

## **Méthodes et Approches de Développement: Reflexions Critiques**

*Introduit par Jo Rowlands, publication dirigée par Deborah Eade*

---

### **Au-delà de la zone de confort : quelques sujets, questions, et défis concernant les méthodes et les approches de développement**

*Jo Rowlands*

*‘Si le seul outil dont vous disposez est un marteau, vous avez tendance à identifier chaque problème à un clou.’ Abraham Maslow*

*‘Le bon sens est l’ensemble des préjugés acquis vers l’âge de dix-huit ans.’  
Albert Einstein (attribué)*

### **Introduction**

J’ai cru de nombreuses années que les êtres humains étaient généralement pleins de ressources, intelligents et créatifs. C’est ce que j’ai remarqué le plus durant ma vie active, qui m’a donné la chance de vivre dans de nombreuses parties du globe et suivant différentes circonstances ; grâce à cela, j’ai été confirmé dans mes croyances. A moins qu’ils dussent faire face à un fâcheux handicap, les êtres humains sont capables d’évaluer et de juger dans des circonstances complexes, puis d’agir en fonction de leurs conclusions - même si leur champ d’action est limité par l’inégalité ou tout autre motif ; le cours de leurs actions est contextualisé au sein de leur culture et de leur trajectoire personnelle de vie -. Par conséquent, les gens n’agissent pas toujours comme telle autre personne ayant une vie différente pourrait s’y attendre. J’ai récemment eu l’occasion d’écouter une haute fonctionnaire du Ministère des Finances ougandais, qui parlait des options choisies par la population pauvre en Ouganda de couper des arbres tombés. Elle disait qu’on avait l’habitude de croire au Ministère que les gens pauvres n’agissaient pas de façon rationnelle (car il détruisaient leur propre base de ressources) mais l’image la plus détaillée que pouvaient voir les membres du Ministère, comme résultat de leur processus de Conseil pour la Pauvreté Participative, montrait que les gens pauvres agissaient rationnellement dans la mesure où il était possible pour eux de le faire dans le cadre de circonstances problématiques où il était impossible de voir au-delà de leurs besoins immédiats de survivance. Elle reconnaissait que le problème se centrait sur la méconnaissance par les politiciens de la réalité propre et des choix rigides affrontés par les personnes pauvres. Je suis intéressé à trouver des approches de développement et des méthodes avec lesquelles travailler, ce qui nous permettra de développer ce côté inventif, cette intelligence et cette créativité dans le but de rapprocher de la réalité l’application des droits humains et de la justice sociale.

Dans cet essai introductif, j’aborderai plusieurs aspects, peut-être en pensant aux approches et aux méthodes non comme une “science” mais comme un “art”. Je voudrais débattre sur l’idée que la méthodologie est en quelque sorte neutre, déballer quelques-

unes des suppositions qui se cachent derrière des interventions de développement, et découvrir comment le pouvoir est imbriqué dans chacune des choses qu'il met en oeuvre. Je me sens également concerné par le processus d'identification des priorités et par l'intermédiaire de qui, ainsi que le défi insaisissable d'amplifier de petits progrès. J'insisterai en particulier sur les approches participatives, et survolerai l'évaluation et l'apprentissage. Je souhaite amener de nombreux points à débattre : ceci est un essai rempli de questions. Beaucoup d'essais, dans ce volume, aident à ramener ces questions à l'ordre du jour: Je ne m'attends pas à ce que soit dressé un tableau complet, mais je désire cependant inclure un niveau de complexité qui aille au-delà de ce que la plupart des comptes-rendus d'approches et de méthodes particulières le permettent. J'approfondirai le plus possible cette complexité dans les limites de l'espace possible, mais je ne tenterai pas de produire beaucoup de résolutions élaborées : les lecteurs devront le faire par eux-mêmes, autant que faire se peut.

### **Sans neutralité, sans isolement**

Les 'approches' peuvent se référer à un large éventail de choses. Elles peuvent conférer des pouvoirs, être participatives, favoriser l'égalité des genres, se centrer sur les personnes, inclusionniste. Ou bien elles peuvent être tout le contraire de ce qui précède : retirer des pouvoirs, non participatives, machistes, formulistes, exclusionnistes. Ou encore, naturellement, elles peuvent être (et sont souvent) une combinaison des deux, intentionnellement ou pas. Toute approche a derrière elle un ensemble de valeurs, de croyances et d'attitudes qui lui donnent ses caractéristiques, ses nuances. Il y a un point fondamental à éclaircir à ce sujet : les approches vers le développement ne sont pas neutres. Si une approche comporte un programme consacré à la transformation, elle se dirigera vers des points particuliers, tels qu'un changement dans des relations de pouvoir ou des attributions de ressources. Si l'approche tend largement à maintenir le *status quo*, elle appuiera alors le maintien d'un ensemble particulier de relations de pouvoir et d'attribution de ressources.

Les approches fournissent un guide structurel sommaire à partir duquel des méthodes et des techniques spécifiques peuvent être utilisées. Les méthodes montrent ensuite en détail comment une approche est mise en pratique sur le "fourneau", sur la "table de travail", au "laboratoire", ou sur le "terrain". Des problèmes peuvent apparaître quand la méthode n'est pas compatible avec les valeurs, les croyances ou les attitudes sur lesquels repose finalement l'approche qui est utilisée. Dans une approche non participative, l'utilisation d'une méthode qui encourage les individus à identifier les situations qu'ils veulent voir se concrétiser, mais dans un contexte où leurs souhaits ne seront pas réalisés, peut mener à des frustrations, des désillusions, à une non-coopération. De même, dans une approche participative, une méthode privilégiant la participation de certaines personnes plutôt que d'autres, par exemple celle qui appellerait la capacité de lire, même si tout le monde ne peut pas le faire, ne compléterait pas la tentative de participation.

Des problèmes peuvent également apparaître quand l'approche utilisée et la méthode employée *sont* compatibles, mais que les individus qui les utilisent sont insuffisamment qualifiés ou insuffisamment conscients de leur emploi pour qu'elles soient vraiment

effectives. Les approches participatrices et inclusionnistes sont particulièrement vulnérables à cette difficulté. L'intention peut être réelle, mais ici les méthodes ne peuvent pas être séparées de ceux qui les utilisent : où ils "s'installent" dans les relations de pouvoir du contexte, de quelle manière en sont-ils conscients, quelles sont leurs habiletés comme facilitateurs ou moniteurs dans la participation des autres, jusqu'où acceptent-ils d'avancer en dehors de leur propre "zone de confort", etc.

