

Vers la gestion des connaissances et l'apprentissage sectoriel au Burkina Faso : une étude pour le secteur de l'eau et l'assainissement

Ewen Le Borgne*

IRC International Water and Sanitation Centre, La Haye, Pays-Bas

Comment encourager l'apprentissage sectoriel ? Une telle démarche est complexe et progresse au travers d'initiatives complémentaires de gestion des connaissances. Un premier état des lieux semble nécessaire. Une étude inédite a entrepris d'explorer les pratiques actuelles en matière de gestion et de partage des informations par les acteurs du secteur eau et assainissement du Burkina Faso. Le présent article s'intéresse ainsi aux besoins d'information, aux pratiques d'identification de ces besoins, de collecte, partage, application et évaluation de ces informations. Les interviews qui ont alimenté cet article et le rapport d'étude correspondant reviennent également sur les grandes tendances que ces acteurs observent ainsi que sur les priorités pour améliorer le partage des connaissances. Le tableau dressé est cru et revient sur le manque de compréhension, moyens et compétences en matière de gestion des connaissances, mais relève également des améliorations notoires en matière de concertation et coordination et de nombreuses pistes prometteuses pour améliorer les approches des individus et organismes du secteur. Le rapport et l'article serviront de base à un atelier de validation prévu en octobre 2011, qui devrait guider les activités du réseau de centres de ressources du Burkina Faso et du Centre International Pour l'Eau et l'Assainissement.

Introduction

Comment encourager l'apprentissage dans le cadre d'un secteur d'activités entier ? Comment faire percevoir la valeur d'un échange et d'un apprentissage mutuel à grande échelle et sur la durée ? Comment s'assurer que des organismes sont prêts à coopérer, voire à coordonner leurs activités ? Comment s'établit un processus d'apprentissage conjoint visant à une meilleure performance et à l'approfondissement des techniques mêmes d'apprentissage en vue d'une adaptation permanente ?

Il est extrêmement difficile de répondre à toutes ces questions, qui ont trait à ce que l'on pourrait appeler l'apprentissage sectoriel – ainsi surnommé¹ en vertu de l'intérêt porté à des processus structurés d'apprentissage à l'échelle d'un « secteur » d'activités entier. En raison de la complexité de ces questions et de la difficulté d'établir les contours sectoriels, l'apprentissage sectoriel demeure un objectif lointain que l'on peut néanmoins poursuivre au travers d'objectifs intermédiaires notamment rattachés au domaine de la gestion des connaissances.

C'est cette complexité qui a poussé le Réseau National des Centres de Ressources du Burkina Faso (RCR-BF) pour le secteur AEPA (Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement) et l'IRC (Centre International Pour l'Eau et l'Assainissement) à mener

*Courriel : e.leborgne@cgiar.org

de concert une étude permettant d'établir un tableau des pratiques actuelles en matière de gestion des connaissances. Cette étude doit permettre d'adapter la stratégie du RCR et de l'IRC en matière de gestion des connaissances au Burkina Faso et mener vers une analyse approfondie de l'apprentissage sectoriel dans le pays.

Le postulat de base de cette étude est que l'apprentissage sectoriel permet de pérenniser l'accès à des services d'eau et d'assainissement fiables et équitables en stimulant une réflexion conjointe continue et en adaptant les solutions à des problèmes constamment changeants.

Cette étude fait écho à une étude antérieure – datant d'août 2010 et déjà réalisée par le RCR-BF – qui avait diagnostiqué des besoins en information importants et variés, émanant aussi bien des structures étatiques que des acteurs de terrain et des institutions de recherche et de formation (Sorgho-Koutou 2010). En dépit d'une abondance de bulletins d'information et sites web d'institutions et de projets, les besoins d'information ne peuvent être comblés sans analyse préalable des pratiques actuelles en termes d'accès, de production, de diffusion et particulièrement d'exploitation des informations, et des modes de partage et d'usage des connaissances. C'est l'objet de cette nouvelle étude intitulée « Vers l'apprentissage sectoriel dans le secteur AEPA du Burkina Faso ».

Méthodologie de l'étude sur la gestion des informations et le partage des connaissances

Cette étude a été alimentée par 13 interviews menées de février à mai 2011 auprès de responsables haut-placés d'institutions importantes dans le secteur (voir annexe 1). Les intervenants sont revenus sur leurs pratiques individuelles et celles de leur organisation en matière de gestion des connaissances, suivant une grille d'analyse présentée dans la prochaine section.

En outre une discussion de groupe a été organisée le 1er mars 2011 au terme d'une formation sur le blog collaboratif Fas'Eau Nouvelles (<http://esourcesnouvelles.wordpress.com/>) lancé en avril 2011. La discussion de groupe a impliqué une vingtaine de responsables communication et information de structures clé dans le secteur.

Les interviews et la discussion de groupe ont été retranscrits par le secrétariat du RCR-BF pour s'appesantir, dans cet article et le rapport correspondant, sur :

- un bref cadre d'analyse pour l'apprentissage sectoriel au travers de la gestion des connaissances, portée elle-même par ses sous-composantes de gestion des informations et de partage des connaissances ;
- les pratiques courantes des organisations concernant ces deux sous-composantes ;
- l'état de ces pratiques au niveau individuel ;
- l'influence de l'environnement institutionnel, organisationnel et culturel sur l'épanouissement des pratiques ;
- les observations qui alimentent une étude approfondie de l'apprentissage sectoriel et relèvent certaines questions en suspens.

