a été si rapide que plusieurs rencontres ont été organisées pour chercher à mieux comprendre la relation entre la connaissance et le développement. Les agences de coopération au développement étant essentiellement pragmatiques, les discussions ont surtout porté sur la façon d'utiliser le savoir plus efficacement pour le développement. Mais cette réflexion des agences sur le savoir montre également leur rôle crucial dans la production, l'analyse et la diffusion de la connaissance. C'est particulièrement sous cet angle qu'il semble y avoir des différences majeures, dans la façon dont le savoir est compris, entre les écrits des agences et ceux de la théorie sociale. La théorie sociale a toujours accordé une grande importance au concept du savoir. On constate cependant que de nouveaux textes, dans des domaines particuliers de la théorie sociale et en combinaison avec des tendances générales au niveau épistémologique et ontologique font apparaître une nouvelle théorie du savoir.

Cet article ne cherche pas à faire une présentation exhaustive de cette nouvelle théorie. Il s'appuie avant tout sur des écrits du Nord car une lecture approfondie de la littérature du Sud sur ce sujet fait défaut. Il s'agit donc plutôt d'une tentative de rendre compte de la réflexion menée dans des sphères d'étude et qui s'est penchée sur les théories et les pratiques du savoir pour documenter le débat sur l'utilisation du savoir comme concept, comme pratique et comme produit par les agences. Cet examen a permis de faire apparaître un certain nombre de dissonances entre ces deux visions qui peuvent intéresser la réflexion future des agences, vu l'importance que revêt le savoir dans leur modèle actuel de développement. Dans une réflexion ultérieure, il faudra donner une plus grande place à la pensée du Sud ce qui n'est le cas dans cet article.

Une première série de questions concerne le fossé, entre les agences et la théorie sociale, dans la compréhension au macro-niveau du savoir et du développement. Il y a des différences théoriques évidentes entre la vision des agences qui privilégient implicitement une approche universelle et linéaire et celle de la théorie sociale qui met l'accent sur le contexte et la complexité. L'accent mis actuellement sur les cibles est étroitement lié à ce point, comme l'habitude des agences à se référer à un cadre logique. Il est compréhensible que les agences préfèrent des comptes-rendus et des prévisions simples pour faire leur planification, mais il y a de bonnes raisons de penser que les échecs des projets d'assistance sont dus à une mauvaise façon de poser les problèmes et de proposer des solutions.

Une deuxième série de questions concerne la politique et le pouvoir. Il y a de grandes divergences entre la sociologie politique et les théories en usage dans les agences sur la façon dont la politique fonctionne. Cela peut avoir une importance particulière à un moment où les agences portent une attention croissante à la politique. Mais cette focalisation pourrait s'avérer très néfaste, car on constate que la mise en pratique a souvent peu à voir avec la politique préconisée. Une partie des difficultés est due aux idées des agences sur le consensus, le rôle des partenaires et de la société civile dans les prises de décision. Ces idées sont en contradiction par exemple avec les théories émises par de nombreux spécialistes des systèmes et processus politiques africains. Pour que les agences puissent prétendre avec une plus grande crédibilité qu'il faut donner la préférence aux pauvres, il serait essentiel qu'elles fassent une analyse plus approfondie des mécanismes du pouvoir. Là aussi, le phénomène est aggravé par la nouvelle focalisation sur le savoir, étant donné la relation étroite qui existe dans la théorie sociale contemporaine entre le savoir et le pouvoir.

Une troisième série de questions est liée à la spécificité de la métamorphose des agences en banques du savoir au service du développement. La relation entre le savoir et le pouvoir a provoqué une réaction aussi générale que vigoureuse des théoriciens sociaux (et des ONG qui ont au sein de leur personnel des gens ayant une formation en sciences sociales) qui craignent qu'une augmentation du savoir de puissantes organisations renforce encore leur pouvoir par la suite. On pense notamment que les vues des agences sur la nature du développement va augmenter leur influence, même si un fort accent est mis sur le partenariat. On se rend compte aussi que l'intérêt croissant pour le savoir au service du développement est une forme de diversion permettant d'éviter une approche plus approfondie des besoins de développement du Sud. La littérature existante sur l'efficacité de l'aide et l'utilisation du savoir dans les agences permet de dire qu'il y a probablement des contraintes

pratiques majeures qui empêchent les agences d'utiliser leur propre savoir autant qu'elles le souhaiteraient, notamment des contraintes de temps et d'argent. En outre, la décentralisation croissante des agences peut avoir un impact sérieux sur les stratégies d'acquisition du savoir.

Les agences ont commencé à affirmer d'une voix plus forte leur volonté d'aider le Sud à augmenter son savoir, à la suite de leurs échecs, ces deux dernières décennies. Mais le défi à relever est de taille, car le problème, à côté de ses aspects techniques, a d'importantes composantes idéologiques et politiques. Finalement, il conviendrait d'améliorer la relation entre les "agences de savoir" et les "ONG de savoir", ces dernières suspectant les premières de mettre en place des stratégies de cooptation et de marginalisation.



**PARTAGE DU SAVOIR : LES ADMIS ET LES EXCLUS****« LES AGENCES DU SAVOIR » LA MONDIALISATION DU SAVOIR AU PROFIT DU NORD OU DU SUD ?****Kenneth King**African Studies, Edimbourg [Kenneth.King@ed.ac.uk](mailto:Kenneth.King@ed.ac.uk)

Le monde surprenant de la gestion et du partage du savoir dans les agences offre de nombreux sujets de recherche et lance des défis à ceux qui sont directement concernés par ce domaine, que ce soit dans les agences multilatérales, bilatérales ou dans les ONG.

L'obstacle intellectuel majeur, au moment où les agences tentent précipitamment de se muer en institutions d'enseignement est l'autocentrisme de leurs préoccupations en la matière. A part quelques exceptions, on peut affirmer que ces initiatives ont pour but de procurer des avantages immédiats aux agences et à leur personnel et ce n'est qu'indirectement qu'elles pourraient profiter à leurs partenaires naturels : les organisations d'aide dans le monde en développement.

Nous soupçonnons que ce centrage inopportun sur l'agence résulte de la tentation de considérer une agence de développement comme une entreprise multinationale quelconque et non comme une organisation qui a pour unique mandat de développer quelque chose de différent d'elle.

En conséquence, les agences se sont attaquées au problème de la gestion du savoir sans s'être penchées préalablement sur le retard dramatique du Sud dans le domaine du savoir et sans se demander comment la gestion du savoir pourrait aider à développer le savoir au Sud. On peut affirmer que persister sur cette voie aurait des effets nocifs. Cela pourrait rendre les agences encore plus imbues de leur savoir et les inciter avec un zèle encore plus grand à vouloir faire partager leurs connaissances aux autres, une fois qu'elles en auront fait la synthèse, au Nord.

La façon dont les agences considèrent et traitent le savoir n'a pas été systématiquement évaluée, et pas davantage les différentes hypothèses qui sous-tendent leur stratégie de gestion du savoir et de partage du savoir.

Une approche différente est encore possible, car la pratique de la gestion du savoir, dans la plupart des agences, en est encore à un stade exploratoire. Mais il s'agit vraiment de rectifier le tir sans tarder.

Au lieu de se demander comment les connaissances acquises par les agences peuvent être ensuite synthétisées, il faudrait partir de l'autre extrémité et se demander comment une implication conjointe dans les projets sur le savoir pourrait permettre de mieux construire le savoir au Sud. Pour ce faire, il faudrait avoir des informations toujours plus approfondies sur les bases de données et les systèmes d'accumulation des connaissances au Sud.

Au lieu de se demander comment les directives de politique et de recherche, les bases de données et les systèmes de formation pourraient être placés plus visiblement sur les sites web des agences ou même sur le Portail du Développement de la Banque Mondiale, les agences, dont l'unique mission est de développer le Sud, pourraient se poser beaucoup plus de questions sur la façon dont l'expertise du Nord pourrait être transmise aux partenaires du Sud.

Cette démarche n'a pas été appliquée systématiquement au savoir énorme accumulé par le Nord sur le Sud. Et cela ne concerne pas seulement les bases de données et les réseaux des agences, mais également le savoir accumulé par les ONG du Nord sur le Sud. Comment agir plus efficacement pour que le développement du savoir s'opère de façon un peu plus systématique au Sud ?

La nouvelle problématique de la gestion du savoir au Nord doit être placée dans le contexte de l'internationalisation du commerce dans les services éducatifs. Elle doit également tenir compte de l'agressivité qui a caractérisé l'internationalisation de l'éducation supérieure dans le Nord et des défis continuellement lancés à la recherche sur le savoir au Sud pour assurer sa continuité. La gestion du savoir dans les agences semble coïncider avec une diminution régulière de l'aide au développement

et notamment avec une réduction massive des moyens accordés aux pays pauvres du Sud pour envoyer des chercheurs se former au Nord (voir NORRAG NEWS 27).

L'intérêt de cette préoccupation pour une nouvelle gestion et un nouveau partage du partage, c'est qu'elle oblige les organisations à repenser leurs hypothèses de travail au sujet des réseaux Nord-Sud, du partenariat Nord-Sud et de la solidarité Nord-Sud concernant le savoir.

0-0-0-0

## **SAVOIR - GESTION DU SAVOIR - PARTAGE POUR UNE JUSTICE SOCIALE : LE CAS DE L'AFRIQUE DU SUD 3 \***

**Mala Singh**

Interim Higher Education Quality Committee, Pretoria [Singh.M@doe.gov.za](mailto:Singh.M@doe.gov.za)

\* cf. p. 28

L'Afrique du Sud faisant partie du continent africain, une partie des défis qu'elle doit relever sont les mêmes que ceux des autres pays africains. Cependant, contrairement à la plupart de ses voisins, l'Afrique du Sud a une infrastructure industrielle et technologique relativement bien développée et un système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique qui fonctionne de façon satisfaisante avec l'appui de l'Etat. Il est donc difficile de tirer des conclusions concernant la gestion et le partage du savoir applicables à l'ensemble du continent sur la base de ce qui se passe en Afrique du Sud. Cependant, certaines tendances qui se dessinent dans ce pays, notamment depuis 1994, ont des répercussions sur d'autres Etats africains.

La gestion et le partage du savoir en Afrique du Sud ont été influencés dans leur évolution d'abord par l'apartheid puis par la lutte pour le remplacer par un système démocratique. Il y a donc deux traditions distinctes de générer le savoir et de développer des compétences pour élaborer des politiques dans le pays.

A l'époque de l'apartheid, l'Etat cherchait à fournir aux structures publiques de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi qu'à toute une série de projets de recherche internes d'organismes gouvernementaux des données et des savoir-faire appropriés permettant de justifier post facto la politique de l'apartheid. Une partie du dispositif permettait de construire une infrastructure de connaissances stratégiques incluant un appui au développement de compétences pour les universités afrikaners et leurs professeurs. Le mouvement de libération, aussi bien à l'étranger qu'en Afrique du Sud, invoqua le monopole du savoir pour mobiliser les opposants à l'apartheid et chercher d'autres options pour le remplacer. Plusieurs initiatives pour trouver des politiques alternatives furent soutenues par des gouvernements et par des organismes étrangers.

Après les premières élections démocratiques, en 1994, le gouvernement sud-africain s'engagea dans un processus de restructuration, publiant des Livres blancs et plusieurs documents ébauchant une nouvelle politique, avec l'appui d'experts locaux et internationaux, la participation des différents intéressés, à divers degrés, et avec l'aide financière et technique de gouvernements étrangers, d'agences d'aide et de fondations (l'USAID, la CIDA, la Fondation Ford, la Fondation Rockefeller, pour ne citer que quelques-unes de ces organisations).

Des activités d'appui considérables (notamment dans le domaine de la recherche et de la formation) ont lieu dans la plupart des instituts d'enseignement supérieur d'Afrique du Sud, dans les 9 Conseils de la science, dans les 5 centres de recherche nationaux et dans de nombreux instituts de recherche liés aux universités, dans des ONG, au sein de mouvements ouvriers, etc. Le domaine de la recherche et du développement bénéficie non seulement du soutien du secteur privé, de fondations et de l'aide étrangère, mais aussi de celui du gouvernement qui consacre 0,75% du PIB à ce domaine et qui cherche à refaire du développement du savoir une des priorités nationales en élaborant un nouveau cadre statutaire et de nouveaux mécanismes de pilotage.

Toutes les nouvelles structures mises en place par le gouvernement pour l'éducation supérieure, la recherche et la formation s'engagent à dépasser la division créée par l'apartheid, c'est-à-dire la discrimination raciale et sexuelle. La nouvelle politique cherche à donner une nouvelle orientation au



développement, au partage et à la gestion du savoir, à passer de la préservation des privilèges d'une minorité racialement définie à l'établissement d'une justice sociale pour la majorité de la population.

Les responsables de l'éducation supérieure, du développement des sciences et de la technologie ont publié des Livres blancs où ils demandent aux systèmes, aux institutions et aux organisations gérant le savoir, de répondre avec pugnacité aux priorités du développement et à se montrer plus efficaces et rigoureux dans l'utilisation des fonds publics. Le gouvernement affirme souvent sa volonté d'établir des connexions plus fortes et plus nombreuses entre le savoir disponible, l'utilisation du savoir et le développement social et économique de la nation. Les Livres blancs identifient clairement les défis lancés à l'éducation supérieure et aux institutions scientifiques – permettre à l'Afrique du Sud de se faire une place dans une économie du savoir globalisée sur la base d'une capacité croissante à accéder à un savoir qui est à la fois technique et social, à le produire et à l'appliquer. Cette politique pourrait très bien conduire à une marginalisation encore plus prononcée de nombreux noirs pauvres et peu qualifiés si elle n'est pas complétée par des possibilités d'accès à des formations appropriées. Cependant au niveau de la définition des politiques, il est difficile de maintenir l'équilibre entre l'équité et la justice sociale d'une part et l'efficacité et la compétitivité d'autre part. On remarque qu'au moment de la mise en œuvre de ces politiques cet équilibre devient plus précaire et les priorités en matière de justice sociale plus ambiguës.

A partir de la moitié des années 90, de nombreuses actions ont été mises en place par des organismes de recherche financés par l'Etat comme le Conseil de recherche en sciences humaines et la Fondation pour le développement de la recherche pour encourager la génération du savoir, pour favoriser la recherche collective et individuelle visant à augmenter le nombre de noirs et de femmes se consacrant à la recherche, pour créer un contexte institutionnel durable, constituer des équipes réunissant des chercheurs chevronnés et des jeunes chercheurs, pour faciliter une recherche multidisciplinaire axée sur la résolution des problèmes et qui dépasse les frontières des disciplines et des institutions, pour promouvoir la diffusion et la vulgarisation du savoir, et enfin pour établir des ponts entre les universités et les chercheurs d'une part, et l'industrie, le gouvernement et la société civile d'autre part.

Des activités de recherche et de formation conjointes ont pu être financées grâce à des accords bilatéraux entre l'Afrique du Sud et divers pays ainsi qu'à une coopération entre des institutions d'enseignement supérieur locales et étrangères. Ces interventions datent de moins de 10 ans et la totalité de leur impact doit encore être évalué. On peut dès à présent noter quelques tendances utiles aussi bien à l'Afrique du Sud qu'au Réseau du Développement Global de la Banque Mondiale (GDN) :

- Le gouvernement comme l'aide communautaire montrent une préférence pour la recherche appliquée à des thèmes de développement. L'accent mis sur la recherche appliquée et sur un savoir permettant de développer des politiques, au détriment du financement et du renforcement de la recherche fondamentale. L'accent mis sur la création de secteurs interdisciplinaires a affaibli les disciplines. A long terme, ces deux tendances peuvent mettre en péril la production et la diffusion du savoir et les capacités d'innover. La création d'un lien solide entre le savoir et les politiques d'application peut être profitable à court terme, mais porter préjudice, avec le temps, à une conception plus large et plus durable du développement fondée sur un savoir.
- Pour répondre à un besoin de lignes directrices, le gouvernement et d'autres organisations ont fait appel à des universités et à des chercheurs en développement de politiques soumis généralement à des échéances très courtes et dans des domaines très spécialisés. Cela n'a pas permis de créer de nouvelles pépinières d'experts où les noirs et les femmes seraient mieux représentés. On a aussi l'impression que le nombre d'étrangers impliqués dans le processus d'élaboration de lignes directrices est trop élevé. Pendant ces dernières années, les gains en compétences, malgré des activités intenses n'ont probablement pas été aussi importants que prévu et tous ces processus ont sans doute surchargé et épuisé le petit nombre de noirs et de femmes pris dans ces multiples engrenages d'élaboration de politiques et de restructurations. Les programmes de développement des compétences de qualité durable exigent un travail intensif et il faut du temps pour observer des résultats autre que l'augmentation purement quantitative des noirs et des femmes qui y participent. Il faut aussi les lier à la capacité d'élaborer des systèmes institutionnels.
- Dans un contexte où la recherche se fait en équipe, où des chercheurs locaux et étrangers travaillent dans les mêmes projets, les droits de propriété intellectuelle n'ont pas toujours été clairement définis, notamment quand la majeure partie des fonds provient du pays d'origine des chercheurs étrangers. L'Afrique du Sud tente actuellement de régler le problème de la propriété intellectuelle, notamment en ce qui concerne les systèmes de savoir indigènes et la recherche sur

la biodiversité. Mais pour que ces actions aient un sens, il faudra qu'elles soient pilotées et protégées au niveau local et international.

- Remodeler l'enseignement supérieur et la recherche en Afrique du Sud dans une perspective d'émancipation suppose la constitution d'un potentiel de compétences sans perte de qualité. Allier la qualité et l'équité reste un défi permanent car il s'agit de trouver un équilibre entre le développement des compétences des noirs et des femmes et celui de tout le système (y compris des chercheurs avantagés pour des raisons historiques). On a constaté rapidement que le modèle de développement des compétences en vigueur était insuffisant et qu'il fallait procéder à un certain nombre de réformes – formation approfondie en recherche fondamentale et appliquée, capacité d'évaluer les options d'autres systèmes fonctionnant dans des contextes différents et d'estimer leur pertinence et leur adéquation aux besoins locaux, capacité d'encourager et d'intégrer les travaux des cercles scientifiques professionnels et de groupes de praticiens non professionnels, capacité à travailler et à innover dans un contexte multidisciplinaire, capacité de faire et d'utiliser de la recherche quantitative et qualitative et, peut-être le plus important pour ceux qui se consacrent à la recherche sur les politiques, acquérir des connaissances critiques en sciences sociales suffisantes pour permettre aux citoyens de choisir avec pertinence des voies de développement.
- Pendant sa deuxième période de gouvernement, l'ANC a mis un fort accent sur l'élaboration et la mise en œuvre rapide d'une politique. La recherche en matière de politique de développement n'est plus la première priorité et il s'agit maintenant d'avoir l'information et les compétences qui permettent de piloter les systèmes et de corriger le tir, si nécessaire. Cela soulève la question de savoir quelles sont les connaissances et les aptitudes nécessaires pour procéder à la mise en œuvre de cette politique. A un niveau plus général, il convient de se demander quel type de savoir et quelle utilisation du savoir nous avons réellement à l'esprit lorsque nous utilisons l'expression « gestion du savoir » ou « partage du savoir ». La gestion du savoir et le partage du savoir, au moment de mettre en œuvre une politique, doivent clairement concilier les connaissances des experts qui sous-tendent les politiques nationales avec celles de la communauté locale concernée. Ces nouvelles connaissances, générées par cette mise en commun, favoriseront la créativité et la confiance et permettront d'assurer avec succès la mise en œuvre de cette politique.

En conclusion, j'aimerais poser quatre questions que le GDN devrait examiner :

- Quelles sont les conditions nécessaires et suffisantes pour une gestion du savoir et un partage du savoir avec le Sud ? (qui aillent au-delà des nouveaux discours du Nord dissimulant d'anciennes pratiques).
- La recherche, le développement du savoir et l'amélioration des politiques peuvent assurer les conditions nécessaires au développement dans le Sud, mais quelles sont les conditions suffisantes pour qu'un développement fondé sur le savoir réussisse ?
- Le GDN veut-il ou peut-il garantir que les conditions suffisantes soient réunies alors qu'elles sont liées à des relations de pouvoir au sein d'une économie politique globale !
- Comment le GDN prévoit-il de connecter et de consolider le travail réalisé depuis plusieurs décennies sur la génération du savoir et le développement de compétences par des organisations basées au Sud comme le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) (à part l'intégration d'individus associés à ces organisations).

\* Il s'agit d'une version abrégée d'un article écrit pour le panel sur la « Building Policy Research Capacity in the New Era of Knowledge Sharing », GDN, Tokyo, décembre 2000)

0-0-0-0

## **LA BANQUE MONDIALE ET LE SAVOIR \***

**Stephen Denning**

Banque mondiale, Washington [Sdenning@worldbank.org](mailto:Sdenning@worldbank.org)

\* (Extraits d'un article rédigé par Steve Denning pour la Conférence NORRAG/DSE/CAS d'avril 2001)

### **A. La situation avant la gestion du savoir : début des années 90**

## **1. La Banque mondiale supposée détentrice du savoir en matière de développement**

Pendant les 50 premières années de son existence, la BM a eu pour mission de prêter de l'argent pour réaliser des projets de développement. On admettait généralement que la BM était l'endroit où se situait la plus grande partie du savoir en matière de développement. Le personnel de la BM faisait de son mieux, dans le cadre des contraintes posées par l'institution, pour permettre à ses clients de s'approprier les projets de développement, mais en réalité, comme en science, il était impossible de réaliser un projet qui ne respecte pas les critères de la BM. Comme Kuhn aurait dit : « Il n'y a pas d'autre solution que de rester dans le champ ».

