

Cahiers du Mapinduzi 1

Cahiers du Mapinduzi 1

L'analyse du contexte :
une base stratégique pour
la transformation sociale

Éditeurs Mapinduzi Unit : Flaubert Djateng et Christiane Kayser

Textes de : Cosmas Cheka, Flaubert Djateng,
Christiane Kayser, Martha Mamozai, Marie José Mavinga,
Jeanot Minla Mfou'ou, Maty Ndiaye Sy, Michel Séguier



EED (Evangelischer Entwicklungsdienst – Service des
Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement)
Financé par le BMZ (Bundesministerium für
Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand
pour la Coopération Economique)

Tous droits réservés pour tous pays

1^{ère} édition, juin 2010

Copyright © 2010 by Zenü Network/ Mapinduzi Unit
Bafoussam

La couverture est développée à partir d'un motif de tissu traditionnel Camerounais porté principalement par les Bamiléké de l'Ouest du pays. Il est connu sous le nom de « Ndop » ou « Ze-ndouop », il est fabriqué à la main et coloré avec des pigments naturels. Les dessins reproduisent le décor des Chefferies et représentent le pouvoir, la vie, le masculin et le féminin, le soleil et la lune. La couverture de ce Cahier inclut également une peinture du peintre sénégalais Saadio, basé à Dakar et donnant ici sa perception de tradition et modernité au Sénégal.

Production et conception : Eberhard Delius, Berlin

Mise en page : Reih's Satzstudio, Lohmar

Impression : Format Druck, Berlin

Printed in Germany

contact :

Flaubert Djabateng : fdjabateng9@gmail.com

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Entrée en scène | 7 |
| Maty Ndiaye Sy | |
| Mapinduzi – Une introduction | 9 |
| Martha Mamozai | |
| Le Credo de Martha Mamozai | 16 |
| Flaubert Djateng et Christiane Kayser | |
| Les principes et défis de l'accompagnement stratégique multiculturel et multidimensionnel | 19 |
| Christiane Kayser | |
| L'analyse de contexte comme élément-clé de la transformation sociale | 24 |
| Michel Séguier | |
| L'analyse de contexte : source et ressourcement (Pourquoi et comment la pratiquer) | 29 |
| Cosmas Cheka | |
| Analyse de Contexte pluraliste et subjective | 36 |
| Christiane Kayser | |
| Quand le contexte s'impose... .. | 39 |
| <i>Ne pas oublier les acteurs essentiels – Les décideurs : la jeunesse africaine</i> | <i>43</i> |
| Marie José Mavinga | |
| Sortir de la logique de justification auprès des bailleurs pour travailler dans une logique de transformation sociale | 45 |
| Jeanot Minla Mfou'ou | |
| L'accompagnement stratégique aboutit à des résultats qu'on ne peut pas connaître d'avance | 53 |

| | |
|--|----|
| Flaubert Djateng | |
| L'accompagnement stratégique dans un contexte de changement. La recherche des outils de gestion du processus de décentralisation au Cameroun | 63 |
| Jeanot Minla Mfou'ou | |
| La négociation pour l'accompagnement stratégique oblige à aller au-delà de la négociation des interventions classiques | 67 |

Entrée en scène

L'aventure de Mapinduzi Unit a commencé depuis fin 2008. Mapinduzi est un mot Swahili qui signifie « transformation profonde », « révolution »...

Nous sommes un groupe de personnes, femmes et hommes, Africains et Européens, qui travaillons depuis des années avec et pour des initiatives, organisations et mouvements en Afrique. Depuis longtemps nous rêvons de créer un espace de réflexion et de création autour du changement en Afrique. Cet espace se veut métissé, libre, productif, courageux et ouvert aux idées nouvelles. En même temps il aspire à capitaliser les expériences diverses et à les rendre accessibles à d'autres.

Le groupe n'est pas une structure mais plutôt une association libre de personnes voulant s'échanger, partager leurs expériences et surtout se rendre utiles.