Au sein d'une approche donnée, comment devons-nous choisir la méthode à utiliser ? Et quels facteurs influencent la façon de les appliquer ? Ces choix ne sont pas toujours clairs ou conscients. Si nous sommes réellement honnêtes à ce sujet, beaucoup d'entre nous choisirons souvent; probablement; des méthodes qui seront familières et mentionneront des capacités qui feront partie des nôtres, ou parce que nous percevons qu'elles seront requises.(1) Nous ne pouvons donc pas soustraire l'utilisateur de l'équation. Les méthodes doivent être rapides à utiliser, ou avoir un coût d'utilisation réduit. Nous pourrions les choisir si elles ont été sélectionnées et testées, avec une trajectoire qui leur donne de la crédibilité. Nous pourrions les choisir parce qu'elles ne choquent pas trop avec le *status quo* – ou réciproquement parce qu'elles *existent*. Nous choisissons quelquefois des méthodes particulières car nous ne pensons pas à d'autres possibilités. Des questions apparaissent : quel degré de conscience avons-nous pour savoir ce qui fonde ou non nos choix ? Et quel est le degré de compréhension de ceci pour quelqu'un d'autre ? Les personnes formées dans des approches qualitatives dans le cadre des sciences sociales, apprennent que la qualité de la recherche et ses résultats peut être profondément influencée par le degré de conscience depuis lequel sont considérées ces sortes de sujets. Dans la réalité, la plupart des "professionnels" agissent sous des contraintes de temps et de ressources qui affectent les choix que nous faisons ; nous agissons également dans le cadre de contextes politiques qui modèlent nos choix.

Quant à l'application de méthodes, il y a la question (mentionnée plus haut) du niveau de compétence qui permet de les utiliser. Il existe également d'autres thèmes s'y rapportant, comme la flexibilité et la capacité à s'adapter à une méthode donnée en fonction des réponses et des circonstances. Il y a aussi d'autres éléments potentiels de controverse : avec quel engagement et/ou passion la méthode est-elle employée ? Nous entrons ici dans la relation entre l'individu ou les individus engagés dans l'activité, et la nature du sujet matériel ou l'espèce de changement à effectuer. Je ne préconise pas l'énergie de la passion comme un élément nécessaire à une action efficace : cela dépend grandement du but et du contexte de l'activité. Il est indéniable qu'il existe des secteurs d'engagement où la passion pourrait être inutile ou provoquerait des effets contraires, ou pourrait mener à des erreurs de jugement ou autres. Il y a d'autres contextes, cependant, où l'engagement - comme le dévouement à long terme et la passion comme l'énergie et l'effort - contribue favorablement à l'accomplissement de la transformation, en apportant la capacité de faire face aux obstacles et d'avoir la force de surmonter les revers.

## **Suppositions**

Les approches vers le développement et les méthodes qui en découlent, sont profondément modelées par des suppositions qui sont faites au sujet des personnes. Les

approches inclusionnistes et participatives sont fermement fondées sur la supposition que les êtres humains ont des capacités, une valeur et un potentiel et que dans de nombreux cas ils sont limités dans une position de manque de pouvoir, vulnérabilité ou de pauvreté matérielle. Les approches d'égalité de genre sont basées sur des suppositions que les hommes et les femmes ont des besoins équitablement valables; les mêmes capacités potentielles et les mêmes contributions. Elles recherchent des manières de rétablir les déséquilibres de pouvoir qui favorisent généralement les hommes par rapport aux femmes. Ces suppositions peuvent signifier que les conflits d'intérêts doivent être reconnus et canalisés. Des suppositions sont également faites concernant des processus, tels que de savoir comment se passent les changements ou comment s'effectue l'apprentissage. D'autres sont faites aussi sur ce qui doit ou non être fait. Elles modifient toutes la nature de l'approche et le choix des méthodes.

D'où viennent ces suppositions ? Quelques-unes sont basées sur l'expérience ou des sondages ainsi que sur l'évidence d'un endroit quelconque. D'autres sont basées sur des croyances et des valeurs - certaines peuvent être basées sur des stéréotypes et de la désinformation. De nombreux exemples peuvent être cités depuis ces dernières années. Une supposition classique est celle de la disponibilité en temps - habituellement le temps dont disposent les femmes mais également celui de toutes les personnes pauvres. Combien de projets ont-ils trébuché sous cette supposition, seulement pour observer que le travail des femmes n'est pas utilisable au moment où il devrait l'être : elles sont trop occupées à faire leur propre travail ? Sans doute certaines personnes supposent-elles habituellement que les gens pauvres le sont parce qu'ils restent assis à ne rien faire de toute la journée ou, de façon inexacte, qu'ils utilisent leur temps à faire des choses qui ont moins de valeur que l'activité du projet. J'aimerais croire que ces suppositions particulières n'existent plus. Des suppositions sur ce qui est possible ou ne l'est pas sont quelquefois basées sur une analyse situationnelle minutieuse (qui peut devenir vulnérable par l'oubli d'un facteur-clé), et sur la connaissance et les croyances de comment se passent l'apprentissage et les changements. Ceci peut mener à des conseils inexacts sur ce qui doit être accompli. Mon exemple favori à ce sujet se réfère à un groupe de femmes à qui j'ai rendu visite au cours de ma recherche dans l'état de Puebla au Mexique. J'ai rencontré ces femmes environ trois ans après la conclusion d'un projet d'élevage de porcs. L'idée des porcs a été un échec : chaque chose qui aurait pu aller mal s'est apparemment mal passée. Le projet a été terminé et jugé un échec. Pourtant, quand j'ai rencontré ces femmes, elles étaient pleines d'énergie, d'idées et d'enthousiasme, et elles s'étaient engagées dans un projet différent du leur, avaient investi leurs fonds propres et avaient commencé à générer des revenus de ce projet. En parlant de l'ensemble de l'expérience; elles avaient apparemment appris toutes sortes de choses du "projet échoué" qui leur étaient maintenant très utiles. Malgré la "faillite", ces femmes avaient développé une certaine confiance et par-dessus tout le sentiment qu'elles étaient capables d'agir par elles-mêmes pour déterminer leurs propres besoins. Avec le temps, il était clair que le récent projet avait eu un succès retentissant - pas seulement dans l'élevage des porcs !

Une des colonnes de la matrice de la Structure Logique est appelée 'suppositions'. L'outil dans son ensemble a attiré beaucoup de critiques au cours des années, mais ceci

semble être pour moi une de ses forces : avoir un outil qui vous encourage systématiquement à devenir conscient des suppositions faites à travers un processus planifié me paraît être une excellente idée.(2) Cependant, l'existence d'une colonne de suppositions ne peut pas faire office de substitut d'une conscience et d'une compréhension de suppositions qui sont nécessaires pour remplir cette colonne. Ceci requiert une ouverture d'esprit que l'outil lui-même ne peut fournir, ainsi qu'une acceptation à revoir les suppositions quand elles s'avèrent inexactes et, du côté des institutions, une volonté non seulement de permettre les révisions mais de les accueillir comme une évidence d'apprentissage et d'expérience.