Les interviews et la discussion de groupe ont été préparées sur la base du questionnaire (voir annexe 2). La liste de questions a été élaborée en début d'année au sein de l'équipe Burkina Faso de l'IRC à travers un échange de courriels puis la mise en œuvre d'une page du wiki de l'équipe.

Toutes les interviews et la discussion ont été retranscrites par Valérie Sorgho-Koutou, assistante à la coordination du secrétariat du Réseau de Centres de Ressources du Burkina

Faso. Le rapport qui en est ressorti a été élaboré par l'auteur de cet article avec le concours de l'équipe Burkina Faso de l'IRC et le coordonnateur du RCR-BF et son assistante. Ce rapport sera disponible prochainement sur le site web de l'IRC (<http://www.irc.nl/>).

Un cadre d'analyse menant de la gestion des connaissances à l'apprentissage sectoriel

Courant 2009, l'IRC a réalisé une brochure sur l'apprentissage sectoriel (Uytewaal et van Lieshout 2010) expliquant la démarche ainsi que ses objectifs, manifestations, bénéfices et défis. Le concept demeure théorique et nébuleux et mérite d'être approfondi.² L'objet de cet article n'est pas d'offrir un cadrage théorique de cette approche mais plutôt d'en apprécier la relation avec la gestion des connaissances et ses deux sous-composantes évoquées ci-dessus.

Certains auteurs reconnus dans le domaine de la gestion des connaissances (Dave Snowden et Patrick Lambe, notamment lors d'une discussion sur la liste KM4Dev, http://wiki.km4dev.org/wiki/index.php/DIKW_model) remettent en question le terme même de « gestion des connaissances », partant du principe que les connaissances sont à la fois un bien commun intangible ainsi qu'une capacité (celle de transformer les données en informations utilisables ou bien de mener des actions efficaces) (Saint-Onge et Armstrong 2004) qu'on ne peut donc pas stocker ou transférer, mais qu'on peut tout au mieux partager. Les informations quant à elles sont tangibles et effectivement transférables et stockables sous divers formats (papier, audio, vidéo etc.).

Par simplicité d'usage, on conservera cependant ici le terme « gestion des connaissances » et on en reconnaîtra que, tout en visant à améliorer les performances des acteurs, elle repose sur deux piliers distincts mais complémentaires : la gestion des informations et le partage des connaissances. Dans cette optique, la gestion des informations s'intéresse à tous les aspects relatifs à la mise en forme des informations, leur calibrage et formatage pour diverses audiences, leur stockage et conservation, leur dissémination par le biais de courriers et autres transactions électroniques essentiellement unidirectionnelles. Quant au partage des connaissances, il est axé sur la mise en commun et la co-création des idées, questions, réflexions entre personnes, que ce soit en face-à-face ou par le biais de moyens de communication virtuels (e.g. groupes de discussion, blogs, Twitter, wikis etc.). Cette définition de la gestion des connaissances combine deux perspectives qui ont parfois été opposées : les systèmes d'information et l'échange entre personnes.

Un tableau complet de l'apprentissage sectoriel nécessite d'y ajouter : a) une démarche d'apprentissage social (Reed et al. 2010) structuré qui permet de dégager des pistes de réflexion conjointe donc plus riche ; et b) la coopération et progressivement la coordination des activités des institutions au-delà de leur agenda institutionnel propre. Ces deux aspects n'ont pas été explicitement traités lors des interviews mais sont parfois évoqués spontanément dans l'analyse des tendances de fond par les répondants (voir annexe 2).

Enfin, un dernier aspect important pour ce cadre d'analyse concerne les étapes du cycle de valeur des connaissances, empruntées à Mathieu Weggeman (2000) : l'identification des connaissances nécessaires, l'acquisition (collecte active ou passive) de ces connaissances, leur création ou développement, partage, application et enfin évaluation. Ces étapes ont permis de poser des questions spécifiques aux intervenants.

Ces quelques éléments offrent un cadre basique d'analyse qui permet d'amorcer une étude approfondie vers l'apprentissage sectoriel. Notre première préoccupation en l'état concerne logiquement les organismes mêmes formant ce secteur AEPA.

L'état des pratiques courantes au niveau des organisations concernant la gestion des informations et le partage des connaissances

La gestion des informations par les institutions du secteur

En préalable à une bonne gestion des informations, il semble nécessaire d'identifier les informations importantes pour mener sa mission à bien. En l'occurrence, chaque organisation a des besoins propres qui répondent à sa mission spécifique ; une agence gouvernementale, un bureau d'études privé et une ONG locale suivront des priorités et un ordre du jour différents. Toutefois, les interviews relèvent également des besoins communs :

- les documents de politique et stratégie nationale pour le secteur, qui ne sont pas ventilés vers l'ensemble des institutions du secteur ;
- les expériences concrètes menées par les intervenants du secteur et notamment les difficultés rencontrées et choix opérés pour y remédier.

L'un des intervenants Joseph Wethe (CREPA) pose la question centrale en termes simples : qui fait quoi où ?