### **2. Les critères étaient parfois d'une fiabilité douteuse**

Les projets étaient réalisés conformément aux critères existants, même si le personnel et le client savaient que les critères étaient d'une fiabilité douteuse, voire totalement inadéquats. Des exemples notoires de ce phénomène peuvent être trouvés dans le domaine des ajustements économiques où quelques mesures importantes étaient sensées, en un laps de temps extraordinairement court, remettre des économies entières sur le chemin de la croissance, malgré des décennies de gestion calamiteuse. Comme on pouvait s'y attendre, la croissance économique promise ne se produisait pas, on écrivait des rapports pour tenter d'expliquer les raisons de cet échec. Ironiquement, la seule chose que le rapport d'évaluation n'avait pas le droit de découvrir était fréquemment la vraie raison, à savoir un modèle erroné. Ces activités semblaient souvent gouvernées moins par le savoir que par la conformité avec une certaine théologie. Il est courant de critiquer la BM pour ces pratiques, mais en réalité la situation n'était guère différente de celle que l'on rencontre dans la science moderne ou dans n'importe quelle entreprise moderne de grande dimension.

### **3. L'emprunteur prisonnier du modèle**

Dans ce contexte, chaque projet devait se conformer à un modèle. Quand un problème surgissait, il fallait généralement faire une étude pour montrer comment le problème avait été traité. Le personnel ne pouvait pas simplement dire que le temps manquait ou que les possibilités réelles n'existaient pas afin de résoudre le problème dans le cadre du projet. En pratique, comme dans le contexte scientifique de Kuhn, le personnel n'avait pas d'autre solution «que de rester dans le champ ». Dans de telles situations, le personnel de la BM devait expliquer aux emprunteurs que se conformer au modèle faisait partie du prix à payer pour faire des affaires avec la BM. Souvent les emprunteurs trouvaient cette procédure insupportable et ceux qui pouvaient trouver un financement ailleurs, sans avoir à remplir ces conditions dogmatiques, s'en allaient. Mais ceux qui n'avaient pas le choix se soumettaient à ces exigences tatillonnes.

### **4. Partage du savoir avec la Banque mondiale : aveuglement**

Dans toute cette affaire, on note une mauvaise volonté frappante à voir ce qui se passe. Un domaine où cela apparaît avec évidence est celui du risque. Au début des années 90, on critiquait beaucoup l'Afrique à cause du taux d'échec élevé dans les projets. On ne répondait pas à ces critiques en disant que l'environnement en Afrique comportait des risques en soi, mais on affirmait invariablement que le taux d'échec était trop haut : tous les projets devaient réussir, car lors de l'estimation tous les risques associés à la réalisation du projet étaient sensés avoir été pris en compte. Des années d'efforts furent nécessaires pour persuader la direction de modifier les pratiques d'appréciation des risques et de quantifier les risques effectifs du projet, mais ces tentatives restèrent en grande partie vaines, car une discussion franche sur le risque réel aurait ôté l'illusion d'une opération sans risque, une idée contenue implicitement dans le modèle dominant.

B. La Banque : la situation après la gestion du savoir : fin des années 90

#### **1. Expliquer l'idée du partage du savoir**

On a dit ailleurs combien il était difficile de faire comprendre la notion de partage du savoir à une organisation qui se consacre essentiellement à octroyer des prêts. Dans la pratique, l'organisation n'a été capable de comprendre le changement que par des exemples extérieurs à la Banque. Si un agent de santé, dans une petite ville de Zambie, peut demander par Internet comment traiter la malaria au Centre de contrôle médical d'Atlanta, en Géorgie, et recevoir la réponse, alors pourquoi la BM ne pourrait-elle pas partager son savoir avec le monde ? Ce type d'exemple fit mouche et en octobre

1996, le président Wolfensohn annonça publiquement que la banque s'engageait à partager son savoir.

## **2. La base du partage du savoir : les « communautés de praticiens »**

Comme d'autres organisations, la BM découvrit que le partage du savoir ne pouvait se produire à une échelle significative que si l'on créait des groupes. De 1996 à 2000, plus d'une centaine de ces groupes, couvrant pratiquement toutes les activités de l'organisation ont vu le jour. Ces groupes connus sous le nom de « communautés de praticiens » ou de « groupes thématiques » aidaient des praticiens à entrer en contact avec d'autres praticiens et à trouver des réponses à certains problèmes. Ils servaient aussi de base pour rassembler des connaissances appropriées et pour les diffuser sur le Web.

## **3. Membres externes des groupes**

Phénomène étonnant : l'accroissement considérable du nombre de membres externes. Plusieurs de ces groupes thématiques avaient plus de 100 membres externes et certains plusieurs centaines. Grâce à cela, quelqu'un en Afrique du Sud pouvait aider quelqu'un au Pakistan à résoudre ses problèmes et vice-versa, tout en ayant à disposition une masse de savoir accrue pour trouver des solutions.

## **4. Savoir acquis grâce aux clients**

La présence de membres externes dans les groupes de praticiens a engendré un savoir et un échange d'enseignements entre les emprunteurs dans une proportion inimaginable, alors qu'au début des années 90, la BM qui était considérée comme le dépositaire du savoir. L'étendue de ce phénomène varie d'un groupe à l'autre, mais il est largement répandu.

## **5. L'utilisation des collections du savoir**

Quand les collections du savoir de la BM furent disponibles sur son site web externe, les personnes étrangères à la Banque eurent progressivement les mêmes possibilités d'accéder aux connaissances que le personnel de la BM lui-même. Certaines de ces collections étaient d'une grande qualité, d'autres moins. Augmenter la qualité des collections reste un défi permanent.

## **6. La recherche à la BM**

Le groupe de recherche de la BM n'a pas trop changé d'un directeur à l'autre. Il est formé d'intellectuels qui se consacrent essentiellement à la production et à la publication d'articles savants. Certains de ses membres participent à des opérations, mais en général la direction du DEC reste à l'écart. Dès le départ, le DEC ne s'est pas intéressé à la gestion du savoir, car il se considérait comme le détenteur du vrai savoir en matière de développement et il semblait ne pas vouloir se salir les mains en touchant à une chose aussi terre à terre. Le DEC reste dominé par des économistes. Il n'y a encore aujourd'hui qu'un seul sociologue dans toute l'équipe de recherche, ce qui représente des risques élevés de distorsion, car il est évident que le savoir à produire est multidisciplinaire par nature. On peut imaginer ce qui arriverait à une étude voulant montrer que les problèmes de développement ne sont pas économiques à l'origine, et qu'il est nécessaire de recourir à un large éventail de disciplines pour les résoudre. Il est pratiquement inconcevable qu'une telle étude puisse être proposée (qui voudrait la proposer ?) ou qu'elle puisse être réalisée (qui la réaliserait ?). Cependant, si elle était réalisée, elle ne serait probablement pas prise au sérieux par des économistes soucieux de préserver leur carrière en maintenant l'orientation économique du département de la recherche.

## **C. La Banque mondiale et le savoir : les défis à l'horizon**

### **1. Achever la transition vers le partage du savoir**

Petit à petit, la direction de la BM s'est rendu compte de l'ampleur de la tâche visant à transformer une énorme machine bureaucratique en une organisation flexible de partage du savoir. Au début, on

pensait réaliser cette mutation en quelques mois, puis en quelques années et finalement on s'est aperçu que cela pourrait prendre une décennie ou davantage. Après 4 ans d'efforts, un peu plus de la moitié du personnel de la BM participe activement aux groupes thématiques. Certains de ces groupes fonctionnent plus ou moins bien, mais le fait que chaque collaborateur puisse participer au partage du savoir constitue un défi considérable.

## **2. Encourager le partage du savoir au sein des groupes locaux**

Plusieurs de ces groupes ont pris une grande ampleur et comptent plusieurs centaines de membres du personnel de la BM et plusieurs centaines de membres externes. Il serait néfaste que ces groupes continuent à s'agrandir. On s'efforce donc d'encourager la création de groupes locaux de partage du savoir qui pourraient être connectés et mis en réseau avec l'ensemble des groupes de savoir.

## **3. Intégrer les activités relatives au savoir au sein de la BM**

Etant donné la multitude d'activités et d'acteurs dans le domaine du savoir sans qu'un système d'intégration central existe, on s'efforce maintenant de coordonner les différentes initiatives afin d'arriver à une meilleure synergie et d'éviter la concurrence que ce soit lors du partage du savoir dans les opérations, dans les programmes d'enseignement de l'Institut de la BM, dans les recherches menées par le DEC, dans le Portail de développement global, dans la recherche sur le réseau du savoir global, dans l'enseignement à distance sur le réseau d'enseignement global, etc.

0-0-0-0

## **PARTAGE DU SAVOIR : LES DIFFERENTS COURANTS**

**Charles Clift**

DFID, Londres [c-clift@dfid.gov.uk](mailto:c-clift@dfid.gov.uk)

Cet article s'efforce de présenter une classification des différents courants de savoir allant et venant entre les agences de développement ou extérieures aux agences. Les deux premières catégories se réfèrent à ce que l'on sait de la « gestion du savoir » à l'intérieur des agences de développement et entre elles, inspirée du modèle de gestion du savoir du secteur privé. La troisième catégorie a un caractère hybride, elle concerne des courants venant de certaines agences et allant vers d'autres agences, mais aussi les flux venant du monde extérieur, notamment du monde de la recherche sur le développement, vers les agences. La quatrième catégorie concerne la manière dont la communauté du développement devrait promouvoir le partage du savoir pour le développement, venant de ceux et allant vers ceux ayant des connaissances appropriées. Il s'agit notamment de la manière de procéder pour fournir ce que l'on appelle des biens publics globaux.

Cependant, bien des activités de « gestion du savoir », par exemple le changement culturel qui s'est produit au DFID grâce aux apports de chercheurs (ou, au moins, grâce à des échanges enrichissants avec eux), se sont déroulées sans qu'il y ait un programme explicite de « gestion du savoir ». Au DFID, en tous cas, on ne peut pas parler de l'introduction explicite d'un programme de gestion du savoir et encore moins d'une priorité organisationnelle de première importance comme cela semble avoir été le cas dans certaines agences (par exemple au PNUD, à la CIDA, à la BM). L'emploi de ce terme rébarbatif peut être considéré par certains comme une nouvelle mode en matière de gestion et il pourrait donc être nocif de l'utiliser à la légère. La gestion est un domaine où règne le pragmatisme et où l'on s'intéresse surtout aux résultats. Une organisation va-t-elle gagner en efficacité en faisant de la « gestion du savoir » ? Les ressources humaines étant limitées, ne pourrions-nous pas faire davantage en portant notre effort ailleurs ? Il est probable qu'en facilitant un dialogue constructif entre les sections organisationnelles, on obtiendra des résultats bien plus positifs pour l'organisation. Par exemple, en favorisant les approches multidisciplinaires ou en faisant converger les priorités fixées au niveau central avec les impératifs opérationnels des programmes par pays. Le zèle religieux des puristes de la gestion du savoir ne convient guère à la gestion, bien que des changements culturels au sein de l'organisation, réclamés par les avocats de la gestion du savoir, soient certainement souhaitables. Certes la gestion du savoir est une chose importante, mais il faut se concentrer sur les buts à atteindre plutôt que sur les moyens, si l'on veut qu'elle donne des fruits dans les agences de développement (comme on suppose qu'elle le fait dans le secteur privé).

Nous n'avons pas de preuves tangibles du succès de la gestion du savoir dans les agences de développement. On observe plutôt, comme c'est souvent le cas dans la théorie de la gestion, que certains se font les avocats d'une approche particulière et qu'ils lui attribuent le secret du succès. A la BM, par exemple, qui a sérieusement essayé de mesurer l'impact de cette nouvelle approche, un rapport a été publié il y a 2 ans, mais dans le style des grands prêtres de la gestion du savoir dans le secteur privé. Comment tirer des enseignements de l'expérience de la BM ? Nous devrions sans doute essayer, car elle devrait être utile à ceux qui empruntent le même chemin.

En ce qui concerne les modèles de gestion du savoir entre partenaires extérieurs, le point essentiel est la priorité qui devrait être attribuée à la fourniture de biens publics globaux (dans ce contexte, la génération du savoir et les mécanismes pour le partager équitablement), puis la manière dont serait assuré le financement. Mais il y a déséquilibre, car les acteurs globaux sont dans l'ensemble mal placés pour fournir les ressources nécessaires alors que les acteurs bilatéraux, qui disposent de fonds, ne considèrent pas nécessairement ce rôle comme prioritaire. Les possibilités offertes maintenant par Internet et les progrès rapides de la science dans le domaine du développement pourraient faciliter la mise à disposition de cette sorte de savoir global et contribuer ainsi à réduire la pauvreté dans les pays en développement.

0-0-0-0

## **UNE COOPERATION INTERNATIONALE « FONDÉE SUR LE SAVOIR » : EN VOULONS-NOUS ? EN AVONS-NOUS BESOIN ?**

**Rosa-Maria Torres**

Instituto Frónesis, Buenos Aires [Rmtorres@fibertel.com.ar](mailto:Rmtorres@fibertel.com.ar)

Il faut « une aide basée sur le savoir », une idée en vogue au sein de la communauté internationale qui emboîte le pas à la Banque mondiale (BM). En 1996, la BM prend la décision de devenir la « Banque du savoir », officialisant ainsi son évolution. Depuis quelques années elle se transforme en une institution qui fournit à la fois des conseils et des prêts – dans cet ordre d'importance, comme le déclare ouvertement la BM.

La coopération internationale Nord-Sud a toujours été « fondée sur le savoir ». Savoir, et transmettre ce savoir aux « pays en développement » sous la forme d'une assistance technique, a été la mission essentielle et la raison d'être des agences internationales. (Ce phénomène peut être nouveau pour une banque, puisque les banques sont supposées fournir de l'argent et non pas des idées.) Ce qui est également nouveau, c'est la concentration globale accrue du pouvoir économique et symbolique (information et savoir) et des moyens pour accéder à cette information et à ce savoir, à les synthétiser et à les diffuser.

Cependant, il est indispensable que des changements fondamentaux interviennent dans la relation Nord-Sud et dans les schémas de la coopération internationale, ainsi que dans les modèles du savoir et de sa transmission, sinon il y a peu de chances que la « société du savoir » qu'on nous annonce et « l'éducation permanente » provoquent la révolution attendue et une distribution plus équitable du savoir. Au contraire, on observe que jamais on a eu à disposition autant d'informations et de connaissances, autant de moyens aussi puissants et variés pour les démocratiser et que jamais on a autant mis l'accent sur l'importance du savoir, de l'éducation et de l'apprentissage. Et pourtant jamais le modèle éducatif « bancaire » n'a été aussi vivant et répandu à l'échelle mondiale. « l'enseignement » compris comme un transfert à sens unique d'informations et de connaissances, et apprentissage compris comme la digestion passive de ce transfert. De nombreux promoteurs enthousiastes de « sociétés de savoir », de « nouveaux réseaux », « d'apprentissage permanent », rêvent aujourd'hui d'un monde transformé en une gigantesque salle de classe avec quelques enseignants globaux tout puissants et des millions d'élèves assimilant passivement des paquets d'informations et de connaissances par le truchement de télé-centres, d'ordinateurs et d'Internet.

Pourquoi les « pays en développement » continueraient-ils à « vouloir » une aide fondée sur le savoir ? Elle s'est avérée coûteuse et inefficace, elle a augmenté la dépendance et le poids de la dette étrangère, elle n'a pas permis à ces pays de développer leurs propres ressources humaines, de se forger leurs propres idées et concepts, de bâtir leur recherche, de trouver des options différentes et d'imaginer des modèles. Et elle ne leur a pas permis de tirer des leçons de leurs erreurs.

Le Sud a-t-il véritablement besoin d'une telle aide ? La plupart des pays du Sud, pour ne pas dire tous, ont le personnel compétent et formé capable d'élaborer des politiques éducatives, des programmes et des réformes adéquats. De plus les nationaux qualifiés et motivés (et les non-nationaux qui sont parvenus à s'identifier à ces caractéristiques et idéaux) ont deux avantages importants sur les non-nationaux : ils connaissent la langue, ils partagent la culture et l'histoire locales et ils aiment leur pays. Motivation, empathie, appropriation, un sens de l'identité et un sentiment de fierté de participer à un projet collectif, tout cela constitue des éléments essentiels pour construire une politique et mener une action sociale durable. Il y a une grande différence entre vivre dans un pays et le visiter à l'occasion de missions techniques. Des conseillers et consultants externes peuvent émettre des idées, laisser des documents et des recommandations, mais finalement ce sont ceux qui sont confrontés tous les jours aux réalités qui finalement font le travail. Opérer une différenciation et une séparation entre ceux qui pensent et recommandent, et ceux qui mettent en œuvre en cherchant à suivre les recommandations, est le plus sûr moyen d'empêcher une appropriation (ou de produire une fausse appropriation), et donc d'aller à l'échec.

Si les agences internationales et le Nord veulent véritablement aider le Sud, elles doivent être prêtes à accepter de profonds changements dans leur façon de penser et d'agir. Il ne s'agit pas simplement de faire davantage ou même d'améliorer les mécanismes de coopération et de partenariat. Ce qui est nécessaire, c'est une « coopération internationale d'une nature différente », fondée sur des hypothèses et des règles différentes, qui doivent être discutées avec le Sud, avec une rigueur professionnelle. « Partenariat » oui, mais pas pour le business, comme jusqu'ici.

0-0-0-0

## LE SAVOIR, UNE RESSOURCE ESSENTIELLE POUR LE DEVELOPPEMENT

**Katharina Thurnheer**

Helvetas, Zurich [Katharina.thurnherr@helvetas.ch](mailto:Katharina.thurnherr@helvetas.ch)

Depuis quelques temps, le mot « savoir » est à la mode. On le voit associé aux nouvelles tendances de l'économie et aux progrès rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette association provoque un nouveau clivage entre les sociétés du Nord et du Sud, entre les zones urbaines et rurales, entre les couches sociales prospères et misérables. Selon qu'elles aient accès ou non aux TIC, les sociétés sont perçues comme « détentrices de l'information » et « non-détentrices de l'information ».

Supprimer les inégalités est l'objectif fondamental de la coopération internationale et le savoir, depuis longtemps, est considéré comme un moyen d'y parvenir. Il est donc logique que les agences de développement examinent si (et de quelle manière) l'utilisation des TIC dans les projets bénéficie à la population locale.

Désireuses de stimuler la discussion sur cette question entre les organisations de développement, Helvetas et la Direction du développement et de la coopération (DDC) ont organisé à Berne, en mars 2001, une rencontre intitulée : « Le savoir, une ressource essentielle pour le développement ». Au cours de cette réunion, une centaine de participants ont examiné l'utilité des TIC comme outils de développement et tiré des enseignements d'expériences réalisées dans d'autres pays.

Les participants à la rencontre ont examiné trois aspects :

- La dimension socio-politique du savoir, l'impact des TIC et le clivage numérique.
- L'utilisation pertinente du savoir au Sud et pour le Sud.
- Le savoir en tant que ressource organisationnelle – la gestion du savoir.

La rencontre débuta par une plénière consacrée au premier aspect. Les 4 orateurs invités signalent un conflit entre plusieurs ONG qui manifestent un fort besoin en matière de TIC et certains donateurs qui ont de la peine à considérer ce souhait comme prioritaire. On constate donc que la discussion sur l'utilité des TIC pour le développement des sociétés nous ramène à de vieilles questions, coutumières des discours sur le développement. Qui contrôle les ressources ? Qui définit véritablement les besoins des supposés bénéficiaires ? Si les populations concernées ont leur mot à dire, qu'est-ce



qu'elles considèrent comme adéquat ? Quelles conditions doivent être remplies pour que la technologie introduite soit véritablement appropriée ?

La deuxième partie de la rencontre, qui avait pour sujet l'utilisation pertinente du savoir au Sud et pour le Sud, fut consacrée à l'examen de deux projets dans lesquels les TIC jouent un rôle important. Le premier, en Inde méridionale, montre les possibilités offertes à la population locale grâce à l'application des TIC à ses besoins. Le second, au Cameroun, montre comment Helvetas a pu réaliser une expérience fructueuse en utilisant le Système d'information géographique pour analyser des données complexes. Ces deux exemples montrent que l'utilisation des TIC est valable quand elle est liée à un processus de participation et qu'on a recours à des technologies appropriées.

Finalement, il a été question du savoir en tant que ressource organisationnelle, de la gestion du savoir. Le savoir étant devenu une ressource cruciale pour les organisations, il est nécessaire de disposer d'un système permettant de le faire fructifier au mieux. Les TIC apparaissent ici comme des instruments permettant d'organiser les connaissances et les idées des membres des agences de développement. Ces technologies ouvrent de nouvelles perspectives, permettent des traitements plus efficaces, mais il convient de faire des réserves lorsqu'on les applique dans de petites organisations.

La documentation sur cette réunion est maintenant disponible sur Internet [www.helvetas.ch/km/workshop](http://www.helvetas.ch/km/workshop). Vous pouvez également obtenir la version sur papier auprès d'Helvetas, St. Moritzstrasse 15, P.O. Box 181, CH-8042 Zurich).

0-0-0-0

## **PARTAGER LE SAVOIR DE QUI ? LE RESEAU DE DEVELOPPEMENT GLOBAL ET LA DIFFUSION DE LA RECHERCHE SUR LE DEVELOPPEMENT**

**Diane Stone**

Université de Warwick [Posaz@dredd.csv.warwick.ac.uk](mailto:Posaz@dredd.csv.warwick.ac.uk)

Il existe beaucoup de réseaux de recherche et d'analyse, mais aucun de l'envergure du Réseau de développement global (GDN) – une coalition d'instituts, de banques de données et de chercheurs. Sa devise : « Un savoir local de classe mondiale pour des solutions locales de classe mondiale ». Le GDN est conçu pour donner une plus grande efficacité à des politiques développées localement, au partage de l'information, et pour améliorer la capacité de recherche entre les pays en développement et à l'intérieur de ces pays. ([www.gdnet.org](http://www.gdnet.org)).

Le Réseau est soutenu par plusieurs agences, mais la BM est le principal sponsor. Grâce au GDN, elle se métamorphose en « Banque du savoir ». Le GDN est financé par sept réseaux de recherche régionaux, soutenus eux-mêmes par la BM, et composés pour la plupart d'instituts de politique économique.

