

La gestion des connaissances pour le développement : le cas du Centre Africain de Statistique

Issoufou Seidou Sanda*

Centre Africain de Statistique, Addis Abeba, Ethiopie

Ce papier étudie l'expérience de gestion des connaissances au Centre Africain de Statistique de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique. A travers les différents programmes mis en place par le Centre depuis sa création, il essaie de voir dans quelle mesure la gestion des connaissances a été assimilée comme composante intégrante de la stratégie de développement de la statistique en Afrique. Il essaie aussi de voir quels sont les choix faits par le Centre en termes de gestion des connaissances, quels sont les outils mis en place, les difficultés rencontrées et les leçons à tirer de cette expérience. Il met en évidence la question de l'équilibre entre l'aspect technologique et l'aspect humain de la gestion des connaissances. Il souligne ainsi la difficulté particulière liée à la mise en place d'un système incitatif efficace pour entretenir la motivation des gens quant à leur participation aux réseaux d'échange des connaissances.

Introduction

Le Centre Africain de Statistique (CAS) de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique a été créé en 2006 avec pour mission de « revitaliser et de mieux coordonner la statistique au secrétariat de la commission, améliorer sa fonction de coordination statistique et aider à renforcer les capacités des systèmes statistiques en Afrique ». ¹ En tant qu'organisme chargé de la coordination des activités statistiques sur le continent ainsi que du renforcement des capacités des instituts et des offices nationaux de statistique en matière de production de données, la gestion des connaissances, définie ici comme la capture, le stockage et la dissémination de bonnes pratiques pour la production de statistiques, a fait naturellement partie des préoccupations du Centre dès sa création. Il a donc mis en œuvre très tôt un certain nombre d'initiatives visant à une meilleure gestion des connaissances dans le domaine de la collecte, du traitement et de la dissémination des données statistiques. Dans cet article, nous allons porter un regard sur l'expérience du Centre Africain de Statistique en la matière. Dans un premier temps nous allons déterminer en quoi la gestion des connaissances est importante dans la poursuite des objectifs assignés au Centre. Nous examinerons ensuite quelques initiatives qui ont été entreprises et leurs résultats afin d'en faire une analyse critique et d'en tirer des leçons. La dernière partie de cet article est consacrée aux conclusions à tirer de ces analyses.

*Courriel : iseidou2000@hotmail.com

L'importance de la gestion des connaissances pour le mandat du CAS

Le mandat du Centre Africain de Statistique est de renforcer les capacités des instituts et des offices nationaux de statistique africains en matière de production de données de façon à ce qu'ils puissent répondre aux besoins d'informations liés aux objectifs de développement que les Etats africains se sont fixés, tant au niveau national qu'international. Comment se pose alors la question de la gestion des connaissances pour le Centre ? Les évolutions récentes du monde, en particulier la mondialisation qui a accru l'interdépendance des économies et le développement des technologies de l'information qui ont multiplié de façon exponentielle la quantité d'information disponible et la vitesse à laquelle elles sont échangées ont entraîné la prise de conscience progressive de la nécessité de gérer les connaissances comme un capital de l'entreprise au même titre que le capital financier ou matériel (King et McGrath 2003). Certes, pour les organismes de développement, la question de l'importance des connaissances n'est pas nouvelle, mais les avancées de la nouvelle discipline peuvent leur apporter un éclairage nouveau dans leurs efforts pour porter ces connaissances aux couches les plus défavorisées. Comme l'a souligné Pasteur (2004), l'environnement dans lequel travaillent les organismes de développement est complexe et incertain, ce qui fait que la capacité d'apprentissage est une qualité clé pour s'adapter à cet environnement. Dans le cas des systèmes nationaux de statistique, la compétence technique est d'une importance capitale pour la production de données de qualité qui pourront gagner la confiance des utilisateurs finaux. Par conséquent, la bonne gestion de cette compétence technique à travers le continent est une condition clé pour la réussite de la mission du Centre Africain de Statistique. Cela inclut la connaissance des cadres institutionnels les mieux adaptés pour permettre aux instituts et offices nationaux de statistique de jouer leur rôle clé de fournisseurs d'information, la connaissance des différents outils et techniques pour la collecte et la diffusion des données, etc.