Ces besoins semblent indiquer que certaines informations clé (stratégies et politiques) ne sont actuellement pas toujours disponibles et que le retour d'expérience n'est pas encore systématiquement internalisé. Enfin, la dernière question met le doigt sur la nécessité d'avoir une bonne représentation des interventions des agences. Mais à quoi servent réellement ces informations ? Encore une fois les besoins spécifiques diffèrent mais les organisations du secteur AEPa burkinabè semblent converger vers deux axes essentiels :

- D'une part, l'information est nécessaire pour obtenir une vision d'ensemble du secteur. L'aperçu des activités des uns et des autres en est un excellent exemple : Cet aperçu permettrait de mieux comprendre la logique d'intervention des organisations du secteur et par là même a) d'éviter une trop grande concentration sur une même zone (un problème relevé par une répondante Sandra Rullières, AFD) et b) d'offrir un angle d'attaque vers une meilleure coordination des activités des agences du secteur.
- D'autre part l'information, en particulier celle qui se nourrit des expériences concrètes, permet d'améliorer sa propre démarche sur le plan opérationnel. En effet les retours d'expériences permettent notamment d'éviter de commettre des erreurs commises par le passé et permet d'excaver des principes génériques de travail, c'est-à-dire des bonnes pratiques qui soient pertinentes et facilement répliquables pour d'autres interventions, ainsi qu'une meilleure compréhension des facteurs propres à un contexte précis, qui expliquent le succès ou échec relatif d'une intervention.

En dépit des besoins exprimés, l'information n'est pas en carence mais plutôt en surabondance. Ce qui manque semble plutôt être la stratégie pour exploiter et valoriser l'information (Albert Compaoré, ASDI), et ce aussi bien pour l'information générée en interne que pour celle qui est collectée de sources externes.

Production d'informations en interne

La plupart des organismes produisent effectivement des bulletins d'information, actualisent leur site web et fournissent des rapports d'activités et d'études. Cependant l'une des répondantes (Kabou Kadio, CREPA) remarque que l'information est générée souvent

ponctuellement, ad hoc, en fin d'activité, et qu'il s'agit le plus souvent de rapports d'études qui ne font pas nécessairement part des détails d'expériences particulières dans l'optique de faire ressortir les leçons apprises sur la méthode mise en œuvre.

Par ailleurs les compétences techniques permettant de fournir de l'information de qualité en continu sont parfois insuffisantes. Certains organismes apportent un soutien à la gestion et l'actualisation de sites web centraux – tel que le fait la GIZ en appui au Portail de l'Eau (<http://www.eauburkina.org/>) et au blog WASH United (http://www.wash-united.org/countries/burkina-faso.html?no_cache=1) qui sont animés par les directions pertinentes du Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques.

En vue d'une meilleure diffusion des informations, la numérisation des documents s'avère importante, mais seuls deux organismes ont explicitement mentionné leurs efforts à cet égard : le CREPA et l'institut 2iE. Enfin, il semblerait que les informations produites ne soient pas suffisamment didactiques en dépit d'un grand besoin de ce type d'informations, en particulier à l'échelle provinciale et communale, pour appuyer la vulgarisation des politiques et outils d'appui à la réforme de décentralisation.

Exploitation des informations collectées à l'externe

Pour ce qui est de l'exploitation des informations collectées ou reçues par les institutions du secteur, il reste également des efforts à faire en dépit d'une amélioration sensible dans la tendance à mobiliser les informations disponibles ces dernières années. Selon les dires de quelques répondants (Albert Compaoré et Paul Giniès, 2iE), les compétences des organismes du secteur en matière de recherche et de tri / filtrage d'information ne semblent pas toujours suffisantes pour gérer les flux d'information qui traversent le secteur. Quelques acteurs interviewés (Denis Zoungrana, ex-2iE et Albert Compaoré) évoquent le temps perdu pour chercher de l'information « enfouie » sur des sites web nombreux et éparpillés. La compétence des organismes (et des personnes) à chercher de l'information de manière efficace contribue à cette difficile utilisation et gestion des informations disponibles.

Un autre défi se présente aux organismes du secteur pour être en mesure de digérer l'information produite : le langage utilisé dans les documents produits est souvent trop technique, ce qui rend leur exploitation difficile, voire impossible pour les équipes municipales en place qui sont parfois analphabètes à 70–80% (selon les estimations de Mathieu Tankoano de l'IGIP – ce qui semble cadrer avec les statistiques officielles³).

Le parallèle avec les besoins d'informations semble indiquer qu'il y a une production excessive d'informations qui ne sont pas toujours pertinentes et une insuffisance en termes d'informations stratégiques et issues d'expériences concrètes et pratiques. Le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel permettent-ils peut-être de combler cette lacune ?

Le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel

On posera ici que le partage des connaissances repose sur un contact entre deux ou plusieurs personnes soit : a) physiquement par le biais de discussions bilatérales, ateliers, conférences, formations ou même dans le cas d'activités de travail conjoint telles que de la recherche-action ; soit b) virtuellement, par le biais d'outils de communication interactifs (groupes de discussion, réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, Ning etc., blogs avec commentaires etc.). Le partage des connaissances s'inscrit assez naturellement dans la culture orale d'Afrique de l'Ouest (Pels et Le Borgne 2010).

Sur ce domaine, on touche de très près aux pratiques individuelles puisque ce sont des représentants individuels d'institutions qui participent aux événements et discussions en question. Cependant les organisations font partie de ce tableau dans la mesure où ce sont elles qui sont invitées formellement à participer aux rencontres. En outre, le domaine de l'apprentissage organisationnel est prouvé qu'il existe également tout un champ de réflexion sur la manière dont les organisations mobilisent leur savoir et savoir-faire, au-delà des pratiques individuelles.