## **Pouvoir**

Je ne peux pas aller beaucoup plus loin concernant les approches et les méthodes de développement sans m'arrêter sur le thème critique du pouvoir. Toute approche vers le développement a le pouvoir incrusté en elle. La question est de savoir quelles sont les différentes facettes dudit pouvoir, qui le détient et qui ne l'a pas ; ce pouvoir peut-il aider ou provoquer des retards. Il est bien connu que le manque de pouvoir est un élément central de pauvreté ; toute idée de pauvreté; d'inégalité; d'injustice ou d'exclusion implique le pouvoir et les relations de pouvoir: Mais malgré cette observation, le pouvoir est insidieux et demeure souvent invisible (ou "sous la table" pour reprendre une image de VeneKlasen et Miller (2002)). Les approches très en rapport avec les relations de pouvoir, où sont reconnues et suivies les dynamiques de pouvoir au sein desquelles elles se déroulent, sont plus susceptibles de contribuer au changement. Cependant l'idée de pouvoir requiert également qu'il fasse partie des solutions devant être recherchées et des méthodes à travers lesquelles il existe. Nous ne parlons pas seulement ici du "surpouvoir". Les approches et les méthodes sont requises quand elles renforcent et consolident d'autres forces de pouvoir qui contribueront à des solutions durables au moyen de leur mise en valeur - le pouvoir des personnes qui agissent à titre collectif pour concrétiser le changement, et le pouvoir des personnes qui connaissent et réclament leurs droits de façon qu'ils ne puissent être ignorés (3). Les approches et les méthodes participatives et inclusionnistes peuvent être un canal pour des changements positifs dans les relations de pouvoir - mais même avec ce type d'approches, il n'y a rien d'automatique à ce sujet. J'y reviendrai plus avant. Qu'est-ce qui fait que ce pouvoir a besoin d'être reconnu et exercé ?

Un des chemins dans lesquels certaines approches subissent l'exercice du pouvoir est de se concentrer sur les secteurs particuliers où il est présent. Ceci a été vu en ce qui concerne le genre, avec de nombreux exemples de genre et de relations de genre placées intentionnellement au premier plan et intégrées aux méthodes, de sorte que les idées de pouvoir ne pouvaient être écartées. Il y a eu également beaucoup d'exemples où les thèmes concernant le genre étaient présents dans la rhétorique, mais dans la pratique lors de l'application des méthodes, ils se sont vus délibérément ou inconsciemment ignorés. (Longwe 1997). Ceci est cependant matière à discussion en recherchant les liens entre l'approche théorique et la mise en pratique de cette approche dans la "vie réelle", et en étant conscient du fait qu'il existe des relations de pouvoir qui peuvent dénaturer et dévier les approches les mieux intentionnées.

## **Qui établit le programme et les priorités ?**

Le pouvoir revient sur la scène quand nous remarquons l'origine des programmes consacrés au changement. Qui identifie et décide finalement de ce qui est nécessaire dans un contexte donné, ou quels sont les besoins ou à qui faut-il donner priorité par rapport à quoi ou à qui ? Les programmes politiques qu'ils soient locaux, nationaux et internationaux sont constamment modifiés interprétés et appliqués en fonction d'un grand nombre d'acteurs. Tant d'entre eux sont façonnés et influencés par des emplois du temps et des considérations politiques : quand seront les prochaines élections ? Qui aura besoin de montrer tels ou tels résultats ? Pour qui l'avenir se trouve-t-il en jeu ? Les imputations du budget sont modifiées à chaque niveau en fonction des circonstances. Les approches vers le développement exigent de travailler dans le cadre de ce contexte changeant du pouvoir et de développer des stratégies pour pouvoir fonctionner avec. L'analyse et la compréhension sont importantes, à partir du moment où elles influent sur la vision des personnes de ce qui est "possible" et donc des "intentions valables". Quelquefois, en raison des valeurs et des croyances sous-entendues d'une approche, la réponse devrait être : "cela semble impossible, mais nous allons essayer de le faire de toute façon". Ceci peut être très efficace ! Jubilee 2000 a certainement fait l'objet d'énormes critiques pour avoir voulu atteindre des objectifs irréalistes, trop complexes à comprendre pour le public en général au moment du démarrage de sa campagne pour la "diminution de la dette" pour les pays endettés les plus pauvres. Ceci a néanmoins mené à une mobilisation considérable de l'opinion populaire en faveur d'un programme économique d'une complexité technique importante. Malgré le fait que Jubilee 2000 n'a terminé aucune des choses entreprises, il a eu un impact significatif et continu, en renseignant plusieurs centaines de "gens ordinaires" sur les questions globales du processus.

La scène politique formelle n'est qu'une partie du tableau. Les approches ont également besoin d'être exploitées à travers et autour de forces politiques informelles. Ceci inclut des relations internes et des dynamiques de pouvoir au sein des communautés. En particulier, le fait que les conflits sont souvent un thème sous-jacent, quelque chose qui, à son tour, a un impact sur l'efficacité du travail de développement. Beaucoup d'approches essaient de tourner autour de cela mais combien sont suffisamment résistantes pour permettre ou faciliter l'émergence du conflit et le résoudre ? Combien de ceux qui travaillent le développement sont-ils hautement qualifiés dans la gestion et la médiation des conflits ?

Ceux qui établissent des priorités de changement pour le compte d'autres personnes ont très souvent de bonnes intentions mais ne sont pas toujours suffisamment informés ou ne disposent pas des capacités nécessaires pour interpréter correctement ce changement. Il est possible, toutefois, de jouer un rôle de soutien ou même catalytique sans baser ledit soutien sur un aboutissement spécifique. Ceci priorise le processus par rapport au rendement, afin qu'une approche trop poussée (comme un octroi de pouvoir ou une inclusion) puisse modeler la tâche sans imposer de programmes particuliers dans un sens prédéterminé. Cela représente plus d'un défi pour les organisations qui travaillent dans le cadre de systèmes inflexibles focalisés sur l'objectivité - mais j'espère qu'il s'agit d'un

défi que nous pouvons relever, plutôt qu'une excuse pour continuer sur le même chemin qu'avant.

### **Qui exécute les programmes ?**

Beaucoup de travaux de développement vacillent quand les personnes chargées du changement en cours ne sont pas en "possession" de la tâche qui leur est confiée. Aussi, les approches et les politiques, soigneusement élaborées, mènent rarement au changement recherché, car les individus-clés ne sont pas toujours suffisamment engagés, ou n'ont pas la capacité ou les connaissances ou le désir de voir le changement concrétisé. Ils peuvent en avoir le désir mais pas le temps car (comme il est commun dans des contextes de développement, que ce soit les ONG ou le gouvernement) ils travaillent sur les bases d'un contrat aux délais très courts ou sont sujets à un changement de poste. Ils peuvent être des hommes de terrain qui sont déjà très occupés mais qui cherchent à trouver, tant bien que mal, de l'espace pour entreprendre une nouvelle initiative. Ils peuvent être entrepreneurs et vouloir changer la situation, mais n'en ont pas forcément les capacités nécessaires. Ils peuvent aussi être des gestionnaires de gouvernements locaux ayant reçu de leur hiérarchie un ensemble de politiques à suivre, mais qui ne connaissent pas suffisamment le terrain pour adapter lesdites politiques à des plans réalistes. Toute approche devrait bénéficier du fait que ces personnes (ou groupes) sont des enjeux dans ces engagements tout autant que les soi-disant "bénéficiaires". Il s'agit d'une perspective qui pourrait aider à lever quelques-uns des obstacles qui se présentent sur le trajet d'un grand nombre d'initiatives de développement potentiellement positives - comme il a été proposé récemment au sujet du courant actuel de genre (Howard 2002). Si vous faites sortir des gens d'un box appelé "résistants", et que vous les considérez comme tels plutôt que comme enjeux dans le processus du courant dominant de genre, il devient possible de penser délibérément à leurs besoins en tant qu'enjeux et de concevoir une stratégie pour gérer ces besoins.

