

Gestion (et/ou) capitalisation des connaissances : quelles perceptions et pratiques au sein des organisations de la société civile de la région Centre du Cameroun ?

Calvin Minfegue

Depuis le début des années 1990, les organisations de la société civile (OSC) camerounaise sont de plus en plus présentes dans l'arène publique. Leur implication dans la consolidation d'une société de droit et dans l'amélioration des conditions de vie des citoyens, s'est adossée sur de nombreuses pratiques, signes d'une ingénierie de développement en plein essor. Depuis le début des années 2000, le rôle des OSC a nettement évolué (dans la nature de son intervention) passant du statut de simples « prestataires » voire de « sous-traitants » du gouvernement pour un statut de « co-producteur » de l'action publique tant au niveau national que local (considéré ici à l'échelle des municipalités). Toutefois, la somme des expériences et des connaissances jusqu'ici produite en matière de développement par les OSC font l'objet d'une valorisation différenciée en fonction des acteurs en présence. La présente communication, tout en assumant l'idée de l'appropriation récente de la question de la gestion des connaissances par les OSC camerounaises, pose l'hypothèse selon laquelle la diversité des pratiques en la matière est étroitement liée aux perceptions que les acteurs s'en font. L'article a pour ambition d'explorer tour à tour les contenus que les OSC affectent à la notion de gestion de connaissance ainsi que le rapport avec la notion de capitalisation, les approches et outils les plus fréquemment utilisés au sein des OSC, l'appréciation du niveau d'enracinement des pratiques de gestion des connaissances au sein des matrices organisationnelles et enfin les défis inhérents au développement des pratiques de gestion des connaissances au sein des organisations de la société civile camerounaise. Tous ces points s'appuieront sur des cas pratiques et des données collectées auprès d'une trentaine d'organisations de la région du Centre du Cameroun en vue de privilégier (puisque c'est le choix qui est fait ici) une démarche empirique à même de renseigner de façon « concrète » les sous-thématiques ci-dessus exposées.

Mots clés : Gestion des connaissances, capitalisation, Cameroun, pratiques, société civile

Introduction

Le rôle des organisations non gouvernementales dans les initiatives publiques au Cameroun a pris une importance notable au cours des deux dernières décennies. Cette « *montée en puissance* » a bénéficié d'au moins deux facteurs majeurs étroitement liés à savoir : le vent de la libéralisation des années 1990 qui s'est accompagné d'un assouplissement du cadre réglementaire en matière associative (la loi de 1990 portant libertés d'associations) et les réformes majeures en matière de gouvernance (avec en toile de fond l'avènement du processus de la décentralisation, sa mise en œuvre effective et la « *sollicitation* » de plus en plus importante des acteurs non étatiques dans la mise en œuvre des politiques publiques). Les Organisations de la société civile (OSC) sont devenues des acteurs majeurs dans les efforts de développement économique, social et de la consolidation de l'Etat de droit à travers leur implication dans l'accompagnement des initiatives publiques et dans le renforcement de la gouvernance locale et nationale. C'est sur ce dernier champ, qu'elles s'affirment de plus en plus aujourd'hui. Ce rôle croissant, s'est accompagné de la production de savoirs et de connaissances considérables en matière de développement. Cette somme « *expérientielle* » fait l'objet d'une difficile valorisation qui, autant qu'elle s'avère diversifiée en fonction des acteurs, questionne même les dynamiques de gestion qui leur sont associées. Tout en assumant l'idée de l'accommodation récente de la question de la gestion des connaissances par les OSC camerounaises, le postulat développé ici repose sur l'idée selon laquelle la diversité des pratiques en la matière est étroitement associée aux perceptions que les acteurs s'en font. Il s'agira ici de faire un inventaire (non exhaustif) des « *contenus* » que les OSC affectent à la notion de gestion de connaissances (GC) ainsi que le rapport avec la notion de capitalisation, des approches et outils les plus fréquemment utilisés, d'apprécier le niveau d'enracinement des pratiques de gestion des connaissances au sein des matrices organisationnelles et enfin de faire état des principaux défis inhérents au développement des pratiques de gestion des connaissances au sein des organisations de la société civile camerounaise.