Concernant les méthodologies de production des données statistiques, il y a un certain nombre d'organisations internationales qui sont très actives dans la production de manuels pratiques et de guides méthodologiques : la Division Statistique des Nations Unies, la Commission Statistique de la Commission Européenne, la Banque Mondiale, le Partenariat pour le Développement de la Statistique au 21^{ème} siècle (Paris21), par exemple. Le savoir produit par ces organismes internationaux est un savoir au niveau global, qui a souvent besoin d'être adapté afin d'être applicable aux réalités locales des pays africains. En tant qu'organisme intermédiaire entre la Division Statistique des Nations Unies et les instituts et les offices nationaux de statistique africains, le Centre Africain de Statistique porte la responsabilité de guider ce processus de localisation du savoir global. L'une de ses tâches est par conséquent de prendre les recommandations faites au niveau international et de les ajuster aux réalités des économies africaines afin que ces recommandations soient aisément assimilées et appliquées avec succès dans le processus de production des données statistiques.

D'un autre côté, plusieurs expériences de production de données sur divers sujets ont été conduites sur le continent africain avec plus ou moins de succès. Beaucoup de connaissances ont été produites localement à partir de ces expériences. Certaines de ces connaissances n'ont pas été archivées, d'autres ont été consignées dans des rapports dont la diffusion a été très limitée ; beaucoup de ces rapports n'ont pas été disséminés au-delà de l'office de statistique ou du ministère qui les a produits. Pour que ces connaissances soient utiles au développement des systèmes statistiques dans la région, elles ont besoin d'être capturées, stockées et disséminées. Le Centre Africain de Statistique a aussi la responsabilité de faciliter ce processus de capture, de stockage et de dissémination de la connaissance produite localement sur le continent.

Il y a un nombre assez important d'experts sur divers aspects de la statistique tant au niveau régional qu'international. Lorsqu'il y a un problème statistique spécifique à résoudre dans un pays donné, il y a un grand bénéfice à pouvoir identifier rapidement « la personne qui sait » afin que cette personne puisse user de son expertise pour résoudre le problème à un coût raisonnable. Il y a là aussi un problème typique de gestion des connaissances pour le Centre Africain de Statistique qui consiste à identifier les sources du savoir et apporter la bonne information au bon moment.

Au cours des décennies passées, le continent africain a vu se succéder plusieurs programmes de développement : l'initiative des pays pauvres très endettés, les programmes d'ajustement structurels, les documents de stratégie de réduction de la pauvreté, les Objectifs de Développement du Millénaire, le Nouveau Partenariat pour le Développement (NEPAD : <http://www.nepad.org/>), etc. Chaque initiative vient avec ses propres besoins d'information. Quand les besoins en information changent, les connaissances requises pour produire ces informations changent aussi. Pour que les systèmes de statistique soient toujours en mesure de répondre aux besoins des plans de développement, leur stock de connaissance doit être constamment renouvelé. Or l'un des moyens par lequel le nouveau savoir est créé est le dialogue entre les experts, c'est-à-dire les statisticiens qui travaillent au quotidien sur ces questions et qui ont par conséquent accumulé beaucoup de connaissances sur les différents sujets. Maintenir ce dialogue entre les experts est par conséquent une composante fondamentale de la stratégie de gestion des connaissances pour un organe tel que le Centre Africain de Statistique.

La mise en place de réseaux d'échange de connaissance par le CAS

Aussitôt après la création du Centre Africain de Statistique, la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique a mis en place un organe subsidiaire chargé de veiller à la mise en œuvre des programmes du Centre. Cet organe, qui supervise le programme du Centre Africain de Statistiques s'appelle la Commission de la Statistique Africaine. Sa création a été entérinée par la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique qui s'est tenue à Addis-Abeba en avril 2007. Elle est composée des chefs des bureaux nationaux de statistiques des états membres de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies (CEA). En tant que principal organe de la statistique pour l'Afrique, la Commission de la Statistique Africaine a reçu pour mission, entre autres, de « favoriser l'échange de données d'expérience, l'apprentissage par les pairs, la coopération technique et l'échange de données entre les pays et les institutions en Afrique » (Nations Unies 2008, p. 3). La question de la gestion des connaissances était donc déjà posée, bien que de façon non explicite, dans le mandat qui a été confié à la Commission de la Statistique Africaine. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette recommandation, la Commission a établi un certain nombre de groupes de travail thématiques dans les domaines suivants : (i) Suivi des Objectifs du Millénaire en Afrique ; (ii) Formation en statistique et renforcement des capacités ; (iii) Gestion des données ; (iv) Secteur informel ; (v) Comptabilité nationale ; et (vi) Statistique du genre. Un autre groupe de travail sur l'harmonisation des statistiques sera créé plus tard. Ces groupes de travail thématiques sont composés d'experts dans le domaine et ont pour mission de promouvoir le développement de la statistique sur le continent dans leurs domaines de compétence respectifs (Statistical Commission for Africa 2008). Chaque groupe de travail est composé de représentants des pays et des organisations régionales. Ces représentants sont des experts dans le domaine de compétence donné. Chaque groupe a reçu le mandat de se doter d'un plan de travail et de se réunir un certain nombre de fois par année. Nous