Ceci ne s'applique pas exclusivement au courant principal de genre. Au cours de ma récente visite en Ouganda, mentionnée plus haut, pour en savoir plus au sujet des processus de l'Evaluation de la Pauvreté Participative (PPA), et où j'ai appris leur Rôle de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (PRSP), un groupe de partenaires du Programme Pauvreté, d'Oxfam UK, et moi-même, avons eu l'opportunité de rencontrer un gestionnaire de district qui a fait partie d'un groupe formé dans les méthodes participatives et qui a facilité les activités de la PPA dans son district. Les découvertes du PPA ont été incluses dans le processus au niveau national, mais il était clair également que ses propres plans de district avaient été modelés de façon significative par les découvertes locales, et que ses propres travaux comme gestionnaire de district avaient été profondément influencés par le processus de recherche participative. Cette personne est bien sûr devenue l'avocat requis pour l'approche vers le développement représenté par le processus PPA. Il a pu se rendre compte comment il s'était aidé lui-même en faisant son propre travail de manière plus efficace.

Il y a des défis à relever quand la mise en oeuvre d'activités, d'initiatives ou de projets particuliers requiert d'une occupation à plein temps. Des organisations sont formées et

des personnes sont payées pour effectuer le travail qu'il ont peut-être fait jusqu'ici de façon bénévole. Ou quelqu'un est payé pour faire le travail que quelqu'un d'autre faisait peut-être auparavant de manière bénévole. Par la mise en oeuvre d'une approche vers le changement, les relations sociales et quelquefois culturelles se modifient. Les personnes peuvent alors devenir dépendantes de l'existence de l'activité poursuivie ou de l'organisation. 4) Certaines sortes de travail deviennent "professionnalisées" ou "technicalisées". Dès que les moyens d'existence des individus sont en jeu, il est facile que le travail doit mené à bien, grâce à quoi il attirera des fonds, plutôt que des besoins supplémentaires. Il peut arriver que des organisations perdent leur base et donc leur légitimité (Whitehead 1995), ce qui peut éventuellement miner l'efficacité de l'approche.

Comment les exécuteurs de projets obtiennent-ils l'appui nécessaire dont ils ont besoin ? Comment les habiletés et les capacités peuvent-elles être développées quand elles sont le moins tangible, le plus éphémère au regard de la mise en place, de la pensée stratégique, du développement organisationnel, ou du conseil ? Ou quand la nature du changement recherché exige des changements de la part de l'exécuteur ? C'est le cas du genre, où tous les individus sont impliqués dans les relations de pouvoir existantes, qu'ils en aient connaissance ou non ; l'étendue de leur conscience et leur capacité à confronter les besoins de changement avec leur propre attitude et leur comportement peuvent faire toute la différence avec leur capacité à en supporter d'autres dans un processus de changement. Les individus peuvent suivre des cours mais le développement réel d'une habileté vient souvent avec la pratique puis en observant le déroulement des choses et en apprenant délibérément de l'expérience. Investir dans une équipe est une condition requise. Dans des contextes de gestion, l'idée d'avoir un guide, ou directeur technique, est maintenant largement accepté dans certains endroits. L'idée d'accompagnement (5) comme un rôle pouvant être utilement joué est devenu pratiquement courant dans quelques cercles de développement. Cette situation se présente quand une organisation a une relation régulière sur une certaine période de temps avec quelqu'un qui peut fournir une critique constructive, des idées, des encouragements et un appui pour la mise en place d'une capacité consistante, depuis une position de connaissance et d'appui pour le travail de l'organisation. S'agit-il d'une approche en soi ? Peut-être. Il est certain qu'il ne s'agit seulement d'une méthode ou d'une technique pour faire quelque chose. C'est certainement une sorte de relation, et met au défi les relations les plus conventionnelles de pouvoir qui caractérisent les interactions entre de nombreux organes de financement et les organisations qu'ils financent.

### **'Escalade' et 'perfectionnement'**

Il y eut un considérable débat il y a quelques années sur la question de comment faire 'escalader' l'efficacité des interventions de développement. Je me rappelle qu'à cette époque je m'étais senti nerveux à ce sujet. D'un côté, on ne voudrait pas discuter sur le besoin de changement à une trop grande échelle, si les conditions de vie de millions de communautés et de gens pauvres autour du monde doivent être améliorées. Mais il y avait quelque chose dans le concept d' "escalader" qui paraissait trop proche de l'entreprise des programmes de masses, les imposant par-dessus tout, ou reproduisant quelque chose qui avait déjà été travaillé dans un endroit parmi beaucoup d'autres, qui

avait pu être efficace dans un autre endroit ou pas.

Il me semble maintenant qu'il y a deux sortes d' 'escalade'. L'une est l'adoption par les gouvernements de politiques et de pratiques pro-pauvres, avec les systèmes qui sont destinés à aller avec, où la mise en oeuvre peut être au niveau local et adaptée aux réalités locales. Ceci peut travailler sur l'extension dans les limites des ressources et des politiques, et il est clair qu'il y a de sérieuses limitations du côté de ces deux acteurs sur beaucoup de points. Il y a beaucoup à dire pour prendre cette approche. Seul l'Etat, dans la plupart des contextes, a la portée et les ressources potentielles pour introduire un changement à grande échelle. Il existe cependant des risques de failles inhérents à cette approche. Le danger de faille politique en est un. Le danger de convoitise et de corruption par le détournement des ressources en est un autre. C'est un risque toutes les fois que des ressources "gratuites" sont déplacées d'un endroit à l'autre ; on peut le voir dans le gouvernement, les ONG, les agences internationales et les entreprises privées, au Nord, au Sud, partout où l'argent peut être utilisé pour acheter un appui ou une influence, imposer des politiques, créer ou taire une opposition. En conséquence, si 'escalader' implique tout transfert significatif de ressources, en particulier là où l'on remarque de l'incompétence organisationnelle ainsi que des contrôles et des responsabilités inadaptés, la corruption présente un risque pour son efficacité.