De façon plus générale, le GDN est une manifestation de la « globalisation du savoir en matière de développement » qui permet de diffuser les résultats de la recherche dans le monde entier. Grâce à des banques de données, des instituts de recherche et des universités, les sociétés adaptent ou synthétisent des « formes globales » de savoir pour les intégrer au contexte local. Il y a aussi un effet en retour prometteur, dans la mesure où ces organisations sont capables d'alimenter les organisations internationales et les agences d'aide en « savoir venant de la base ». Joseph Stiglitz (2000), ancien directeur économique à la BM, donnait aux instituts partenaires du GDN le conseil suivant :

Il est prudent d'analyser globalement pour identifier les meilleures pratiques, mais de les tester localement, car l'adaptation au niveau local permet de réinventer la « meilleure pratique » dans un contexte nouveau. La Banque du savoir peut « analyser globalement » ; les partenaires du GDN doivent « réinventer localement ».

Cet objectif reflète l'une des aspirations les plus claires du GDN : doter la communauté des chercheurs d'infrastructures intellectuelles lui permettant de construire des canaux de communication entre le monde politique et celui de la recherche et faciliter ainsi le flux du savoir dans les politiques. Le transfert du savoir équivaut donc à un mode de développement.



Le GDN repose également sur l'idée sous-jacente qu'il peut servir à véhiculer « un bien public global ». En effet, le savoir est un bien public et sa diffusion également. Cela signifie notamment que diffuser des informations sur des politiques et des innovations (heureuses ou malheureuses) réalisées dans un pays donné peut être bénéfique pour beaucoup d'autres pays. Placer le « savoir » au centre du processus de développement correspond à une conceptualisation nouvelle du développement, non seulement au sein de la BM, mais également dans d'autres agences internationales qui adoptent un langage similaire. En conséquence, la création, la gestion et le transfert du savoir deviennent l'épine dorsale de la coopération internationale au développement. L'importance du savoir en matière de développement ne pouvant être niée, il convient de clarifier :

- Comment le savoir est conceptualisé ou de quoi le savoir est constitué ;
- Dans quel contexte social et politique le savoir est produit, évalué et transféré.

Considérer le savoir comme un bien public est une approche apolitique où l'on ne prend plus en compte les problèmes de pouvoir et d'hégémonie. La propagation des idées et des politiques peut avoir un caractère coercitif. La conditionnalité est l'exemple le plus frappant d'une forme de contrainte où il faut se conformer à une série de « meilleures pratiques » et de normes internationales définies. De plus, le simple échange de savoir ne remet pas en question des structures de pouvoir asymétriques et profondément enracinées qu'on peut rencontrer dans certains pays en développement et qui peuvent empêcher une utilisation efficace et adéquate du savoir.

Au sein du GDN, la conception dominante est que le savoir émane de la recherche conduite par des experts qualifiés dans un contexte institutionnel reconnu – c'est-à-dire au sein d'instituts de recherche. Souvent, la structure de ces instituts a depuis des siècles, un caractère occidental. Le savoir local est reproduit sous une forme occidentalisée. Il s'agit d'une forme « codifiée » de savoir qui est le résultat d'un « partage » qui s'opère presque exclusivement entre des élites intellectuelles, politiques et économiques qui utilisent le même jargon. De plus, le Réseau est actuellement dominé par des économistes, ce qui signifie que le savoir est en grande partie construit selon les méthodes, les modèles et les normes professionnelles de ces spécialistes.

Le GDN voudrait se faire passer pour un acteur techniquement et politiquement neutre. Cependant le savoir généré et transmis : résultats de recherches, données, informations sur les « meilleures pratiques », etc., est profondément imprégné par le Consensus de Washington. Ce modèle implique des choix politiques en faveur de certaines mesures comme la privatisation, la libéralisation, la déréglementation et la réforme du secteur public recouvrant de nouvelles conceptions sur la transparence, l'engagement avec la société civile et l'appropriation locale des politiques de développement. Présentés comme des organisations de la société civile, (parfois de façon inappropriée vu leur liens étroits, dans de nombreux pays, avec le gouvernement), ces instituts sont les « partenaires » avec qui les fonctionnaires de la BM peuvent collaborer pour atteindre leurs objectifs.

Un institut local ou un réseau régional sert d'amplificateur aux valeurs et aux priorités de la BM. La multiplication de ces instituts et de ces réseaux régionaux permet de renforcer la thématique et la politique au niveau interne, de partager l'information, de diffuser des enseignements en matière de politique et de consolider le consensus international. Le GDN est avant tout une initiative qui permet à la BM de mettre en place des politiques « maison » et d'imposer sa conception de l'engagement civique, du partenariat et du partage vertical du savoir.

0-0-0-0

## **REFLEXIONS SUR LE GDN ET AU MOMENT OU LE GDN DEVIENT INDEPENDANT**

**Erik Johnson**

Institut de la Banque mondiale, Banque Mondiale, Washington [Ejohnson1@worldbank.org](mailto:Ejohnson1@worldbank.org)

Le 25 juillet 2000 ouvraient les portes du Réseau de développement global (GDN). Après deux années de gestation au sein de la BM, le GDN prenait son indépendance et devenait officiellement une organisation internationale à but non lucratif installée à l'extérieur des bâtiments de la BM à Washington.

Un moment grisant pour le GDN, mais aussi plein d'appréhensions sur ce que le futur peut lui réserver. Le GDN est-il prêt à voler de ses propres ailes, loin du nid douillet de la Banque ? En tant qu'ancien directeur du projet Internet du GDN, le GDNet, j'aimerais livrer brièvement quelques réflexions sur ce que nous avons construit l'année dernière et sur l'avenir du GDNet.

### **Nouveau leadership**

Lorsque le GDN est sorti de la BM, il a emmené également le projet GDNet qui était jusqu'alors géré par l'Institut de la Banque mondiale. C'est pourquoi j'écris en tant qu'« ancien » directeur. Le GDN a maintenant à sa tête Lyn Squire et le GDNet aura bientôt un nouveau directeur. Il y a donc de bonnes chances pour que le développement du projet se poursuive avec le même dynamisme. Le comité du GDN, lors de sa réunion en mai, a exprimé son soutien massif au GDNet. Un petit groupe a été constitué au sein du Comité pour soutenir et piloter le projet. Il est aussi probable que le GDN continue à travailler avec l'Institute for Development Studies, (IDS, GB) un partenaire qui a contribué de façon décisive au développement du GDNet. Ces deux événements sont de bonne augure pour l'avenir du GDNet.

### **Axes stratégiques**

Le processus de consultation à propos du GDNet a permis de tracer plusieurs axes stratégiques. Ces axes ont été discutés et, en général, approuvés par un petit groupe de gestionnaires du Web (le cœur de la communauté du GDNet).

Les discussions ont permis l'émergence de plusieurs idées importantes. D'abord, le site Web de GDNet (actuellement géré par IDS) devrait devenir une « vitrine » permettant de présenter les travaux les plus récents et les plus importants des instituts de recherche dans les pays en développement. Deuxièmement, pour que ces instituts puissent apporter une contribution efficace, ils ont besoin d'un appui pour renforcer leurs compétences, notamment en ce qui concerne les activités sur Internet. Et troisièmement, les travaux de ces groupes d'instituts pourraient être présentés sur des « fenêtres régionales » gérées par un institut dans chaque région.

Ce programme ambitieux a le potentiel nécessaire pour rendre accessible à une large audience le savoir disponible dans les pays en développement. Des initiatives dans ce sens ont déjà été prises et ce sera donc au futur directeur du GDNet de creuser la niche la plus efficace et d'indiquer aux membres de la communauté quelles sont les pistes les plus intéressantes.

### **Engagements collectifs et partenariats prometteurs**

La phase pilote du GDNet a soulevé un grand enthousiasme au sein de son noyau constitutif, les gestionnaires du Web de l'Institut de recherche. Ces personnes ont utilisé activement le système à l'essai, ont fourni un feedback, ont motivé leurs collègues et contribué à l'orientation stratégique du projet. Cette participation est encourageante, mais il est vital pour le futur du GDNet, que cette dynamique soit maintenue.

Pour sonder le terrain dans certains domaines qui se sont révélés prioritaires pour le GDNet, plusieurs partenariats pilotes ont été établis. La Community of Science (accès à des possibilités de financement), le Réseau international pour l'accès à des publications scientifiques (accès à des articles analysés par des pairs), l'Institut international pour un développement durable (formation à la gestion sur le Web) et l'Association européenne des instituts de recherche et de formation sur le développement (intégration des bases de données sur le Web) ont tous été impliqués dans le processus et leurs ressources peuvent contribuer énormément au succès du GDN dans sa prochaine phase opérationnelle.

### **Conclusion**

On ne fait que commencer à exploiter le potentiel des cybertechnologies en tant qu'instruments permettant un partage du savoir en matière de développement. Les pays en développement ne retirent encore que des bénéfices limités de ce nouveau média, mais ils sont en train d'explorer activement toutes les options et de franchir les frontières. Le GDNet offre une voie prometteuse aux instituts de recherche en permettant à Internet de travailler pour eux. J'espère qu'ils percevront cette possibilité et que le nouveau GDNet sera exploité de façon optimale.

## LES OUTILS DU SAVOIR SONT-ILS ADAPTES AU DEVELOPPEMENT ?

### LA MISE EN RESEAU DU SAVOIR AVEC LE SUD : L'ART ESSENTIEL DE CONSTITUER DES PARTENARIATS DU SAVOIR

**Phyllis Johnson**

Southern Africa Research and Documentation Centre (SARDC), Harare [Pjohnson@sardc.net](mailto:Pjohnson@sardc.net)

Alors que nous sommes au bord d'un nouveau gouffre de sous-développement, le « clivage numérique », il serait temps de réfléchir un instant sur la manière de franchir le fossé sans tomber dans l'abîme. Perché sur un des bords, le Nord, avec son arsenal d'instruments, construisant le pont du savoir en appliquant sa propre méthodologie, relié par satellite, mais ne parlant qu'à lui-même ; et de l'autre côté, le Sud et son modèle piraté parce qu'il ne peut pas payer les droits de licence de Bill Gates ou le coût élevé des communications en ligne, possédant le savoir novateur, mais n'ayant pas l'accès ou les ressources pour construire son propre modèle et incapable d'ouvrir une brèche dans les politiques locales de télécommunication. La seule manière de communiquer effectivement est de construire en partant des deux bouts pour créer un réseau intégré de savoir.

La création de savoir et l'élaboration de politiques se produisent à plusieurs niveaux : local et national, sous-régional et régional, mondial. Pour que ces mécanismes fonctionnent effectivement, il faut impliquer activement, à tous les niveaux, ceux qui les contrôlent. Il ne s'agit plus d'un cliché sur le développement démocratique, mais d'une nécessité pour parvenir au développement global. La mondialisation, c'est tout d'abord l'accès généralisé à l'information et ensuite les moyens d'utiliser cette information pour créer des occasions.

Il est certes important de continuer à investir dans la création d'instruments au Nord, mais ce n'est pas la seule voie à suivre. Il faut aussi un soutien équitable à l'innovation au Sud et au partage des connaissances. Le savoir est fait d'ouvertures, de vision, de rapprochements, de liens tissés entre les idées et la pratique, de ponts entre le savoir, la politique et le développement.

Les perspectives pour des partenariats équitables n'ont jamais été meilleures. La technologie franchit les frontières et les mers, offrant une occasion sans précédent de rassembler nos connaissances pour parvenir à un développement global. En nous unissant, nous pouvons jeter des ponts sur les gouffres du sous-développement, mais le chemin est semé d'embûches et il faut savoir faire preuve de tolérance et de patience, et employer judicieusement les ressources pour renforcer les compétences, établir les connexions, faciliter l'accès, élargir la participation et la prise de conscience.

Le courrier électronique et Internet, en raison de leur bas prix et de leur commodité, sont rapidement devenus les moyens privilégiés d'établir des réseaux de savoir. Ils sont encore inaccessibles à la plupart des gens, mais le nombre d'utilisateurs augmente rapidement et de nombreuses organisations s'efforcent de former leurs partenaires et de leur faciliter l'accès à cette technologie, qu'il s'agisse d'ONG, de départements universitaires, de parlementaires ou de médias.

Le défi majeur est de faire en sorte maintenant que le savoir soit accessible au niveau local, national et régional, que la vision du Sud aussi bien que celle du Nord soit disponible, et que ces deux visions réunies constituent la base du savoir global. Si cela se produit dans un laps de temps raisonnable, les partenariats Sud-Sud en matière de savoir apporteront un élément décisif. Mais la construction de ces partenariats demande une vision, une motivation et des ressources.

On assiste actuellement à un essai qui doit encore être évalué : le réseau de développement global de la Banque mondiale (GDN) auquel est associé un site sur le Web, le GDNNet. Il s'agit d'une tentative de mettre en place un réseau global de chercheurs et d'instituts de recherche. Le GDN et le GDNNet s'opposent sur plusieurs points dans leur manière de démocratiser le savoir en matière de développement. La structure du GDN est unipolaire et centralisée au Nord, et son approche prédéterminée risque d'exclure des chercheurs indépendants du Sud. GDNNet, en revanche, par le truchement de l'Institut de la Banque mondiale, a tenté une approche plus large qui suscite l'adhésion et l'enthousiasme au Sud comme au Nord, car elle facilite la rencontre et ouvre de nombreuses

perspectives. Ce début de partenariat, si on veille à le développer, pourrait servir de modèle à un réseau de savoir au niveau mondial. Mais il y a encore bien des obstacles à franchir.

Les concepteurs du Nord continuent à faire peu de cas des institutions du Sud qui disposent de peu de personnel et de moyens pour réintroduire des informations dans de nouvelles bases de données en se conformant aux outils façonnés et implantés par une agence du Nord. Tout devrait être compris dans le processus, et il faudrait que dans le Sud, où les ressources techniques et humaines manquent, on se consacre à la tâche prioritaire de faciliter l'accès au savoir disponible dans le Sud. Les agences du Nord ne semblent pas voir qu'elles favorisent un éparpillement des compétences en créant des « incitations » permettant d'accéder à leur modèle de réseau global, ce qui oblige à faire le travail à double en convertissant l'information existante dans leur format. Cela entraîne des efforts et du temps supplémentaires sans que l'on sache clairement comment ce service pourra subsister, car les membres du Sud auront de la peine à mettre à jour la base de données du GDNet, si cette tâche n'ajoute pas de la valeur à leur travail normal. Si la somme de travail à exécuter avec un personnel limité est doublée, il faudra donner la préférence aux objectifs nationaux et régionaux au détriment des objectifs globaux. Un réseau global ne doit pas devenir une charge et il ne faudrait pas que seulement les institutions régionales créées et financées par la BM puissent en faire partie.

Il existe un danger réel de sous-développer le Sud, comme auparavant, en empêchant le Sud de faire preuve d'initiative. Le défi consiste à prendre en considération les besoins et le savoir du Sud au moment d'offrir des outils technologiques créés par le Nord, pour partager les connaissances du Nord et quand on cherche à définir la « qualité ». Il est difficile d'y parvenir avec un financement accordé à une agence du Nord pour proposer et adapter son propre modèle, sans trop prendre en considération les innovations du Sud (et même celles des autres agences du Nord). Une telle agence est subventionnée alors que ses partenaires du Sud sont sensés donner leur temps. Ce problème ne sera pas résolu en organisant un unique atelier pour introduire hâtivement les outils du Nord, mais par un effort collectif sérieux et concerté, soutenu par des ressources suffisantes pour développer une méthodologie adaptée et un modèle durable.

La technologie de l'information et de la communication correspond tout à fait aux besoins du Sud où le savoir qui est créé n'est pas facilement diffusé et où l'accès au savoir est plus aisé aujourd'hui que jamais. Mais les réseaux et les portails créés au Nord ne tiennent pas compte des innovations au Sud, par exemple celles du Chili sur les « workspaces » et du Brésil sur les bases de données ; et souvent des innovations remarquables du Nord ne reçoivent pas l'attention et l'appui qu'elles méritent et ne sont pas communiquées au Sud. C'est le cas, par exemple, de [EL@ND](#), le réseau de bibliothèques européen pour le développement, créé par un réseau d'instituts du développement (EADI), qui a mis au point un système pour accéder aux multiples bibliothèques électroniques qui existent dans différents pays.

Un système regroupant différents organismes et destiné à faciliter le partage du savoir, le Réseau de politiques de développement africain (ADPN), a été conçu au Sud, mais jusqu'à présent, il n'est pas opérationnel, car il lui manque les ressources qui lui permettraient de se développer. Ce système pourrait constituer une réponse au défi de la globalisation du savoir et il a potentiellement la capacité de devenir ce que Kofi Annan nomme « une vaste coalition créative ».

La mise en réseau du savoir doit s'opérer en tissant et en renforçant les liens Sud-Sud et Sud-Nord, et en effectuant le partage des compétences qui rendra possible le partage du savoir. Les sites sur Internet du Sud sont trop maigres, et, de plus, mal conçus. C'est pourquoi les utilisateurs préfèrent souvent consulter les sites du Nord sur lesquels il est plus facile de naviguer, mais qui ne contiennent pas l'information du Sud. De ce fait, le fossé numérique va en s'élargissant.

Nous avons besoin de plus de possibilités de partager des compétences grâce à des liens comme ceux noués avec « One World Europe » et Bellanet, au Canada, qui a offert de placer un spécialiste en technologie dans une institution d'Afrique australe pendant au moins une année – et, espérons-le, davantage – pour travailler avec des partenaires et des réseaux. Cette méthode est plus efficace que celle consistant à envoyer une personne au Nord pour participer à un atelier. Ce type de partenariat devrait être encouragé, soutenu financièrement et étendu. Le savoir est partagé dans les deux sens, le Sud acquérant les compétences pour accéder à la technologie pendant que le partenaire du Nord a accès à une autre perception et à un autre savoir. Nous avons un urgent besoin de constituer une masse critique de compétences techniques au Sud, car pour le moment l'expertise limitée dont nous disposons est absorbée par les institutions internationales, même dans leurs opérations locales.

Le problème technologique qui éclipse tous les autres, au Sud, est naturellement celui de l'accès, en raison de lignes téléphoniques instables, du coût élevé des communications en ligne et des licences

pour les logiciens. Ces obstacles empêchent beaucoup d'individus et de petites organisations d'avoir accès aux données sans les pirater. En Amérique du Nord, Internet est facilement accessible et bon marché alors qu'ailleurs nous sommes pénalisés par des taxes téléphoniques élevées. De nouvelles solutions doivent être trouvées et sont parfois déjà appliquées, par exemple une alternative au téléphone comme la technologie des micro-ondes qui permet de relier des camps de réfugiés par de petites antennes radio, un système également utilisé par SARDC pour relier ses 4 centres. On peut également établir des communications directes par satellite, un système encore onéreux, mais dont le coût baisse progressivement.

Au lieu de déplorer le manque de liaisons électroniques dans les zones rurales, nous devrions unir nos forces, au Nord et au Sud, pour permettre un accès plus large. Ce n'est ni une tâche insurmontable, ni nécessairement coûteuse, mais elle demande des solutions novatrices et du discernement dans l'utilisation des moyens.

## **CHOISIR LES BONS OUTILS POUR GERER LE SAVOIR**

**Herbert Bergmann,**

GTZ, Eschborn, Allemagne [Herbert.Bergmann@gtz.de](mailto:Herbert.Bergmann@gtz.de)

### **Introduction**

C'est depuis peu que la GTZ se penche sur le problème de la gestion du savoir (GS). La GS fait partie des instruments dont doit se doter une organisation moderne évoluant dans le cadre d'une économie globalisée. Ces instruments doivent permettre d'améliorer les résultats de l'entreprise.

Le savoir peut être défini comme des informations ayant une utilité avérée dans un contexte donné : **qu'est-ce qui marche ? Pourquoi ? Dans quelles situations ?**

De telles informations ne sont pas encore du savoir, mais constituent des éléments indispensables.

La GS signifie gérer : 1) les sources du savoir et de l'information, 2) les détenteurs du savoir et les ressources du savoir, 3) la fourniture de savoir, 4) la demande de savoir, et 5) l'infrastructure permettant de traiter le savoir, de le stocker et de le communiquer.

### **La gestion du savoir à la GTZ**

Très tôt la GTZ produisit des manuels, dans la plupart des secteurs d'activités, qui expliquaient et synthétisaient les approches réussies. Les résultats étaient diffusés lors de séminaires.

La définition opérationnelle actuelle de la GS à la GTZ correspond à une démarche progressive :

- Définir les objectifs du savoir
- Identifier et traiter le savoir généré par les projets
- Le stocker pour qu'il soit facilement accessible sur le terrain et à la Centrale
- Le synthétiser et l'assembler sous forme de paquets ou produits de coopération technique
- Le présenter lors de discussions internationales et lors de la préparation de nouveaux projets
- Etre au courant des questions actuelles abordées lors des rencontres internationales sur le développement
- Savoir comment évolue la demande en matière de coopération technique des principaux clients
- Utiliser tout ce savoir pour étoffer le portefeuille de la GTZ.

### **La gestion du savoir comme projet stratégique**

La GTZ mène cinq projets stratégiques : 1) la GS, 2) la gestion des ressources humaines, 3) la stratégie de marketing, 4) la gestion de la qualité et 5) les projets novateurs. Dans sa gestion du savoir, la GTZ cherche à utiliser le savoir accumulé pendant 26 ans. La GTZ est une société fondée sur le savoir. Son seul capital est constitué par son savoir en matière de développement et de coopération technique, et par les personnes qui le détiennent.

### **L'utilisation du savoir dans les activités de la GTZ**

Elle diffère nettement de celle des banques de développement. Le savoir des banques s'applique surtout pendant le processus de préparation et d'octroi des prêts. La GTZ, elle, utilise, acquiert et génère du savoir pendant la réalisation des projets.