Clarifications conceptuelles

Dans le cadre du présent article, par Organisation de la Société Civile (OSC), nous entendons toute organisation non Etatique ne se réclamant pas du tissu économique privé, qui œuvre dans

des missions d'intérêt général en vue d'une amélioration des conditions de vie des citoyens. Leur statut juridique concerne prioritairement les associations, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les Groupes d'Initiative Commune (GIC), les Syndicats ainsi que les réseaux d'associations ou d'ONG œuvrant sur des thématiques ou des arènes spatiales précises.

Relativement à la notion de gestion des connaissances, il existe une pléthore de définitions qui mettent l'accent à la fois sur les éléments de création de l'information, du cadre culturel qui favorise sa création, sa diffusion tout autant que les mécanismes techniques voire technologiques qui assurent cette diffusion et partage des connaissances. Le concept reste néanmoins assez délicat à définir, au vu des contextes différents de leur mise en oeuvre tout comme de la trame très différenciée des organisations initiatrices. Tout en s'associant à la position de René-Charles Tisseyre sur la complexité et surtout le caractère abstrait de la notion (du fait même des qualités abstraites des concepts qui la constituent à savoir: gestion et connaissances)¹, nous faisons le choix de ne pas nous appesantir sur les débats inhérents à sa définition. Le sujet ayant déjà été largement abordé par d'éminents spécialistes. Toutefois, la définition proposée par Clemmons Rumizen semble être adapté au cadre qui nous intéresse en l'étendant à la dimension sociétale. Il définit la gestion des connaissances comme se composant de « *processus systématiques qui permettent de créer, capter, partager et mettre en valeur les connaissances dont un organisme a besoin pour réussir* »².

Il est également nécessaire de clarifier le contenu affecté au terme capitalisation. La capitalisation n'a de valeur ici, que dans le sens de la pratique de la « *capitalisation* » des expériences, très répandue dans le milieu des OSC au Cameroun. La définition qu'en donne Pierre de Zutter et qui est rappelée par Philippe Villeval et Philippe Lavigne Delville est sémantiquement synthétique à savoir qu'il s'agit du « *passage de l'expérience à la connaissance partageable* »³. Ce contenu nous semble ici opérant.

Cadre méthodologique

La méthodologie déployée dans le cadre du présent travail s'est appuyée sur trois principales techniques de collecte et de compilation des données à savoir une revue documentaire, des enquêtes « *hybrides* », c'est à dire en ligne/électronique (« *e-surveys* ») et/ou physique (directe), par questionnaires et des entretiens semi-directifs. Les données ont été analysées dans une perspective transversale et croisée.

A propos des techniques de collecte

La revue documentaire a concerné principalement l'exploitation des données écrites contenues dans des articles scientifiques portant sur la société civile camerounaise, sur la gestion des connaissances mais surtout la documentation technique et stratégico-politique des OSC (rapports d'activités, plans stratégiques, rapports d'actions de capitalisation).

Les enquêtes en ligne ont concerné 34 OSC de la région du centre du Cameroun. Elles avaient pour but de collecter des informations prioritairement sur la perception, la compréhension que ces acteurs ont de la gestion des connaissances et subsidiairement de la capitalisation mais également sur leurs pratiques dans ces domaines. Un questionnaire élaboré à cet effet a été soumis via la plateforme *monkey surveys* aux OSC ayant un accès aisé à l'outil numérique/internet mais également physiquement pour celles qui éprouvaient des difficultés en la matière du fait de leur localisation notamment (zones rurales).

Les entretiens semi-directifs avaient pour but d'avoir des informations complémentaires ou ciblées sur les pratiques de GC, de capitalisation mais aussi sur les perceptions des acteurs de la société civile sur leur importance et les stratégies et actions menées à cet effet. Une dizaine d'entretiens ont ainsi été conduits à cet effet. Ils concernaient essentiellement des dirigeants (07) et cadres (3) d'OSC.

Une analyse transversale et croisée

Les données collectées ont été analysées dans une perspective transversale donnant par exemple à voir les pratiques de GC ou de capitalisation propres à des organisations spécifiques (du fait de leur situation géographique ou de leur champ d'intervention). Dans ce cadre, au-delà de l'inventaire des pratiques des organisations dans ces deux champs, l'on s'est évertué à croiser les types de pratiques avec les informations sur l'identité et les spécificités des OSC. La même grille a été appliquée aux données sur les perceptions de la GC et de la capitalisation.