En l'occurrence, les personnes interrogées formulent quelques remarques intéressantes : le partage des connaissances se fait bien évidemment par le truchement d'un grand nombre d'événements et de conférences et ateliers divers auxquels participent les principales institutions du secteur. En parallèle, un nombre croissant de plateformes de discussion et groupes de travail voient le jour et offrent d'autres opportunités d'échange. Parmi ces plateformes, les plus appréciées semblent être les groupes de travail du Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement (PN-AEPA, la stratégie nationale pour le secteur) car ils permettent de rester au courant des grandes orientations du secteur. Les répondants semblent s'accorder sur le fait qu'en dépit de leurs insuffisances, ces groupes de travail sont une excellente initiative (Sandra Rullières, Mathieu Badolo, UE, Albert Compaoré, Mathieu Tankoano). Petit bémol concernant l'organisation de ces événements, ils semblent être le plus souvent annoncés assez tard (selon Kabou Kadio) et laissent ainsi passer l'opportunité de faire participer les acteurs pertinents autour d'une thématique donnée.

En termes d'apprentissage organisationnel, certains interviewés (Juste Nansi, Eau Vive, Denis Zoungrana) ont également évoqué les réunions en interne ou mailings internes pour ventiler l'information dont ils disposent.

Enfin, l'un des répondants (Joseph Wethe) a évoqué le rôle des évaluations externes comme un mécanisme précieux d'apprentissage et de retour sur les activités. Son institution semble se livrer à cet exercice annuellement et ce même répondant apprécie de se soumettre à la critique afin de mesurer et comparer ses travaux avec ceux d'autres collègues et obtenir par là une certaine reconnaissance intellectuelle, dans l'esprit d'une compétition positive.

Cependant, cette ouverture à la critique à travers le partage demeure peut-être une exception car une autre répondante de la même institution semble d'avis que la tendance lourde dans le secteur est plutôt de garder son information pour soi en vue de conserver son expertise et son avantage comparatif vis-à-vis des autres (Kabou Kadio).

La peur ou le refus du partage des connaissances et la reconnaissance intellectuelle portent inéluctablement la réflexion du niveau organisationnel aux pratiques individuelles.

Vers une gestion personnelle des connaissances et informations ?

Les organisations sont avant tout des groupements d'individus organisés fonctionnellement selon les priorités stratégiques de l'organisation. L'apprentissage organisationnel peut difficilement fonctionner de manière idéale sans une bonne maîtrise personnelle, par les employés, des informations et des connaissances nécessaires pour rester individuellement performants.

Une gestion individualisée des informations

La plupart des personnes interrogées ne rapportent pas avoir des besoins d'information sensiblement différents de ceux de l'institution à laquelle ils sont affiliés. En revanche il leur

revient souvent d'organiser leur information individuellement. Certains d'entre eux disposent d'un mini-centre de documentation (Juste Nansi, Denis Zoungana, Kabou Kadio) qu'ils conservent sur leur ordinateur personnel pour conserver les documents et mailings qu'ils trouvent utiles. Une répondante (Kabou Kadio) évoque même l'utilisation des favoris en ligne (e.g. <http://www.delicious.com/> ou <http://www.diigo.com/>) mais il s'agit d'une documentaliste et responsable de la gestion des connaissances dans sa structure, donc plus à même d'être consciente de l'existence de ces outils et de les utiliser.

La plupart des acteurs interrogés ont recours à Internet (notamment Google) pour la recherche d'informations. Cependant ils sont parfois confrontés à un problème de contextualisation de ces informations : comment rendre ces informations pertinentes pour les problèmes spécifiques rencontrés en local ? Ils semblent d'accord sur le fait que cette recherche d'informations prend du temps. L'un d'entre eux (Halidou Koanda, WaterAid) souligne la discipline requise pour mettre en œuvre une routine de recherche d'informations une à deux fois par semaine. Pour des informations spécialisées telles que la recherche, ils vont parfois collecter cette information auprès de sources plus spécifiques, notamment européennes et/ou basées sur des contacts personnels. Il semble donc y avoir un certain manque au niveau de l'information scientifique dans le secteur AEPA. Ceci fait écho à l'observation de Paul Giniès : « on s'aperçoit qu'en Afrique, la diffusion de l'information scientifique et technique est quasiment inexistante ».

Dans cette étrange situation où l'information générale abonde mais l'information spécialisée se fait trop rare, Joseph Wethe évoque l'utilité des communautés de pratique pour obtenir une vision globale sur une thématique particulière. Cet aspect traite également du partage des connaissances.

Responsabilités ou opportunités personnelles pour partager ses connaissances ?

Une communauté de pratique représente un espace d'échange privilégié (Wenger 1998) et ce qu'apprécie ce même répondant est l'échange intellectuel riche qui en ressort, la compréhension transversale d'une thématique et de ses facteurs importants. Il demeure le seul répondant à avoir mentionné les communautés de pratique et le partage des connaissances ne s'arrête pas sur ces aspects.

Le partage des connaissances, dans le secteur AEPA burkinabè, se heurte à plusieurs défis : pour partager ses connaissances, soit on repose sur l'échange virtuel soit sur l'échange interpersonnel « physique » lors des rencontres et événements évoqués ci-dessus.

Dans ce dernier cas, l'un des répondants (Juste Nansi) évoque la nécessité impérative d'être connecté aux personnes d'influence dans le secteur pour avoir accès à ces événements et aux informations qui sont ventilées lors de ces événements. Sans cette connaissance des autres acteurs, pas de confiance, sans confiance, pas d'échange et donc pas d'enrichissement réciproque.