La GTZ est à la fois une organisation hiérarchisée et centralisée et une organisation décentralisée. L'élément centralisateur est le Département de la PUE (Planung und Entwicklung – Planification et Développement) où travaillent 110 collaborateurs permanents. C'est l'endroit où le savoir professionnel de la GTZ s'accumule. Mais l'essentiel du travail est exécuté sur le terrain par des spécialistes hautement qualifiés. En 1999, 10800 personnes, 86% de nationaux et 14% d'expatriés, travaillaient dans environ 4300 projets. Ils jouissent d'une grande autonomie et on ne les encourage pas à utiliser des schémas directeurs. Le concept de « meilleures pratiques » n'est pas un concept de la GTZ. **Chaque projet est un site potentiel de création de savoir.**

Les activités de la GTZ peuvent être classées de la manière suivante :

- Tâches conceptuelles (conception de projets, nouveaux produits, nouveaux services de conseils en coopération technique, concepts de développement par secteur et par pays, etc.)
- Planification (de programmes ou de projets)
- Mise en œuvre
- Assurance qualité (gestion de la qualité, suivi de projets)
- Marketing

Elles sont associées à certains types de savoir, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous :

| Types de savoir                                   | tâches concep. | planif. | réalisation | assurance qualité | marketing |
|---------------------------------------------------|----------------|---------|-------------|-------------------|-----------|
| Demande de conseils                               | x              |         |             |                   | x         |
| Besoin objectif de conseils                       | x              |         |             |                   | x         |
| Innovation dans un secteur Donné                  | x              |         |             |                   |           |
| Nouveaux développement dans des projets           | x              |         |             |                   |           |
| Besoins en ressources et coûts                    |                | x       |             |                   | x         |
| Durabilité d'une approche donnée                  |                | x       |             |                   |           |
| Structure et durée d'un processus de Coop. tech.  |                | x       |             |                   |           |
| Effets et impact et leurs principales composantes | x              | x       |             |                   | x         |
|                                                   |                |         |             |                   |           |

|                                               |   |   |   |   |  |
|-----------------------------------------------|---|---|---|---|--|
| Savoir-faire technique Précis                 |   | x |   |   |  |
| Exemples de produits et de services           |   |   | x |   |  |
| Normes de qualité                             |   |   | x | x |  |
| Contexte pour une activité de conseil réussie |   |   | x |   |  |
| Sources de savoir                             | x | x | x |   |  |

### Points faibles dans l'utilisation antérieure du savoir

- Il n'a pas de mécanismes qui garantissent que le savoir existant est pris en considération avant le démarrage d'un nouveau projet, ni que ce savoir est recherché et utilisé pendant la réalisation du projet. L'utilisation d'un tel savoir dépend d'initiatives personnelles. De plus, le savoir existant est difficile à retrouver.
- Les développements, les expériences et les innovations au niveau local ne sont pas systématiquement recueillies. Le personnel n'a pas l'obligation de le faire et jusqu'à présent, il n'y a pas de dispositif qui permette de collecter les données existantes.

### Priorités actuelles

La GTZ, dans son approche de la GS, tente de corriger ces défauts. Elle met l'accent pour le moment sur les premières étapes du processus de gestion du savoir.

Pour définir les objectifs du savoir, on a recours à **une analyse de la documentation professionnelle**. Il s'agit de faire une description détaillée des aspects professionnels couverts par un groupe donné de projets. C'est un outil pour « savoir ce qu'on sait ».

L'accent principal a été mis sur le développement **d'outils permettant d'identifier, d'acquérir et de traiter le savoir pertinent** émanant du « terrain ». La méthode utilisée pour identifier et acquérir le savoir est le « debriefing », une discussion structurée entre le personnel du projet et les spécialistes sectoriels de la Centrale. Il s'agit d'être bref, on ne traite pas les points en profondeur, mais cela permet de sentir là où il faudrait « creuser ». Plusieurs outils ont été élaborés sous une forme provisoire et sont utilisés en guise de lignes directrices lors de debriefings :

- Les cartes du savoir,
- l'analyse SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats* / Forces – Faiblesses – Occasions – Menaces),
- le journal du conseiller
- l'histoire des enseignements du projet
- les méthodes pour capter un savoir précis.

Des lignes directrices sur « comment utiliser les études sur les progrès du projet pour en tirer des enseignements au niveau institutionnel » et « l'analyse comparée de projets similaires » complètent la panoplie d'instruments.

Mais les principaux instruments de GS sont **les associations professionnelles** qui rassemblent les spécialistes travaillant dans les projets similaires d'une même région. Dans sa politique, la GTZ fait de la GS leur fonction principale. Il existe 32 associations de ce type couvrant 9 larges secteurs.

Il n'y a pas encore d'outil permettant de **stocker et de retrouver systématiquement le savoir**. Il existe un certain nombre de bases de données électroniques qui vont enregistrer des connaissances importantes. Ce savoir sera à la disposition des utilisateurs et accessible sur le site interne de la GTZ, et aussi, en partie, sur Internet.

## Conclusion

Une quantité énorme d'informations et de connaissances précieuses sont constamment générées par les projets de coopération technique. Ce savoir peut être utile à nos pays et institutions partenaires et peuvent nous permettre d'améliorer notre travail si nous en tirons pleinement parti.

Gérer cette richesse est un défi énorme. Il pourra être relevé si nous faisons un usage créatif des connaissances que nous pouvons réunir sur le terrain et à la Centrale.

Il n'existe pas d'approches, de méthodes, d'instruments et de procédures universellement reconnus en matière de gestion du savoir. La GS dans la coopération au développement offre des occasions de faire preuve d'initiative et d'inventivité. Ces occasions méritent d'être pleinement saisies.

0-0-0-0

## TEARFUND ET LA GESTION DU SAVOIR

**Paul Whiffen**

Tearfund, Londres [Paul.Whiffen@tearfund.org](mailto:Paul.Whiffen@tearfund.org) (Christian action with the world's poor)

L'article qui suit est un résumé de l'histoire de la gestion du savoir (GS) à Tearfund jusqu'à juillet 2001. Nous avons calqué notre approche sur celle de British Petroleum (BP) et il s'agit maintenant de voir ce qui marche et ce qui ne marche pas, et d'être prêts à rectifier le tir ! Nous souhaitons vivement partager des réflexions, des idées, des informations sur des réussites et des échecs avec d'autres personnes, - elles nous aident dans notre progression.

Le concept de GS a fait son apparition à Tearfund au printemps 1999. A la suite de discussions avec un groupe d'acteurs importants, une « réflexion sur les leçons à tirer » fut tentée au début de l'été au sein du Groupe international de l'organisation. Cette initiative fut appréciée et fut suivie de plusieurs autres, les semaines suivantes, sous une forme improvisée, au gré des occasions.

On se pencha d'abord sur l'aide en cas de catastrophe, car elle prenait généralement la forme de projets bien connus impliquant des acteurs de différentes équipes. On s'intéressa cependant aussi à d'autres secteurs d'activités qui furent examinés de la même manière en se focalisant toutefois sur le Groupe international. Cette démarche fut facilitée par le fait que la gestion du savoir faisait partie du projet IPR (International Research Project) qui était en train d'apporter des changements au Groupe international de Tearfund.

Au printemps 2000, plusieurs membres influents de l'organisation estimèrent que l'approche (empruntée à BP) avait de l'avenir et il fut décidé de formaliser le processus, d'en faire un « projet d'entreprise » et de lui attribuer un financement. Un directeur a été nommé le 1<sup>er</sup> septembre 2000.

On comprit alors que le projet demandait la constitution d'une équipe petite et flexible composée d'un spécialiste de la gestion du savoir, d'un spécialiste de la gestion de l'information, d'un spécialiste en technologie de l'information, conduite par un chef d'équipe de première force. On admit également que cette équipe devait être épaulée par un groupe de pilotage chargé de lui donner du poids, de la crédibilité, et de la défendre au sein de l'organisation. Au moment où j'écris ces lignes, ce groupe de pilotage s'est déjà réuni à 3 reprises. Les termes de référence ont été élaborés, aussi bien pour le projet que pour le groupe de pilotage.

On va mettre d'abord l'accent sur la compréhension et l'application des concepts au sein de Tearfund et travailler ensuite avec nos partenaires pour former un réseau plus large. Nous souhaitons également intégrer les supporters de Tearfund et les Pauvres dans le processus. D'ailleurs, certains



partenaires font déjà partie de « Communautés de pratique » et commencent à étudier des cas permettant de tirer des leçons.

L'équipe du projet GS a rencontré jusqu'à présent une trentaine d'équipes au sein de notre organisation. Ces rencontres ont pour but de comprendre quelle est leur perception de la GS, puis de connaître leurs attentes. Après quoi, l'équipe du projet GS présente les principaux modèles et concepts de la GS et demande aussi à l'équipe visitée de désigner un de ses membres qui servira de point de contact lors des rencontres ultérieures. Les équipes non encore visitées devraient l'être dans les deux mois qui viennent. Toutes les 6 à 8 semaines, le spécialiste en GS envoie une lettre informelle à toutes les équipes pour leur faire connaître les principaux développements.

Le nombre de sessions d'études organisées dans les différentes parties de l'organisation est inscrit sur un simple tableau. Il montre que la fréquence de ces activités est de 1 à 3 par semaine. Cela paraît peu, mais l'addition monte rapidement (nous en sommes actuellement à 110). Au début, tous ces processus étaient coordonnés par une seule personne et il était donc facile de les suivre, même si ce n'était pas très souhaitable du point de vue du développement de l'organisation. Lorsque ces processus ont commencé à se dérouler dans toute l'organisation, ce qui est une bonne chose, il est devenu plus difficile d'en conserver les traces. Pour que cela fonctionne, il faut que les leçons tirées soient stockées à un endroit par quelqu'un. De toute façon, ce dispositif ne mesure que des activités simples. Ce n'est pas une mauvaise chose, mais cela reste insuffisant. Nous avons récemment utilisé le questionnaire INTRAC pour mesurer l'ampleur de l'implantation de la GS.

Nous essayons aussi de réaliser des « debriefing » avec des personnes qui quittent l'organisation. Nous en avons déjà fait quelques-uns et cela semble bien marcher. Cette pratique est bien perçue par des gens qui, intuitivement, considèrent que des quantités importantes d'un savoir très précieux disparaissent au moment où un employé quitte l'entreprise.

Tearfund n'a pas encore d'Intranet. Sa création est prévue pour l'année prochaine. Cependant, l'absence de cette technologie a aidé l'organisation à considérer la GS comme une initiative conduite par des personnes. La technologie du web va sans doute permettre d'améliorer les processus, l'enregistrement des leçons et la communication du savoir entre les personnes.

Nous nous sommes aperçus que la gestion de l'information et la création d'une bibliothèque professionnelle sont des éléments importants et l'arrivée de la GS a accéléré cette prise de conscience. Nous avons utilisé beaucoup de temps et d'énergie en discussion sur ce sujet et sommes arrivés à la conclusion que ces 2 domaines, tout en étant distincts, se renforcent mutuellement.

Il est très important que la GS ne soit pas perçue comme une fonction distincte, assumée par une équipe spécifique ou par « des gens là-bas », mais que l'ensemble des processus qui constituent la GS soient vécus et appliqués par toutes les équipes, tous les groupes et tous les projets de l'organisation et considérés comme une partie de leurs activités usuelles.

Nous sommes conscients que la GS est beaucoup plus que la saisie et la réutilisation de leçons et de pratiques. En fait, elle a des répercussions sur toutes les structures de l'organisation. Elle permet par exemple d'établir des liens avec l'évaluation des performances, la gestion du changement, la gestion du personnel, les valeurs et la vision, la formation, la planification stratégique. Nous sommes confrontés à cette masse énorme et à la façon de l'empoigner et de la gérer.

Nous avons reçu un appui substantiel de BP ainsi que d'un petit bureau d'études (Knowledge Transformation International) composé en grande partie d'anciens employés de BP. Le site de KTI [www.ktransform.com](http://www.ktransform.com) peut apporter une aide appréciable.

Nous pouvons offrir

Nos réflexions sur ce que nous avons fait jusqu'à présent en intégrant des éléments de GS dans notre organisation sous forme de culture, de processus, de technologie, etc. La plupart du temps, tout c'est bien passé, malgré certains esprits chagrins !

Nous souhaitons un appui extérieur

Sous forme d'idées sur la façon d'utiliser Intranet pour réellement stimuler et piloter une gestion du savoir et pour implanter des communautés de pratique dans un bureau.

Si vous désirez nous aider ou poser des questions, veuillez prendre contact avec :

Astrid Foxen  
Tél. 020 8943 7914  
[Arf@tearfund.org](mailto:Arf@tearfund.org)

Paul Whiffen  
Tél. 020 8943 7960  
[prw@tearfund.org](mailto:prw@tearfund.org)

0-0-0-0

## **DE L'ACCES AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) AU PARTAGE DU SAVOIR ET A LA MAITRISE DU DEVELOPPEMENT**

**Barbara Fillip**  
Arlington, Virginia [Bfillip@juno.com](mailto:Bfillip@juno.com)

La communauté du développement international cherche à mettre en lumière le « clivage numérique » et travaille d'arrache-pied afin de trouver le moyen qui permette à tout le monde d'accéder bientôt aux TIC, et un nombre croissant d'agences de développement se sont mises à la gestion du savoir (GS) et s'efforcent de faire partager le savoir au-delà des limites organisationnelles. Cependant, une vraie révolution du savoir est encore loin de se produire.

La gestion du savoir permet de rationaliser son partage, mais elle tend aussi à minimiser le problème de ce qui est géré, et dans quel but. En faisant progresser la GS au sein des organisations de développement, on risque que ce savoir se propage sans qu'il soit tenu suffisamment compte de son impact sur les communautés pauvres et isolées des pays en développement. D'autre part, on court le danger de voir des approches actuelles de communication, qui permettent un partage véritable du savoir et qui sont adaptées aux besoins réels des populations pauvres des pays en développement, supplantées par de nouvelles méthodes qui ne sont pas nécessairement participatives et enrichissantes.

La tâche majeure, dans les années à venir, ne sera pas de réduire ou d'abandonner la GS, mais plutôt d'examiner depuis la base quel doit être le rôle du savoir et de voir si les outils et les méthodes de la GS sont adéquats, inadéquats ou à même d'être adaptés aux besoins locaux. Il faut mettre à nouveau l'accent sur les besoins en savoir des collectivités dans les pays en développement. Il semble qu'actuellement l'accent en matière de GS soit mis sur les agences de développement. Les besoins de ces agences sont certainement importants, mais l'impact de ces initiatives restera limité si le savoir et les besoins en savoir des sociétés dans les pays en développement sont négligés. Pour qu'une société puisse arriver à la maîtrise de son propre développement, il ne suffit pas qu'elle ait accès aux TIC, ni que les agences de développement gèrent mieux le savoir, il faut que cette société soit en mesure de gérer son propre savoir plus efficacement et qu'elle puisse accéder au savoir extérieur pour se l'approprier.

Les thèmes évoqués dans ces quelques lignes sont développés dans un article intitulé « New Technologies and Knowledge for Sustainable Development : The Empowerment Challenge », publié dans le volume de Knowledge and Society de l'été 2001.

0-0-0-0

## **PROGRAMME DE GESTION DU SAVOIR D'OXFAM GRANDE BRETAGNE**

**June Stephen et Margaret Pickering**  
Oxfam, Oxford [jstephen@oxfam.org.uk](mailto:jstephen@oxfam.org.uk) ; [mpickering@oxfam.org.uk](mailto:mpickering@oxfam.org.uk)

Cet article a pour but d'expliquer aux personnes qui ne font pas partie d'Oxfam ce que fait et envisage de faire Oxfam GB dans le domaine de la gestion du savoir. (Pour tout renseignement ou commentaire, veuillez prendre contact avec Margaret Pickering).

### **Contexte**

La GS est une initiative qui fait partie des plans stratégiques d'Oxfam GB (2000-2005). Une excellente GS est essentielle pour optimiser l'efficacité de l'organisation, et le savoir lui-même est une ressource capitale qu'Oxfam peut créer, structurer, appliquer et mettre à disposition de personnes extérieures. L'approche d'Oxfam GB est pragmatique. Le programme a été découpé en sous-projets pouvant fournir des bénéfices démontrables et générer des études de cas et des techniques qui peuvent être transmises progressivement à l'ensemble de l'organisation.

Nous cherchons en permanence à modifier nos comportements, notamment :

- Dans la manière dont nous utilisons le savoir en faisant des choix et en prenant des décisions.
- Dans la valeur que nous attribuons à la création, à la gestion, à la diffusion et à l'utilisation du savoir.
- Dans l'attention que nous accordons au « conditionnement » du savoir pour qu'il puisse être utilisé, en analysant qui utilise ce savoir, quand, comment et pourquoi.
- Dans nos attentes vis-à-vis des autres, que ce soit dans notre prédisposition à chercher et à utiliser le savoir (être toujours prêt à apprendre) ou notre volonté de collaborer et de partager.

La GS a pour objet de créer, de gérer, d'appliquer et de partager aussi bien le savoir explicite (celui qu'on trouve par exemple dans des documents, des bases de données ou qui fait partie de certains processus), et le savoir tacite (émanant des personnes et de leur expérience) **pour « faire une différence » dans la lutte contre la pauvreté et la souffrance**. Nos Objectifs de changement stratégique (notre structure pour réaliser le changement) nous aideront à organiser le changement et à nous assurer que notre investissement dans la GS est bien conforme à nos buts. La technologie a pour rôle de soutenir une gestion efficace du savoir :

- en facilitant la communication,
- en insérant dans des systèmes les pratiques attendues (notre savoir sur la façon de faire),
- en permettant aux gestionnaires d'extraire des informations en faisant usage de rapports et d'autres outils.

La technologie peut servir de support à la gestion du savoir, mais elle ne peut pas le générer.

Nous avons achevé récemment la première phase d'une étude sur l'utilisation des technologies de communication électronique par nos partenaires d'outre-mer, plus spécialement l'usage du courrier électronique et d'Internet. Ceci pour élaborer notre stratégie et mettre en place les mécanismes permettant de partager et de créer du savoir avec nos partenaires dans le monde entier. Si plus de 85% de nos partenaires ont le téléphone, moins de 50% ont une adresse électronique et un nombre encore plus réduit accès à Internet. Cependant, la situation est en train de changer rapidement et on peut s'attendre à une forte augmentation dans les 18 mois à venir.

### Résumé des activités réalisées

L'équipe de gestion d'Oxford GB a approuvé un plan triennal en mai 2000. Un groupe responsable du programme a été désigné. Pour faciliter la planification, les activités à réaliser ont été divisées en tranches.

#### Activités

- a) Constituer un capital d'expertise sur les meilleures pratiques en matière de gestion du savoir, établir des liens avec d'autres ONG du Nord et du Sud et traiter avec celles qui nous permettent d'apprendre.
  - b) Trouver des moyens pour développer la compétence des gestionnaires dans la GS (la GS est déjà une compétence capitale dans notre structure des compétences).
  - c) Examiner en quoi pourrait consister notre engagement dans l'appui ou la participation aux sites sur Internet (plus spécialement au portail de développement global de la BM).
- Soutenir une ou plusieurs « initiatives de gestion du savoir » au sein d'Oxfam qui soient profitables et procurent une expérience utile.
  - Développer les « Communautés de pratique ».
  - Publier la stratégie de l'équipe.

### Situation en novembre 2000

1. En cours. Forte relation avec les communications, le monitoring et le travail d'évaluation. Les communautés de pratiques (CdP) sont vues comme un élément clé.

2. Des ateliers seront organisés l'année prochaine. (Le calendrier de ces ateliers et d'autres activités de formation n'est pas encore fixé).
3. Oxfam prépare avec Oxfam international une lettre à la BM exprimant notre intérêt. Nous continuons à étudier le rôle des portails dans notre stratégie de communication.
4. Le travail a démarré par un examen de la GS (et des obstacles) dans notre action humanitaire. Nous prévoyons d'étudier l'efficacité et l'accessibilité de notre site : [http :www.oxfam.org.uk/landrights/index.htm](http://www.oxfam.org.uk/landrights/index.htm) et des réseaux par courrier électronique avec des partenaires du monde entier.
5. Les CdP sont considérées comme très importantes. Nous cherchons à trouver des moyens pour renforcer les CdP informelles existantes et pour en créer de nouvelles, particulièrement dans les zones où nous sentons un manque de savoir. Nous examinons plusieurs idées.
6. Intégration des initiatives dans notre secteur des publications pour faciliter l'acquisition de connaissances, le partage du savoir et l'établissement de canaux pour publier les travaux de recherche du Sud sous différentes formes.

0-0-0-0

## COMMENTAIRES SUR LA GS ET LA RELATION ENTRE LES DONATEURS ET LE SUD

**Tony Pryor**

International Resources Group [Tpryor@irgltd.com](mailto:Tpryor@irgltd.com)

En principe, la gestion du savoir (GS) permet de résoudre des problèmes importants auxquels le Tiers monde est confronté. L'utilisation efficace du savoir est en effet essentielle quand il s'agit d'optimiser des ressources humaines réduites. Et la génération, la gestion et le partage du savoir peuvent être des objectifs principaux de développement pour presque tous les pays et donateurs.

Cependant, la manière dont la GS est abordée, particulièrement au sein de la communauté des donateurs, soulève quelques problèmes qui doivent être pris en compte :

1. La GS est un concept démocratique, mais qui, pour être efficace, doit être défini, piloté et adapté par les utilisateurs. Cela demande une planification et une compréhension profonde de ce dont les différents utilisateurs ont besoin en termes de rapidité, d'opportunité, de pertinence et d'étendue. Les besoins d'un planificateur peuvent être tout à fait différents de ceux d'un chercheur.
  2. Le problème du temps. La réponse pertinente doit arriver à temps. Mais le temps est une notion très variable, comme celle de pertinence. Là aussi, ce qu'un planificateur a besoin de savoir peut être très différent de ce que nécessite un chercheur. Un système de GS bien conçu doit faire des économies d'échelle en termes de technologie, tout en maintenant les distinctions requises au niveau de l'utilisateur. Tout le monde n'a pas besoin de matériel en temps réel ou sur le web.
- La GS ne peut pas être assimilée à un nouveau système d'information amélioré. Au centre de la GS, il y a la qualité de l'information, non la quantité. On peut être capable d'accéder à tous les sites web du monde, mais ce n'est pas de la GS. Il est beaucoup plus important de définir avec pertinence ce qu'on veut savoir pour ensuite être capable de trouver les 2 ou 3 sites les mieux à même de fournir la réponse.
  - Cela signifie que l'analyse et le tri de l'information peuvent être beaucoup plus rentables qu'une simple augmentation du flux d'une information en vrac.
  - Les donateurs et les universitaires considèrent habituellement la GS sous l'angle de son impact sur le développement. Mais l'impact interne qui permet à des organisations d'atteindre leur cible ne doit pas être minimisé. La GS peut contribuer à la réussite d'usines, de coopératives de commercialisation agricoles, de donateurs, d'entrepreneurs, etc.
  - Les donateurs ont besoin de la GS pour réaliser leurs activités internes, mais la GS, en tant qu'instrument de développement, doit être placée, presque par définition, entre les mains des

utilisateurs. Ces utilisateurs ne sont pas qu'au Sud. Mais ce qui les lie, ce n'est pas la relation hiérarchique donateur-bénéficiaire, mais une relation d'égal à égal établie entre les interlocuteurs.