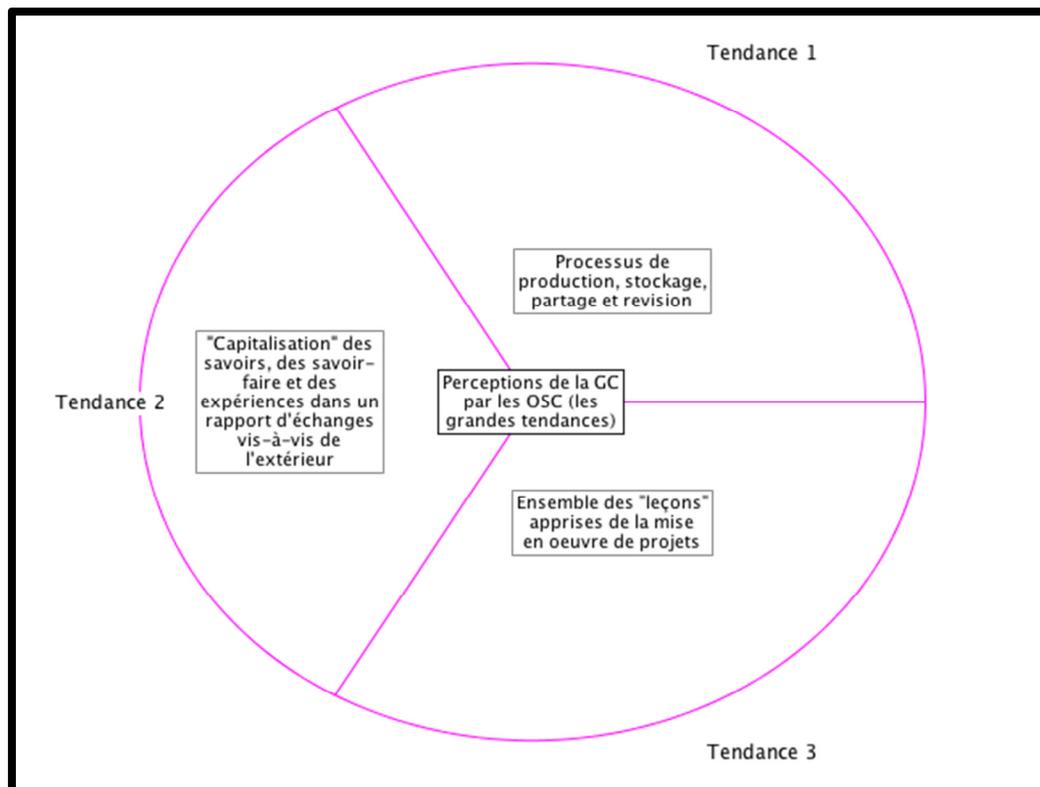
Résultats et interprétations

Des perceptions multiformes ...

La perception que les OSC ont de la GC et de la capitalisation détermine les choix organisationnels en matière de techniques et d'outils à valeur opérationnelle et permet de les analyser. Les données collectées auprès des OSC de la région du centre du Cameroun révèlent une perception de la GC et de la capitalisation orientées vers des critères multiformes. Trois

grandes tendances se dégagent des données collectées sur la façon dont les OSC appréhendent la GC (voir graphique 1):