allons essayer de voir dans quelle mesure la préoccupation de la gestion des connaissances transparait dans les différents programmes des groupes de travail.

Le groupe de travail sur les indicateurs de développement a souligné, parmi les problèmes auxquels il compte s'attaquer, le manque de coordination parmi les producteurs et les utilisateurs de statistique, tant au niveau national, régional, qu'international. L'un des objectifs de ce groupe tel que statué dans ses termes de référence est de « promouvoir l'échange d'expérience, l'apprentissage par les pairs, la coopération technique et l'échange de données sur les objectifs de développement du millénaire entre les pays africains et les institutions internationales » (United Nations 2009, p. 2). Quant au groupe de travail sur la formation en statistique et le renforcement des capacités, il a, dans ses termes de référence, mentionné comme objectifs spécifiques « assurer un forum permanent d'échange d'informations et de bonnes pratiques sur la formation et le développement des ressources humaines dans les systèmes nationaux de statistique africains ». ² En ce qui concerne le groupe de travail sur le secteur informel, il a mentionné parmi ses objectifs « d'inventorier les travaux, études et recherche en cours dans le domaine de l'économie informelle et de produire un rapport méthodologique sur les dispositifs de collecte et de traitement des données des enquêtes sur le secteur et l'emploi informels, suivant les recommandations et manuels internationaux », ³ et « de mettre en place un réseau africain d'experts et d'études sur la mesure des économies informelles ; d'animer ce réseau pour contribuer à améliorer le pilotage/contrôle du secteur et de l'emploi informels ». ⁴ Le groupe de travail sur la comptabilité nationale s'est, quant à lui, donné pour objectif de produire un système africain de comptabilité nationale qui serait une adaptation du Système de comptabilité nationale 2008 ⁵ au contexte local africain. Il s'agit donc d'une tentative d'adaptation au contexte local d'un savoir produit au niveau global afin de l'ajuster aux réalités du continent. L'objectif de gestion des connaissances apparait également dans le programme de travail du groupe de travail sur le genre qui a recommandé de tirer des leçons des bonnes pratiques d'autres régions du monde et la mise en place d'un réseau d'échange sur les statistiques du genre. Enfin, le groupe de travail sur la gestion des données a centré ses objectifs autour du développement de bases de données dans les pays africains.

Il faut noter que chaque groupe de travail est doté d'un forum de discussion qui est hébergé par le Centre Africain de Statistique. Ce forum est censé favoriser les débats et les échanges d'idées entre les experts des différents groupes de travail. Cependant, les modalités de fonctionnement de ces forums n'ont pas été clairement définies. Dans le cadre du fonctionnement des groupes de travail, le Centre Africain de Statistique joue le rôle de secrétariat du groupe de travail et fait donc uniquement de la facilitation et non de la gestion directe. Cela signifie que ce n'est pas le Centre Africain de Statistique qui décide du programme de travail des différents groupes.