- Les donateurs devraient être en mesure de faire comprendre que les programmes qui tentent d'améliorer la GS dans le secteur public et dans le secteur privé sont des dispositifs puissants de développement et non pas simplement des mécanismes internes.
- Pour être vraiment efficace, la GS doit être dirigée par les secteurs et les groupes concernés et non pas en priorité par des spécialistes de l'information ou de la télécommunication. Il pourrait être instructif d'examiner la composition des participants à différentes rencontres sur la GS pour vérifier si c'est effectivement le bon mélange pour appréhender les attentes des utilisateurs.
- Cela signifie que la communauté de la GS, au Nord comme au Sud, devrait comprendre et intégrer des spécialistes sectoriels ou des personnes connaissant les besoins des autres utilisateurs.
- La GS est une notion impliquant avant tout un « flux » et non un « stockage », mais il est essentiel que des enseignements s'accumulent avec le temps. Cela implique que les organisations de ces secteurs soient constamment en mesure de conserver, de générer et de trier le savoir.
- Le secteur public, les ONG et les donateurs devraient profiter de l'expérience des sociétés privées en matière de GS, même si l'échelle n'est pas nécessairement correcte.

0-0-0-0

## **MISE A DISPOSITION DE LA COOPERATION INTERNATIONALE D'UN SAVOIR INEXPLOITE**

**Masaei Matsunaga**

Agence de coopération internationale du Japon (JICA), Tokyo [Massiei@jica.go.jp](mailto:Massiei@jica.go.jp)

- Le Programme de coopération internationale du Japon présente deux caractéristiques majeures : un engagement important du « secteur intérieur » de la société et le rôle relativement limité des organisations et des personnes spécialisées dans l'aide à l'étranger comme les consultants, les coopérants ou les ONG. Des ministères, des gouvernements locaux et différentes organisations privées dont les activités concernent principalement les affaires intérieures sont mobilisés temporairement et bénévolement pour participer au Programme de coopération internationale du Japon. Ces organisations sont en mesure d'offrir le savoir qu'elles ont acquis lors de leur processus de modernisation et de leur redressement après la guerre. Elles sont aussi à même de partager leur savoir sur les problèmes actuels avec leurs homologues, dans les pays partenaires, tout en tirant à leur tour des enseignements de cette collaboration. Naturellement, dans le cadre du Programme de coopération japonais, un partage du savoir, dans les deux sens a de meilleures chances de porter des fruits qu'un transfert de savoir à sens unique.
- Les progrès rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC) vont permettre au « secteur intérieur » du Japon de jouer un rôle plus actif dans les programmes de la coopération internationale. Pour faciliter ce processus, la JICA a lancé deux actions : un programme de gestion du savoir et un programme d'enseignement à distance. Toutes deux sont actuellement en phase finale de préparation. La première va permettre de rassembler les connaissances dispersées dans le secteur intérieur. Le programme fonctionnera d'abord en vase clos pour dynamiser la productivité des opérations de la JICA, mais dans une phase ultérieure il pourrait toucher plusieurs centaines d'organisations partenaires dans les pays en développement. Le second, appelé provisoirement le programme « J-net », vise à faire de l'enseignement à distance un instrument efficace de coopération technique. Six centres d'enseignement à distance – sur une trentaine de prévus – seront mis en service le printemps prochain. Ces centres font partie d'un paquet de TIC annoncé par le gouvernement japonais au sommet du G8 à Okinawa.
- Il est possible que ces deux programmes fusionnent en temps opportun et qu'ils transforment profondément les modalités du programme de coopération japonaise. On peut s'attendre aux effets suivants :

Grâce au développement de l'enseignement à distance, le savoir actuellement dispersé et sous-utilisé de la société pourrait être systématiquement compilé et informatisé pour la coopération internationale. La capacité des organisations du « secteur interne » de partager leur savoir avec les homologues étrangers pourrait également être augmentée par ce processus.

Les personnes les plus compétentes de la société qui sont tout simplement trop occupées pour voyager à l'extérieur, pourraient être invitées à participer à la coopération internationale par le truchement du programme d'enseignement à distance. Par voie de conséquence, le Programme de coopération japonais pourrait être recentré et s'intéresser davantage aux politiques et aux institutions. Il pourrait aussi stimuler le partage du savoir et la création collective entre le Japon et ses pays partenaires.

Le savoir du Japon, dont l'accès était réservé jusqu'ici à un nombre relativement petit d'individus (comme les homologues dans les projets), pourrait être rendu accessible à un cercle plus large de personnes dans les pays partenaires. Cela pourrait rendre caduque la formation de formateurs ou l'approche « par le truchement du gouvernement ».

- Le Japon étant une des rares sociétés de l'époque moderne ayant su adapter avec succès des systèmes et des institutions venus de l'étranger, il possède un capital énorme de savoir qui pourrait être partagé avec des partenaires qui luttent pour trouver leur voie dans cette ère de mondialisation. Par chance, une partie importante du Programme de coopération internationale du Japon est soutenue par le "« secteur intérieur » qui est la première source de savoir de la société. La JICA souhaite mettre à la disposition de ses partenaires ce savoir encore peu exploité pour leur permettre de continuer à constituer leur propre savoir.

0-0-0-0

## **LA MISE EN RESEAU DU SAVOIR DANS LE SUD GRACE AUX TIC : POUR DAVANTAGE D'AUTONOMIE**

**Vikas Nath**

KnowNet Initiative, London School of Economics [V.Nath@lse.ac.uk](mailto:V.Nath@lse.ac.uk)

Les avancées dans la technologie de l'information et de la communication modifient l'équation socio-économique globale : on passe d'un clivage basé sur le revenu à un clivage basé sur le savoir. Par définition, les TIC sont un éventail d'instruments qui créent, diffusent, capitalisent et gèrent l'information. Il est intéressant de constater que les TIC, quand elles sont utilisées pour rassembler un savoir local disséminé dans des bases de données lointaines et dans le domaine public, favorisent l'apparition d'un nouveau type de société – *la société du savoir*. Le savoir devient ainsi la ressource fondamentale pour toute activité économique et de développement. Le processus de synthèse qui permet au savoir local de venir enrichir le pool global de savoir, est à l'origine de *la mise en réseau du savoir*.

La mise en réseau du savoir brise les chaînes et permet à l'information et au savoir de franchir les frontières géographiques, d'atteindre les pauvres comme les riches, les femmes aussi bien que les hommes. Elle permet une nouvelle forme de communication interactive entre les instances gouvernementales, les ONG, les institutions universitaires, les entreprises et la société civile. Ce processus permet aux communautés de prendre les dispositions appropriées pour identifier et organiser le savoir qu'elles possèdent, et de provoquer des changements en utilisant ce savoir dans un domaine social plus large.

Les pays en développement vont tirer un bénéfice énorme de l'utilisation des TIC dans la mise en réseau du savoir. Ils ont pour avantage, spécialement ceux d'Asie méridionale, de posséder des ressources humaines abondantes et variées. La création de sociétés du savoir débute par l'incubation du savoir dans l'esprit humain, un processus qui dépend à la fois de l'individu et de son environnement.

Les pays en développement doivent prendre conscience de la valeur de leurs ressources humaines, et capitaliser un savoir qui permette de lutter contre la pauvreté et de promouvoir la justice sociale. Ce capital de savoir va ensuite permettre aux pays en développement de sortir de leur dépendance, de cesser d'être uniquement des fournisseurs de main d'œuvre à bas prix et d'augmenter la productivité et les revenus. Il faut cependant apporter des compétences et créer le cadre politique pour que les



gens puissent utiliser la puissance du savoir pour progresser. (Consultez le site de KnowNet Initiative : <http://www.knownet.org> qui cherche à donner aux pays en développement les connaissances nécessaires en GS et qui s'efforce de valoriser le savoir qu'ils possèdent).

La question cruciale n'est donc pas de savoir s'ils peuvent tirer des bénéfices, mais de comment ils peuvent le faire et quels sont les mécanismes qui vont permettre que les bénéfices accumulés dans les pays en développement ne se limitent pas à de simples retombées. Sur un plan purement conceptuel, les TIC permettent à n'importe quel individu de la planète de se connecter sur un réseau par satellite. Cette technologie ouvre des possibilités infinies de partage du savoir et peut être utilisée de manière créative par des gens pour communiquer avec d'autres internautes et aussi pour envoyer des informations à d'autres personnes lointaines en faisant appel à des technologies comme le courrier électronique collectif, les radios collectives, les télé-centres, les bulletins, les vidéos, etc. Ces dispositifs permettent surtout de créer des espaces où les communautés peuvent surmonter les contraintes de l'exclusion sociale, mobiliser des ressources, accéder à de nouveaux marchés et s'ouvrir des voies vers l'éducation permanente. On peut, en gros, distinguer deux sphères à l'intérieur desquelles les modèles de savoir agissent : celle de la « prise de pouvoir » (empowerment) et celle de « l'autonomie » (gouvernance).

La sphère de la « prise de pouvoir » est axée sur le principe d'intégration et de participation, plutôt que sur le principe d'exclusion. L'information contenue dans les réseaux du savoir est sensée être dans le domaine public et donc accessible à tous. La mise en réseau du savoir permet une distribution du savoir qui conduit, effectivement, à une redistribution du pouvoir dans la société. Un petit boutiquier en Afrique a autant le droit d'exploiter une information disponible dans l'espace numérique qu'un gros consortium européen. Il y a un flux libre d'informations. Il permet à des individus et à des groupes d'assimiler des connaissances en comparant des informations de sources et de tendances différentes et de leur ajouter une valeur locale. Donc le savoir ne reste plus confiné, mais il est diffusé dans un but précis à travers un processus continu de valeur ajoutée et d'appropriation.

Les modèles de mise en réseau du savoir ont la faculté d'aller au-delà de la communication d'informations et de se muer en modèles institutionnels alternatifs pour promouvoir le développement. (Consultez le site web <http://www.digitalgovernance.org> qui permet d'explorer des modèles ITC de « gouvernance » novateurs). En consultant des modèles de mise en réseau du savoir novateurs, les internautes peuvent élargir le champ de leurs actions et s'attaquer à des problèmes qui, jusqu'ici, dépassaient leurs capacités. Par exemple, la mise en réseau du savoir pour faciliter la prise de décision permet de renforcer le fonctionnement de la démocratie et à chaque individu de prendre conscience du pouvoir qu'il détient et de s'apercevoir qu'il n'est plus prisonnier d'un système bureaucratique rigide imposé par des institutions formalistes. Ces modèles modifient la nature même de la relation entre gouvernants et gouvernés en obligeant les premiers à plus d'intégrité et de transparence. Des mécanismes alternatifs pour mener à bien ces tâches demanderaient beaucoup plus de temps, de moyens et d'efforts.

Les modèles de réseaux du savoir élaborés par le Sud permettent l'innovation, l'appropriation et la participation. On s'est contenté jusqu'à présent, dans l'élaboration de ces modèles, d'informatiser l'information disponible et d'automatiser des opérations faites jusqu'ici manuellement. C'est sans doute un progrès, mais il faut maintenant étudier les tâches spécifiques qui ne peuvent être accomplies que grâce à ces modèles. Si une agence adopte des approches novatrices pour mettre en réseau du savoir dans le domaine de l'autonomie régionale, du commerce par courrier électronique, du conseil ou de la création d'activités lucratives par courrier électronique, etc., alors les populations des pays en développement en tireront des bénéfices incommensurables. Innover plutôt que réinventer, voilà l'approche à adopter pour mettre en place des modèles de réseaux du savoir.

0-0-0-0

## **LA GESTION DU SAVOIR AU SERVICE DES ORGANISATIONS DE DEVELOPPEMENT**

**Steve Song**

Secrétariat international de Bellanet, Ottawa [Ssong@bellanet.org](mailto:Ssong@bellanet.org)

La prolifération rapide des technologies de l'information et de la communication, ces 10 dernières années, nous a permis d'augmenter prodigieusement notre capacité d'accéder à l'information, de la

partager et de la diffuser, et de communiquer avec presque n'importe quelle personne de notre choix. Cette possibilité a provoqué une accélération du changement dans le monde industrialisé. Grâce à la rapidité des réponses et à un accès global, il est devenu possible de conclure ou de rompre un marché dans le même temps qu'il fallait auparavant pour envoyer une seule lettre. Des réactions plus rapides sont maintenant devenues nécessaires.

Les grandes sociétés ont été les premières à ressentir le besoin d'une plus grande flexibilité et d'une adaptation rapide aux changements de situation et à l'évolution des marchés. Ce sont elles qui ont lancé la « pratique » de la gestion du savoir (GS), au début des années 90. Comme il existe plusieurs définitions de la GS, nous avons choisi de la définir comme un ensemble de pratiques et d'approches qui aide les organisations (surtout les grandes) à s'adapter à l'allure de plus en plus rapide du changement.

En 1999, Bellanet (une organisation qui a pour mission de promouvoir la collaboration et le partage du savoir au sein de la communauté internationale), s'est intéressée à la GS en se demandant si elle pouvait être utile aux organisations internationales de développement. En 2000, Bellanet a organisé, en collaboration avec plusieurs agences bilatérales et multilatérales, deux séminaires internationaux sur la gestion du savoir au service des organisations de développement. (<http://www.bellanet.org/km>) L'organisation de ces séminaires répondait à deux objectifs : a) Connaître le niveau d'intérêt des organisations de développement pour la GS et voir dans quelle mesure elles la pratiquent et b) examiner si les enseignements retirés de l'application de la GS dans les sociétés commerciales pouvaient être utilisés dans un contexte de développement.

Ces réunions ont permis de faire les constatations suivantes :

- La plupart des organisations bilatérales et multilatérales ont entrepris l'exploration de ce domaine.
- Les gens n'ont pas la même définition du « savoir » et encore moins de la GS.
- Le jargon utilisé par les sociétés en matière de GS ne s'applique pas bien au monde du développement.
- Les organisations de développement qui pratiquent la GS s'aperçoivent qu'elle a une portée qui dépasse leur organisation et elles souhaitent savoir comment elles pourraient l'intégrer à leur programmation.
- Les organisations de développement qui pratiquent la GS considèrent les « communautés de pratique » comme l'approche de GS la plus efficace.

Le terme de GS se réfère à un vaste ensemble d'approches et de nombreux fabricants de logiciels cherchent à exploiter l'intérêt suscité par la GS en rebaptisant plusieurs de leurs produits « outils de gestion du savoir ». De ce fait, certaines personnes ont pensé que la GS était un nouvel instrument technologique à la recherche d'un débouché. Cette confusion s'est vue augmentée par le fait (comme dit plus haut) que la GS est dans une certaine mesure une réponse au changement technologique.

Au contraire, le succès rencontré par les organisations qui ont instauré la GS est dû en bonne partie à des changements dans la culture organisationnelle, à une valorisation des personnes, à une amélioration de la communication. Les stratégies de GS qui réussissent montrent clairement :

- que le savoir est avant tout dans la tête des gens,
- que le savoir est en grande partie une construction de la société et qu'il est souvent fortement tributaire du contexte,
- que le savoir ne se prête pas facilement (et même pas du tout) à une extraction brutale et à une codification,
- qu'il faut améliorer le partage du savoir, mais qu'il est aussi important d'examiner comment il circule au sein d'une organisation, et
- que la meilleure manière de transférer le savoir est l'échange d'idées en tête-à-tête.

Ces constatations permettent aisément de voir quelles leçons les praticiens du développement peuvent tirer du monde de la GS. Elles ont aidé Bellanet à passer d'une vision où il s'agissait de créer de vastes réservoirs de savoir (ou de ce qu'une fois nous avons appelé savoir) à la constitution d'associations de praticiens du développement et au développement de compétences pour faciliter le partage du savoir au sein de ces associations. Cela nous a aidé à comprendre que ces communautés étaient elles-mêmes des dépositaires vivants de savoir bien plus fiables et durables que n'importe quelle banque de données.



S'il est largement accepté, cet accent mis sur la constitution d'associations de « connaisseurs » pourrait avoir un impact considérable sur la manière de mener les activités de développement. Créer des associations là où des décisions concernant le développement découlent de larges interactions sociales pourrait être un pas vers des prises de décision mieux pesées et un transfert de savoir plus approprié.

0-0-0-0

## **PARTAGE DU SAVOIR ENTRE LE SUD ET LE NORD : LES DEFIS**

### **LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT DANS LE DOMAINE DE L'EDUCATION ET LE PARTAGE DE L'INFORMATION : LA PRESTATION MEDIocre DES DONATEURS**

**Kilemi Mwiria**

anciennement KimKam Development Associates, Nairobi, assistant du Ministre de l'Education depuis début 2003

Maintenant plus que jamais, les donateurs expriment leur intérêt d'associer les bénéficiaires de leur appui aux prises de décisions relatives à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets qu'ils soutiennent. Cependant, il n'est pas certain que les donateurs songent plus sérieusement qu'auparavant à promouvoir une prise de décision concertée, alors que les progrès réalisés dans le domaine de la technologie de l'information pourraient rendre la chose plus facile que jamais. On pourrait donner beaucoup d'exemples d'une absence de partage de l'information dans les pays donateurs et dans les organisations qui les représentent dans les pays bénéficiaires, même si les pays africains portent leur part de responsabilité dans cet état de chose. Quand on examine les activités des donateurs dans leur propre pays ou dans les pays bénéficiaires, on trouve bien des raisons de douter de leur sincérité quand ils affirment vouloir apprendre de ceux qui bénéficient de leur philanthropie.

C'est la centrale des pays donateurs qui, en fait, décide de ce qui doit être soutenu, soit parce que le personnel des agences donatrices est largement composé de bureaucrates de carrière qui ont une connaissance limitée des conditions régnant dans les pays bénéficiaires, soit, plus simplement, parce que ces gratte-papier se contentent de suivre les instructions de leur gouvernement. Les points de vue des organisations régionales, des organisations nationales et des équipes sur le terrain sont souvent négligés. Dans la plupart des cas, les missions des donateurs passent dans les bureaux du ministère et sur le terrain presque pour la forme. La plupart des missions de consultation se déroulent en fait comme des missions de persuasion, car elles ont pratiquement pour unique but de légitimer les idées du donateur. Ces missions, formées de personnes travaillant à la centrale, comprennent aussi des consultants souvent relativement jeunes et peu familiarisés avec les réalités du Tiers-monde. Certains d'entre eux se présentent comme de brillants spécialistes, même s'ils « volent » de nombreuses idées locales. Leur attitude condescendante, vis-à-vis de leurs hôtes, leur faculté d'accéder aux centres de pouvoir dans les pays bénéficiaires, leur maîtrise de l'anglais parlé et écrit et la confiance qu'ils affichent leur permet de convaincre facilement une majorité d'employés du gouvernement courtois et parfois dociles. Ils ne perdent aucune occasion de rappeler à leurs homologues « ce qui a été convenu avec le Ministre », « pendant notre réunion avec le Cabinet », « en accord avec le Secrétaire permanent de l'éducation », etc. Ces propos ont pour but d'obtenir une rapide adhésion à leurs idées. Parfois, il ne s'agit pas de vantardise, car il est bien connu que certains chefs de mission et consultants peuvent rencontrer des chefs d'Etats, et à plus forte raison des ministres et des secrétaires d'Etat sans rendez-vous préalables. Malheureusement, ces entretiens au plus haut niveau peuvent avoir des effets limités dans des situations où ce sont les cadres moyens qui font avancer la politique du gouvernement.

De plus, lors de ces missions, les donateurs séjournent dans les pays receveurs pour de courtes périodes, ce qui empêche un véritable échange dans les deux sens. C'est ainsi que certaines décisions d'une importance cruciale, même si elles concernent des situations locales, sont prises fréquemment dans la capitale après une mission de consultation d'une quinzaine de jours en

moyenne. Certaines cependant sont prises dans des stations balnéaires ou dans d'autres lieux de villégiature haut de gamme, à nouveau plutôt hâtivement, car ces endroits présentent d'autres attraits pour les visiteurs et leurs homologues locaux. Curieusement, même lorsqu'il arrive que les personnes concernées par les décisions à prendre résident dans la région où ces réunions ont lieu, elles sont rarement représentées. Et chose encore plus significative à une époque dite de démocratisation, ces missions n'ont généralement que peu de temps, voire pas de temps, à consacrer aux partenaires non gouvernementaux, qu'il s'agisse d'organisations religieuses, d'ONG, d'instituts d'enseignement privés ou de membres de l'opposition. Ce qu'ils peuvent faire de différent ne mérite pas d'être examiné.