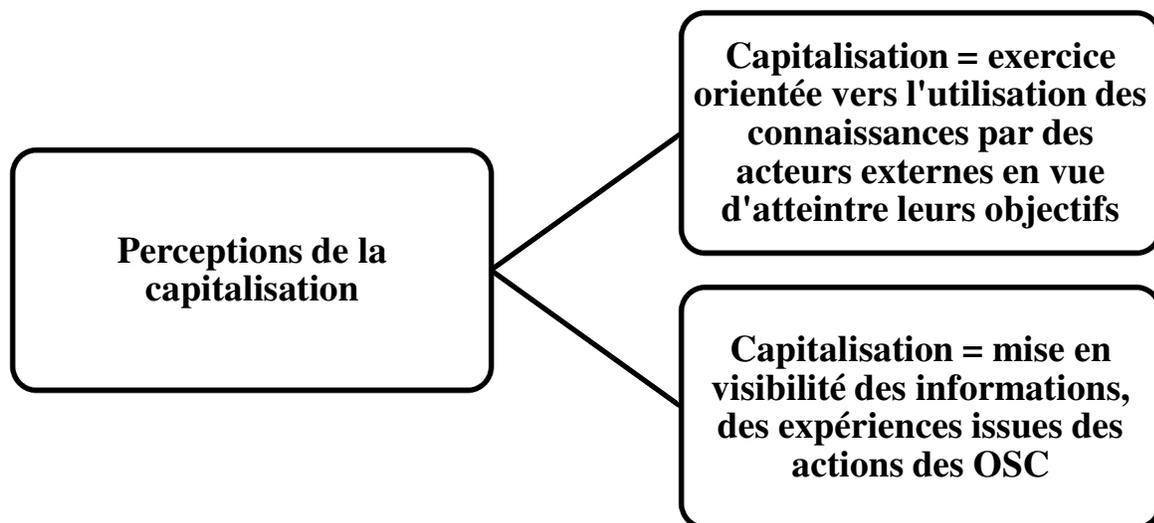
- La GC fait référence à un processus de « *production, stockage, partage et révision* » des connaissances. Cette vision concerne près de la moitié des OSC enquêtées (soit environ **47%**) ;
- Elle renvoie à la « *capitalisation* », des savoirs, des savoir-faire et des expériences dans un rapport d'échanges, de partage vis-à-vis des acteurs extérieurs (environ **29%** des enquêtés) ;
- Elle concerne l'ensemble des informations représentant les « *leçons* » apprises ainsi que les outils et pratiques y relatifs, au terme de la conduite d'un projet (soit **24 %** des enquêtés).



Graphique 1 : Cartographie des perceptions des OSC relativement à la GC

Des enseignements intéressants se dégagent de telles opinions. D'abord, la GC est une démarche processuelle répondant à des fonctions de production, de stockage et de partage. Ensuite, elle est assimilée à la valorisation des savoirs via la « capitalisation » qui se trouve affectée ici d'un contenu équivalent à la GC. Enfin, la GC aura un contenu heuristique et pédagogique associé aux leçons tirés de la conduite de projets. Ces leçons s'organisent, de l'avis des enquêtés, autour d'outils (il s'agit de produits à l'instar de guides d'action, de rapports techniques) et de pratiques spécifiques (démarches de conduite d'une action de plaidoyer en zone rurale par exemple).

Relativement à la capitalisation, les opinions des OSC interrogées mettent l'accent sur la diffusion, l'utilisation des données, des connaissances existantes afin de piloter efficacement une action. Toutefois, une différenciation au vu des données recueillies, apparaît quant à l'orientation et à l'origine des connaissances dites capitalisées. Elle présente deux principaux cas de figure résumés dans le graphique ci-dessous.



Graphique 2 : Principales modalités de la perception de la capitalisation par les OSC

- Concernant le premier cas de figure : la capitalisation est orientée vers l'utilisation des connaissances par d'autres acteurs afin d'atteindre ses objectifs « *internes* » (au sens des objectifs d'une organisation) ;

Gestion (et/ou) capitalisation des connaissances : quelles perceptions et pratiques au sein des organisations de la société civile de la région Centre du Cameroun ?
Knowledge Management for Development Journal 10(2): 126-139
<http://journal.km4dev.org/>

- Concernant le deuxième cas de figure : la capitalisation concerne la mise en visibilité (« *collecter et rendre disponible* ») les informations, les expériences issues d'une activité mise en œuvre ou d'un projet réalisé par une organisation.

...et divergentes selon le type d'OSC

En fonction de leur localisation et de leur typologie, la compréhension que les OSC ont des notions de GC et de capitalisation n'est pas uniforme. Aussi, les OSC à localisation rurale (essentiellement des GIC) ont une conception de la gestion des connaissances et de la capitalisation relativement similaires. Ces deux notions renvoient davantage à une mise en visibilité des connaissances, des savoirs ou des expériences issues de la mise en œuvre de leurs actions. A l'opposé, les OSC à localisation urbaine (notamment des associations et réseaux d'associations) mettent davantage l'accent sur l'idée du partage des expériences et de leur potentielle « *réutilisation* » par d'autres acteurs.

De façon schématique et très simplifiée, les organisations rurales perçoivent la GC et les questions de capitalisation comme des possibilités de mise en visibilité de leurs actions, des expériences qu'elles conduisent. A l'opposé, les OSC à localisation urbaine donnent une certaine ouverture à l'exploitation par d'autres acteurs des actions s'inscrivant dans un processus de GC ou de capitalisation. Les questions de partage, de diffusion sont donc ici essentielles.