Il y a un autre risque de pratique dans le fait d' 'escalader' qui devient immédiatement apparent quand vous essayez d'adopter quelque chose pour une grande échelle : vous avez soudain besoin des capacités qui étaient utilisées dans une activité à petite échelle, et vous en avez besoin rapidement et largement. Très souvent, les capacités en question doivent prendre du temps pour être développées, elles ne seront utilisées qu'en petites quantités, ou elles coûteront cher. Votre tentative d' 'escalade' dépendra donc du fait, soit que vous pouvez vous arranger avec de petites capacités, soit que vous devez rapidement et efficacement former du nouveau personnel – et vous trouvez souvent que ce qui ressemble à une approche prometteuse est considéré comme une faille, quand ce n'est pas l'approche qui est le problème mais la lacune du personnel suffisant avec les capacités nécessaires, les connaissances et les ressources pour une mise en oeuvre efficace. Il est maintenant clair que les 'outils' et les 'méthodes' qui sont simples et peuvent être reproduits avec une formation légère sont tellement recherchés, et que les efforts pour faire 'escalader' un travail sombrent si souvent.

L'autre approche pour 'escalader' a, par extension, généré son propre élan, bien qu'il y ait toute une quantité de domaines à travailler. Ceci est l' 'escalade' qui peut survenir à travers le partage de la connaissance et de l'information au sujet de ce qui a été tenté, avec quel succès, et en fonction de quoi ce doit être tenté partout où cela est possible par des personnes motivées à mettre en oeuvre un changement. Un des exemples a été le déploiement spontané et rapide des idées sur le potentiel des plans de micro-finance. Ceci a impliqué une très bonne idée, celle d'octroyer de petits prêts aux femmes qui, dans certains cas, ont été exploités avec un très haut profil international dans le développement de la 'community'. Il y a de nombreux cas impressionnants d'adaptation effective de l'idée de circonstances locales dans différents endroits du monde. Quelquefois, l'approche était répétée par des voies relativement non critiques lesquelles, sursimplifiées

et ayant perdu les nuances de l'interprétation locale – et vu qu'il est difficile d'admettre une faille avec une approche qui a eu autant de succès pour d'autres exemples, avaient pris le pas vers une attitude plus critique de la bonne idée à faire ressortir. Je soupçonne que l'idée de la micro-finance est plus efficace quand une attention suffisante est donnée, non seulement au processus d'adaptation mais aussi aux besoins d'apprendre et de se 'perfectionner', ce qui, dans ce cas, aide à assurer l'utilisation effective de toute méthode devant être introduite. Cette sorte d' 'escalade' fonctionne car les gens sont motivés pour mener à bien le changement et ils chercheront activement à trouver des idées et de l'inspiration qui les aideront à comprendre ce qui peut fonctionner dans leurs propres circonstances. Il est plus efficace qu'une bonne idée, ou une approche ou une méthode, ne soit pas simplement copiée mais testée et adaptée, convenant ainsi aux circonstances spécifiques.

Un autre exemple d'approche devant être "escaladée" par l'exemple et par l'élan d'une bonne idée est celui du Budget Participatif. Depuis ses débuts à Porto Alegre au Brésil, cette approche vers une implication active des citoyens dans des prises de décisions financières et des décisions de priorité s'est étendue avec des succès variables dans plus de 70 villes et cités brésiliennes et se déploie maintenant sur des distances plus éloignées. Elle est actuellement pilotée de différentes façons, à Manchester et Salford, dans le nord-est de l'Angleterre.(6) Différents endroits utilisent les outils du budget de base et des rencontres communautaires à leur manière propre, avec des cycles annuels variables de consultation et une série de voies d'engagement avec des processus et des structures démocratiques plus conventionnels. Au Royaume-Uni, bien qu'il soit trop tôt au moment où j'écris pour déterminer de quelle façon l'approche 'convientra' au(x) contexte(s) culturel(s) et au système existant de la démocratie représentative, il y a déjà un grand intérêt de la part des autorités locales. S'il est démontré que l'approche peut fonctionner et s'adapter au contexte du Royaume-Uni, l'idée n'aura pas besoin d'une grande promotion active pour être reprise et essayée par d'autres. Comme pour l'exemple de la micro-finance cité plus haut, cette sorte d' 'escalade' risque d'échouer en raison d'une mauvaise application et d'une mauvaise compréhension, et par l'idée qui s'étendra plus rapidement que la compréhension détaillée des traits caractéristiques de l'idée elle-même et de son application qui la fait fonctionner. Sans doute chaque bonne idée apparente a-t-elle besoin d'une étiquette qui s'y trouverait rattachée et qui dirait : 'Attention ! Efficacité garantie si utilisée avec habileté et d'une façon s'adaptant aux circonstances locales'.

### **La roue doit-elle être réinventée ?**

Une reproduction exacte dans un endroit de quelque chose qui a fonctionné dans un endroit différent, peut fonctionner si les circonstances sont suffisamment similaires, ou que le thème devant être traité est suffisamment technique de par sa nature. Je ne voudrais certainement pas discuter en partant chaque fois de zéro comme si c'était la première fois, mais là où les êtres humains, les sociétés humaines et les cultures forment le contexte, il y a beaucoup de parties inconnues ou des différences 'invisibles' qui signifient que les choses ne sont pas aussi similaires qu'elles auraient pu apparaître au

départ. Accéder aux idées, à la connaissance, la pensée et l'expérience d'autres individus est une ressource cruciale évitant la réinvention non nécessaire ; les études de cas sont plus utiles si l'on essaie d'en extraire les éléments essentiels qui pourraient être requis pour la reproduction de l'idée au-delà de leur culture et de leur contexte particuliers. Si nous devons réussir, nous avons également besoin d'une capacité et d'une bonne disposition pour réfléchir de nouveau sur chaque ensemble de circonstances. Ensuite, nous pouvons déterminer quels sont les éléments de l'expérience des autres que nous voulons conserver, ou finalement essayer de les copier ou de les adapter, et quels sont les éléments que nous allons rejeter.

Ce peut être quelquefois un processus positif que de réinventer quelque chose préalablement essayé par d'autres. Ceci est particulièrement vrai si c'est le *processus de l'aboutissement* qui nous donne les capacités d'appliquer quoi que ce soit dans la pratique. Les erreurs ont un rôle important à jouer ici. Si nous pouvons les exploiter, les erreurs peuvent être la source d'apprentissage la plus riche sur ce qui fonctionne et pour quoi.

Dans le contexte où je travaille au Royaume-Uni, il y a actuellement une grande insistance de la part du gouvernement sur l'idée de '*meilleure pratique*', avec une grande importance donnée sur l'identification et la diffusion la '*meilleure pratique*' dans de nombreux domaines. Ceci est assez utile pour l'appui à la diffusion d'idées productives éventuelles pour que d'autres puissent les utiliser, les adapter, les ajouter, mais le concept de '*meilleure pratique*' implique qu'il y ait une approche ou une méthode qui soit '*meilleure*' dans un sens universel – un plan qui puisse et devrait être suivi. Ceci est sérieusement problématique et peut miner la flexibilité requise pour achever des tâches spécifiques avec certaines catégories de personnes dans des endroits déterminés. Cependant, tout à fait à l'opposé, il peut exister l'attitude de croire que chaque situation est tellement unique qu'il y a réellement peu à apprendre des autres. Ceci peut mener dès le départ à réaliser trop d'efforts inutiles pour obtenir des résultats qui, dans la plupart des cas, ne seront pas du meilleur usage pour des ressources limitées. '*Bonne pratique*' est un concept plus utile, qui admet l'expérience d'autrui pour fournir un ensemble de possibilités face auxquelles les besoins du contexte particulier et des circonstances peuvent être testés. '*Bonne pratique*' suppose encore un ensemble de valeurs et de priorités particulières – comment savez-vous encore que c'est correct ? – lesquelles peuvent ou pas s'adapter à d'autres circonstances, mais ceci permet de penser qu'il existe plus d'un moyen pour faire quelque chose.