Les missions envoyées par les donateurs visitent aussi quelques projets représentatifs et interrogent le personnel. Cependant, on ne peut s'attendre à une grande franchise de sa part, car il jouit d'une situation privilégiée. Il est payé par le donateur et il touche des salaires plusieurs fois supérieurs à ceux du personnel travaillant dans l'administration. Mais il y a d'autres employés du gouvernement « compromis ». Ceux qui collaborent à des projets financés par le donateur où ils sont relativement bien payés et ceux à qui on promet des bourses ou des stages à l'étranger. Même la possibilité de participer à un atelier est un cadeau appréciable car les per diem qu'ils vont toucher pendant une semaine peuvent correspondre à un mois de leur salaire. Il y a peu d'empêcheurs de tourner en rond parmi eux, par crainte de ne pas être invités au prochain atelier. Cela est triste, car un grand nombre de ces employés figurent parmi les meilleurs de leurs départements gouvernementaux respectifs et un avis honnête de leur part sur les problèmes serait très utile pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets. En outre – et c'est encore plus critiquable – alors que nous vivons à l'ère de la technologie de l'information et que les donateurs ne se font pas faute de le rappeler aux gouvernements, rares sont les donateurs qui donnent de l'argent pour renforcer les capacités en technologie de l'information des ministères nationaux et/ou des bureaux régionaux et locaux. Pourtant, une bonne communication entre les services permettrait très probablement d'accroître la capacité d'implanter des projets de développement appropriés.

Une consultation véritable est en outre limitée par l'absence de coordination dans le domaine du partage de l'information. Et bien que les donateurs aient la possibilité de le faire, ils ne créent que peu de réseaux. De nombreux représentants des donateurs ont tendance à peu communiquer avec leurs homologues et cela explique pourquoi ce grave problème perdure depuis deux décennies. Autre lacune importante : le manque d'harmonisation entre les procédures de financement des donateurs. Par exemple certains donateurs voulant investir des moyens importants pour financer des approches sectorielles larges se mettent d'accord sur un panier de financement, mais certains font alors marche arrière parce que cette manière de faire ne correspond pas à leur procédure. Là encore, on ne peut s'attendre à des efforts sérieux de coordination dans de telles situations. A cela vient s'ajouter la mauvaise mémoire institutionnelle qui caractérise souvent les donateurs. Il est bien connu que leurs représentants sont incapables parfois de retrouver leurs propres rapports antérieurs, même si le donateur a dépensé des sommes considérables pour son système de documentation. Quand des rapports, tels que ceux de fin de mission existent, ils circulent surtout entre les organisations du donateur et rarement au sein des services administratifs concernés. Dans certains cas extrêmes, les organisations du donateur ne reprennent même pas contact avec les fonctionnaires du gouvernement concernés à propos de l'action que l'organisation du donateur envisage d'entreprendre.

Finalement, il est maintenant bien connu que beaucoup de « schémas directeurs » élaborés par des organisations comme la BM ne sont pas soumis à l'examen rigoureux des gouvernements pour lesquels ils ont été conçus. En lieu et place, un réseau de fonctionnaires internationaux, de consultants et de spécialistes sont chargés de commenter des papiers préparés par le personnel de l'agence donatrice et font l'objet de commentaires dans les conférences internationales et dans les revues spécialisées. Mais les instances les plus concernées par les réformes proposées n'ont pas accès à ces moyens d'information. Néanmoins il faut bien reconnaître que si les discussions avec les différents groupes de participants peuvent prendre du temps, coûter de l'argent, il est indispensable d'organiser un nombre minimum de rencontres de ce type.

Les représentants des donateurs dans les pays bénéficiaires ne contribuent pas nécessairement à créer de bonnes conditions pour consulter les fonctionnaires du gouvernement local. Ces représentants prennent peu, voire aucune initiative, car ils perçoivent leur rôle comme un appui à leur patron, dans leur pays d'origine, celui qui, en général, leur verse leur salaire. Même si, dans certains cas, le personnel de terrain ne doit pas rendre des comptes aux collaborateurs de la centrale, il traite ces derniers avec respect, car ils pourraient donner une image négative des programmes et d'eux-mêmes dans les milieux de la centrale. Peu de personnes sur le terrain sont prêtes à prendre ce risque et à mettre en péril les nombreux privilèges dont ils jouissent dans les pays receveurs. Cette même insécurité peut expliquer qu'ils aient tendance à flatter les élites au pouvoir où ils sont affectés

et à éviter de les contredire, même quand elles commettent des erreurs qui concernent des projets soutenus par le donateur. Rarement, par exemple, un représentant des donateurs défendra franchement un partage des coûts, s'il pense que les dirigeants, dans le pays bénéficiaire, ne sont pas partisans de cette réforme. Cette attitude correspond davantage à des raisons de survie qu'à des considérations professionnelles. De même, rares seront les représentants qui oseront avoir des contacts avec des personnes considérées comme des opposants, même si elles sont d'accord avec les propos du donateur sur la transparence en matière de gestion des affaires publiques. Il y aurait simplement trop à perdre.

Les représentants des donateurs sur le terrain consultent peu le personnel local, car ils doivent accomplir des tâches administratives, comme la préparation des visites, notamment organiser les rencontres des membres des missions avec les instances gouvernementales, prévoir le logement et organiser les voyages sur le terrain. Ils doivent aussi participer à des rencontres avec de hauts fonctionnaires. Cela leur laisse peu de temps pour se pencher sur la situation locale et ils ont parfois recours à des consultants locaux pour recueillir l'information dont ils ont besoin. Cependant, même si elles sont très motivées, les personnes sur le terrain sont handicapées par leur incapacité de s'exprimer dans la langue locale. Cela les empêche considérablement de connaître les vues des groupes les plus désavantagés au nom desquels ils prétendent parler. La présence dans certains bureaux de professionnels locaux ne change pas grand-chose, car la plupart de ces employés ont été auparavant assistants dans des équipes internationales. Dans de nombreux cas, les opinions de ces agents sont négligées, ce qui crée des frustrations et incite certains à démissionner. Autre obstacle à la consultation : le fait que les réunions organisées dans les bureaux sur le terrain sont tenues dans la langue du pays donateur, sans tenir compte que le personnel local peut ignorer ou n'avoir que des connaissances limitées de la langue en question. C'est particulièrement fâcheux lorsque le donateur ne vient pas d'un pays anglophone ou francophone.

La commercialisation de l'aide au développement a semé de nouvelles embûches sur le chemin menant au partage de l'information. C'est notamment le cas lorsque les organisations donatrices signent des contrats avec des entreprises privées à but lucratif pour réaliser leurs projets de développement. Parfois ces compagnies utilisent leur expérience et leurs contacts antérieurs dans les pays donateurs et les pays bénéficiaires pour lancer des projets de haute rentabilité, même s'ils ne sont pas prioritaires pour les pays où ils sont implantés. Dans leur quête de profits, de nombreuses sociétés de conseil s'adressent directement à des donateurs potentiels et font la promotion de projets qu'ils vendent ensuite au gouvernement. Dans de telles circonstances, les processus de consultation sont réduits au minimum et on peut parler de délit d'initié là où des enchères publiques seraient sensées avoir lieu.

Le partage du savoir a aussi pour frein la mauvaise volonté des missions et des équipes locales des donateurs de bénéficier des recherches menées par des universités et des ONG qu'ils ne soutiennent pas. On fait beaucoup moins appel aux universitaires comme personnes ressources, aux résultats de la recherche universitaire et aux écrits des ONG qu'aux consultants internationaux et à la documentation des donateurs. En fait, certains agents des donateurs ont tendance à se méfier des données produites sur place, même si ce sont eux qui ont appuyé le système de collecte d'informations mis en place. Même s'il existe des comités de coordination de la recherche dans les ministères de l'éducation, ils sont rarement consultés par les donateurs et souvent considérés comme incompetents, même dans le cas où les personnes composant ces comités ont obtenu des diplômes dans les grandes écoles du pays donateur. Quand ils ont besoin de données, les donateurs sont prompts à financer leurs propres projets ou à engager des consultants sans se soucier de la possibilité d'obtenir des données similaires ailleurs. Dans les situations où les donateurs sont à la recherche de solutions rapides et standards, ils ne se donnent pas beaucoup de peine pour consulter la documentation disponible, et parfois on a l'impression que « le problème est de dépenser de l'argent et non pas quel montant est disponible pour la tâche en question ». Malheureusement, les universités et les petites ONG ne font pas suffisamment d'efforts pour faire connaître le résultat de leurs recherches et leurs compétences à des utilisateurs potentiels, y compris les gouvernements, alors que certaines de ces initiatives sont à même de générer des revenus.

Les séminaires nationaux sont un instrument important pour faciliter le partage de l'information, mais malheureusement ces rencontres ont parfois été l'occasion de gagner de l'argent pour les fonctionnaires et les professeurs d'université désireux eux aussi « d'adoucir leur propre pauvreté ». Pour cette raison, certains donateurs évitent d'organiser des séminaires pour introduire ou diffuser des informations sur les réussites et échecs des projets. C'est regrettable, car une diminution des séminaires signifie aussi une diminution de la consultation, surtout qu'il s'agit d'un des rares moyens de réunir des fonctionnaires occupant des postes clés. En tout cas leur coût, entre \$5000 et \$10000 en moyenne, est bien modeste, comparé aux centaines de milliers de dollars versés à des

consultants internationaux souvent mal informés et de second ordre. C'est principalement en raison d'une insuffisance de consultation que beaucoup de politiques, spécialement les plus délicates comme celles relatives au partage des coûts, ne sont pas parvenues à gagner l'adhésion de la majorité des personnes concernées par leur réalisation, notamment celle des élèves et de leurs parents. De la même façon, les efforts de réforme du corps enseignant ont échoué parce qu'on n'a pas suffisamment essayé d'organiser des rencontres avec ceux qui allaient être touchés par ces réformes. Une erreur majeure des donateurs préconisant des programmes d'austérité est donc de travailler uniquement avec les autorités comme si elles étaient les seules à être directement intéressées à leur réalisation.

0-0-0-0

## DEVELOPPEMENT DU SAVOIR ET AIDE INTERNATIONALE

**Jandhyala B G Tilak**

National Institute of Educational Planning and Administration, New Delhi [jtilak@vsnl.com](mailto:jtilak@vsnl.com) ou [tilak@hotmail.com](mailto:tilak@hotmail.com)

L'aide internationale n'est pas un phénomène nouveau. L'aide à l'éducation n'est pas non plus une nouveauté. De nombreux pays développés, d'organisations internationales et de pays en développement sont impliqués dans le « business » de l'aide à l'éducation depuis plusieurs décennies. L'intérêt récent manifesté pour « une aide fondée sur le savoir » présuppose que jusqu'à présent la plupart des politiques d'aide n'étaient pas basées sur le savoir. Cette impression se confirme quand on observe que les méthodologies, les structures, les conditions, les comptes-rendus, les évaluations, les réévaluations, les schémas directeurs, etc. sont les mêmes dans les programmes d'aide, qu'ils se déroulent en Afrique subsaharienne, en Asie du sud-est, en Asie méridionale ou en Amérique latine ; qu'ils concernent l'énergie, les infrastructures, l'éducation, la santé ou la pauvreté. Donc, si l'aide n'est pas nouvelle, « l'aide fondée sur le savoir » peut sembler une nouveauté. La réalisation des conditions nécessaires à une aide fondée sur le savoir est une chose nouvelle et importante.

Le capital de savoir des organisations d'aide est très inégal. Certaines organisations internationales d'aide ne sont pas nécessairement des institutions qui créent ou dispensent un savoir. Des organisations comme, par exemple, le FMI, la BM, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement, etc. sont d'abord des institutions de prêts. Pour elles, le prêt n'est pas un instrument d'enseignement, en fait, c'est plutôt le contraire. Peut-on raisonnablement demander à ces organisations de se transformer en « banque de savoir » ou en « institutions d'enseignement » ? En revanche, il existe une deuxième catégorie d'organisations qui n'ont pas pour vocation première l'octroi de prêts. Elles peuvent fournir différents types d'assistance – financière ou technique, y compris en matière de recherche – aux pays en développement. L'Unicef, le Pnud, l'Unesco, par exemple, peuvent être considérés comme des organisations ayant un intérêt majeur pour la science et pour la constitution d'une banque de savoir. Une troisième catégorie d'organisations comme l'ACDI, SIDA, la DDC, JICA, DFID et la DSE partagent leur intérêt entre l'aide financière et l'aide technique. Parfois elles considèrent plus opportun d'accorder des prêts et parfois elles s'intéressent davantage à la recherche et au développement, donc au savoir.

Dans l'ensemble, les pays en développement pourraient considérer que ces organisations d'aide (plus particulièrement celles qui prêtent de l'argent) tirent peu d'enseignements de leurs expériences. Elles savent très peu de choses sur les pays en développement et refusent en général de profiter des connaissances que ces derniers pourraient leur apporter. Cela est probablement dû à l'arrogance des organisations d'aide qui pensent souvent que le transfert de savoir se fait à sens unique – des organisations d'aide vers les pays en développement. De ce fait, ces organisations sont perçues comme « anti-éducatives » dans leur nature et leur culture. De façon similaire, certaines organisations d'aide semblent penser qu'il n'y a pas de base de savoir dans les pays en développement, ou que s'il y en a, elle est insignifiante et d'une utilité minime.

Disposer d'une base de savoir de qualité est une chose importante, voire cruciale aussi bien pour les organisations d'aide que pour les pays receveurs. Une base de savoir manquant de solidité pourrait causer de graves préjudices aux organisations d'aide en termes d'investissements inefficaces, non rentables ou non viables. Mais les coûts pour les pays en développement pourraient être encore plus élevés, au niveau social, économique et politique. Il faut donc que les pays en développement se

préoccupent davantage de constituer leur base de savoir en matière de politiques d'aide, de leurs mécanismes et de leur impact.

En conséquence, les gouvernements locaux devraient assumer un rôle plus important dans l'élaboration d'une base de savoir solide et fiable, car ce sont eux qui courent le plus de risques dans cette entreprise. Les organisations internationales peuvent épauler, mais seulement épauler les gouvernements locaux. Les pays en développement sont peut-être mieux à même de constituer un capital de savoir utile, pertinent et fiable que les pays étrangers ou les organisations d'aide internationales. Du reste la BM disait elle-même dans son « Rapport sur le développement mondial » (1999) « c'est le savoir créé au sein même des pays en développement qui compte généralement le plus. »

La coopération internationale dans le domaine de la recherche prend plusieurs formes. Parmi les plus importantes on peut noter :

- a) la recherche menée par les organisations internationales,
- b) le financement de recherches conduites par des chercheurs locaux et par des centres de recherche,
- c) la recherche conjointe.

La recherche de type a) est en grande partie menée par les organisations internationales elles-mêmes et/ou par le biais de consultants qu'elles rémunèrent. Ce type de recherche, notamment dans le domaine du développement et des politiques d'enseignement qui est faite dans une large mesure par des consultants, pourrait entraîner un déplacement du financement public de la recherche. Il modifie aussi les programmes de recherche. En effet, les besoins à court terme de la recherche internationale contribuent à dévaloriser la recherche à long terme et, d'autre part, nuisent au renforcement des compétences dans les universités et les instituts de recherche. La recherche conduite ou subventionnée par les organisations internationales a aussi généralement comme conséquence une dévalorisation de la recherche locale qui est dépréciée non seulement par les organisations internationales, mais aussi par les gouvernements locaux et la communauté des chercheurs travaillant dans le pays. Le sens même de la recherche peut connaître également une mutation : la recherche pourrait ne plus signifier la création du savoir et la quête de vérités absolues, comme c'est le cas traditionnellement dans la recherche en sciences, sociales et physiques, pour s'intéresser surtout à la faisabilité. Chercher comment faire (know-how) remplace la recherche intellectuelle et académique. La frontière entre l'information et la recherche devient difficile à discerner. La recherche conduite dans le cadre d'évaluations a largement contribué à ce phénomène. Mais en dépit de tout cela, les organisations internationales peuvent jouer un rôle important et positif en aidant les pays en développement à constituer une base de savoir solide et durable.

De leur côté, les pays en développement doivent faire de sérieux efforts pour développer et renforcer leur propre recherche. Ils peuvent encourager une recherche plus critique, plus objective, plus adaptée socialement ; encourager la recherche dans les universités et les grandes écoles, construire des réseaux d'universités et d'instituts de recherche dans les pays et entre les pays, et élaborer des politiques solides et pertinentes en matière de financement de la recherche. En résumé, en comparant les avantages, on pourrait suggérer que ce soient les gouvernements des pays en développement qui aient la principale responsabilité du développement du savoir et que ce soient les organisations d'aide internationale qui soient chargées de la gestion du savoir.

0-0-0-0

## **BREF APERÇU DE LA VISION DE JICA SUR LE SAVOIR**

**Keiichi Kato**

Agence de coopération internationale du Japon (JICA), Tokyo [k-kato@jica.go.jp](mailto:k-kato@jica.go.jp)

En 1868, lorsque le Japon entama son processus de modernisation, il fit appel à 850 spécialistes étrangers qui apportèrent une contribution prodigieuse, aidant à réformer les institutions et à développer les ressources humaines pour permettre au Japon de combler son retard sur les pays européens. Le Japon a aussi vécu l'expérience de l'aide humanitaire lorsqu'il a bénéficié d'envoi de vivres et d'autres produits de première nécessité après la Deuxième guerre mondiale. Il reçut aussi

des prêts de la BM pour développer ses infrastructures économiques, d'une importance vitale. La coopération japonaise tire sa substance de ces diverses expériences.

JICA, s'est constamment efforcé d'appuyer le développement des ressources humaines, la création d'infrastructures sociales et économiques et le développement national pour permettre aux pays du Tiers-monde de se développer de façon autonome et durable. Cette démarche va de paire avec un encouragement à l'auto-développement et un appui au développement des ressources humaines. L'aide doit être utile à la population et consolider l'approche spécifique de chaque pays. Nous avons pour devise le développement humain, le développement national et la coopération entre les gens. Les gens ont donc une place centrale dans la coopération de JICA.

La formation technique est à la base des actions menées par JICA et elle vise à transférer un savoir spécialisé et des technologies. La formation couvre une grande variété de domaines, allant de l'acquisition de savoir-faire, comme l'administration des affaires, le contrôle de la qualité et la gestion de l'environnement, à des technologies comme l'ingénierie. La formation dans tous ces domaines est dispensée dans les centres internationaux de JICA implantés dans tout le Japon. Grâce à la coopération apportée par des organismes publics nationaux et régionaux, des centres privés de recherche et de formation, des universités et d'autres institutions, il a été possible d'apporter un appui à plus de 100'000 personnes. Il s'agit réellement d'un réseau de personnes à l'échelle de la nation qui travaillent et réfléchissent ensemble.

JICA disposant de nombreux programmes de coopération technique, elle a cherché à implanter ceux qui sont soigneusement élaborés et reliés entre eux. L'intention est d'explorer et de coordonner toutes les voies permettant de développer les ressources humaines des pays partenaires.

Si on fait un tour d'horizon, on observe que la situation internationale évolue rapidement avec l'émergence de nouvelles demandes d'aide concernant la construction de la paix, le passage à l'économie de marché, l'environnement, le sida, la pauvreté, etc. Les technologies de l'information et de la communication facilitent la mondialisation, mais parallèlement de nouvelles formes de planification voient le jour, comme l'approche par secteur, le cadre de développement global, la stratégie de réduction de la pauvreté, qui sont de nouvelles caractéristiques de l'aide. Pour répondre aux besoins actuels, JICA a mis en place des réformes organisationnelles qui lui permettent de traiter les problèmes particuliers à chaque pays et région en trouvant la voie la plus appropriée à chaque cas.

En outre, dans le domaine de la gestion du savoir, JICA espère créer très prochainement un réseau qui intégrera le savoir et l'information répondant non seulement à ses besoins, mais aussi de groupes extérieurs, notamment des experts et des volontaires d'outre-mer. Nous avons également organisé des groupes de travail pour proposer des réformes opérationnelles et organisationnelles. Cela devrait permettre de renforcer les approches spécifiques par région et par pays, les opérations orientées vers les résultats, l'intégration de toutes les connaissances et de toute l'information disponibles, le recrutement de personnes compétentes, la décentralisation et l'efficacité. Cela devrait stimuler la participation de la population. Sept « taskforces » formées de membres du personnel de JICA sont à l'œuvre et de nouvelles idées sont émises. Tous ces efforts se poursuivent avec persévérance.

0-0-0-0

## **SAVOIR, COMPETENCES, ARTISANAT ET FORMATION : LE DEFI NORD-SUD**

**Pravina Khilnani King**

African Studies, Edimbourg [P.King@ed.ac.uk](mailto:P.King@ed.ac.uk)

Si l'on examine une sphère différente de savoir et de compétences de celle prise habituellement en considération dans les exposés sur le développement des connaissances et des compétences, les problèmes apparaissent sous un jour différent. Prenons par exemple le monde de l'artisanat et des arts.

Les programmes de développement du savoir et des compétences sont fondés sur l'hypothèse que le Sud a un retard à combler. Mais dans le domaine de l'art et de l'artisanat, on ne peut pas prétendre que le Sud attend l'appui du Nord pour se « développer ». Il est évident que le Sud n'accuse aucun retard dans cette sphère de savoir et de compétences.

Néanmoins, alors qu'il existe une parfaite symétrie dans la valeur des artisans et des artistes du Nord et du Sud, les objets d'art et les produits artisanaux du Sud sont dévalorisés sur le marché comme s'il s'agissait de matières premières à l'état brut. Malgré des initiatives pour un commerce plus équitable, ces produits du Sud sont vendus pour une bouchée de pain alors que ceux du Nord sont généralement écoulés à bon prix dans des galeries et des boutiques de luxe.

Les chemins conduisant à la maîtrise en matière artistique ou artisanale sont nombreux, au Nord comme au Sud. Il peut y avoir une combinaison de formation formelle et non formelle, au sein de la famille et à l'école. Notons cependant que l'école formelle peut aider au développement des arts et de l'artisanat, mais aussi exercer une influence négative.

Les TIC offrent des possibilités prodigieuses de commercialiser et même d'exposer des objets artisanaux et des œuvres d'art à distance. Mais les possibilités sont plus grandes pour les artistes et artisans du Nord qui peuvent utiliser les systèmes des musées, des expositions et du commerce électronique, alors qu'au Sud, le monde de l'art et de l'artisanat n'a pas encore – ou encore très peu – accès à ces technologies.