Des pratiques dominées par le modèle « *reporting – restitution* »

L'inventaire des pratiques (en termes de techniques, d'outils et de supports) des OSC dans le cadre d'activités de GC révèle la nette domination du couple « *reporting-restitution* ». Près de **84 %** des OSC sont concernées.

Ce modèle fait référence à des actions de transcription sous la forme de rapports, des enseignements, des acquis issus de la mise en œuvre des projets. Il s'agit d'une phase de « *capitalisation* » qui consiste à mettre ces informations sous un format « *partageable* » qui dans le cas d'espèce se limite très fortement à un rapport. Ce rapport peut néanmoins prendre diverses formes : des rapports d'activités, des fiches d'expérience ou d'autres formes de publications. Ces documents font ensuite l'objet d'une diffusion via des rencontres ou « *ateliers de restitutions* » qui permettent de mettre les différentes informations en visibilité et d'en débattre avec d'autres acteurs. Ce modèle est récurrent tant en zone urbaine qu'en zone rurale.

On note néanmoins des efforts en matière d'usage des possibilités offertes par l'informatique et Internet en vue de gérer les connaissances ou du moins les capitaliser. L'usage des réseaux sociaux est ici d'un poids considérable. Toutefois, cette option s'avère être d'utilisation marginale au vu de l'effectif des OSC qui l'ont évoquée (environ 5% des OSC). De façon additive, des éléments de codification des informations (rapports notamment) ont été évoqués (par moins de 2 % des enquêtés).

Techniques de formalisation et conservation des connaissances produites au niveau organisationnel	Outils de diffusion
Reporting, Les « fiches » d'expérience, les journaux et la codification des informations	Ateliers d'échange, conférences, séminaires, Internet, site web, réseaux sociaux (notamment Facebook) support physique (« papier »),

Tableau 1 : Récapitulatif des avis sur les techniques de formalisation des savoirs et leur diffusion

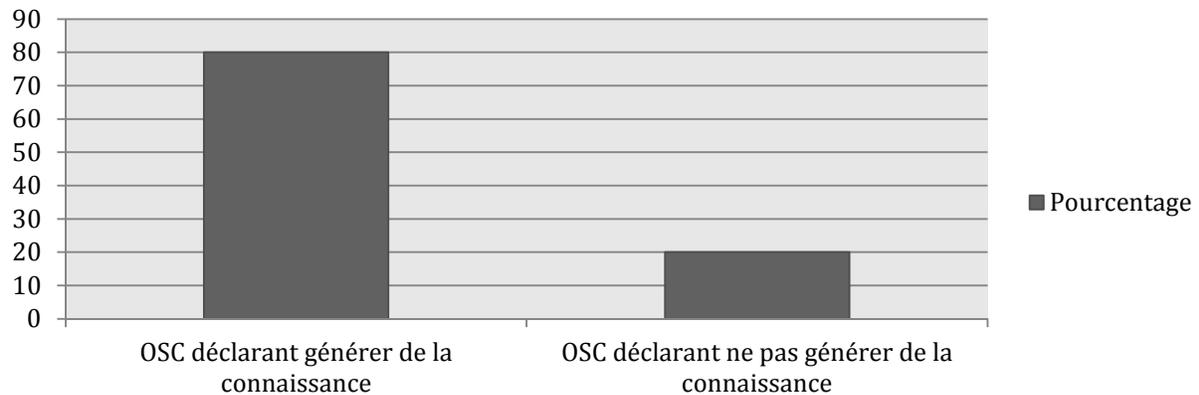
Concernant les « outils » de diffusion utilisés pour la dissémination des connaissances. 60 % des OSC ont recours aux moyens de communication numérique (internet, site web et réseaux sociaux). 20 % privilégient les supports physiques en occurrence des journaux écrits ou des rapports imprimés sur support papier. Une portion tout aussi équivalente d'organisations, 20 %, privilégient la dissémination via des rencontres, séminaires ou conférences.

Un ancrage extrêmement variable à la culture organisationnelle...

L'ancrage des pratiques de GC et/ou de capitalisation aux diverses trames organisationnelles peut être perceptible à deux niveaux : l'existence d'une fonction en la matière et les modalités de prise en charge de cette fonction.