En ce qui concerne le côté technologique de la gestion des connaissances, le Centre Africain de Statistique a mis en œuvre, en collaboration avec la Division Statistique des Nations Unies un projet de renforcement des réseaux de statisticiens africains. Selon les termes de référence de ce projet, il y a un manque cruel de réseaux de statisticiens sur le continent en raison de la rareté des initiatives statistiques panafricaines de grande échelle. Le projet se base sur les leçons tirées d'initiatives similaires qui ont été mises en œuvre dans d'autres régions. L'objectif général du projet est de créer des réseaux africains de connaissance dans le domaine de la statistique qui devront améliorer la production, la dissémination et l'analyse de données statistiques à travers notamment l'amélioration de la communication et des échanges de connaissances entre statisticiens des instituts nationaux de statistique africains, ainsi que ceux des organisations sous-régionales telles que la Commission Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, l'Union du Maghreb

Arabe, la Commission Economique des Etats de l'Afrique Centrale, etc.⁶ L'élément central produit par ce projet est un site web collaboratif d'échange de connaissance intitulé Réseau Africain de Connaissances Statistiques (<http://ecastats.uneca.org/acswb/askn>). Ce site héberge les différents forums de discussion des groupes de travail créés par la Commission de la Statistique Africaine, des bases de données, des répertoires d'enquêtes donnant les rapports, les questionnaires et dans certains cas les micro-données, ainsi que des documents méthodologiques ayant un intérêt particulier pour les statisticiens. Le projet comporte également des volets sur l'organisation d'ateliers de formation, l'écriture de manuels sur les pratiques statistiques, ainsi que la promotion des échanges d'experts entre les instituts et les offices nationaux de statistique du continent.

La mise en place des outils technologiques a été faite avec succès au cours des deux dernières années. Aujourd'hui, sur le site du Réseau Africain de Connaissances Statistiques on trouve :

- dix réseaux thématiques ayant chacun un forum de discussion, une librairie et une page de nouvelles : (i) l'enregistrement des faits d'état-civil ; (ii) la gestion des données ; (iii) les statistiques économiques et la comptabilité nationale ; (iv) l'emploi et le secteur informel ; (v) l'harmonisation des statistiques ; (vi) le cadre institutionnel de la statistique ; (vii) la formation statistique ; (viii) les indicateurs de développement ; (ix) les statistiques démographiques et sociales ; (x) les statistiques du genre ;
- une librairie de documents en ligne ;
- un site de gestion de contenu pour les activités du Centre ;
- trois sites de bases de données : une base de données d'enquêtes auprès des ménages, une base de micro données provenant des recensements et une base de données intégrée donnant accès aux données statistiques produits par les pays africains ;
- divers sites spécialisés : publications, réseau genre, cadre stratégique de référence pour le développement de la statistique, etc.

Au premier juin 2011 il y avait environ 165 inscrits sur les réseaux de connaissance du Centre.

Les groupes de travail, quant à eux, ont fonctionné avec des succès divers. Certains ont pu se réunir assez souvent, tandis que d'autres ont connu un certain nombre de difficultés avant de pouvoir organiser des rencontres entre les membres. Cependant, même quand ils n'arrivent pas à se réunir physiquement, ils sont en mesure d'échanger électroniquement grâce aux forums de discussion afin de faire un bilan de leurs activités à présenter à la Commission de la Statistique Africaine. L'inscription des gens aux différents forums de discussion a nécessité une politique active de promotion du Centre Africain de Statistique. Cela a consisté principalement à profiter de l'occasion des grandes réunions internationales pour proposer aux participants de s'inscrire sur le site. L'animation de certains forums laisse malgré tout à désirer, car le volume des échanges est très faible, de même que le nombre d'inscrits. Toujours en ce qui concerne les forums de discussion, il est à noter que le plus grand volume d'échanges concerne pour le moment les documents méthodologiques produits soit par les organisations internationales, soit par les instituts nationaux de statistique pour leurs propres besoins. Il s'agit donc de connaissances qui ont déjà été capturées et codifiées. Malheureusement, une bonne partie des connaissances accumulées par les instituts nationaux de statistique africains restent sous forme tacite et ne peuvent donc pas être échangées sur le site web du réseau. Pour capturer ces connaissances il faudrait, d'une part encourager les instituts nationaux de statistique à mettre sur papier

leurs expériences, d'autre part multiplier les échanges face à face entre les statisticiens. Cela est d'autant plus crucial que les instituts nationaux de statistique africains font face à une forte mobilité du personnel qui entraîne une perte des connaissances tacites des cadres qui quittent ces instituts.