### **Approches participatives et inclusives**

Un exemple de la seconde approche pour '*escalader*' décrite plus haut a été le chemin par lequel les approches participatives se sont étendues au cours des vingt dernières années. Au début plutôt radicale et idiosyncratique, avec différentes façons de travailler, la participation s'est lentement dirigée vers la tendance principale, vers l'extension maintenant attendue par l'utilisation des approches et des méthodes participatives, et encouragée dans de nombreuses situations. Des idées intéressantes et une méthodologie différente ont été considérées attirantes par le fait qu'elles paraissaient donner l'espoir

d'une action plus innovatrice et proposer un match plus serré entre les besoins et les ressources expérimentés localement et les tentatives de 'solutions'. Une des caractéristiques d'approches participatives ayant incité les personnes à travailler dans des communautés depuis la 'base' a été leur faculté de gérer quelques-unes des dynamiques de pouvoir dont les tentatives de changement avaient été sabotées en voulant utiliser des approches plus conventionnelles. La 'participation' offrait cette possibilité à des groupes ou des individus activement engagés, exclus et sans pouvoirs, - tels que les femmes, membres de tribus, jeunes gens, personnes âgées, handicapés, et autres groupes minoritaires - au centre des processus de développement. Les méthodes purent être choisies pour faciliter la participation active et pour intégrer les voix et les priorités des personnes autrement ignorées. Ces approches étaient et continuent à être pleines de possibilités. Il existe énormément d'exemples actuellement de telles approches et de méthodes menant à des programmes et des priorités très différents de ce qu'ils pourraient avoir été par ailleurs. Il n'est pas étonnant que les idées s'étendent loin et à travers tout le globe.

Néanmoins il est clair, aussi que la participation n'est pas une panacée. De même que pour toute autre approche, il est nécessaire d'obtenir des résultats positifs. Les méthodes participatives sont fragilisées si elles sont appliquées mécaniquement et sans les niveaux requis de conscience, d'auto-conscience et de capacité de la part des facilitateurs. Ou bien elles peuvent être utilisées sans la connaissance locale suffisante permettant de remarquer les dynamiques de pouvoir, rendant la population locale vulnérable à des suppositions inexactes (Mompoti 2000). Dans de tels cas, elles peuvent être utilisées comme un 'lustre' de la démocratie participative sur des processus qui continuent à reproduire les relations de pouvoir existantes. Aussi, le simple fait d'utiliser des méthodes participatives n'est-il pas suffisant pour assurer que les *approches* participatives seront appliquées avec succès. Ne l'est pas non plus, évidemment, l'usage seul du langage de la participation ; pour beaucoup d'agences, 'participation des bénéficiaires' signifie se rejoindre dans leurs projets pré-déterminés, ou être consultés, ce qui peut arriver juste pour que la 'boîte' à participation puisse être cochée, au lieu d'être à même de s'engager dans des processus sociaux à partir d'une position de plus grande envergure (White 1996). Les méthodes participatives peuvent aussi être utilisées comme des exercices exceptionnels, en plaçant du "brillant" participatif sur un extrait d'information, qui n'influe en rien sur les relations de pouvoir et peut apporter des problèmes de surface lesquels restent alors sans être résolus (Jackson 1997).

Les méthodes participatives peuvent elles-mêmes devenir des structures : par exemple, le budget de base pour la participation mentionné plus haut, a été développé pour faciliter un processus complexe de participation des citoyens dans le cadre d'un processus normalement non participatif. Il s'agit d'un rare exemple d'un type formalisé de prise de décision participative, ce qui est important en raison des lacunes en général dans la variété des structures de prises de décisions dans l'idée du développement international, beaucoup d'entre elles présument de 'villages' ou de 'communautés' mono-culturels comme d'une unité de base.(7) Un processus institutionnalisé peut être réellement bénéfique s'il triomphe de la résistance du préjudice individuel. Une fois le processus institutionnalisé, cependant, il apparaît un danger de rigidité, qui peut commencer à se

manifester contre l'esprit participatif. Il y a également eu beaucoup d'exemples où les méthodes soi-disant participatives avaient été utilisées pour regrouper une série d'informations et d'opinions ou d'idées utilisées ensuite pour légitimer un programme plus conventionnel. Dans ces cas, les méthodes ont été séparées des approches desquelles elles découlaient, ce qui signifie souvent que les aspects d'une analyse et d'une réflexion critiques ont été dilués ou mélangés. Ceci crée une dissonance profondément ressentie par les personnes dont les opinions et les actions avaient été poursuivies, et peut contribuer à un manque de coopération les fois suivantes où les méthodes seront essayées avec ces personnes. Pour que les approches participatives soient plausibles, il faut que les gens puissent en voir les résultats, ou au moins voir que ces résultats sont prêts à être transmis, car ces approches requièrent un investissement de temps et d'effort qui pourrait aisément être dirigé ailleurs si des changements non positifs apparaissaient.

Pour que les approches participatives réussissent leur 'escalade', il est nécessaire, pour appliquer les méthodes de façon efficace, qu'il y ait des possibilités de création ou d'accès à une équipe suffisante de personnes expérimentées et/ou correctement formées. Si cette partie n'est pas respectée, le succès sera limité et la tentative d'inclure des personnes qui ne sont pas ciblées habituellement échouera d'elle-même. Si cela n'est pas bien fait, les gens diront que l'approche ne fonctionne pas.

Un défi pour la 'communauté' des approches participatives est celui du 'contrôle de qualité' et des standards. Beaucoup d'individus et d'organisations ont investi du temps, de la créativité, et des ressources en formation et en communication sur la façon de rendre la participation plus effective. Cependant il y a encore de nombreuses forces qui insistent sur la 'fixation rapide' et tentent d'utiliser les approches et les méthodes participatives sans investir dans l'apprentissage et l'expérience requis pour les rendre efficaces. C'est en partie un sujet d'échelle de temps et de modèles de financement. Si vous cherchez à atteindre un grand changement dans les relations sociales et de pouvoir, un projet financé sur trois ans ne sera pas suffisant. Jusqu'à présent, très peu de financiers sont disposés à étudier des financements à 15-20 ans qui seraient peut-être nécessaires pour des changements significatifs et soutenables en faveur desquels les approches participatives peuvent contribuer. Pour les organisations plus petites, cela dépend du projet de financement, de l'incapacité de voir à long-terme, provoquant un plan fragilisé. Je sais par expérience, par mes activités sur le développement dans une petite ONG qu'il y a très peu de temps disponible pour réaliser le travail, une fois que les fonds nécessaires ont été obtenus et que les obligations de rendre-compte ont été remplies. Il ne s'agit pas d'une nouvelle critique et certains financiers essaient de penser différemment. Il doit y avoir des voies pour concrétiser les idées et les attitudes à avoir pour les approches participatives dans les relations entre les organisations de mise en oeuvre et les financiers, qui satisfassent aux besoins de responsabilité et de probité associés à une relation financière, sans refouler la créativité et l'énergie nécessaires pour un travail effectif sur le terrain. Pouvoir et contrôle sont présents dans la relation financière, tout autant qu'une personne consacrée au développement par rapport à une communauté.