Si l'on s'inscrit dans une démarche de partage virtuel, on se heurte à certaines faiblesses qui relèvent de la compétence individuelle – et sont également liées à la gestion de l'information :

- les acteurs du secteur semblent écrire peu (Juste Nansi, Albert Compaoré, Kabou Kadio), ce qui limite forcément leur tendance à se connecter à d'autres personnes, bien que les emails semblent fonctionner plutôt bien (voir interviews de Zoungana, Nansi, Giniès, Kadio), mais pas pour échanger en profondeur ;
- parfois ils rédigent des documents mais ne les partagent pas vraiment en pensant que leur sujet n'intéresse personne, pour découvrir quelques années plus tard que

leur réflexion alimente des débats devenus actuels et que leur production antérieure aurait pu s'avérer extrêmement pertinente⁴ s'ils l'avaient partagée auparavant ;

- en parallèle, la peur de ne pas atteindre des niveaux de qualité suffisants semble paralyser certains acteurs et entraver la mise en ligne plus systématique d'informations qui pourraient alimenter des discussions ;
- la capacité et compétence des acteurs du secteur à présenter l'information de manière attrayante semblent pêcher – selon l'un des répondants (Albert Compaoré).

Il est difficile d'établir si la tendance à garder son information pour soi évoquée ci-dessus concerne spécifiquement les organisations ou bien les individus qui la composent. L'environnement institutionnel lui-même peut jouer un rôle déterminant en la matière.

Un mot sur la qualité

La qualité des écrits semble variable et pourrait s'améliorer, semble indiquer Kabou Kadio. Elle mentionne certaines lacunes en termes de contrôle qualité : le réflexe de citer les sources d'informations ne semble pas encore un acquis par exemple, ni la technique de rédaction scientifique, ni la recherche structurée d'informations.

Selon les personnes interviewées, la qualité d'une information est principalement déterminée par :

- (a) la source d'informations (la crédibilité d'une agence telle que la Banque Mondiale pesant plus que celle d'une ONG locale) ;
- (b) le processus de compilation de cette information et notamment les étapes de vérification par d'autres sources ; et enfin
- (c) la triangulation de cette information avec d'autres sources, ex-post. Les grandes organisations elles-mêmes n'échappent pas à ce contrôle qualité informel.

La contribution de l'environnement institutionnel ou organisationnel à l'épanouissement de bonnes pratiques en matière de connaissances et information

Si la gestion des connaissances repose sur des individus qui sont convaincus de la valeur du partage des connaissances et qui s'avèrent suffisamment compétents pour le mettre en œuvre de façon structurée, l'environnement institutionnel et la coordination des activités des institutions du secteur jouent également un rôle qui peut se révéler décisif pour appuyer les pratiques des organisations mêmes. Pour l'apprentissage sectoriel, ces facteurs institutionnels sont essentiels.

L'un des interviewés observe ainsi que l'on devrait stimuler un échange général et la mise en œuvre d'un véritable agenda sur la gestion des connaissances pour l'ensemble des acteurs du secteur. Les prérogatives du Ministère sont rappelées ici. De manière générale, le leadership du Ministère est attendu en matière de gestion des connaissances. Deux intervenants d'agences bilatérales ont insisté sur le rôle que doit jouer le Ministère pour synthétiser l'information et prioriser celle qui est utile. Albert Compaoré observe que le leadership du Ministère serait une bonne alternative aux nombreuses initiatives extérieures – a priori peu durables – que les agences internationales mettent en œuvre dans le secteur AEPa au Burkina Faso. Dans tous les cas il semble absolument essentiel de coopérer avec le Gouvernement et de suivre sa ligne stratégique selon les mêmes intervenants.

En matière de gestion de l'information, certaines personnes interviewées – notamment Albert Compaoré et Désirée Nana (GIZ) – suggèrent l'appui aux centres de ressources pour centraliser l'information et éviter son émiettement à travers de trop nombreux sites web. C'est probablement dans ce sens que s'opère le travail d'appui aux sites web du Ministère par la GIZ. La majorité d'entre elles évoquent également la nécessité de faire circuler l'information sur plusieurs niveaux et notamment faire remonter l'information et les expériences des niveaux locaux/régionaux vers le niveau national. Ceci va dans le sens des informations manquantes au niveau des expériences de terrain mentionnées dans la première section de ce document. Le pendant de cet aspect est également relevé par Sandra Rullières quand elle plaide pour une meilleure information en faveur des niveaux décentralisés.

Généralement les répondants reconnaissent que la tendance actuelle est bien à la concertation, à la rencontre entre partenaires, au dialogue et à la coordination. En ce sens, le cadre institutionnel s'est enrichi et les groupes de travail du PN-AEPA sont particulièrement appréciés.

Cependant, même en ce qui concerne le partage des connaissances il y a des lacunes à combler :

- Les acteurs reconnaissent que la prochaine étape logique serait d'organiser des rencontres thématiques. Le cadrage thématique qu'elles offriraient permettrait de faire remonter les expériences des uns et des autres et de stimuler une compréhension plus transversale des enjeux importants dans le secteur. De telles rencontres permettraient en outre de faire émerger des initiatives et solutions conjointes mieux adaptées.
- Corollaire de la tendance générale vers la concertation, les plateformes d'échange ont explosé⁵ et semblent contribuer à l'émiettement des informations et des opportunités de construire du sens collectivement. Certains répondants appellent à la concentration et l'intégration de ces plateformes.
- En dépit de l'existence de ces plateformes d'échange et de la multiplication des échanges, ces derniers ne semblent pas encore favoriser une réflexion profondément stratégique mais semblent plutôt se contenter de décrire les initiatives AEPA en cours et de relever les performances accomplies. La réflexion conjointe pourrait donc s'approfondir.
- Enfin, un dernier aspect concerne la quasi-inexistence (et inutilisation) de l'information scientifique. Certaines opportunités d'enrichir les débats sur des approches testées et validées et sur une démarche de curiosité scientifique ne sont donc pas nécessairement saisies.