Sont associés et ont contribué à ce jour :

Cosmas Cheka, *Cameroun*

Flaubert Djateng, *Cameroun*

Maty Ndiaye Sy, *Sénégal*

Martha Mamozai, *Allemagne*

Marie José Mavinga, *RD Congo*

Jeanot Minla Mfou'ou, *Cameroun*

Jean-Pierre Lindiro Kabirigi, *RD Congo*

Christiane Kayser, *Luxembourg*

Michel Séguier, *France*

Mamadou Lamine Sonko, *Sénégal*

Ousmane Sy, *Mali*

Chacune de ses personnes est engagée dans de nombreux domaines et met à contribution son expérience. Les articles dans les « Cahiers du Mapinduzi » qui paraissent en Français et en Anglais sont signés par les auteurs et n'engagent qu'eux.

Mais sans les organisations et initiatives avec lesquelles nous travaillons sur le terrain dans les différents pays d'Afrique nous n'aurions pas grand-chose à dire. Ce sont donc eux qu'il faut voir dans et derrière ces textes.

En toute modestie nous voulons contribuer à ce que – dans un monde

en transformation rapide et vertigineuse – les populations en Afrique deviennent acteurs de changement au lieu d'en rester victimes impuissantes. Au lieu de voir et d'utiliser l'Afrique comme surface de projection de mythes, préjugés et généralités, nous voulons identifier, renforcer, rendre lisibles et visibles ses forces, sa créativité et son potentiel surtout humain.

Le décloisonnement et le métissage sont pour nous des bases, des principes de travail et de création énergisants. Les distances géographiques, les diversités culturelles, les aléas des calendriers sont autant de défis qui rendent le travail du groupe difficile, mais en même temps ils ouvrent des portes et mènent à des trésors insoupçonnés.

Ce premier « Cahier du Mapinduzi » nous permet de présenter nos objectifs. Nous avons focalisé ce numéro sur « l'Analyse du Contexte comme Outil de Transformation Sociale ». Nous présentons également de premiers éléments sur l'Accompagnement Stratégique tel que nous le concevons.

Nous remercions le Zenü Network au Cameroun et EED en Allemagne pour leur soutien matériel et logistique.

Bonne lecture et que l'aventure continue

*Christiane Kayser
Flaubert Djateng
Juin 2010*

Mapinduzi – Une introduction

Maty Ndiaye Sy

Mapinduzi, un groupe de consultantes et consultants intervenants en Afrique dans des environnements défiant et très souvent complexes ont uni en août 2009 à Kribi leurs désirs et leurs volontés.

Ainsi, ils se sont engagés à **rendre compte autrement** des efforts actuels dans **l'accompagnement stratégique** aux systèmes et aux équipes qui s'inscrivent avec beaucoup de sincérité dans des dynamiques de développement du continent.

Le contexte est mûr pour ne plus tergiverser

Ces acteurs, le plus souvent sans boussole ni compas, et sans beaucoup de moyens, parviennent malgré l'insécurité, la corruption et la mal gouvernance, dans un contexte de crise du développement et de l'aide au développement, à porter toutes sortes d'initiatives qui impactent positivement et avec succès.

Ils méritent d'être mieux et davantage soutenus, illustrant que de petits cours d'eau et des leaders anonymes peuvent maintenir au sein d'innombrables communautés et de millions d'africains l'énergie et l'envie d'espérer et de rester dignes.