Le programme d'échanges de staff entre instituts et offices nationaux de statistique a également requis une politique active du Centre Africain de la Statistique pour mettre en rapport les pays ayant des bonnes pratiques dans certains domaines et les pays ayant des besoins dans ces mêmes domaines. La difficulté principale a été de convaincre les pays receveurs, dont les centres de statistique sont déjà bien débordés par la charge de travail liée à la production de données pour des besoins divers, d'accepter de recevoir de statisticiens venant d'un autre pays africain qui vont venir apprendre sur les méthodologies de production dans un domaine donné. Il faut remarquer que les instituts nationaux de statistique africains sont très souvent débordés de travail et, dans la perception actuelle de leurs dirigeants, le bénéfice immédiat en termes de prestige pour le pays receveur ne semble pas compenser les coûts dans ce programme d'échange. Néanmoins, l'expérience est toujours en cours et les résultats sont prometteurs.

Leçons à tirer de l'expérience du CAS

Le Centre Africain de Statistique est encore jeune et on ne peut pas tirer des conclusions définitives de son approche de la gestion des connaissances. Cependant, on peut déjà tirer un certain nombre d'enseignements des activités qui ont été mises en œuvre jusque-là. On peut ainsi, par exemple, analyser les choix faits en matière d'approche de la gestion des connaissances. Il y a différentes approches de la gestion des connaissances et de nombreux auteurs ont établi des classifications de ces approches, certaines centrées par exemple sur la collecte et l'échange de l'information, d'autres basées sur les outils technologiques, d'autres encore centrées sur l'aspect humain et l'apprentissage (Lloria 2008).

Ce qu'on peut remarquer au niveau de l'expérience du Centre Africain de Statistique, c'est que l'accent est mis sur la gestion des connaissances externes plutôt qu'internes. Cela est cohérent avec le fait que le Centre est jeune et n'a pas encore accumulé beaucoup de connaissances internes. Il est aussi à noter que, dans les programmes de gestion des connaissances du Centre il n'y a pas de préférence nette du côté technologique sur le côté humain. Cependant, il y a toujours un biais intrinsèque lié au fait que les technologies de l'information, comme leur nom l'indique servent à échanger de l'information et non du savoir. Il y a une différence fondamentale entre l'information stockée sous forme numérique et le savoir qui apporte des solutions aux problèmes réels, comme souligné par exemple par Muller-Merbach (2004). Le risque est donc que seules les connaissances explicites qui sont faciles à codifier soient échangées et que les connaissances tacites soient ignorées.

En ce qui concerne les forums de discussion, les outils techniques sont bien en place. En revanche, il reste toujours à trouver la formule idéale pour motiver les gens et les inciter à partager les connaissances. Cela est d'autant plus difficile que le Centre travaille avec des gens qui sont dans les administrations publiques de leur pays où la bureaucratie peut encore peser lourd. Il y des échanges de haute qualité et très fructueux qui se produisent lors des conférences et autres réunions d'experts initiées par le CAS et où les gens se rencontrent pour échanger de vive voix. La plupart du contenu actuellement présent sur le site du CAS a été produit de cette manière ou par des consultants qui ont été engagés par le Centre pour travailler sur un problème particulier. En revanche, il y a assez peu d'échanges initiés de façon spontanée par les différents membres des réseaux de connaissance. Cela peut être

en partie du à l'absence d'infrastructures de qualité, en particulier des ordinateurs et des équipements d'accès à internet, dans certains instituts ou offices nationaux de statistique en Afrique. Mais on peut aussi y voir un problème de maturité de ces réseaux d'échanges de connaissance, qui rappelons-le ont été créés tout récemment : ils ne sont pas encore entrés dans la culture des experts au point où, lorsqu'un statisticien a une question particulière, il se tourne de façon spontanée vers les réseaux de connaissance. Ces réseaux ont encore à établir leur crédibilité auprès des statisticiens africains et cela requiert un soutien actif du Centre Africain de Statistique. Ce sera seulement lorsqu'ils auront atteint un certain seuil de popularité qu'ils seront en mesure de fonctionner de façon quasi-autonome. La question du mécanisme incitatif se pose donc à ce niveau. Le CAS peut sur cette question s'inspirer des études de cas sur le partage des connaissances dans le secteur public comme celles réalisées par Gorry (2008) qui est arrivé à la conclusion que ce qui manque souvent dans les projets de gestion des connaissances dans le secteur public, c'est l'engagement institutionnel à supporter les échanges de connaissance. Cependant, il faut aussi tenir compte de résultats tels que ceux de Lee et Ahn (2005), qui montrent que, bien qu'il soit important d'inciter les gens à partager leurs connaissances, il faut trouver un équilibre entre les bénéfices et les coûts d'un système incitatif.