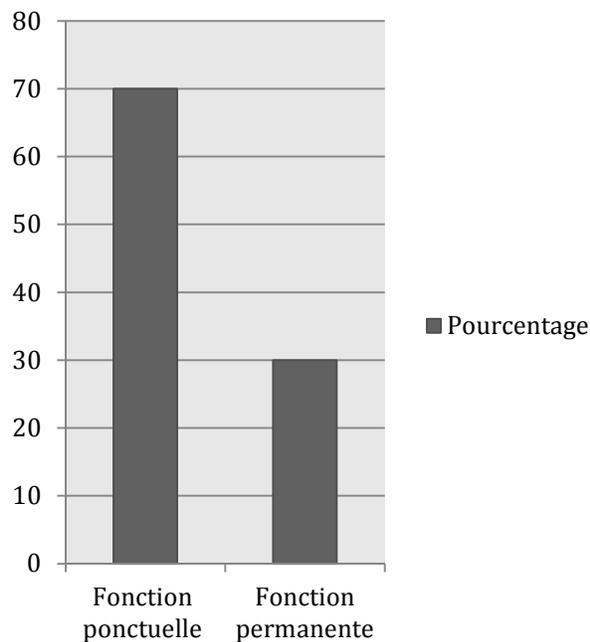
L'existence d'une fonction dédiée à la GC ou à la capitalisation

Toutes les OSC enquêtées ont déclaré assumer une fonction de GC et/ou de capitalisation en leur sein. Cet état des faits semble en cohérence avec la nature des activités menées par ces organisations. 83 % d'entre elles déclarent en effet, générer de la connaissance dans la mise en œuvre de leurs activités (voir graphique 1). Il est de ce fait nécessaire d'avoir une politique en la matière tant du point de vue de la gestion que de la diffusion de cette masse de savoirs ou de connaissances.



Graphique 3 : Opinions des OSC enquêtés sur leur propension à générer de la connaissance

Les modalités de prise en charge de cette fonction

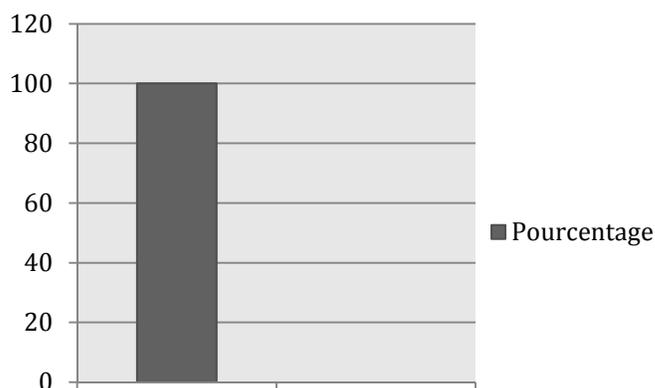


Graphique 4 : Aperçu de l'existence des fonctions ponctuelle ou permanente en matière de GC ou de capitalisation

Bien qu'il existe des postes dédiés à cette fonction de GC et/ou de capitalisation au sein des organisations, il est quand même intéressant de noter que près de **70 %** des organisations

enquêtées ne l'assument que de façon ponctuelle au sens de l'affectation, tout aussi ponctuelle, d'une ressource humaine (voir graphique 2). Environ **30 %** assument cette fonction de façon permanente.

De façon concrète, il ressort qu'assumer une fonction de GC ou de capitalisation au sein d'une OSC est très souvent perceptible dans le cadre de projets individuels qui ont un volet de « *capitalisation* ». Autrement dit, il s'agit d'une fonction exigée dans le cadre de projets spécifiques portées par des organisations. Ce d'autant plus que depuis une vingtaine d'années, ces notions très présentes dans le champ du développement, sont devenues un critère de qualité de soutien aux projets (au sens du subventionnement) projets. Il y a donc une rupture assez évidente entre la politique (systématique) de capitalisation et plus spécifiquement de GC et la pratique ponctuelle et très souvent coercitive (au vu des contraintes contractuelles qui y sont associées) adossée sur un projet isolé. Pour les cas d'existence d'une fonction permanente, la responsabilité semble transversale avec d'autres secteurs en l'occurrence la communication ou la formation. De ce fait, le Responsable de la capitalisation et/ou de la gestion des connaissances le sera également pour ces volets complémentaires.



