

IKM Document de Travail N° 6
Résumé

Apprentissage par la promotion et l'utilisation de la participation: le cas des organisations internationales de développement du Kenya

Les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) d'intérêt public ou humanitaire possèdent énormément de connaissances qui, à condition d'être bien gérées et largement partagées, sont susceptibles de contribuer activement à la réduction de la pauvreté. Malheureusement, ces connaissances ne sont pas accessibles à la plupart des gens et thésaurisées dans des formats non conviviaux.

De nombreuses bonnes/meilleures pratiques des organisations internationales de développement passent inaperçues et n'ont pas abouti, soit à une action, soit à l'apprentissage au sein de ces organisations. Ces vastes connaissances et cette longue expérience sont très peu transmises et partagées d'une organisation à l'autre, et profitent également très peu aux autres acteurs de développement. Les thèmes programmatiques importants et émergents tels que la protection sociale, la gouvernance et les droits de l'homme, la microfinance, le HIV/SIDA, etc., ne sont pas bien liés à, ni enracinés dans, la notion de participation des citoyens. Les professionnels du développement locaux exécutent des programmes sans fondement conceptuel ni théorique, ce qui montre l'absence d'apprentissage critique qui empêche la mise en œuvre de meilleures pratiques et d'innovations émergentes (en matière de processus, d'instruments et de méthodologies). Aussi cette étude se propose-t-elle de combler plusieurs écarts graves en matière de connaissances et d'informations dans le domaine du développement.

Pendant des années, la plupart des organisations internationales de développement opérant dans l'hémisphère Sud ont mis en œuvre ou soutenu des projets et des programmes en utilisant des méthodes participatives destinées à apprendre des populations pauvres et à assurer la durabilité des interventions de développement. Et elles ont non seulement adopté des méthodes de développement participatives, mais elles les ont entièrement intégrées dans leur organisation aux fins de garantir la participation des communautés cibles aux décisions et à l'exécution des activités, pour un maximum d'effet. Ce processus a généré un grand nombre de connaissances, mais malheureusement, nous en restons là parce que la façon de thésauriser ces connaissances et de les rendre accessibles, à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations, entrave en fait l'apprentissage.

Cet article a été commandé par IKM Emergent dans le but d'étudier ce qui se passe avec l'information issue des méthodologies participatives utilisées pour préparer, exécuter et évaluer les projets, qu'un nombre croissant d'organisations de développement utilisent de nos jours. Cet article est proposé à la communauté de développement du Kenya et d'ailleurs, non pas comme un but en soi, mais comme un moyen d'arriver à une fin. Il est destiné à contribuer à un processus continu de réflexion sur la façon d'améliorer le travail de développement, c'est-à-dire nous assurer que le temps, les efforts et les capitaux investis dans ce travail aient le meilleur impact possible sur les vies de ceux qu'il est censé aider.

L'objectif général de cette étude est de stimuler l'apprentissage et le changement participatifs pour les besoins des organisations internationales de développement du Kenya. Ces derniers temps, les occasions pour les coopérants du Kenya de se rencontrer et de partager leur savoir pour renforcer leurs interventions et la conception de leur programme ont été extrêmement rares. On assiste à une tendance à la focalisation sur la mise en œuvre de programmes de développement complètement



déconnectés de l'apprentissage participatif. Aussi cette étude constitue-t-elle une tentative unique de raviver l'urgence et d'insister sur la durabilité d'un profond enracinement de l'apprentissage participatif et du partage actif des connaissances dans les programmes des organisations internationales de développement du Kenya.

Cette étude a été effectuée à une époque où le Kenya vivait des bouleversements politiques nécessitant l'implication active des organisations de développement, à la fois locales et internationales. Les violences qui ont succédé aux élections et ébranlé le pays au début de 2008, entraînant le déplacement interne de milliers de personnes et la mise en place d'un gouvernement de coalition en fin de compte, ont rendu cette étude essentielle pour documenter les activités de développement déployées par les organisations internationales, tout spécialement. Il a été question d'importantes perturbations socio-économiques et de nouvelles données dans ce domaine. Certaines parties du pays doivent être entièrement reconstruites et la notion de participation n'a jamais été aussi significative qu'à l'heure actuelle. Par conséquent, les connaissances générées par cette étude sont utiles aux organisations qui cherchent à mieux adapter leurs interventions aux besoins des groupes cibles et à garantir la durabilité par une plus vaste diffusion des meilleures pratiques au sein des ONGI de développement et à travers elles.