Les vents du changement soufflent

Les structures qui gèrent actuellement l'aide mondiale comme les Nations Unies, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement et les différentes organisations nationales comme l'USAID n'apporteront pas de solution au problème. Lorsque vous discutez avec les personnes

qui travaillent dans ces organisations, vous avez l'impression d'avoir affaire au personnel médical d'un service gériatrique. Toutes leurs actions vont dans le sens d'un allègement de la douleur et des soins palliatifs. Ils ont arrêté de croire en la possibilité d'un vrai changement en Afrique. Plus leurs carrières avancent, plus les crédits immobiliers et les frais de scolarité universitaire de leurs enfants gagnent de l'importance, et moins ils ont envie de jeter un pavé dans la mare. Au début, les activistes étaient porteurs d'espoirs. Malheureusement, la génération d'idéalistes qui a fondé les Organisations Non Gouvernementales dans les années 60 et 70 a été remplacée par des bureaucrates qui ont intégré les ONG dans le cadre d'un plan de carrière, le plus souvent parce qu'ils n'étaient pas assez bons pour être recrutés par les organisations internationales précédemment citées.

Réparer l'Afrique : Une bonne fois pour toutes. De 53 pays à la traîne à 4 Super Etats d'ici 2030, Tidjani 'Jeff' Tall, 2009, www.FixingAfrica.com/fr

Par la capitalisation, ouvrir un nouveau front dans les dialogues des africains avec le monde sur la transformation des processus en cours et à venir...

Ce groupe de professionnels indépendants cherche l'abandon du statut quo et le changement de paradigme. En produisant régulièrement des écrits et des récits sur leurs expériences capitalisées, ils entrent en dialogue avec les acteurs de la recherche comme les décideurs du monde de l'Aide au Développement.

Les expériences et réflexions autour du changement sous l'angle de l'apport de la société civile sont discutées dans des fora académiques,

parmi les décideurs politiques et parmi les praticiens, mais ces trois mondes se croisent rarement. Mapinduzi Unit veut de façon modeste et en collaboration avec des chercheurs et des universités – que nous côtoyons depuis un temps et apprécions pour leur engagement – créer un espace de dialogue où les expériences de terrain seront enrichies par les chercheurs et les recherches académiques remises en question par les réalités du terrain afin de produire des éléments de réflexion et de plaidoyer utiles à tous. Le tout servira de matière de plaidoyer auprès des décideurs.

Christiane Kayser, Flaubert Djateng / Bafoussam, 4/2/09

Comme espace d'auto-apprentissage et réservoir d'idées, le groupe des Wapinduzi veulent illustrer qu'il existe bien une éthique et une pratique qui aident sur le terrain à surmonter le cynisme ambiant (cf. le mouvement proche du discours de Sarkozy à Dakar et ses idéologues Steven Smith ...) et ainsi à maintenir la foi en une Afrique débarrassée de la dépendance, de la violence et la mal gouvernance.

Leur accompagnement stratégique « politiquement » honnête sera restitué dans les cahiers du Mapinduzi en le valorisant par une conceptualisation des pratiques génératrices de changements créateurs d'une transformation radicale, durable et féconde pour l'Afrique, et pour tous ses amis qui l'aiment et le démontrent par leurs actes au quotidien.

Sous l'égide de l'EED et le concours du Zenü Network, ce projet, impulsé par deux spécialistes des processus d'accompagnement aux efforts de la Paix dans une Afrique en Crise et en Guerre, notamment dans les pays des Grands Lacs, qui en assurent la coordination, va chercher à articuler les défis de l'accompagnement stratégique aux enjeux de l'apprentissage et de la systématisation.

Les pratiques d'intervention sur le terrain, dans l'accompagnement stratégique, seront articulés à des réflexions capitalisant les apports et les acquis en termes de dynamiques et d'alternatives en faveur d'une transformation positive des réalités d'ordre politique, économique, sociétal et culturel, souvent source d'inerties, sinon de détresses et de périls.

Quatre systèmes, terrain commun de l'accompagnement stratégique (*en RDC, au Cameroun, en Afrique de l'Ouest*) et les autres espaces professionnels d'intervention (institutions régionales publiques de gouvernance, agences du système des nations unies, banques de développement, secteur privé...) vont être le terreau qui va nourrir la capitalisation de Mapinduzi.

L'identité de Mapinduzi est résolument portée par la force du mot, par la réalité de son métissage orienté vers l'inter africanité, par les aspirations à l'indépendance et l'ouverture pour capitaliser, produire, accompagner...