0-0-0-0

## **CONSTITUTION DU SAVOIR EN AFRIQUE DU SUD : STRATEGIES GLOBALES ET LOCALES**

**Adrienne Bird**

Department of Labour, Pretoria, Afrique du Sud [Adrienne.Bird@labour.gov.za](mailto:Adrienne.Bird@labour.gov.za)

L'un des défis que l'Afrique du Sud a dû relever à l'avènement de la démocratie a été d'intégrer un personnel nouveau dans l'administration publique. Il s'agissait notamment de personnes qui avaient participé à la lutte contre l'apartheid. Ces personnes, évidemment, n'avaient pas une expérience très grande en matière d'administration. Souvent intelligents et motivés, ces nouveaux fonctionnaires étaient peu familiarisés avec les procédures et les rouages de l'administration. A cette situation déjà difficile vint s'ajouter une refonte complète de la législation. Il n'y a pas un domaine de la politique gouvernementale qui n'ait subi des modifications depuis 1994.

Parallèlement, le pays tout entier était victime d'un exode massif des cerveaux. Le Sunday Times, un journal sud-africain, écrivait le 25 mars 2001 que, selon le Bureau central des statistiques, « 1,6 million de personnes qualifiées professionnellement avaient quitté l'Afrique du Sud depuis 1994 et qu'au moins un Sud-Africain sur cinq ayant une formation universitaire vivait à l'étranger. On estime le coût de cet exode massif à environ 3 millions d'euros par année. Il est peu efficace de chercher à empêcher des gens formés et compétents de vendre leur « capital humain » aux plus offrants, même si cela entraîne des conséquences involontaires comme l'augmentation de l'exode ou la diminution des investissements dans l'enseignement et la formation. Mais l'Etat peut intervenir par d'autres moyens. En effet, le gouvernement sud-africain a pris une série de mesures aussi bien dans le domaine de l'offre que celui de la demande pour essayer de résoudre le problème du manque de personnel compétent, par exemple :

- En mettant un fort accent sur l'enseignement général.
- En obligeant les médecins à faire des stages en zone rurale après leurs études. Une extension de ce programme à d'autres domaines de formation professionnelle est à l'étude.
- En s'efforçant de modifier les lois sur l'immigration pour faciliter l'entrée de personnes qualifiées dans le pays.
- En introduisant un système de taxation/allocation pour le développement des compétences. Il vise à stimuler la demande de personnel qualifié, à encourager le perfectionnement de la main d'œuvre actuelle et à élever le niveau de formation de ceux qui entrent dans le secteur privé ou qui le réintègrent. On demande d'autre part au secteur public de dépenser autant que le privé dans le perfectionnement de son personnel.
- En modifiant le système de subvention universitaire pour promouvoir l'enseignement et la formation dans les disciplines où les compétences sont rares.
- En procédant au remodelage du panorama universitaire – par des fusions et des accords de collaboration ainsi que par l'encouragement de stratégies d'enseignement ouvert et à distance.



- En élaborant un nouveau système de bourses pour encourager la formation dans les disciplines où les compétences sont rares et en facilitant l'établissement de partenariats avec des groupes multinationaux de premier plan.
- En mettant un accent plus marqué sur l'appui à la recherche et à l'innovation visant à favoriser la croissance économique et le développement social.
- Par la création du « South African Network of Skills Abroads (SANSa) ».

En complément à ces mesures, le gouvernement a récemment annoncé l'élaboration d'une stratégie nationale de développement des ressources humaines et fixé des objectifs et des délais précis. Il y a cinq objectifs stratégiques, chacun accompagné d'une série d'indicateurs :

- Améliorer les fondements du développement de l'être humain (petite enfance, enseignement général, enseignement de base pour les adultes, mathématiques et sciences).
- Améliorer la fourniture de compétences de haute qualité (particulièrement là où elles sont rares) qui répondent le mieux aux besoins économiques et sociaux.
- Augmenter la participation de l'employeur dans la formation permanente.
- Appuyer la croissance de l'emploi par des politiques industrielles, l'innovation, la recherche et développement.
- Faire en sorte que les 4 piliers de la stratégie de développement des ressources humaines soient liés.

En outre, cinq domaines prioritaires ont été identifiés pour une action immédiate : promotion des compétences rares (stratégies d'immigration et intensification des cours et des formations dans les domaines concernés) ; amélioration des compétences dans le secteur public pour un meilleur service ; enseignement et formation de base pour les adultes ; nouveau système d'apprentissage par l'acquisition d'une gamme plus large de compétences intermédiaires et promotion des petites entreprises. L'atteinte des objectifs fixés va demander une coordination étroite entre les différents ministères, et ces initiatives doivent être placées dans un contexte plus large d'actions économiques et sociales stimulant la croissance qui dépassent le cadre de cet article.

Le président Mbeki a aussi lancé le Programme de renaissance africaine du millénaire (MAP). Si ce projet réussit, il permettra de mettre fin à la réduction de l'aide à l'Afrique et d'avoir un nouveau discours, au niveau mondial, sur la relation entre l'aide et le commerce. En effet, l'argument central est que le Nord a un intérêt majeur à voir l'Afrique sortir de l'ère post-coloniale et néo-coloniale et se transformer en un marché intéressant pour les biens et services du Nord – et pour ce faire, il faut l'aider à résoudre les problèmes de l'informatique, de la santé, de la dette, et à constituer elle-même une base économique viable.

L'appui apporté au Programme de développement des compétences en matière de création d'emploi (LMSDP) pendant ces deux dernières années par l'Union européenne montre comment ce partenariat pourrait être édifié. Ce programme cherche à mettre en place de nouvelles structures et de nouveaux systèmes et mécanismes pour réaliser la nouvelle stratégie de développement des compétences. Parallèlement, il vise à développer la capacité du personnel à gérer et à diriger ce dispositif au fur et à mesure qu'il se déploie. Ce processus, fondé sur un partenariat à long terme, prend du temps, mais pourrait renforcer considérablement les compétences.

0-0-0-0

## COOPERATION NORD-SUD POUR CONSTRUIRE LE SAVOIR

**Ingemar Gustafsson**

Sida, Stockholm [Ingemar.Gustafsson@sida.se](mailto:Ingemar.Gustafsson@sida.se)

Cet article apporte quelques réflexions personnelles sur le problème de la création de compétences, basées principalement sur une étude faite au sein de la Sida qui a permis d'élaborer une nouvelle politique de développement des compétences (1). Le premier enseignement fourni par cette étude est que le développement des compétences a des significations différentes suivant les personnes, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Sida. Cela n'a rien de surprenant, mais cela nous a incité à élaborer un cadre conceptuel simple. Nous avons constaté que le travail de Sida pouvait être regroupé sous trois chapeaux correspondant à différentes phases.



Dès le début, c'est-à-dire depuis les années 60, on a considéré que le savoir et l'apprentissage étaient au cœur du développement des compétences. Ce fut le concept qui servit de fondement à un grand nombre d'activités d'assistance technique pendant des années. A la fin des années 70, on observa un glissement, au sein de Sida, vers la notion de développement organisationnel. Le concept de jumelage remplaça celui de recrutement et de financement d'experts individuels. Il semblait que ce type de partenariat pouvait donner d'excellents résultats, mais on s'aperçut aussi que parfois les homologues ne sont des homologues que de nom. Quand Sida commença à se rendre compte que le jumelage n'était pas une panacée, elle s'intéressa au cadre institutionnel, aux lois et aux politiques. Servaient-elles de support au genre de compétences que Sida tentait de développer ? Cette tendance se manifesta au début des années 90, dans le sillage des programmes d'ajustement structurel. Dans la pratique, tous ces concepts et approches coexistent. Sida considère actuellement que la question du développement des compétences doit être comprise dans un sens large. La constitution d'une masse critique d'enseignants et de chercheurs ne suffit pas.

Le développement des compétences doit nécessairement être fondé sur un soutien systématique et à long terme des systèmes d'enseignement et de recherche. Ce n'est qu'alors que les individus, les institutions et les pays pourront bénéficier du capital de savoir international. En pratique, cela implique que l'équilibre entre les programmes de formation à court terme et liés à des projets et le changement systémique à long terme soit rétabli.

Apprendre reste au cœur de la notion de savoir. L'expérience montre qu'il faut d'abord analyser ce qui existe, puis le renforcer. Apprendre doit être considéré davantage comme un processus d'échange que comme un simple transfert de connaissances de ceux qui savent à ceux qui ne savent pas. Dans ce contexte, le rôle d'une agence extérieure comme Sida change. Elle cesse de simplement fournir des connaissances et des savoir-faire pour établir un dialogue avec des partenaires qui permet d'apprendre les uns des autres et d'échanger des expériences.

(1) Sida's policy : Capacity development as a strategic question in development co-operation

0-0-0-0

## **LES ENSEIGNEMENTS APPORTES PAR LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT : UNE CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DU SAVOIR ?**

**Lennart Wohlgemuth**

Nordic Africa Institute, Uppsala [Lennart.Wohlgemuth@nsi.uu.se](mailto:Lennart.Wohlgemuth@nsi.uu.se)

Le savoir est généré de plusieurs manières, notamment par l'enseignement formel et informel et par l'expérience. Mais ce savoir est-il vraiment utilisé et de quelle manière ? Cet article tente de répondre à cette question. (La discussion est en partie fondée sur l'anthologie « Learning in Development Co-operation publiée par Jerker Carlson et Lennart Wohlgemuth (2000). »)

### **Contexte**

La discussion sur l'efficacité de l'aide est étroitement liée au problème des enseignements retirés de la coopération au développement. Les agences et leurs partenaires tirent-ils réellement des leçons de leurs expériences et si oui, ce savoir est-il utilisé pour améliorer les pratiques ? Une série d'études publiées à la fin des années 80 et dans les années 90 sur l'efficacité de l'aide arrivent à des conclusions divergentes. Il semble cependant que toutes soient d'accord sur un point : il y a peu de travaux solides sur l'impact de l'aide et sur l'ampleur de l'expérience acquise par les organisations impliquées, des deux côtés, dans la coopération au développement. Il s'agit d'un thème encore plus ou moins vierge pour la recherche organisée, ce qui contraste avec le nombre considérable de travaux sur l'acquisition organisée des connaissances en général.

L'anthologie mentionnée ci-dessus aborde le problème de l'apprentissage du point de vue des praticiens de l'aide. En conséquence, on a demandé à des personnes ayant travaillé de longues années dans le domaine de l'aide au développement, que ce soit au sein d'organisations donatrices ou bénéficiaires, ou à l'extérieur de ces institutions, de présenter leurs réflexions personnelles sur l'apprentissage. Elles avaient la liberté de traiter le sujet de la manière qui leur semblait la plus appropriée, tout en mettant l'accent sur certains points fondamentaux : Comment apprenons-nous ?

De quelles sources tirons-nous nos connaissances ? Que faisons-nous de notre savoir ? Le résultat de leurs réflexions a été rassemblé dans un volume qui présente 16 cas, allant de celui de la Chine rurale à celui de la Banque mondiale et de ses rouages. Il y a naturellement de grandes variations entre les contributions, que ce soit en ce qui concerne l'approche ou la manière d'écrire. Cependant, cette façon personnelle et narrative de traiter le sujet devrait le rendre plus accessible à un large public.

### **Qu'est-ce qu'apprendre ?**

On dit généralement qu'apprendre, c'est modifier notre compréhension et interprétation de la réalité qui nous entoure. Dans la perspective de la coopération au développement, apprendre n'est pas un phénomène purement intellectuel, mais un processus lié à un changement de pratique. Il ne suffit pas d'identifier un problème et de proposer une réponse. La solution doit être mise en pratique pour que l'apprentissage puisse se faire. Cela soulève la question intéressante de la relation entre l'apprentissage organisationnel et individuel. On peut dire d'une organisation qu'elle apprend si le savoir acquis lors d'expériences passées est incorporé dans sa culture, ses procédures et ses savoir-faire. Ces processus sont influencés par le contexte : les intérêts organisationnels, les structures, les fonctions et la prise de décision.

L'ouvrage met l'accent sur deux points : l'apprentissage des individus et la manière dont les agences et leurs partenaires dans les pays en développement réussissent ou échouent dans leur tentative de créer des conditions permettant un apprentissage individuel.

### **Obstacles majeurs à l'apprentissage dans la coopération au développement**

La politique et les pratiques de la coopération au développement ont considérablement changé ces quinze dernières années. Dans certains cas, le changement a résulté des leçons tirées, et dans d'autres cas de la réaction des agences à des changements externes. Les cas présentés dans l'ouvrage permettent de dire qu'un apprentissage dans le domaine de la coopération au développement est possible et qu'il s'effectue, mais pas dans toute la mesure espérée. Cinq obstacles majeurs sont mis en évidence :

- Les contraintes politiques. Les objectifs et les lignes directrices sont fréquemment modifiés. Les agences d'aide sont constamment approchées par des groupes aux intérêts divergents. Il y a incompatibilité entre l'aide et d'autres intérêts. Un large soutien politique des politiques d'aide et de ses mécanismes est nécessaire. Une cohérence entre les différentes politiques gouvernementales est également importante. Les instructions contradictoires que reçoivent parfois le personnel des agences d'aide créent des confusions et réduisent l'efficacité de l'apprentissage.
- La nature inégale de la relation d'aide qui a pour effet, notamment, de restreindre les possibilités du bénéficiaire de contester les vues et les analyses du donateur et de réduire les chances de développer et d'intégrer le savoir local.
- Les problèmes internes de l'agence d'aide. Parfois les agences n'ont pas une idée claire et bien définie de leur mission. Quand les membres du personnel ont des hésitations quant aux objectifs, aux mandats et aux missions, le transfert de savoir devient faible. Une autre difficulté vient de la multitude des facettes de l'aide au développement. Aujourd'hui, une agence d'aide ressemble à un vieux bazar renfermant des produits sensés répondre à tous les besoins humains imaginables. L'acquisition de savoir devient difficile quand la gestion est très centralisée et que les systèmes de feed back sont déficients. Il y a aussi des obstacles psychologiques. Beaucoup de gens répugnent à prendre en considération une information qui contredit leurs hypothèses de base. La résistance au changement provient aussi de certaines personnes influentes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'agence, dont les intérêts sont menacés.
- Les faiblesses au niveau des compétences et de l'organisation, des bénéficiaires de l'aide. Les partenaires locaux ont des lacunes organisationnelles, ce qui altère la communication entre les diverses organisations ainsi qu'avec les agences d'aide. Cela réduit les chances d'apprendre efficacement. Un autre obstacle est la tendance à faire appel à des experts étrangers, une pratique courante non seulement chez les agences d'aide, mais aussi chez les décideurs des pays receveurs. Dans certains pays, cette pratique est devenue systématique. Il est en effet difficile de retenir le personnel local qualifié en raison des bas salaires et des conditions de travail

peu attrayantes. Enfin, dans de nombreux pays, la faiblesse du système d'enseignement rend difficile la formation de gens compétents.

- Les sources de savoir et la basse qualité de l'information. Les évaluations sont souvent axées sur les attentes du donateur et elles sont difficiles à consulter, particulièrement par les partenaires locaux. De plus, elles fournissent rarement des informations sur l'impact et l'efficacité de l'aide et leurs recommandations sont souvent trop générales et peu concrètes.

### **Suggestions d'améliorations**

Selon les auteurs de l'ouvrage, pour améliorer l'apprentissage, il faudrait éviter des changements trop fréquents dans les objectifs et les lignes directrices de l'aide, ainsi qu'une mini-gestion de la coopération par les politiciens. Il faudrait en outre une meilleure coordination entre les politiques gouvernementales pour éviter des confusions sur l'objectif de l'aide. Cette opacité, en effet, empêche d'apprendre correctement.

La nature inégale de la relation entre les partenaires, que l'on retrouve en filigrane dans tout le livre, s'avère être l'un des obstacles majeurs au partage du savoir dans la coopération au développement. Il est donc nécessaire de repenser le mode d'opération de l'aide.

L'organisation des agences d'aide doit subir d'importantes réformes. Le personnel doit comprendre clairement quelle est la mission de l'agence, quels sont ses objectifs, ses mandats. Les processus de motivation doivent être changés et s'accorder avec les projets et les programmes mis en œuvre. Pour favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation, il faudrait créer une structure de gestion décentralisée. La coopération au développement n'est pas une chose figée, d'où un besoin de flexibilité, d'humilité et de vision à long terme.

Les structures et les organisations, dans les pays receveurs, présentent plusieurs points faibles. Les responsables doivent prêter une plus grande attention à l'impact de la coopération sur les institutions et au perfectionnement du personnel. Il est aussi essentiel de s'assurer les services du personnel qualifié déjà disponible.

Il faut améliorer la qualité de l'information. Les évaluations doivent être axées davantage sur les bénéficiaires, et le savoir local doit être mieux reconnu. Des analyses de l'impact et de l'efficacité de l'aide devraient avoir lieu plus fréquemment. D'une manière générale, l'évaluation devrait être davantage un processus qui permet de tirer des enseignements qu'une somme de constats et d'analyses consignés dans un rapport d'évaluation.

### **Conclusions**

La discussion menée ci-dessus fait apparaître un facteur déterminant, celui de l'appropriation du processus complet de développement dans lequel la coopération au développement ne devrait intervenir qu'à titre d'auxiliaire. L'appropriation implique une relation de pouvoir, une prise de possession. Il s'agit donc d'un processus dynamique qui exige que l'apprentissage et l'acquisition du savoir ait lieu à l'endroit où le développement est sensé se produire, et le rôle des donateurs devrait se limiter au mieux à un appui favorisant ces acquisitions actives d'un savoir localisé.

Cependant, après plus de quarante ans de coopération au développement, on ne peut être très optimiste sur la traduction dans la pratique de ces conclusions évidentes. « Aider » mène rapidement le donateur à « participer », puis à s'impliquer activement et à prendre en main le processus sans être réellement responsable politiquement ni du processus ni de ses effets. Des années de crises et d'efforts pour remédier à ces crises ont eu pour effet de renforcer la main mise des donateurs sur des activités dont la responsabilité devrait incomber en réalité aux bénéficiaires. Cela a provoqué à son tour une diminution de la confiance en soi dans des pays parmi les plus touchés, un phénomène qui rend encore plus difficile leur marche vers l'appropriation.

Le problème est ardu, mais il faut s'y attaquer si l'on veut qu'un développement réel se produise. Les bénéficiaires, quant à eux, devront faire des efforts considérables pour agir de façon concertée. Une continuité est nécessaire et il faut créer des motivations pour mobiliser le personnel local qualifié disponible. Il faudra notamment saisir les occasions pour s'approprier le processus de développement à tous les niveaux. Quant aux donateurs, ils devront changer radicalement d'attitude, favoriser le développement du savoir local et permettre aussi aux bénéficiaires de prendre les commandes, à tous les niveaux. Une tâche qui exige de la patience et de l'humilité.

## L'UNIVERSITE ET LE SAVOIR

### UN DEVELOPPEMENT FONDE SUR LE SAVOIR GRACE AU SOUTIEN DE L'UNIVERSITE : UNE ALTERNATIVE A UNE BANQUE DU SAVOIR GLOBAL

**José-Luis Coraggio**

Universidad Nacional del General Sarmiento, Buenos Aires [Jlcoraggio@fibertel.com.ar](mailto:Jlcoraggio@fibertel.com.ar)

Cet article met en question la nouvelle ambition de la BM : devenir la banque du savoir global. Cette tentative de centraliser la ressource principale pour le développement nous paraît incompatible avec des processus de développement endogènes où la conceptualisation, le recueil d'informations et la pratique dialectique doivent se conjuguer et s'opérer sur place. La manière dont les « meilleures pratiques » sont définies et présentées pour « synthétiser » et diffuser le savoir en matière de développement dans le « monde en développement » nous paraît erronée et vouée à l'échec. Des processus dialectiques complexes ne peuvent être découpés en tranches d'informations qui pourraient être considérées comme des formules universelles susceptibles d'être reproduites.

Le problème de la relation entre le contrôle du savoir et de l'information, et des relations de pouvoir asymétriques est aussi soulevé. L'initiative de la Banque semble fonctionnelle en tant que processus d'accumulation consistant à drainer le savoir local pour le capitaliser globalement. Ce projet paraît conforme à l'idéologie du marché libre qui voit dans la privatisation, la standardisation et la concurrence les procédés les plus efficaces de gestion de toutes les activités humaines, y compris celles de développement.

Les sociétés du savoir sont principalement des sociétés qui apprennent en pratiquant. Nous avons donc un besoin accru d'acteurs de développement s'appuyant sur le savoir local, enracinés culturellement et directement impliqués dans des processus de développement endogènes. Ils doivent être capables d'apprendre, d'enseigner et de communiquer afin de générer des processus collectifs personnels d'action-réflexion-action.

Mieux qu'une banque centrale du savoir, coupée des processus locaux concrets, les universités et d'autres centres de développement basés au Sud peuvent jouer un rôle important et irremplaçable dans cette entreprise. Mais cela implique, pour la plupart de ces institutions, des changements internes importants et une mise à profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour créer des réseaux et mieux coopérer.

De tels réseaux rempliraient de multiples fonctions : générer un savoir systématique et critique, servir de trait d'union entre différentes expériences locales, apporter des connaissances générales sur les processus sociaux et naturels à mettre en œuvre dans des situations spécifiques, proposer des méthodologies pour faciliter l'apprentissage par la pratique dans la sphère publique locale et nationale. Ils pourraient également former les nouvelles générations à la tâche complexe de décrypter les réalités sociales pour les améliorer ensuite. Autre rôle capital qui pourrait être dévolu aux universités : prévoir différents scénarios à long terme pour le développement, aider les acteurs sociaux et politiques à élaborer un agenda approprié, offrir un espace adéquat pour un dialogue sur les stratégies où l'on puisse faire abstraction des intérêts partisans et des conflits présents.

Mais tout cela suppose que les universités et les intellectuels défendent l'intérêt général comme si c'était leur propre intérêt, qu'ils transcendent les intérêts de leur groupe et leurs objectifs égoïstes pour s'identifier au processus de développement et en établissant des relations nouvelles et fécondes avec les anciens et les nouveaux acteurs sociaux.