Les objectifs initiaux de la recherche effectuée pour cette étude étaient doubles. Il s'agissait d'une part (1) de trouver dans quelle mesure les organisations internationales de développement mettent en pratique les leçons apprises dans le cadre du développement participatif, en étudiant et documentant les preuves de cette mise en pratique ; et d'autre part (2), de rassembler les connaissances acquises par les études de bonnes pratiques portant sur les changements apportés par l'apprentissage participatif au sein des organisations internationales de développement. En conséquence, les questions de recherche suivantes sont au cœur de cette étude: (1) quelles leçons de développement participatif les ONGI internationales ont-elles générées / identifiées à partir de leurs activités? (2) Quelle est la nature des produits du savoir générés par les ONGI? (3) Que font les ONGI pour garantir un plus vaste usage de leurs produits du savoir?

L'étude commence par un examen bibliographique destiné à déterminer le statut à la fois de la littérature publiée et de la littérature grise au sujet de la participation, et dans quelle mesure cette littérature est utilisée par les organisations internationales de développement du Kenya. L'examen comprenait une étude sur document pour analyser les textes clés (dossiers, rapports d'orientation) et les sites Internet. Ceci a permis de se faire une idée des pratiques actuelles de thésaurisation et de partage des informations sur la participation au sein des organisations internationales de développement, de même que de savoir si ces dernières divulguent les résultats des processus participatifs sur le plan interne, et comment elles le font. Les interviews des directeurs des ONGI par les principaux informateurs ont ensuite été utilisées pour recueillir des cas de meilleures pratiques en matière de documentation, thésaurisation, récupération et diffusion des connaissances et des leçons participatives, grâce à l'usage d'un guide d'Interview Semi-Structurée (ISS). Un exemple du guide ISS est fourni à la fin de l'article en annexe. L'étude a souligné les écarts qui existent dans le domaine de l'information et la gestion des connaissances au sein des ONGI et généré des leçons précieuses qui seront utiles aux chercheurs, aux scientifiques et aux professionnels de la participation. Elle met en lumière, bien qu'uniquement dans une certaine mesure, le statut de l'apprentissage parmi les organisations internationales de développement, statut qui a longtemps été entouré de mystère. Et enfin, les résultats de l'étude ont été partagés dans un groupe de travail, qui a ajouté des éclaircissements supplémentaires au rapport, et qui a permis d'affirmer que ces résultats reflétaient véritablement l'insuffisance de l'apprentissage par la promotion et l'utilisation de la participation au sein des ONGI.

Cette étude a permis de découvrir que les ONGI avaient tendance en général à ne pas documenter l'apprentissage en raison de diverses cultures de travail et challenges institutionnels. Elles priorisent l'exécution des activités prévues aux dépens de la réflexion, de l'apprentissage et de l'initiative, même si cette dernière améliorerait considérablement la qualité de la mise en oeuvre. Toutefois, il existe un petit groupe d'organisations non gouvernementales internationales qui ont lancé des innovations destinées à garantir et à stimuler l'apprentissage parmi leur personnel dans le but d'améliorer la mise au point du programme et son efficacité. Certaines d'entre elles ont mis en place des plateformes de partage des connaissances et d'apprentissage et créé des mesures incitatives pour documenter les cas d'apprentissage et les publier dans les revues internationales. Une documentation parallèle garantirait dans ce cas que les leçons sont retransmises et bénéficient aux communautés locales. D'autres organisations ont adopté des méthodes différentes d'apprentissage et sont en mesure de changer leurs stratégies en se basant sur les leçons apprises pendant la mise en oeuvre des

programmes. En général, il y a une mine de connaissances chez les ONGI qui se perd par manque d'information et mauvaises pratiques de gestion des connaissances, de même que par suite de toute une série de facteurs qui les découragent de procéder à une documentation de l'apprentissage. Les résultats révèlent la nécessité pour les ONGI de repenser la gestion des connaissances en termes de génération, de récupération et de partage, ce qui garantirait la disponibilité, pour les principaux intéressés, des connaissances générées à un niveau quelconque. Or, la disponibilité des connaissances améliorerait l'efficacité du développement et, par voie de conséquence, elle stimulerait les synergies pratiques entre la gestion des connaissances et l'apprentissage. Ce faisant, les ONGI deviendraient des organisations apprenantes.

En résumé: l'institutionnalisation de l'apprentissage et du changement organisationnels garantirait que les leçons apprises sont intégrées de façon continue dans la mise en oeuvre des projets concernés, et améliorent par conséquent l'impact du processus de développement dans les communautés cibles.

À propos de ce résumé IKM

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

Stephen Kinimi et Eliud Wakwabubi (2009) Learning from promoting and using participation: The case of International Development Organizations in Kenya. Le *PAMFORK-IKM Working Paper* n° 6, octobre 2009, 50 p., est un document de travail commun.

<http://wiki.ikmemergent.net/index.php/File:IKM-WorkingPaper-6-PAMFORK-final.pdf>

Ce résumé a été réalisé par le Programme de recherche *IKM Emergent* dans le but d'améliorer la pratique du développement en stimulant les changements dans les méthodes de sélection, de gestion et d'utilisation des connaissances du secteur du développement pour l'élaboration et la mise en *IKM Emergent*