

FICHES PRATIQUES POUR  
UNE ORGANISATION APPRENANTE

# Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

# ÉCHANGES SUR



# DÉFINITION DES CONCEPTS

## 1.1. LA GOUVERNANCE DES CONNAISSANCES AU SERVICE D'UN SECTEUR EN MUTATION

Depuis plusieurs années, les organisations du secteur de la solidarité internationale tendent à structurer des processus et procédures internes de production, formalisation et diffusion de la connaissance dans une perspective de dépassement de la seule redevabilité au profit de l'apprentissage et de l'amélioration de la qualité de leurs activités.

Cette tendance se matérialise par le renforcement de leurs capacités méthodologiques en termes de dispositifs apprenants (suivi-évaluation, évaluation, capitalisation), par la création de postes dédiés, par la recherche de modes de gouvernance inclusifs des parties-prenantes de leurs programmes. Les organisations de solidarité internationale sont engagées dans le processus de localisation de l'aide<sup>1</sup> et « challengées » par la montée



en puissance d'autres catégories d'acteur-ice-s français-e-s, entreprises comme fondations. Elles sont ainsi appelées à faire évoluer leur posture, voire leur métier, vis-à-vis des partenaires

nationaux, organisations de la société civile ou institutions publiques, lesquels sont désormais au cœur d'un écosystème repensé de la solidarité internationale.

Dans ce contexte, **la production de connaissances devient le fondement d'un apprentissage** à visée transformatrice tant pour les personnes que pour les organisations et amène de nombreuses questions :



→ Dans ce cadre d'élargissement du champ de la production de connaissances et de la mobilisation des organisations et acteur-ice-s concerné-e-s, comment s'y prendre ? Avec qui ? Pour qui ?

Quelles méthodes, quels outils mobiliser pour passer de la donnée à un apprentissage collectif qui fasse sens pour l'ensemble d'une communauté de pratiques élargies ?

→ Les membres des organisations disposent de temps, d'outils, de compétences qui peuvent parfois manquer aux parties-prenantes des Suds. Dès lors, comment se garder de prescrire ce qui serait d'intérêt ou non ? Comment construire des processus inclusifs sans préempter

les souhaits des parties prenantes des Suds / des acteurs et actrices nationaux ?

→ Quelles conséquences organisationnelles, en termes de modalités d'échanges et de circulation des savoir-faire de production et diffusion des connaissances ? En termes de rééquilibrage des centres de production et modalités de diffusion des connaissances et de décision et de gouvernance entre acteur-ice-s et organisations nationales et internationales ?

Toutes ces questions interrogent la stratégie des organisations, les modalités de développement et d'appropriation des connaissances.

<sup>1</sup> « La notion de localisation de l'aide s'inscrit dans une réflexion plus globale sur la transformation des modes de financement du développement ; et dans une volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs et actrices se trouvant au plus près du terrain. Cette exigence croissante de localisation se traduit notamment par l'ouverture progressive d'un accès direct par les organisations des Suds aux financements français ». Coordination Sud. « Synthèse – La localisation de l'aide, plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ? ». In onGLAB : Etudes & analyses des questions de solidarité internationale. Novembre 2019. En ligne. < <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/synthese-etude-localisation-aide.pdf> >. Consulté en mai 2024.

## 1.2. GOUVERNANCE DES CONNAISSANCES : CLARIFIONS LES CONCEPTS

Difficile de se lancer dans une exploration collective sans éclaircir les termes utilisés et se doter d'un langage commun.

Le vocabulaire et les usages peuvent différer d'une organisation à une autre tant du fait de son histoire, de ses membres que de son projet politique. Sans vouloir imposer un glossaire et des définitions, il s'agit toutefois de pouvoir se comprendre pour travailler ensemble.

Retour donc sur les termes de gouvernance, de connaissance, de gestion des connaissances et de gouvernance des connaissances.

### Gouvernance

Dérivé de gouverner, le terme de gouvernance - tel qu'utilisé aujourd'hui - est d'abord un terme qui a été utilisé dans le secteur privé, et plus particulièrement celui des entreprises privées.