Le cadre institutionnel de la gestion des connaissances est lui-même lié à l'environnement au sein des organisations. On a vu plus haut quelles pratiques sont menées en la matière au sein des grandes organisations du secteur AEPA. Un certain nombre d'éléments ou facteurs ne sont donc pas encore en place en leur sein pour améliorer la gestion des connaissances.

A ce niveau, en dépit d'une production accrue d'informations de manière générale, les agences du secteur manquent de ressources humaines pour assurer le travail de production et gestion des informations – on peut se demander si ce trait reflète l'importance reconnue de l'information et de la connaissance dans le secteur ou pas. S'agit-il d'un manque quantitatif (le nombre de personnes affectées à ce genre de travail) ou qualitatif (les compétences des personnes affectées à ce travail) ? Il est difficile d'en juger au regard des entrevues, mais l'une des conséquences directes semble être l'absence – regrettée par l'intervenante

de l'AFD – d'informations sous format cartographique, ce qui semblerait pourtant une solution appropriée pour offrir de l'information facilement exploitable et de la matière à réflexion aux niveaux régionaux et municipaux. C'est également le cas du manque d'information didactique, de la trop grande technicité des écrits, de l'insuffisante numérisation des documents et de la production d'information par à-coups et trop fréquemment sous forme de simples rapports d'étude, comme nous l'avons vu plus haut. La stratégie d'exploitation et de valorisation des informations semble effectivement insuffisante.

En outre un répondant observe qu'il serait intéressant de documenter les processus de travail car ce type d'information semble manquer, bien que certaines agences, telles Eau Vive, jugent ce travail suffisamment pertinent pour l'organiser activement en interne. Cette démarche se rapproche des dires de Joseph Wethe concernant l'ouverture à la critique dans une démarche d'amélioration personnelle car la documentation des processus (voir Da Silva Wells et al. 2011 – en cours de publication) aide à faire ressortir les erreurs d'une initiative et les hypothèses erronées sur lesquelles elle était bâtie, dans une perspective d'amélioration et d'adaptation permanente. On a déjà relevé que dans le secteur AEPA burkinabè, les leçons ne sont pas souvent partagées, même pour les acteurs bien connectés ; qu'en est-il alors des organisations qui n'ont pas accès à l'information, particulièrement les petits organismes de la société civile (Sandra Rulhières, Mathieu Badolo) ? La richesse du réseau social est un facteur déterminant pour l'accès à l'information.

L'insuffisant leadership et la faible attention portée à la gestion des connaissances dans le secteur se répercutent dans l'environnement institutionnel et organisationnel des agences du secteur. A cela s'ajoutent des facteurs culturels qui peuvent également expliquer l'état actuel de la gestion des informations et connaissances dans le secteur AEPA au Burkina Faso.

La contribution de l'héritage culturel à l'épanouissement des connaissances

Dans le champ d'étude de la gestion des connaissances, l'un des facteurs reconnus comme vital pour voir s'épanouir des initiatives d'échange de connaissances ou de gestion de l'information structurée et pragmatique s'avère être la culture dans laquelle s'inscrivent de telles initiatives (Weggeman 2000). Que ce soit la culture au sein d'une organisation ou d'un ensemble social plus complexe tel que le secteur AEPA, la culture joue un rôle déterminant.

A ce sujet, les personnes interrogées apportent également quelques éclairages. Premier élément qui ressort (Juste Nansi, Kabou Kadio) : l'oralité. L'Afrique dispose d'une culture orale dont il faut tenir compte. Cette culture orale sous-entend qu'on lit peu et qu'on écrit encore moins. Cela peut entraver la nécessité de garder trace des écrits et de documenter les processus. Cependant il s'agit également d'une force avec laquelle on peut jouer et que l'on doit chérir. Juste Nansi propose donc que l'on « arrive à s'organiser pour récupérer l'oralité » et la valoriser car il souhaiterait « garder ce côté où on rencontre les gens ». Ceci explique peut-être la réserve de certains acteurs du secteur vis-à-vis des réseaux sociaux virtuels à la Facebook, car ils ne proposent pas de contact direct.

Un autre facteur culturel a trait au degré de familiarité et d'aisance avec les outils informatiques. L'une des répondantes (Kabou Kadio) affirme ainsi que « c'est maintenant que les gens commencent à utiliser le mail ». On se situe peut-être sur une charnière générationnelle pour l'exploitation d'internet et des réseaux sociaux qui, par contraste, semblent intéresser de plus en plus de jeunes (selon Mathieu Tankoano). En conséquence, les échanges virtuels tendent néanmoins à croître en volume et qualité.

Autre trait culturel ayant un impact sur la gestion des connaissances : la culture de la modestie. Aux dires de Albert Compaoré, « les gens produisent mais pensent que ce n'est pas grand-chose ». C'est cette culture de la modestie qui a poussé le même acteur et Denis Zoungrana à se rendre compte que leurs écrits étaient vraiment intéressants pour un public élargi plusieurs années après leur rédaction. C'est peut-être également cette culture qui tend à paralyser les acteurs pour la mise en ligne de contenus, par peur de ne pas atteindre la qualité escomptée. Et peut-être est-ce également ce qui tend à laisser un vide d'initiatives, rapidement exploité par les organisations internationales, à qui on peut alors reprocher de « mener les débats auxquels les autres (acteurs nationaux) sont appelés à se conformer ».