Graphique 5 : Etat de collaboration des OSC en matière de GC ou de capitalisation

Un choix partagé pour la collaboration en matière de GC

Toutes les OSC enquêtées déclarent mener des initiatives dans ce domaine en collaboration avec d'autres organisations (voir graphique 3). Trois principaux arguments semblent motiver de tels choix de collaboration. Il s'agit par ordre d'importance et en intégrant la concomitance ou la complémentarité de ces arguments pour certaines OSC de:

- La recherche d'une plus grande efficacité dans la conduite des processus de GC ou la conduite d'expériences de capitalisation. Cet argument est évoqué par toutes les OSC enquêtées.
- La nécessité de la mutualisation des ressources évoquées par 8 organisations sur 10.
- Le constat de convergence sur les domaines d'intervention. Ce point concerne 4 organisations sur 10.

Discussion et perspectives (défis)

Discussion

Tout en assumant la portée limitée des généralisations ou des conclusions qui pourraient être faites des données précédemment présentées (vu la faiblesse de la représentativité des OSC enquêtées), il convient de noter que les informations recueillies constituent une base de travail qui permet d'apprécier les dynamiques camerounaises en matière de GC ou plus spécifiquement de capitalisation. Ce d'autant plus que les travaux dans ce domaine demeurent rares. Le lien entre les perceptions et les pratiques semble s'être partiellement vérifié. En effet, du fait d'une perception particulièrement organique de la GC et assez originale de la capitalisation, les pratiques en la matière sont dominées par le modèle « *reporting-restitution* », une spécialité camerounaise.

Le choix de ce modèle par les OSC semble donc trouver ses origines dans les constats effectués à la fin des années 1990 sur l'absence de documentation sur l'action de la société civile au Cameroun. Les partenaires techniques et financiers ont de ce fait privilégié des approches de GC (en fait de capitalisation si on s'en tient aux discours) orientées vers la documentation (sous forme de rapports notamment) qui permettraient de garder une trace des interventions des OSC. Il est intéressant de noter que même des programmes comme le PASOC (Programme d'appui à la structuration de la société civile) devenu plus tard le PASC (Programme d'appui à la société civile)⁴, tous deux soutenus par l'Union Européenne, ont très souvent adopté cette approche pour la capitalisation de leurs actions.

Paradoxalement, la domination de ce modèle semble contraster avec l'idée de la GC comme processus de « *production, stockage, partage et révision* » des connaissances. Une telle perception suppose en effet une certaine dynamique (liée à la nature processuelle de la GC) qui est loin d'être assumée, ou du moins insuffisamment, par des simples actions de reporting et de restitution.

En outre, elle traduit au moins dans la forme une incapacité réelle à optimiser l'intégration des nouvelles technologies dans les processus de GC. Dans un tel état de faits, il est difficile de juger de la portée pédagogique voire réformatrice des acquis de la GC. C'est peut-être là que se trouvent les fondements des débats sur la portée temporelle et l'impact réel des actions de la société civile.

Quels défis déduire pour une optimisation de la GC au sein des OSC de la région du centre du Cameroun ?

L'optimisation de la GC au sein des OSC de la région du Centre Cameroun est indissociable de la réforme de leurs niveaux de structuration. C'est d'abord au sein même de la trame interne des OSC qu'il faut pouvoir poser les bases d'une appropriation de tels processus. De ce fait, répondre à ce défi passe par celui de la professionnalisation des OSC déjà relevés par des auteurs ayant travaillé sur la société civile camerounaise à l'instar de Séverin Cécile Abega (2007) ou de Claude Abé (2001). En la matière, la dynamique se doit d'être institutionnelle et technique.

Du point de vue institutionnel, on interpelle la capacité des OSC à interagir avec leur environnement externe en matière d'identification des situations pouvant être traduites en éléments opérationnels. Dans cette perspective, de telles actions méritent de faire l'objet de processus rigoureux de gestion des connaissances qui y sont générées ou tout simplement faire l'objet d'une capitalisation. Le niveau institutionnel questionne aussi la capacité des OSC à créer des rapports collaboratifs. Ces relations s'avèrent indispensables en vue de mutualiser les efforts en matière de GC. Cette logique gagnerait simplement à être renforcée vu que dans le cadre de la présente étude, de telles actions existent déjà. En ce sens, les initiatives prises dans le cadre du Programme d'appui à la société civile (PASC) sont de ce fait notables vu qu'elles encouragent des dynamiques de concertation et de mutualisation entre OSC. Ces actions restent limitées du fait d'une insuffisance de ressources pas toujours en faveur d'un travail concret autour des thèmes de concertation et des logiques divergentes des OSC.