La *corporate governance* fait référence à l'articulation entre le pouvoir des actionnaires (propriétaires de l'entreprise) et celui de la direction (employée de l'entreprise). Elle pose la question des acteur-ice-s qui doivent être impliqué-e-s dans la prise de décision au sein de l'entreprise et de leur mode d'interaction. Sortie du monde de l'entreprise et appropriée par les secteurs non marchands, la gouvernance renvoie à l'idée d'un processus de partage du pouvoir qui permet d'associer à la construction de la décision, à sa mise en œuvre et à son suivi, des acteur-ice-s qui n'ont pas la

responsabilité administrative et juridique.

En filigrane, il interroge l'organisation sur ce qui va être mis en place pour que ce partage du pouvoir de décision soit possible et effectif.

En effet, ce partage du pouvoir suppose la mise en œuvre d'un système de partage d'information et de prise de décision, mobilisant des acteur-ice-s, une structuration organisationnelle (des espaces de décision, une hiérarchisation, une temporalité propre, ...), des règles du jeu, des outils et supports, etc.

Tendre vers une « bonne gouvernance », ou « gouvernance partagée » invite à aborder les questions :

- De responsabilité au sens d'engagement et de rendre compte ;
- De pilotage / direction au sens de cap et de stratégie donnée pour l'action ;
- De décision et de ses modalités.

Il y a donc un enjeu de définir quelles sont les personnes engagées dans ces dispositifs de gouvernance, et pour quoi, jusqu'où ? En effet, si l'inclusion des premier-e-s concerné-e-s est plébiscitée, le degré, les modalités et les

conséquences de cette inclusion sont parfois insuffisamment pensés.

Participer à la décision : est-ce participer à construire, mettre en œuvre et/ou suivre la décision ?

Les modalités de l'inclusion seront différentes selon le degré choisi.

On le voit dans les modalités de diagnostic participatif ou dans les dispositifs de suivi-évaluation pour lesquels l'intensité de participation des différent-e-s acteur-ice-s peut varier, etc.

Il y a aussi un enjeu à définir comment faire fonctionner (piloter, animer...) cette gouvernance : Selon quelles règles ? Avec quels dispositifs et outils de travail ? Avec quels moyens ?

La gouvernance, ce n'est pas seulement définir « qui décide ? » mais c'est aussi - et surtout - **préciser et rendre possible « quand et comment on décide »** considérant que les participant-e-s à la décision sont nombreux:ses et divers-es.





### Connaissance

Donnée, information, savoir, connaissance, compétence, parle-t-on de la même chose ? Comment les différencier ?

→ **Une donnée est brute.** Sans contexte, elle n'a pas de sens. Elle n'appelle pas à l'action. La donnée est le plus bas niveau dans le processus de transformation vers la connaissance.

→ **L'information** est la mise en contexte d'une donnée. Elle doit être basée sur des faits vérifiables.

Lorsqu'elle est comprise et assimilée, l'information produit de la connaissance qui va nous faire prendre des décisions ou poser des actes.

→ **Le savoir** est objectif. Il est le fruit d'un héritage culturel et scientifique, reconnu et admis.

→ **La connaissance** est l'appropriation de l'information et/ou l'apprentissage du savoir. Ainsi, la connaissance est individuelle, fruit d'une assimilation de l'information ou du savoir.

→ **La compétence**, c'est un « savoir agi », la mise en action de la connaissance.



### Gestion des connaissances vs gouvernance des connaissances ?

Comment passer d'exercices de production de connaissances réalisés au coup par coup dans une optique de redevabilité à une systématisation propre, à une organisation apprenante ?