Conclusions

En conclusion, pour ce qui est de la prise de conscience de l'importance de la gestion des connaissances et de sa prise en compte dans les plans de travail, il y a un vrai succès au niveau du Centre Africain de Statistique. Tous les groupes de travail ont un volet lié à la gestion des connaissances, bien que l'accent soit mis uniquement sur l'aspect du partage des connaissances au détriment de l'acquisition et de l'application de ces connaissances. Le système risque donc d'avoir un biais vers le partage des connaissances explicites par rapport à la capture du savoir tacite, qui, paradoxalement, est la ressource la plus cotée.

Pour ce qui est de l'aspect technologique, la mise en place des outils du partage des connaissances aussi a été un succès au niveau du Centre. Les différents forums ont été mis en place ainsi que les bases de données et les autres bibliothèques d'information. Cependant, comme indiqué précédemment, ces outils sont mieux adaptés au partage des connaissances explicites. Il y a donc lieu de les compléter avec d'autres outils mieux adaptés à la capture des connaissances tacites tels que les échanges face à face par exemple.

En ce qui concerne l'aspect humain de la gestion des connaissances, des progrès ont été accomplis, mais il reste encore beaucoup à faire. Il semble que le vrai défi dans la gestion des connaissances, c'est de convaincre les gens de participer aux réseaux et d'échanger leur savoir. Cela pose la question de l'incitation : quel intérêt ont vraiment les experts en statistique à échanger leur savoir sur les différents réseaux de connaissance mis en place ? C'est certainement au niveau de la mise en place des mécanismes incitatifs et des modalités de soutien institutionnel aux différents réseaux de connaissance que les efforts restent à accomplir. Mais l'expérience du Centre dans ce domaine est encore jeune et c'est avec le temps que cette expérience sera acquise.

Notes

1. <http://ecastats.uneca.org/acsweb/Home/AboutACS/tabid/72/language/en-US/Default.aspx>
2. <http://ecastats.uneca.org/acsweb/LinkClick.aspx?fileticket=Xdk-Xfyu6cw%3d&tabid=1085&mid=2718&language=en-US>
3. http://ecastats.uneca.org/acsweb/Portals/20/Employment%20and%20Informal%20Sector/TdR_Groupe-de-travail%20sur%20le%20secteur%20informel.pdf

4. http://ecastats.uneca.org/acswweb/Portals/20/Employment%20and%20Informal%20Sector/TdR_Groupe-de-travail%20sur%20le%20secteur%20informel.pdf
5. Le Système de comptabilité nationale (SCN), qui est publié conjointement par la Division des statistiques de l'organisation des Nations Unies, le Fond Monétaire International, la Banque Mondiale, Eurostat et l'OCDE, est un cadre de référence pour la production de statistiques sur les comptes nationaux. Ce cadre est utilisé un peu partout dans le monde. Le Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008, <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp>) est la toute dernière version du SCN.
6. <http://ecastats.uneca.org/acswweb/Default.aspx?alias=ecastats.uneca.org/acswweb/askn>

Bibliographie

- Gorry, A., 2008. Sharing knowledge in the public sector : two case studies. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 105–111.
- King, K. et McGrath, S., 2003. *Knowledge sharing in development agencies : lessons from four cases*. Washington, DC : World Bank.
- Lee, D.D. et Ahn, J.H., 2005. Rewarding knowledge sharing under measurement inaccuracy. *Knowledge Management Research & Practice*, 3, 229–243.
- Lloria, B., 2008. A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 77–89.
- Muller-Merbach, H., 2004. Knowledge is more than information. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 61–62.
- Nations Unies, Conseil Economique et Social, Commission Economique pour l'Afrique, 2008. Statuts de la Commission africaine de statistique (STATCOM-Afrique), Nations Unies, Addis-Abeba, janvier 2008.
- Pasteur, K., 2004. Learning for development : a literature review. Collection Lessons for Changes, No. 6, Institute for Development Studies at University of Sussex, Brighton.
- Statistical Commission for Africa, 2008. Conclusions and recommendations of the First Meeting of the Statistical Commission for Africa (StatCom-Africa I), Addis Abeba, janvier.
- United Nations, Economic and Social Council, Economic Commission for Africa, 2009. Report of the Working Group on Development Indicators, United Nations, Addis Abeba, décembre.