

*IKM Document de Travail N° 7*  
Résumé

## **Ampleur des répercussions de la gestion et de l'usage de l'information générée par les processus participatifs au sein des organisations non gouvernementales**

*Depuis quelques temps, les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) de développement sont en train de transformer leur mode de relation aux communautés qu'elles se proposent de servir et d'aider. Une partie de cette transformation comporte l'utilisation des méthodes participatives qu'elles utilisent à l'heure actuelle dans une large mesure pour toute une série de procédures organisationnelles. Ces méthodes soulignent l'importance et la valeur des connaissances, des expériences et des compétences locales. Cependant, on peut se demander jusqu'où portent les voix des personnes engagées dans les processus participatifs, en particulier lorsqu'elles sont issues du niveau local. Dans quelle mesure influencent-elles ou viennent-elles renforcer le propre savoir, ainsi que les décisions et les politiques, de ces organisations? Et, à leur tour, comment contribuent-elles à une plus large compréhension du développement à travers la gamme de ses acteurs?*

Un nombre sans cesse croissant d'organisations de développement de tous types et de toutes tailles utilisent des méthodes et des processus participatifs dans leur travail, ce qui les aide à transformer leurs relations et leur permet d'inclure l'apport local à leurs programmes et priorités. Or, les méthodologies participatives coûtent du temps et de l'argent. Mais, bien appliquées, elles sont susceptibles de renforcer l'autonomie des communautés locales concernées et d'augmenter le taux de réussite des initiatives de développement auxquelles elles sont liées. Elles offrent également des informations uniques et détaillées sur les réalités et les perspectives locales, lesquelles, à leur tour, peuvent aider à approfondir notre compréhension des processus dans lesquels nous sommes engagés. Néanmoins, comme le démontrent Hannah Beardon et Kate Newman, auteurs de l'article, cet apprentissage ne se fait pas automatiquement, et une grande partie de ce potentiel de grande valeur acquis à grands frais est actuellement gaspillé.

En fait, de nombreux obstacles et problèmes de toutes sortes, dont la plupart sont gigantesques, viennent entraver le flux de l'information générée par les processus participatifs.

Dans le cadre du Programme *IKM Emergent*, les auteurs ont effectué des recherches pratiques et constructives dans le but d'examiner dans quelle mesure l'information générée par les processus participatifs, tout particulièrement au niveau local, est reconnue et utilisée, soit dans des programmes similaires et des projets parallèles, soit en tant que contribution au vivier de connaissances dans lequel puise l'organisation plus vaste pour apprendre, planifier et prendre des décisions. Ces recherches comprenaient une analyse documentaire, des interviews avec des acteurs du développement international, ainsi qu'une série de séances de réflexion avec le personnel de plusieurs ONG internationales - ActionAid, Concern, Plan International, Healthlink Worldwide, Panos – présentes au Royaume-Uni, le tout ayant abouti à six études de cas détaillées.

Plutôt que de s'étendre sur les raisons pour lesquelles les voix du niveau local ne parviennent pas à se faire entendre, l'article définit les différentes façons dont les personnes et les organisations s'y sont prises pour réussir à faciliter le flux de l'information issue des processus participatifs locaux. Quiconque opère dans le domaine du développement international est conscient des défis qu'il lance



et des tensions qu'il génère. Ceux d'entre nous qui travaillent sur les méthodes participatives, et en particulier les activistes et pragmatiques qui ne souhaitent que de continuer à résoudre les problèmes, savent à quel point il est difficile d'aborder les questions de pouvoir, et d'élargir et de renforcer la participation sans se dissocier de l'organisation plus vaste.

Au cours de leurs recherches, les auteurs ont identifié les deux questions fondamentales suivantes :

- **Les questions de gestion et de responsabilité financière**, qui affectent la façon dont les organisations peuvent obtenir et utiliser l'information ou le font véritablement. Les organisations non gouvernementales internationales (de développement) (ONGI) doivent rendre doublement compte – aux donateurs ainsi qu'aux communautés – ce qui demande souvent des méthodes différentes ou même contradictoires en matière de planification et de rédaction de rapports.
- **Les questions de langage et de culture**. Le champ d'action des ONGI est vaste, puisqu'elles travaillent directement avec les communautés pauvres et les organisations locales en même temps qu'avec les gouvernements nationaux et les instances internationales. Et si d'un côté, on peut chercher à prendre en compte toute une série de perspectives et d'opinions dans un contexte particulier, certaines différences de langage et de culture entre le niveau local et international, de même qu'entre le programme et la politique mise en œuvre, peuvent s'avérer difficiles à surmonter. Étant donné que les ONG internationales renforcent leur présence dans les arènes politiques internationales, on attend d'elles qu'elles présentent leur analyse dans un langage politique plus exclusif et technique, et qu'elles emploient du personnel capable d'intervenir avec force dans ce domaine. Ceci demande, au mieux, de traduire les priorités des populations pauvres en un jargon politique, et au pire, de dissocier la politique mise en œuvre de l'analyse du niveau local. On note également une tendance parmi les ONG internationales de développement à présenter les problèmes, les besoins et les récits de changement de façon positive et simpliste à leurs donateurs et sponsors, occultant les complexités ainsi que les décisions et les alignements politiques qui font nécessairement partie du processus de développement.