Un autre défi concernant les approches participatives est peut-être la naïveté. Les questions de pouvoir sont réelles ; les approches participatives ne pourront pas aider à les

contourner, mais les rendront plus facilement visibles et possibles à gérer. Les résultats de la participation peuvent être difficiles à prévoir, ce qui est inquiétant (sinon réellement menaçant) pour n'importe quel politicien ou autre ayant un investissement personnel dans le *status quo*. C'est certainement le cas de certaines personnes détenant le pouvoir n'acceptent pas de perdre si des arrangements plus équitables doivent être mis en oeuvre. Pour que les changements soient effectifs, ces questions doivent être étudiées et exploitées. Soyons clairs à ce sujet : les approches participatives, si elles doivent être inclusionnistes et transformatrices, ne sont pas un choix facile - même si elles sont profondément inspiratrices et satisfaisantes quand elles fonctionnent bien.

### **Pragmatisme rigoureux ?**

Pour beaucoup de gens et d'organisations qui se consacrent au développement, il existe une tension constante entre vouloir effectuer le meilleur travail possible et le besoin de voir les choses déjà faites, d'obtenir des résultats, d'atteindre les cibles et les objectifs. Les méthodes participatives peuvent aider à obtenir certaines choses réalisées plus rapidement, tel qu'identifier les facettes d'un thème complexe lors d'une réunion ou dans le contexte d'un atelier - bien que je n'aie jamais rencontré aucune tentative de systématisation des choses auxquelles elles s'appliquent. La perception générale, bien qu'inexacte, est qu'elles ralentissent les choses et sont donc un luxe. Combien d'entre nous se sont-ils engagés face à des pressions relative de temps ou des contraintes financières - que cet engagement fut ou non justifié ? Nous savons peut-être comment une chose doit-elle être faite, mais comment nous devons le faire, en réalité, dans le cadre de contraintes, est une autre affaire. L'idée de faire quelque chose selon un standard 'assez bon' m'a été très utile, même s'il pouvait l'être uniquement à partir d'une structure de standards minimums autorisés et un niveau de clarté de but et de valeurs. Ceci requiert également une évaluation exacte de ce qui peut être mené à terme à travers différentes méthodes, en fonction d'une disponibilité de temps et d'autres ressources. Autrement, comment juge-t-on de ce qui est 'suffisamment bon' ? Sans cette structure et l'appui d'un but et de valeurs, comment distingue-t-on entre le fait d'être formuliste, par exemple, et faire un travail rapide qui est suffisant, en réalité, pour un besoin immédiat ? Dans de nombreux cas, le choix se trouve entre le fait d'être consciencieux et idéaliste ou être pragmatique et obtenir quelque chose déjà fait. Comme détermine-t-on quand le formateur est requis ou quand le dernier cas est suffisant ? Le pragmatisme prédomine tellement souvent dans les organisations qu'ils conduisent directement aux objectifs. Je me sentirais plus à l'aise avec cela s'il existait une manière de s'assurer que le pragmatisme est un 'pragmatisme rigoureux', basé sur une bonne analyse et une transparence, plutôt que sur des convenances - même si l'on n'écarte pas les questions importantes de savoir qui prend les décisions, qui répondrait des conséquences, et ainsi sur quelle base et en fonction des intérêts de qui le pragmatisme évoqué resterait quand-même rigoureux.

### **Comment savons-nous ? Monitoring, estimation, et évaluation de choc**

Pour savoir si une approche ou une méthode est efficace, il est nécessaire d'appliquer une sorte d'évaluation. Mais l'évaluation en soi requiert d'approches et de méthodes pour être

entreprise. Où celles-ci pourront être consistantes par rapport à chaque autre, nous arriverons à un meilleur résultat. L'évaluation a été menée, dans une large mesure, par le besoin de démontrer si une approche ou une méthode particulière était valable et efficace, pour justifier autant la copie que la dépense et fournir une responsabilité. Les approches 'à la verticale' ont tendu à être évaluées au moyen d'autres approches qui tentaient de montrer la 'preuve' que l'intervention dirigeait les résultats. Heureusement, cette approche relativement rigide a été mise au défi, et il y a une compréhension croissante et un consensus émergent qui 'prouve', spécialement dans le développement social, qu'il s'agit d'une cible inappropriée pour l'évaluation. Au lieu de cela, l'évaluation peut tester le côté logique d'une situation, et s'il est vraisemblable que l'intervention ou l'activité contribuent à un changement quelconque, et s'il s'agit d'une contribution positive (Roche 1999). Avec les approches participatives et inclusionnistes, l'évaluation pouvant explorer des 'subjectivités multiples', plutôt que de cibler l' 'objectivité', est de loin favorable à l'apprentissage, qui devient de plus en plus le but principal de l'évaluation. Si le changement est positif, puisque la 'faculté' de pouvoir attribuer une causalité devient moins critique, il sera plus intéressant d'utiliser les processus d'évaluation pour contribuer à une 'réflexion profonde' (8) qui aidera les aspects positifs des processus de changement à être plus internes et intégrés dans la pratique quotidienne, favorisant également l'augmentation des possibilités de copie et d'adaptation effectives.

L'évaluation a beaucoup misé sur l'existence de cibles, de but et d'objectifs clairement déterminés dès le début du programme ou du projet. Plus d'un rapport d'évaluation a été rédigé en regrettant l'absence de clarté des cibles et des objectifs, et plusieurs personnes chargées d'évaluer conclurent qu'aucun jugement ne pouvait être émis dans ces conditions. Avec les approches participatives, une attitude quelque peu différente est requise vis-à-vis des objectifs, à partir du moment en tout cas, où certains rendements et résultats concrets seront déterminés par les personnes participant à mesure que l'entreprise progresse. Les objectifs peuvent être modifiés et évoluer en même temps que le programme avance. Les objectifs peuvent aussi avoir besoin d'être mieux orientés selon un processus qui nécessitera des indicateurs en rapport avec la *nature* d'un changement plutôt que du changement spécifique. Aussi, par exemple, avec le 'projet mexicain d'élevage de porcs' mentionné plus haut, l'objectif - au lieu d'avoir été l'établissement d'une affaire viable d'élevage de porcs dirigée par un groupe de femmes, a pu devenir avec succès et indépendance une source de revenus pour les femmes du groupe, ensemble ou individuellement. De toute façon, élever des animaux ou exploiter un service local d'autobus (tel que l'a fait avec succès un autre groupe de femmes au Mexique) serait immatériel.