Quoi qu'il en soit, la valeur de l'information semble bel et bien reconnue bien que cette reconnaissance dans les paroles ne soit pas automatiquement suivie de bonnes pratiques. Joseph Wethe assure qu'« on a tous vu le bénéfice de partager de l'information » parce qu'on semble avoir la liberté et la fierté de le faire. Les efforts d'éducation en ce sens devraient permettre d'améliorer la qualité des écrits, la présentation des informations et leur dissémination.

La langue, vecteur d'isolation ?

Un aspect culturel non anodin a été mentionné dans les entretiens : l'isolement du monde francophone. Un représentant d'une agence bilatérale remarque ainsi que « les questions essentielles sont plus abordées en anglais, et là il y a un manque de traduction ». Mathieu Tankoano de l'IGIP y fait écho en mentionnant que « 80 % du net est en anglais . . . La plupart du temps on a le sentiment que les anglophones ont une longueur d'avance. Ils sont réputés être beaucoup plus pragmatiques que nous francophones. Il faut traduire les documents anglophones intéressants. »

Cet aspect avait déjà été relevé dans la stratégie de communication et de gestion des connaissances (Pels et Le Borgne 2010) de l'Initiative Ouest-africaine pour l'Eau. Il doit clairement être pris en compte dans une optique de gestion des connaissances enrichie pour le secteur AEPA dans la sous-région, et ce dans trois dimensions : traduction des documents anglophones en français, transmission des expériences et traduction des documents francophones en anglais, valorisation et amélioration des échanges entre anglophones et francophones.

Conclusions et perspectives

Les intervenants interrogés ont croqué un portrait peu flatteur des pratiques actuelles en matière de gestion des informations et de partage des connaissances à l'échelle du secteur. En dépit d'échanges plus fréquents entre les acteurs du secteur AEPA, y compris avec les acteurs du secteur privé, il semble que la qualité et la profondeur des échanges aient encore matière à s'enrichir.

L'un des aspects les plus cruciaux dans le tableau dressé est la nécessité de faire circuler l'information et encourager les échanges dans les zones non urbaines et donc moins développées. C'est particulièrement nécessaire dans un pays où le taux d'urbanisation était estimé à 20 % en 2007 selon certaines sources (http://www.populationdata.net/index2.php?option=pays&pid=35&nom=burkina_faso) et l'analphabétisme à 80 %. Certains intervenants (Mathieu Tankoano, Kabou Kadio) ont évoqué les problèmes de connexion internet à Ouagadougou, laissant sous-entendre des problèmes autrement plus sérieux dans les zones rurales. Il s'agit là probablement du principal défi des années à venir.

La difficulté des francophones, au Burkina Faso comme ailleurs en Afrique de l'Ouest et du Centre (mais également en France et peut-être dans une moindre mesure dans les

zones francophones de Belgique, Suisse ou du Canada), à s'inscrire dans les débats sectoriels globaux en raison de leur insuffisante maîtrise de l'anglais requiert également une réflexion approfondie et une approche concertée par les divers intervenants du secteur AEPA.

Pourtant, les zones d'ombre de cette représentation n'occultent pas certaines pistes sérieuses vers un apprentissage sectoriel et une gestion des connaissances mieux maîtrisée dans l'AEPA au Burkina Faso :

- Tout d'abord, chaque phase vient en son temps et il semble peu opportun de forcer le mouvement, en suivant les recommandations de Albert Compaoré concernant la nécessité d'une approche portée par les acteurs locaux et non internationaux. Dans cette logique, peut-être que la simple collecte d'informations et la sensibilisation à la gestion des connaissances, si importantes actuellement, sont une étape logique avant de pouvoir espérer des échanges approfondis et plus complexes dans le sens d'une véritable réflexion collective intégrée ?
- Ensuite, au niveau du secteur il semble que les réseaux de centres de ressources disposent d'une opportunité non négligeable pour appuyer les agences gouvernementales à coordonner les activités de gestion des informations et de partage de connaissances, à centraliser l'information et unifier les plateformes d'échanges.
- Enfin, à un niveau personnel, l'ouverture croissante de certains acteurs vers les sources d'information et d'appui externes telles que les communautés de pratique semble offrir des perspectives enrichies et encourager le réflexe de la gestion des connaissances.

Mais le dernier mot revient peut-être à Paul Giniès quand il rend hommage à la créativité et au dynamisme des jeunes générations burkinabè comme d'une source de progrès pour l'ensemble du secteur AEPA : « Il faut dire au monde qu'il y a des jeunes africains qui travaillent, qui publient des travaux et qui sont en Afrique et qui travaillent sur les problèmes de l'Afrique. Il n'y a pas que le nord qui s'occupe de l'Afrique. »

Les brèves conclusions proposées ici seront discutées par les interviewés eux-mêmes avec l'équipe Burkina Faso de l'IRC et le secrétariat du RCR-BF lors d'un atelier prévu en octobre 2011. Un certain nombre de pistes de réflexion et d'action seront également discutées et priorisées pour être mises en œuvre en fin d'année et en 2012.