Mot swahili, Mapinduzi est ce changement (*refus du statut quo, évolution, recherche du mieux, révolution...*) qui cristallise l'identité plurielle du groupe (africains francophones, anglophones et germanophones ; double culture européenne et africaines ; femmes et hommes aux expériences professionnelles dominantes en Afrique de l'Ouest et Centrale), et qui a comme vision d'être différent en ne se laissant pas imposer le changement de l'extérieur, en se proposant d'être acteur soi même du changement, donc de faire :

Au-delà des prestations développées ensemble, directement par la co-intervention et indirectement par la capitalisation des expériences (gestion du savoir), qui inscrivent l'appui au développement dans une démarche résolue d'amélioration des stratégies et des méthodologies et, questionnant les systèmes d'appui au développement,

Porter haut et fort la voix du changement/conscience du changement en développant ensemble des idées et des questionnements réels sur les problématiques vécues vers les espaces de dialogue entre praticiens et chercheurs universitaires ;

Alimenter ainsi les détenteurs d'enjeux et acteurs décisifs en stratégies alternatives sur les processus de changement, tout en maintenant la confiance qui renforce et en créant les liens entre porteurs d'initiatives, développant le plaidoyer ;

Formuler des éléments de feedback pour EED, le BMZ et d'autres institutions du Nord qui seraient preneurs ;

Raconter les succès de Mapinduzi, comme espace, collègue et collègues, et les avancées des partenaires accompagnés, véritables acteurs du changement, par la documentation et la diffusion des meilleures pratiques et des leçons apprises ;

Publier des documents qui interpellent les changements organisationnels, sociétaux et culturels, et inventer de nouvelles façons de travailler ensemble et ce faisant, innover dans le développement des méthodes et outils impactant ou mesurant la transformation ;

Partager les émotions, peurs et angoisses qui freinent les Wapinduzi à être conscients et forts dans leur accompagnement.

Des écueils sont à éviter pour gérer les risques de perte de direction, de cohésion et d'entente, de baisse d'énergie et de créativité

- Fonctionner comme une structure de consultation ;
- Ne pas se consacrer de manière convenable à la systématisation des outils, des processus et des méthodes, et, au partage des résultats de l'accompagnement (en termes d'effet et d'impact), par manque de ressources (temps ; moyens financiers pour se retrouver et communautés de pratiques...)
- Ne pas prendre du temps pour accorder les niveaux de réflexion et rendre harmonieux la diversité des expériences ;
- Ne pas trouver les moyens de maintenir / entretenir les liens de manière continue et échanger au-delà des présences aux regroupements ponctuels ;
- Ne pas valoriser le métissage du groupe dans la composition des équipes d'intervention ou la prise en compte des regards croisés ;
- Restreindre la contribution / participation des Wapinduzi au fait de Co-intervenir sur le terrain dans le domaine de l'accompagnement stratégique ;
- Ne pas donner de feedback aux Wapinduzi sur les résultats des Co-intervention planifiées ;
- Chercher le consensus à tout prix au détriment de la pluralité des expressions et la valorisation des expériences diverses et/ou singulières ;
- Cloisonner et fossiliser le groupe par défaut d'ouverture ou de non élargissement ;

- Ouvrir le groupe sans critères et sans collégialité dans le processus décisionnel ;
- Fonctionner en espace sans normes facilitant la régulation au-delà de la coordination.

Des résultats significatifs avec effet et impact à suivre...

- Les wapinduzi apprennent à prendre du recul sur leurs approches dans l'accompagnement stratégique et ce faisant sont capables de partager des pistes substantielles sur des alternatives autour de la transformation et de les mettre en perspectives pour améliorer les politiques de développement ;
- Mapinduzi change le regard porté sur les éléments du changement et de résistance à la dépendance et au pouvoir de l'aide au développement ;
- Les accompagnateurs changent leurs relations aux systèmes et acteurs accompagnés et tirent mieux parti de leurs expériences et apprentissages ;
- Les systèmes, leurs équipes et leaders tirent un nouvel enrichissement de l'accompagnement et trouvent des réponses efficaces aux défis de la dépendance et de la transformation.