Le monitoring a été, dans beaucoup d'aspects, la relation pauvre de l'assemblage 'M&E'. Si, cependant, le monitoring peut intégrer des éléments d'évaluation à travers un processus continu, l'apprentissage peut être immédiat et permettre une adaptation et un perfectionnement pour devenir une caractéristique plus souple d'un programme d'activité. Le dernier test d'une approche ou d'un ensemble de méthodes repose néanmoins sur la différence qui aura été faite. L'évaluation de choc demande non seulement de voir les changements apparus, qui est plus riche et qui est plus pauvre, mais également la relation entre l'approche et les méthodes utilisées ainsi que les changements

intervenues. Peut-être le changement est-il apparu malgré la méthodologie, plutôt que grâce à elle !

## **Conclusion**

Aucune méthode, même la meilleure, ne peut agir pour aller vers le besoin d'une pensée intentionnelle qui soit bonne, contextuelle et analytique. Les meilleures méthodes ne nous placent pas automatiquement dans la possibilité de gérer des pouvoirs déséquilibrés ou de nous mouvoir vers un changement et une justice sociale. Les méthodes doivent être employées dans le contexte d'une approche claire, basée sur des valeurs et un objectif qui ne doivent pas devenir rigides et renforcer les relations existantes. Mais même en étant clairement placés au sein d'une approche réfléchie, les méthodes et les outils peuvent ne pas servir ou avoir des effets contraires s'ils sont utilisés sans qualification ou employés par des personnes d'intentions ou d'objectifs différents.

Il y a des défis à relever ici par professionnels, des personnes actives et des chercheurs. Un équilibre est nécessaire entre auto-analyse, auto-conscience (pouvant devenir une 'contemplation de nombril') et action réfléchie. Ce peut être souvent mieux d'obtenir quelque chose d'erroné et d'en apprendre les améliorations, que de perdre trop de temps à suivre très exactement les directrices d'une approche ou de méthodes. L'approche et les méthodes que nous utiliserons feront-elles une différence sur les résultats ? Sont-elles susceptibles de contribuer à une transformation, un changement positif ? Pour cela, autant l'approche que les méthodes doivent être complétées par des stratégies et des tactiques dans leur emploi : nous avons besoin de continuer à concrétiser des pensées fraîches à mesure que nous apprenons de notre propre expérience et de celle des autres. Le processus d'apprentissage, pour les individus et les organisations, doit devenir beaucoup plus fortement impliqué dans les approches et les méthodes utilisées.

Il y a plus de questions que de réponses dans cet essai, plus de thèmes qui surgissent que de conclusions trouvées. On pourra rechercher, dans les pages qui suivent, certains savoirs et expériences, et peut-être aussi des réponses.

*'Toute chose devrait être faite aussi simplement que possible, mais pas moins simple.'* Albert Einstein (attribué à)

## **Notes**

1 Tina Wallace (2000) discute des origines commerciales voire militaires de quelques approches et méthodes adoptées par des ONG et met en question leur applicabilité sur des programmes transformationnels.

2 La Structure Logique ou LogFrame, a été particulièrement associée à une approche vers le développement, laquelle a été très critiquée pour être "verticale" et technocratique. Je ne répèterai pas ici les arguments. La Structure a été utilisée en combinaison avec un modèle participatif, mais il me semble que sa plus grande faiblesse est de se baser sur une logique linéaire, et combien il est difficile de la faire fonctionner dans un sens qui montre

le changement comme phénomène à causes et à acteurs multiples.

3 J'ai examiné les diverses formes que peut prendre le pouvoir, dans les travaux de Rowlands (1997) et Townsend et al. (1999). Voir également Kabeer (1994).

4 Ou des organisations similaires. Je me compte parmi ce groupe.

5 Le mot en espagnol, *acompañamiento* (*accompagnement*), convient mieux que son équivalent anglais un peu plus maladroit ; il transmet le concept d'un individu ou d'une organisation qui 'marche aux côtés' d'un autre respectueusement, fournissant la connaissance, l'habileté, ou montrant le défi à relever pour potentialiser l'organisation ou l'individu devant être appuyé pour effectuer un changement, l'aidant à mieux penser, à développer une stratégie ou toute autre chose nécessaire, mais comme faisant partie d'une relation essentielle à égal. *Compañero crítico* ('compagnon critique') est également employé dans le même sens.

6 Et très probablement dans d'autres endroits que j'ignore.

7 Mes remerciements à Julie Jarman pour ce point.

8 Bloch et Borges (2002:464).

## Références

Bloch, Didier and Nora Borges (2002) 'Organisational learning in ONGs: an example of an intervention based on the work of Chris Argyris', *Development in Practice* 12(3&4): 461-72.

Kabeer, Naila (1994) *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*, London: Verso.

Longwe, Sara (1997) 'Evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot', *Development in Practice* 7(2):148-56, reprinted in Deborah Eade (ed.) (1997) *Development and Patronage*, Oxford: Oxfam GB.

Howard, Patricia (2002) 'Beyond the "grim resisters": towards more effective gender mainstreaming through stakeholder participation', *Development in Practice* 12(2):164-76.

Jackson, Cecile (1997) 'Sustainable development at the sharp end: fieldworker agency in a participatory project', *Development in Practice* 7(3):237-47, reprinted in Deborah Eade (ed.) (1997).

Mompati, Tlanelo and Prinsen, Gerard (2000) 'Ethnicity and participatory development methods in Botswana: some participants are to be seen and not heard', *Development in*

*Practice* 10(5):625-37, reprinted in Deborah Eade (ed.) (2002) *Development and Culture*, Oxford: Oxfam GB.

Roche, Chris (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*, Oxford: Oxfam GB.

Rowlands, Jo (1997) *Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras*, Oxford: Oxfam GB.

Townsend, Janet et al. (1999) *Women and Power: Fighting Patriarchies and Poverty*, London: Zed Books.

VeneKlasen, Lisa with Valerie Miller (2002) *A New Weave of People, Power, and Politics: An Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, Oklahoma City: World Neighbors.

Wallace, Tina (2000) 'Development management and the aid chain: the case of ONGs' in Deborah Eade, Tom Hewitt, and Hazel Johnson (eds.) *Development and Management: Experiences in Values-based Conflict*, Oxford: Oxfam GB.

White, Sarah (1996) 'Depoliticisation of development: the uses and abuses of participation', *Development in Practice* 6(1):6-15, reprinted in Deborah Eade (ed.) (2000) *Development, ONGs, and Civil Society*, Oxford: Oxfam GB.

Whitehead, Christine (1995) 'Emergency Social Funds: the experiences of Bolivia and Peru', *Development in Practice* 5(1):53-7.