Tous ces facteurs créent des tensions qui empêchent le flux de l'information issue des processus participatifs locaux à parvenir, par le biais des organisations internationales, jusqu'au niveau de l'influence sur les politiques et du processus décisionnel. Viennent s'ajouter à cela les problèmes de gestion des connaissances relatifs au stockage et à l'organisation des données, et les questions éthiques qui les accompagnent.

Quels que soient les mérites ou les difficultés fondamentaux des méthodologies participatives, l'incapacité permanente à faire un usage optimal et efficace de l'information constitue un véritable problème de gestion des connaissances, problème qui n'est pas sans incidence sur les relations et les structures institutionnelles. Quelques-unes des questions clés auxquelles de nombreuses ONGI se voient confrontées sont les suivantes :

- « Comment gérer une énorme organisation de façon à ce qu'elle soit flexible et sensible aux besoins des populations locales, tout en garantissant aux donateurs qu'elle tient ses promesses » ?
- « Comment faire en sorte que les gens se sentent suffisamment en confiance et en sécurité pour renoncer à leur propre pouvoir et au contrôle des situations qu'ils gèrent » ?
- « Comment les organisations peuvent-elles créer des cultures qui apprécient à leur juste valeur des perspectives différentes et s'insurgent contre l'immense tradition du savoir académique et spécialisé du monde occidental » ?

Certaines des études de cas démontrent que la responsabilité financière et l'écoute ne peuvent être des processus uniques et autonomes. Elles demandent au contraire des changements dans le mode de fonctionnement de l'organisation, dans la place qu'y occupe le pouvoir et dans la façon dont il est exercé. Dans ce but, une volonté politique est indispensable, et l'on comprend aisément combien il est difficile et générateur de tensions d'amener ceux qui détiennent le pouvoir à accorder leur soutien inconditionnel à des remises en question de ce même pouvoir décisionnel. L'article met l'accent sur le soutien institutionnel à la responsabilisation financière ou aux processus consultatifs comme l'une des principales questions à résoudre.

Les auteurs recommandent à plusieurs ONGI d'introduire des structures utilisant des processus participatifs de routine pour aider systématiquement les protagonistes locaux dans leurs processus organisationnels de planning et d'évaluation. Cependant, les auteurs suggèrent également que, si ces vastes structures organisationnelles sont indispensables, elles ne suffisent cependant pas à modifier

la culture et le pouvoir des connaissances relatives au développement ni à faire face aux tensions entre l'obligation de rendre des comptes aux donateurs - avec les restrictions que cela implique en termes de flexibilité de planification -, et la prise en compte de l'opinion des parties prenantes sur le terrain. En outre, les études de cas ont clairement montré qu'il est toujours question d'un réel problème de capacité à effectuer une analyse effective, de même qu'à recueillir et à partager les résultats des processus participatifs. Ceci ne demande pas seulement des compétences et du temps au niveau local, mais également une attention soutenue pour les critères de recrutement et la gestion des performances à tous les niveaux.

Les types d'opportunités fournies par les systèmes tels que ALPS et PALS doivent être saisies, tandis que d'autres doivent être créées, afin que les processus participatifs soient générateurs de changements, et ce, non seulement pour tous ceux et celles qui sont directement concernés, mais également pour les personnes qui sont à l'écoute de leurs besoins. Les études de cas suggèrent que l'utilisation stratégique de témoignages oraux, de récits critiques ou de scénarios qualitatifs pourrait fortement augmenter la portée et l'impact des voix du niveau local. À cet effet, il peut être nécessaire d'inclure des stratégies de dissémination dans la planification des processus participatifs, et d'être attentif à la capacité des personnes qui gèrent ces processus à consigner par écrit leurs résultats et à les partager de façon stratégique. En fin de compte, il pourrait s'agir là d'une manière constructive et réaliste d'accroître la diversité de l'ensemble des connaissances relatives au développement sur lesquelles les organisations et leur personnel basent leurs plans, leurs décisions et leurs politiques.

#### *À propos de ce résumé IKM*

Le présent résumé *IKM* est un condensé du document de travail *IKM* suivant :

Hannah Beardon et Kate Newman (2009) How wide are the ripples? The management and use of information generated from participatory processes in international non-governmental development organizations. *IKM Working Paper n° 7* [Ampleur des répercussions de la gestion et de l'utilisation de l'information générée par les processus participatifs dans les organisations non gouvernementales internationales de développement], octobre 2009, 29 p.

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 œuvre de ses politiques et de ses programmes. [www.ikmemergent.net](http://www.ikmemergent.net)