Dakar, Novembre 2009

Mapinduzi Unit : un alliage d'expérience et de créativité...

1. Mapinduzi Unit comme think tank et espace d'auto-apprentissage

Dans un processus d'apprentissage commun les membres se coachent mutuellement et développent ensemble une nouvelle façon de

- 1) capitaliser les expériences,
- 2) documenter de façon diffusable les « lessons learned »,
- 3) développer des méthodologies sur base des outils existants et
- 4) dégager des questionnements et thématiques autour de la transformation sociale et d'alimenter le débat international en développant un dialogue entre praticiens et chercheurs universitaires.

Le Mapinduzi est donc une unité de réflexion et de production.

2. Mapinduzi Unit comme « sage-femme » auprès d'organismes ouverts à l'auto-apprentissage assisté

Nous voulons tirer des leçons de nos accompagnements et les rendre disponibles à un plus grand nombre de partenaires. Les quatre grands axes d'accompagnement sont :

1. L'analyse du contexte
2. Le développement de stratégies adaptées à ce contexte et au potentiel de l'organisation
3. Le développement d'outils de suivi d'effets et d'impacts par rapport aux changements auxquels on contribue
4. La capitalisation et le feedback des expériences et avancées

CK/FD, Bafoussam/Berlin 2009

Le Credo de Martha Mamozai

Martha Mamozai

Martha Mamozai a travaillé pendant plus de 30 ans dans divers pays du Sud dans le cadre de la coopération allemande au développement. Elle vit aujourd'hui en Allemagne et fait le bilan critique de toutes ces expériences dans un livre à paraître sous peu, mais hélas en Allemand.

Nous présentons ici un court extrait où elle résume ce qu'elle appelle son « crédo » avec lequel elle a commencé son travail pour la coopération allemande au Cameroun en tant que responsable d'un projet d'auto-promotion. Comme elle le décrit par la suite ce crédo s'est heurté dès le début à des obstacles majeurs dus au « système de développement » et aux orientations des bailleurs. Nous partageons ce texte issu d'une riche expérience et d'une grande honnêteté intellectuelle car il peut nous orienter dans notre accompagnement du changement.

Je travaille dans le cadre de la coopération technique au développement – l'accent est sur « coopération » = travailler avec – ; c'est-à-dire nous les partenaires et moi comme conseillère développons, planifions, analysons, agissons, bref : *travaillons et apprenons ensemble*. A partir de ma formation et de mes expériences professionnelles je peux *offrir* – et non imposer – des méthodes, concepts, techniques, etc. Je suis *seulement* une actrice avec fonction de conseillère – je ne travaille pas *pour* mais *avec* les partenaires.

Il n'y a pas un pays, pas un problème qui ressemble à l'autre : il n'y a pas de *solution standardisée* ; les soi-disant modèles servent de source d'inspiration et non de schémas ou mécanismes à copier ; le diable est dans le détail et c'est la connaissance de ces détails qui est une condition sine qua non. **Sans analyses pointilleuses de la situation de départ, des problèmes des concernés, des potentiels existants et sans prise en compte du contexte social, politique et économique** il n'y a pas de planification réaliste. Même si je connais bien la situation, en tant que conseillère externe mes

connaissances auront toujours des lacunes – parfois dans des domaines essentiels, et cela peut être fatal. Donc je dois continuer à apprendre et me baser sur le savoir et les expériences des autres : des collègues du projet, des partenaires, des soi-disants groupes-cibles, des collègues dans notre domaine d'intervention, de la structure GTZ, de personnes ressource externes, etc. Donc les questionnements, la curiosité, la franchise et la vigilance restent des éléments importants.