Au plan technique, les OSC devraient au regard du volume de leurs activités et de leurs stratégies internes, prévoir des fonctions en termes de postes de responsabilité en matière de GC et de capitalisation. De telles initiatives devraient s'ajuster à la nature de leurs activités, leurs stratégies internes mais surtout leur capacité en termes de ressources utiles au déploiement des processus de GC et de capitalisation.

Conclusion

En définitive, il s'avère que les notions de GC et de capitalisation sont connues des OSC enquêtées. Toutefois les perceptions et les pratiques en la matière varient en fonction de leurs objectifs et de leur localisation. Sur un plan organisationnel, les fonctions de GC et de capitalisation présentent deux modalités non associables : l'institutionnalisation dans les organigrammes des OSC et la gestion ponctuelle de ces fonctions. Les pratiques s'avèrent dominées par le modèle « *reporting-restitution* ». Les défis qui interpellent ces acteurs en matière d'optimisation de la GC sont principalement de nature institutionnelle et technique. Ils en appellent à une mutualisation des expériences et des ressources entre OSC. Selon quelles modalités ? Là demeure la question. Toutefois, il semble évident que dans une situation de divergences de perceptions et de contraintes de ressources, il pourrait être nécessaire de s'acheminer vers de véritables communautés de pratiques en matière de GC dans la région du centre et plus globalement au Cameroun.

Références

Abé, C. (2001). *Problématique de la société civile en Afrique; une contribution de la sociologie de l'entrecroisement des civilisations*. Bastidianna, 33-34, pp. 225-240.

Abega, S.C. (2007). *Le retour de la société civile en Afrique*, Yaoundé, PUCAC.

Clemmons Rumizen, M. (2002). *The complete idiot's guide to knowledge management*. Indianapolis, IN: Alpha Books

Ho, W.H. (2013). Guidelines for knowledge integration: navigating a pyramid of perspectives in *Knowledge Management for Development Journal* 9(2): 190-197 <http://journal.km4dev.org/>

PASOC.(2010). Les cahiers du PASOC N°10, Capitalisation des projets de plaidoyer du premier Appel à proposition, mai 2010

PASOC. (2010). Les cahiers du PASOC N°11, Actes de l'Atelier Partenaires techniques et financiers (PTF) sur les acquis de la société civile camerounaise, juillet 2010

Rivard, L., Roy C. (2005). *Gestion stratégique des connaissances*, Presse laval

Gestion (et/ou) capitalisation des connaissances : quelles perceptions et pratiques au sein des organisations de la société civile de la région Centre du Cameroun ?
Knowledge Management for Development Journal 10(2): 126-139
<http://journal.km4dev.org/>

Talisayon, S. (2009). *Monitoring and Evaluation in Knowledge Management for Development*, IKM Working paper N° 3

Tisseyre, R.-C (1999). *Knowledge Management*. Hermes Science. ISBN2-7462-0069-4

Villeval, P. et Lavigne Delville, P. (2004). Capitalisation d'expériences...Expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? In *Traverses* n°15

A propos de l'auteur

Géographe et socio-politiste de formation, *Calvin Minfegue* est coordonnateur de Galilée Cameroun (une structure d'appui au développement territorial) et chercheur associé à l'Institut d'Etudes sur la Gouvernance en Afrique Centrale. Ses champs d'intérêt sont la dynamique des processus participatifs, la gouvernance locale, l'*Open Government*, la gestion des connaissances et la société civile. Consultant pour des institutions telles que l'Institut de la Banque mondiale ou des programmes soutenus par l'Union Européenne, il apporte également un appui à des OSC en matière de structuration organisationnelle et institutionnelle et de déploiement technique sur des champs précis.

E-mail : minassc@yahoo.fr

Notes

¹Tisseyre, R.-C. *Knowledge Management*. Hermes Science, 1999. ISBN2-7462-0069-4

²Clemmons Rumizen, M. (2002). *The complete idiot's guide to knowledge management*. Indianapolis, In: Alpha Books.

³Villeval P. et Lavigne Delville P., Capitalisation d'expériences...Expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? In *Traverses* n°15, octobre 2004

⁴Le PASC (PASOC dans sa première phase) est un programme soutenu par l'Union Européenne, destiné à appuyer les efforts de structuration et d'interventions de la société civile. Voir url : <http://www.pasc-cmr.org>