Si la gestion des connaissances n'est pas encore maîtrisée par tout un chacun dans le secteur AEPA burkinabè, les graines du changement semblent déjà bel et bien plantées au pays des hommes intègres.⁶

Notes

1. Pour plus d'informations sur ce concept et cette approche générale consulter la brochure (<http://www.fr.irc.nl/page/55252>, visité le 31 mai 2011).
2. Ceci est l'objet d'un programme de l'IRC en partenariat avec les réseaux de centres de ressources du Burkina Faso, Ghana, Honduras, Népal et Ouganda.
3. 25 % d'analphabétisation, selon le Rapport de développement humain 2008, produit par le Programme des Nations Unies pour le Développement.
4. C'est le cas de figure étonnant de Albert Compaoré et Denis Zoungrana.
5. On note ainsi le cadre partenarial (CA-PA), les cinq groupes thématiques du PN-AEPA, la plateforme des bailleurs de fonds, le réseau national des centres de ressources, le réseau des ONGs, ainsi qu'une multitude de plateformes « projet » telles que l'alliance d'apprentissage du projet WASHCost etc.
6. Burkina Faso signifie « Pays des hommes intègres » dans un mélange de langues nationales.

Références

- Da Silva Wells, C., et al., 2011. *Documenting change: an introduction to process documentation* (Occasional Paper 47). Octobre 2011. The Hague: IRC International Water and Sanitation Centre. Disponible sur : <http://www.irc.nl/op47>.
- Pels, J. et Le Borgne, E., 2010. *Knowledge management and communication strategy*. WAWI Knowledge management project. The Hague : IRC International Water and Sanitation Centre.
- Reed, M.S., et al., 2010. What is social learning ? *Ecology and Society*, 15 (4), r1. Disponible sur : <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/resp1/> [consulté le 22 mars 2011].
- Saint-Onge, H. et Armstrong, C., 2004. *The conductive organization : building beyond sustainability*. Burlington, MA : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sorgho-Koutou, V., 2010. *Evaluation des besoins en information et en renforcement des capacités dans les institutions membres du réseau des centres de ressources en eau potable hygiène et assainissement du Burkina*. Ouagadougou : CREPA Centre Régional Pour l'Eau Potable et l'Assainissement à Faible Coût.
- Uytewaal, E. et van Lieshout, R., 2010. *Sector learning – anticipating and adapting to change for better WASH service delivery*. The Hague : IRC International Water and Sanitation Centre.
- Weggeman, M., 2000. *Kennis Management : de praktijk*. Schiedam, Netherlands: Uitgeverij Scriptum.
- Wenger, E., 1998. *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. Cambridge : Cambridge University Press.

Annexe 1. Liste des représentants d'institutions interviewés

Les intervenants (et les organismes qu'ils représentent) sont les suivants :

- Badolo, Mathieu (Délégation burkinabè de l'Union Européenne – UE) ;
- Compaoré, Albert (Agence Suédoise pour le Développement International – ASDI) ;
- Giniès, Paul (Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement – 2iE) ;
- Kadio, Kabou (Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût – CREPA) ;
- Koanda, Halidou (WaterAid) ;
- Nana, Désirée (Agence de coopération allemande – GIZ) ;
- Nansi, Juste (Eau-Vive) ;
- Rullières, Sandra (Agence Française de Développement – AFD) ;
- Tankoano, Mathieu (Ingenieur-Gesellschaft für internationale Planungsaufgaben mbH – Entreprise d'Ingénierie pour les travaux internationaux de planification – IGIP) ;
- Thanou, Joseph (Direction Générale des Ressources en Eau – DGRE) ;
- Wethe, Joseph (Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût – CREPA) ;
- Zoungrana, Denis (consultant individuel, ex-2iE).

Un treizième et dernier interviewé a préféré garder son anonymat.

Annexe 2. Questionnaire utilisé pour les entrevues

Le questionnaire utilisé était semi-structuré et a été logiquement soumis de manière différente selon l'entrevue spécifique. Les questions et sous-questions prévues étaient les suivantes :

- Quelles informations (actuellement disponibles / non disponibles) votre organisation recherche-t-elle ?
 - Qu'en est-il pour vous personnellement ?
- Quelles informations votre organisation produit-elle ?
 - Pour quels groupes-cibles ?
 - Sous quels supports ?

- Quelles informations développez / générez / produisez-vous vous-même ?
- Quelles informations votre organisation recueille-t-elle ?
 - Vous-même à titre personnel ?
- Quelles informations votre organisation partage-t-elle ?
 - Avec qui et comment (supports de communication et communication interpersonnelle) ?
 - Quelles différences à l'interne / à l'externe ?
 - Qu'en est-il pour vous-même ?
- Comment votre organisation utilise-t-elle ces informations recueillies (pour en faire quoi) ?
 - Qu'en est-il des informations que votre organisation produit ?
 - Avez-vous des exemples concrets ?
- Comment votre organisation juge-t-elle du niveau de qualité des informations qu'elle produit / qu'elle recueille ?
 - Vous-mêmes ?
- Observez-vous des grandes tendances en matière d'informations et de connaissances dans le secteur AEPA au Burkina Faso ?
- A votre avis, à quel niveau se situent les priorités en matière de production, partage, diffusion d'informations et de connaissances et de réflexion dans le secteur ?

Ces questions étaient parfois suivies de questions permettant de relever des détails sur divers aspects complémentaires : quelles sont les sources d'information ? Quels canaux de communication et formats sont utilisés ? Que peut-on dire de la qualité des informations ? Pourquoi ces informations particulières ?