En général, les projets n'échouent pas à cause de problèmes techniques, mais parce que *socialement ils ne sont pas acceptés*. Les transformations sociales et économiques signifient presque toujours un *rééquilibrage des intérêts d'individus et de groupes de personnes*. Or la perte, la réduction ou le déplacement d'un pouvoir, d'une influence ou d'un privilège provoquent en général une résistance forte de la part des concernés. Si on veut aller à l'encontre de cela il faut : une habileté diplomatique, un lobbying persistant, des propositions alternatives créatives et – là où c'est humainement possible – l'intégration au lieu de l'exclusion.

Le développement durable est fondé notamment sur le dialogue, la participation et la coopération, la franchise et la transparence, ainsi que le renforcement de la capacité de s'en sortir par ses propres forces. La participation présuppose l'intégration de tous les concernés avec un accent particulier sur la mobilisation et la capacitation des femmes. La participation implique également la responsabilisation. Une autopromotion réussie entraîne une confiance en soi croissante et comporte donc une dimension politique et sociale, qui renforce les structures démocratiques à long terme, mais elle ne peut se développer pleinement que dans un système de gouvernance décentralisé. Dans les systèmes autoritaires il y aura nécessairement des conflits aigus et les personnes et groupes au pouvoir vont essayer de saboter et de contrecarrer la démocratisation par le bas.

Dans un tel processus un projet de développement ne peut être qu'un *soutien passager*. Les porteurs du développement sont les personnes concernées qui participent activement. Le développement durable se manifeste à travers des *changements de mentalité* dans les têtes des participants et des concernés, ce qui entraîne des *attitudes et actions* reflétant ce changement. Un tel processus nécessite *du temps et de la patience*. Or la *pression* des organisations du Nord et des bailleurs (y compris la pression dans la

tête même du « développeur ») d'atteindre un maximum de changements mesurables dans un cadre temporel donné est en contradiction flagrante avec cette exigence.

La coopération au développement ne doit donc pas se focaliser sur un « problème central » mais plutôt sur des *êtres humains* qui veulent changer une situation.

Or, une chose est de *Vouloir*, mais encore faut-il *Pouvoir* : il faut tout faire pour que les personnes liées au projet deviennent *capables* de mettre en œuvre leur conception de développement.

En tant que représentante de ceux qui financent le gros d'un projet de développement (ou en tant que coordinatrice de divers bailleurs) j'ai une *influence décisive* sur l'orientation et l'évolution du travail. Donc je porte une grande responsabilité non seulement pour l'utilisation des moyens financiers et matériels, mais aussi pour l'aiguillage de la politique du projet, c'est-à-dire la conception, les stratégies, les méthodes et techniques.

Il faut régulièrement suivre et analyser le déroulement et les effets et impacts de nos activités. Les planifications et activités futures doivent être réadaptées continuellement en fonction de cela. Le travail commun doit donc être dirigé et géré de façon flexible.

Il ne faut pas perdre de vue qu'un projet de coopération est toujours confronté à des attentes divergentes voire contradictoires: celles des services des Etats qui signent le contrat sur lequel se base le projet, celles des co-bailleurs qui ont leurs propres objectifs, celles des groupes d'intermédiaires et celles des « groupes cibles ». En tant que conseillère je dois me positionner. *En ce qui me concerne je dois sans faute être du côté des « groupes cibles »* et au besoin renforcer leur capacité de dialoguer, faciliter l'accès aux parties prenantes auxquelles ils n'ont normalement pas accès, défendre leurs intérêts, devenir leur avocat, faciliter un dialogue entre les différents groupes d'intérêt (ou acteurs).

Mon objectif final est et reste de renforcer les concernés au point de me rendre superflue.

Garmisch-Partenkirchen, Mai 2010

Les principes et défis de l'accompagnement stratégique multiculturel et multidimensionnel

Flaubert Djateng et Christiane Kayser

Les membres de Mapinduzi Unit pratiquent ce qu'ils appellent « accompagnement stratégique » chacun à sa façon et sur ses terrains. C'est un concept en émergence que nous développons tout en sachant que d'autres utilisent ce même concept de façons diverses. Sur base de nos expériences variées et multiples nous avons déjà pu dégager certains principes et défis.