0-0-0-0

### REFORME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU 21<sup>E</sup> SIECLE : CHANCES ET DEFIS

Imaginez une université sans bâtiment, sans salle de cours et sans même une bibliothèque. Imaginez une université se trouvant à une dizaine de milliers de kilomètres de ses étudiants, dispensant des programmes en ligne ou offrant ses cours par le truchement d'institutions en franchise outre-mer. Imaginez une université sans faculté, sans cours obligatoire, sans branche principale ou sans note. Imaginez un lycée proposant un baccalauréat individualisé ou interdisciplinaire. Imaginez un diplôme valable seulement cinq ans après son obtention. Imaginez un système d'éducation supérieure où les institutions ne sont pas classées en fonction de la qualité de leurs professeurs, mais de l'intensité de leur installation électronique et leur degré de connexion sur Internet. Imaginez un pays dont les principales recettes d'exportation proviennent de la vente de cours d'enseignement supérieur. Imaginez un pays socialiste qui perçoit des frais de scolarité pour couvrir entièrement les coûts de l'enseignement public supérieur.

Il ne s'agit pas de science-fiction, mais de situations actuelles provoquées par une révolution de l'enseignement supérieur à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle. Le secteur de l'enseignement supérieur, dans le monde entier, fait preuve d'un dynamisme croissant dans sa fourniture de services, sa gestion et son administration.

Ces dernières années, plusieurs pays ont connu des transformations et des réformes, mais le paysage de l'enseignement supérieur ne change pas aussi vite partout. Le New College de l'Université d'Oxford est une vénérable institution qui date du 16<sup>e</sup> siècle. L'université la plus ancienne du continent américain, l'Université autonome de Santo Domingo, en République dominicaine, est en train d'étouffer sous la pression de ses 80'000 étudiants entassés dans des locaux faits pour en accueillir 6'000. La plus grande université du monde, l'Université autonome nationale du Mexique a été paralysée depuis avril 1999 par une grève provoquée par la décision du recteur d'augmenter les frais de scolarités d'environ \$140. Dans ce monde en évolution rapide, que vont devenir ces établissements d'enseignement supérieur qui ne veulent pas ou qui ne peuvent pas changer ?

Trois phénomènes principaux, étroitement liés, pèsent lourdement sur le rôle et les fonctions de l'enseignement supérieur : a) la mondialisation de l'économie qui oblige les pays et les entreprises à se battre sur le marché mondial ; b) l'importance croissante du savoir comme facteur de croissance économique et c) la révolution de l'information et de la communication qui a transformé radicalement les capacités de stocker, de transmettre et d'utiliser l'information. Dans ce contexte, les économies en développement ont des occasions extraordinaires de rattraper leur retard sur les pays industrialisés. Mais une poignée seulement de pays – notamment en Asie orientale – arrivent à réduire l'écart de façon significative. L'expérience positive de ces pays en matière de développement technologique et économique paraît liée à leur capacité d'acquérir et d'appliquer un nouveau savoir. Ces capacités reposent sur les éléments de base suivants : des gens qualifiés, des institutions du savoir, des réseaux du savoir et de bonnes infrastructures d'information et de communication. Les établissements d'enseignement supérieur, en tant qu'institutions du savoir, jouent un rôle capital dans la création et la transmission du savoir, la formation d'une main-d'œuvre compétitive, de chefs d'entreprises et de dirigeants politiques. En outre, les départements de recherche et développement des universités apportent un appui technique et des innovations aussi bien au secteur public qu'au secteur privé.

Quelles sont les répercussions de ces nouveaux défis pour l'enseignement supérieur ? Il faut s'attendre à : 1) des changements radicaux dans les besoins en formation, 2) de nouvelles formes de concurrence, 3) de nouvelles configurations et de nouveaux modes d'opération pour les établissements d'enseignement supérieur. Dans les pays de l'OCDE et les pays les plus avancés, la demande va vers des formations plus poussées et plus diversifiées. On attache aussi une importance croissante à l'éducation permanente pour une mise à jour régulière des connaissances et des compétences. Il n'est plus question d'étudier puis d'entrer dans la vie professionnelle. Il faut maintenant de plus en plus considérer qu'apprendre est une nécessité pendant toute la vie. La clientèle des universités ne va plus être prioritairement de jeunes bacheliers. Elles devront s'adapter aux besoins d'une clientèle très diverse : des étudiants qui travaillent parallèlement à leurs études, des étudiants d'âge mûr, des étudiants à temps partiel, des étudiants de jour, des étudiants de nuit, des étudiants du week-end, d'où d'importants changements dans la physionomie des établissements d'enseignement supérieur.

Les progrès scientifiques et technologiques réduisent l'importance accordée jusqu'ici dans les programmes universitaires à l'acquisition et à la mémorisation de données concrètes, de chiffres et de formules, au profit d'un savoir méthodologique et de compétences. Dans ce nouveau modèle, où

apprendre à apprendre est plus important que la mémorisation d'informations spécifiques, on met l'accent sur la recherche de l'information et sur la capacité de l'analyser, sur le raisonnement et l'aptitude à résoudre les problèmes. Les employeurs semblent maintenant attacher de la valeur, dans une économie du savoir, à des compétences telles que la capacité de travailler en équipe, la créativité, l'ingéniosité ou l'adaptation au changement.

On observe également un intérêt croissant pour des personnes ayant une formation universitaire utilisable au niveau international. Dans une économie mondialisée où les entreprises produisent pour des marchés d'outre-mer et tentent de concurrencer des entreprises étrangères sur leurs propres marchés, il y a une demande accrue en personnel ayant des qualifications au niveau international, notamment dans le domaine de la gestion. Aux Etats-Unis, un nombre croissant d'universités diffusent leur programme en ligne, touchant des étudiants vivant dans des pays étrangers. La Jones International University, par exemple, qui touche déjà des étudiants dans 38 pays, est la première université en ligne au monde qui ait été reconnue par l'agence qui accrédite des universités de type classique comme celle du Michigan ou de Chicago. L'Institut de Technologie de Monterey, l'équivalent au Mexique du MIT, a créé une université virtuelle avec 26 campus répartis dans tout le Mexique et 20 filiales en Amérique latine. En Asie et en Europe de l'Est, on assiste à une prolifération de « cours validés d'outre-mer » offerts par des institutions mandatées par des universités britanniques et australiennes.

Cela signifie donc que l'importance des distances physiques est en diminution et que les meilleures universités d'un pays donné peuvent avoir une antenne partout dans le monde en diffusant leurs programmes au-delà des frontières par le truchement d'Internet, et concurrencer ainsi n'importe quelle université sur son propre territoire. L'université de Phoenix, l'une des plus dynamiques des Etats-Unis dans le domaine de l'enseignement à distance, se targue d'avoir 60'000 inscrits. Aux Etats-Unis seulement, il y a déjà plus de 3'800 institutions qui offrent des formations en ligne.

L'émergence de ces nouvelles formes de concurrence va vraisemblablement changer les critères de qualité. Au niveau des institutions individuelles, par exemple, il est douteux que les principes et normes appliqués d'ordinaire pour évaluer ou accréditer les programmes dispensés dans les établissements puissent être utilisés pour apprécier la qualité et l'efficacité des cours en ligne sans des ajustements importants. Au plan national, les pays doivent développer des systèmes d'information et adhérer à des réseaux internationaux pour être en mesure d'évaluer la qualité des programmes étrangers offerts à leurs étudiants sur Internet.

Pour relever les nouveaux défis en matière de formation, beaucoup d'universités doivent entreprendre des réformes drastiques en matière de gestion, de structure et de mode de fonctionnement. Il est capital qu'elles repensent les contenus des disciplines traditionnelles pour donner la place qu'ils méritent à de nouveaux champs d'études comme la biologie moléculaire et la biotechnologie, la science des nouveaux matériaux, la microélectronique, les systèmes d'information, la robotique ou l'environnement. Des formations dans ces domaines supposent l'intégration de plusieurs disciplines, actuellement séparées par des compartimentages institutionnels. Par exemple, l'étude des structures moléculaires et des palpeurs demande la constitution d'une équipe formée de spécialistes en électronique, en science des matériaux, en chimie et en biologie.

L'utilisation de la technologie révolutionne la façon d'enseigner et d'apprendre, mais ce n'est qu'un début. L'utilisation simultanée de multimédias et d'ordinateurs permet le développement d'approches pédagogiques actives et interactives. A l'enseignement ex cathedra peut succéder un enseignement en ligne non synchronisé où chacun suit son rythme. En Australie, l'Université de Newcastle a été la première à utiliser une approche par l'étude des problèmes en faculté de médecine.

La révolution de l'information et de la communication aura des conséquences profondes sur l'organisation des universités. Déjà, au Etats-Unis, une nouvelle université a été construite sans bibliothèque, car tous les étudiants sont sensés être capables d'accéder à des bases de données et à des bibliothèques en utilisant un ordinateur. Une bonne infrastructure informatique est devenue un atout décisif pour les établissements d'enseignement supérieur. On le constate en prenant connaissance d'une enquête publiée pour la deuxième année consécutive et qui classe les universités américaines sur la base de leur équipement informatique et le degré d'utilisation d'Internet à des fins pédagogiques et administratives. La Case Western Reserve University et le MIT sont sortis en tête en 1999. Mais les dirigeants des universités ne doivent pas oublier le coût élevé de la technologie de l'information. A l'investissement initial vient s'ajouter des frais élevés de maintenance et de mise à jour.

Il est certain que l'enseignement supérieur, à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, est confronté à des défis sans précédent. La mondialisation, la croissance économique fondée sur le savoir et la révolution de l'information et de la communication peuvent être vues soit comme de terribles menaces, soit comme des occasions inespérées. Les pays et les établissements d'enseignement supérieur qui veulent saisir ces nouvelles chances doivent faire preuve de hardiesse en lançant des innovations et des réformes judicieuses basées sur une vision claire du rôle que le système d'enseignement supérieur doit jouer pour contribuer au développement national et de la place de chaque institution au sein de ce système.

Chaque pays doit choisir les stratégies permettant d'augmenter le nombre d'étudiants et de passer d'un système élitiste à un système plus ouvert et différencié, tout en tenant compte des ressources limitées de l'Etat. Pour parvenir à une augmentation quantitative de l'offre en formation supérieure, il faut pouvoir disposer d'une large palette d'institutions : publiques et privées, petites et grandes, universitaires et non universitaires, de programmes longs et de programmes courts, en sciences humaines et en technologie, d'institut de recherche, de soutien aux boursiers, etc. D'autre part, il est important de créer ou de perfectionner dans chaque pays les mécanismes d'amélioration de la qualité. Vu l'accroissement de l'offre d'études supérieures, les étudiants et les employeurs doivent être informés de l'adéquation des programmes et de la valeur des diplômes. Cependant, pour permettre ces progrès quantitatifs et qualitatifs, il faut renforcer l'assise financière des établissements d'enseignement supérieur. Trois mesures principales s'avèrent nécessaires : introduire des mécanismes plus efficaces d'attribution de ressources, trouver de nouvelles sources de financement, et mettre en place un système d'aide approprié permettant un accès plus facile aux études supérieures et une plus grande justice sociale. Mais, en fin de compte, le succès des réformes et le lancement d'innovations dépendront des décideurs et de leur capacité à créer un consensus au sein de la communauté universitaire. Associer des opposants aux discussions sur les politiques implique des risques, mais ignorer cet aspect conduirait à un échec.

0-0-0-0

## **L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DANS L'ECONOMIE DU SAVOIR DE L'AFRIQUE**

**David Court**

ancien collaborateur de la Fondation Rockefeller [Davidcourt@iconnect.co.ke](mailto:Davidcourt@iconnect.co.ke)

### **Introduction**

Les ICT jouant un rôle central dans le processus de « globalisation », on a tendance à se focaliser sur les « moyens » de transmission sans se pencher suffisamment sur les « contenus » et sur les « mesures de soutien » qui permettent cette transmission par le biais de l'enseignement supérieur. Cet article apporte une interrogation sur la validité du modèle dominant pour les pays pauvres. Il signale l'émergence d'un « nouvel » enseignement supérieur, dans certains pays africains, qui est en train d'élaborer un savoir local, original et approprié, et de créer les conditions permettant de le diffuser et de l'appliquer.

### **Un modèle inadapté**

Face au raz-de-marée de la mondialisation et à la prolifération d'organismes concurrents produisant du savoir, les universités se voient contraintes de changer, si elles veulent maintenir leur position centrale sur le marché du savoir. La concurrence les oblige à changer. Pour conserver un rôle de premier plan, elles doivent produire, partager et appliquer un savoir comparativement supérieur. Le modèle dominant est celui fourni par les pays de l'OCDE dont les économies, dynamisées par l'engagement des meilleurs cerveaux et l'utilisations des technologies les plus récentes, s'efforcent de répondre aux demandes de l'industrie, de la science et du commerce. Ces pratiques transforment les méthodes d'accumulation du savoir et le rôle de l'enseignement supérieur dans ce processus.

Dans les pays pauvres, l'enseignement supérieur n'est pas en mesure de lutter avec succès sur le marché international en se soumettant à des modalités et à des règles définies par des systèmes hautement compétitifs. Mais heureusement, une imitation servile de ces systèmes n'est peut-être pas



la meilleure approche pour ces pays. La contribution de l'enseignement supérieur aux progrès du savoir et à son application au bénéfice du développement économique et social peut être différente de celle des pays les plus riches. Pour mieux saisir quelle pourrait être cette contribution, il faudrait se poser certaines questions. Par exemple, que signifie le concept d'une économie basée sur un savoir pertinent pour le développement des pays les plus pauvres ? Quelle est la contribution spécifique que l'enseignement supérieur peut apporter pour traduire ce concept dans la réalité ? Pourquoi l'enseignement supérieur n'apporte-t-il pas ce qu'il pourrait donner ? Quelles caractéristiques l'enseignement supérieur devrait-il avoir pour qu'il fournisse une contribution plus utile ?

Il est vrai que l'enseignement supérieur, dans ces pays, manque des moyens humains et matériels permettant de rivaliser avec les pays riches dans la production d'un savoir fondé sur la technologie. Mais ce n'est pas une réponse suffisante, ni celle d'invoquer le conservatisme ou une répugnance au changement. Plusieurs universités africaines, en effet, soumises à des pressions internes et externes, font preuve d'une grande ouverture au changement.

La lumière viendra peut-être de la prise en compte de deux facteurs qui différencient l'enseignement supérieur des pays pauvres de celui des pays riches. Le premier, c'est la différence dans la sorte de savoir et dans son contenu, en fonction du contexte, et le second, les caractéristiques du contexte qui favorisent ou freinent la production et la diffusion du savoir par l'enseignement supérieur. Il s'agit des systèmes institutionnels, culturels, politiques et incitatifs dans lesquels l'enseignement supérieur est inséré.

### **Savoir approprié**

Il est certain que les actions de développement en Afrique et le travail des établissements d'enseignement supérieur doivent être fondés sur le savoir, mais le savoir le plus pertinent est celui qui est adapté au contexte national. A cet égard, la pauvreté est la caractéristique majeure, et le savoir le plus nécessaire est celui qui permet aux individus, aux familles et aux communautés de découvrir les ressources accessibles, et d'acquérir les compétences qui leur permettent de les exploiter. Il doit aussi les rendre sensibles aux risques spécifiques, et leur fournir les informations pratiques qui leur permettent de les éviter. Pour que les établissements d'enseignement supérieur puissent jouer un rôle utile dans cette situation, il faut d'abord qu'ils sachent quelles sont les ressources locales, et ensuite qu'ils connaissent les processus qui permettent aux individus et aux communautés de les exploiter et de résoudre des problèmes. Ils doivent également connaître le contexte politique pour savoir ce qui peut freiner ou accélérer ce processus. Ce sont des connaissances pratiques, mais leur application demande de la recherche, de la réflexion, des analyses et de l'imagination, des choses que les universités devraient être capables de fournir. Paradoxalement, les universités africaines ont souvent une connaissance insuffisante de ce contexte, car une grande partie du savoir dont elles disposent est d'origine étrangère. (L'Université virtuelle africaine possède un grand potentiel, mais toute sa phase pilote a été réalisée avec un programme élaboré en Irlande et au Canada !).

### **Création d'un contexte favorable**

#### Une culture du savoir partagé

Le développement, en Afrique comme ailleurs, implique qu'un savoir approprié soit partagé et transmis, et qu'il y ait un consensus sur la valeur du savoir diffusé. Jusqu'à une époque récente, l'enseignement supérieur en Afrique était élitiste. Mais il ne se contentait pas d'interdire l'accès aux études supérieures aux défavorisés et aux non diplômés, il gardait aussi jalousement le savoir et ne le diffusait que très sélectivement. Les systèmes universitaires manifestaient souvent peu de goût et peu d'aptitudes à diffuser le savoir dans leur propre société. Les universités étaient repliées sur elles-mêmes, rendaient peu de services à la communauté et servaient rarement de centres de diffusion et de partage du savoir au sein de la nation.

#### Des gouvernements ouverts

Les limites apportées au partage du savoir par les universités africaines reflètent souvent le dogmatisme de gouvernements autoritaires et élitistes. Ce manque d'ouverture et de démocratie explique à son tour pourquoi l'enseignement supérieur a peu contribué à améliorer la façon de gouverner. Ces deux facteurs jouent un rôle important dans l'émergence d'un enseignement



supérieur soucieux de partager un savoir approprié. Il est donc important de s'attaquer simultanément au problème de la bonne gestion des affaires publiques et à la réforme de l'enseignement supérieur.

#### Des institutions et des programmes diversifiés

L'élitisme se manifeste aussi par l'hégémonie d'une seule institution nationale dispensant un enseignement hautement spécialisé sous forme de programmes rigides. Jusqu'à une époque récente, on ne trouvait pas d'institutions offrant des programmes diversifiés pour répondre à la variété des besoins en formation d'une société démocratique.

#### Encourager la recherche et le service

Plusieurs chercheurs africains ont apporté des contributions remarquables à la recherche, mais la constitution d'une communauté de chercheurs et d'institutions autonomes et solidement organisée fait défaut sur le continent africain, sauf en Afrique du Sud. Cette situation durera tant que la recherche dépendra d'un financement extérieur, qu'elle sera perçue comme une activité essentiellement « étrangère » et qu'elle ne disposera pas de canaux permettant de répondre aux demandes du gouvernement et des ONG locales. L'augmentation des étudiants payant des taxes a incité les universités du continent à privilégier l'enseignement au détriment de la recherche. Parallèlement, les universités financées par l'Etat, aussi bien que les institutions privées, ne manifestent guère d'intérêt à servir la société ou à établir des liens avec les autorités locales.

Dans les pays de l'OCDE, le savoir est intégré dans le contexte social, même s'il répond surtout aux besoins de l'industrie et du commerce, car les établissements d'enseignement supérieur sont diversifiés, soutenus par une culture du partage, des formes démocratiques de gouvernement et des incitations à la recherche. En Afrique, une nouvelle forme de savoir prend forme et le contexte nécessaire à son développement est progressivement créé.

#### **Réformer l'administration pour améliorer l'enseignement supérieur**

En encourageant l'application des ICT à l'enseignement supérieur en Afrique, les gouvernements et les agences doivent veiller à ne pas favoriser le maintien d'enclaves universitaires non viables qui soient insérées dans le système technologique international de production et de diffusion du savoir, mais qui ne répondent pas aux besoins du continent en matière de développement. Les agences peuvent aider l'enseignement supérieur des pays les plus pauvres à développer des modèles de production et de communication du savoir adaptés et autonomes, et donc qui ne soient pas calqués sur celui des pays de l'OCDE. Mais ces efforts dépendent de la bonne gestion des affaires publiques, c'est pourquoi les équipes éducatives doivent collaborer avec les personnes chargées de réformer l'administration et de la décentralisation. Le programme mené en Ouganda et qui implique une collaboration entre le gouvernement ougandais, l'Université de Makerere, la Fondation Rockefeller et la BM, offre un exemple intéressant à cet égard.

L'Ouganda s'est attaqué sérieusement au problème de la décentralisation politique et financière. Cependant, les fonctionnaires dans les districts doivent posséder toute une série de compétences, ce qui implique la mise sur pied de programmes de formation adéquats. L'élaboration de programmes de formation de cette nature n'a jamais été le fort des universités. Cependant, celle de Makerere a relevé le défi et s'est réorganisée pour mettre au point la majeure partie de ces programmes. Parallèlement, elle a pris conscience de la nécessité de réformer ses propres programmes et de recycler son personnel. Il ne suffit pas d'inculquer des connaissances, il faut qu'elles puissent être utilisées de façon productive. L'Université de Makerere a donc introduit des cours d'administration publique, d'éthique professionnelle et de motivation, et a réorienté ses travaux de recherche vers la décentralisation. Des stages sur le terrain et des échanges aident les étudiants, les professeurs et les fonctionnaires de district à comprendre les mécanismes de développement et aussi les savoir-faire locaux.

Il y a dans cette approche des réminiscences de la « developmental University » des années 80. Mais cette fois, le développement s'opère par des échanges d'expériences, des réponses aux demandes des districts et l'élaboration de structures d'incitation. Cela n'a plus rien à voir avec l'ancien modèle qui reposait sur des cours mal conçus sur le développement et des appels abstraits à la conscience sociale des étudiants.

#### **Le nouveau système d'enseignement supérieur en Afrique**

Le « nouveau » système d'enseignement supérieur devra inclure de nombreuses institutions d'enseignement non universitaires, un large éventail de programmes courts et flexibles et l'acquisition de connaissances et de compétences adaptées aux besoins socio-économiques et au fonctionnement de la société locale. Des investissements importants devront être faits pour donner à l'enseignement supérieur les compétences lui permettant de former les cadres de l'administration municipale et les fonctionnaires locaux, et pour permettre aux universités et aux autres grandes écoles de participer activement à l'amélioration de la gestion des affaires publiques. L'enseignement supérieur va jouer également un rôle important dans la lutte contre le sida en participant aux campagnes de prévention et de santé publique. Des mesures comme l'expansion des institutions non étatiques, la diversification des sources de financement et la mise en place d'un système décentralisé d'aide aux étudiants vont faciliter le développement si nécessaire de l'enseignement supérieur et permettre aux institutions éducatives de répondre plus efficacement aux besoins de la société.