Pour devenir **une organisation apprenante**, que faut-il de plus que l'organisation de la production de connaissances et sa gestion ? Dès lors que l'on définit la gouvernance comme un processus de partage de pouvoir pour construire, suivre et mettre en œuvre la décision, parler de gouvernance des connaissances, c'est s'interroger sur : qui est concerné par la décision sur la production, la formalisation, la diffusion et l'animation de la connaissance ? Quels formats sont les plus adaptés ? Comment les partager ? Dans quel but ? Avec quelle vision ? C'est à ces questions que

s'attaque la notion de **gouvernance** des connaissances, là où la **gestion** viendra opérationnaliser en dotant de procédures, d'outils et techniques, de méthodes, de bases de données, etc. Ainsi, la **gestion des connaissances** permet de donner accès à la connaissance tandis que **la gouvernance et l'animation des connaissances permettent d'animer le processus de partage, de production, d'appropriation et de réinvestissement de la connaissance dans l'action, dans une visée transformative.**



En conclusion, les définitions proposées par le F3E sont les suivantes :

**La gestion des connaissances permet « d'acquérir, de synthétiser, de stocker, de s'approprier et d'utiliser les connaissances nécessaires à une organisation<sup>1</sup>».** Concrètement, un dispositif de gestion des connaissances combine :

→ **Des outils techniques** (serveurs, bases de données, système d'apprentissage en ligne, répertoires, plateforme collaborative interne).

→ **Des dispositions** organisationnelles (procédures, mandats, référentiels, etc.)

→ **Des dispositions culturelles** (charte, valeurs, principe, vision, missions)

→ **Des modalités de gestion** (knowledge manager, stratégie de communication régulière autour du dispositif, modalités pédagogiques d'appropriation et de partage etc.).



**La gouvernance des connaissances nécessite une vision à long terme sur le devenir de l'organisation et implique un portage politique.**

Pour le secteur de la solidarité internationale, « gouverner les connaissances » nécessite d'embarquer bien au-delà des seul-e-s collaborateur-ice-s de l'organisation pour inclure les acteurs et actrices des programmes déployés. **La gouvernance des connaissances mettra donc l'accent sur les modalités qui permettent effectivement une co-décision et une co-élaboration et non seulement une consultation ou une information.**

<sup>1</sup> F3E. «Le pair à pair : principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité». F3E, Des ressources pour l'évaluation, des repères pour l'action, 2022. <https://f3e.asso.fr/ressource/le-pair-a-pair-principes-et-outils-de-lapprentissage-cooperatif-dans-les-organisations-de-solidarite/>

## Les organisations s'expriment sur ces définitions

“ *Le choix de l'expression “gouvernance des connaissances” marque une prise de distance par rapport à une démarche très techniciste ; la gouvernance est intégrative et inclut la gestion. »*

CINA GUEYE - CHARGÉE DE MISSION CAPITALISATION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES - EQUIPOP

“ *La gouvernance est connotée « politique » et pourrait sembler exclure les acteur-ice-s de terrain. Au Secours Catholique, nous préférons parler de partage des apprentissages plus que de gouvernance des connaissances. La notion d'apprentissage renvoie à un cheminement collectif plus inclusif des partenaires. La gouvernance des connaissances étant attachée à l'organisation qui la met en œuvre. Au Secours Catholique, nous souhaitons développer une culture de l'apprentissage, plus que de production de connaissances. »*

EGLE BONAN - CHARGÉE DE PROJETS APPRENTISSAGES ET GESTION DES CONNAISSANCES SECOURS CATHOLIQUE-CARITAS FRANCE

“ *Chez Action Contre la Faim, nous essayons de pousser une approche transformatrice, aussi la notion d'apprentissage résonne davantage que celle de connaissance. La gouvernance des connaissances donne un cadre, une direction dans laquelle s'insère la connaissance, ce qui la rend statique. Lorsqu'on se rapproche plus de notre cœur de métier : on parle d'apprentissage qui a beaucoup plus cette dimension pro-active où tout le monde a un rôle à jouer. Notre objectif opérationnel est l'amélioration des pratiques à l'échelon des programmes. »*

STÉPHANIE STERN - CHEFFE DU PROJET ACF KNOWLEDGE LAB - ACTION CONTRE LA FAIM.