FECCIWA/ACCEAO, la Fédération des Eglises et Conseils Chrétiens d'Afrique Occidentale regroupe les Eglises Protestantes de 13 pays d'Afrique de l'Ouest anglophones et francophones. Le coordinateur de cet organisme a demandé à Mapinduzi Unit un accompagnement stratégique pour renforcer une campagne régionale et internationale sur la sécurité alimentaire.

Dans une situation internationale économique et politique qui met en péril la production de nourriture et qui fragilise à l'extrême les plus pauvres, il est urgent de travailler pour la valorisation et la défense de la production agricole et animale débouchant sur des aliments accessibles à tous. Les problèmes résultent notamment du « land-grabbing », utilisation de grands espaces agricoles par des multinationales par exemple pour la production de bio-carburant, des importations d'aliments qui font une concurrence déloyale à la production locale entraînant la chute des prix, de la dévalorisation et de l'abandon des systèmes locaux de production agricole par les gouvernements et la coopération internationale, etc.

L'ACCEAO en lien avec plusieurs organismes internationaux, notamment EED, a décidé de rendre visible le point de vue des populations concernées et de faire un plaidoyer fort pour changer la situation. Au delà

de l'économique, la crise alimentaire est une question des droits de la personne et de la dignité humaine.

En mars 2010 à Accra, Mapinduzi Unit a animé un atelier de renforcement de capacités et de priorisation pour l'action. Dans ce cas l'accompagnement stratégique revêtait plusieurs spécificités :

- On avait à faire à des personnes anglophones et francophones ;
- Il y avait des décideurs politiques au niveau des Eglises et des praticiens ;
- Il y avait des représentants de 14 pays africains et des personnes ressources d'Allemagne et de Suisse ;
- Des fermiers allemands et des représentants de réseaux africains et européens spécialisés ont présenté leurs expériences aux participants ;
- Le rôle et la légitimité des Eglises par rapport à ce problème sociétal qui touche les plus pauvres devait être clarifié ;
- Le Plaidoyer comme outil du travail était une nouvelle façon de faire pour beaucoup de personnes concernées.

L'Analyse du Contexte comme porte d'entrée

Nous avons déclenché la réflexion commune en demandant à chacun de faire avec des méthodes simples l'analyse de son contexte par rapport à la crise alimentaire. Cela a permis de se plonger dans les diverses réalités vécues dans les pays. Par ce biais, on a ensemble pu faire remonter les facteurs-clé politiques, économiques et culturels. Sur cette base des éléments stratégiques prioritaires ont pu être dégagés pour l'action. Des pays avec priorisations similaires ont pu se regrouper et travailler en commissions. Il devint évident que la problématique est extrêmement complexe et qu'il ne faut pas céder à la tentation d'une simplification à outrance qui détermine les « Bons » et les « Mauvais » une fois pour toutes. Des analyses régulières de contextes et de paysage d'acteurs s'imposent. On a cependant pu dégager quelques leviers pour le changement et quelques bases pour former des alliances porteuses. A partir de tout cela, les participants ont pris conscience du rôle et de la légitimité des Eglises ainsi que de leurs limites. Les Eglises ne sont pas des spécialistes en sécurité alimentaire mais elles ont une influence certaine et un devoir envers les pauvres.

Le réseautage et la fédération des efforts sont apparus comme des nécessités. Le rôle de FECCIWA/ACCEAO et des autres fédérations et alliances est crucial.

Rôle du Mapinduzi Unit

Mapinduzi Unit a d'emblée fait certains choix qu'il met sur la table avant d'accompagner une structure ou un processus :

- Mapinduzi accompagne pour la transformation sociale, pour le changement, pour un rôle actif des concernés prenant en main leur destin ;
- Mapinduzi n'est pas neutre et affiche ses convictions ;
- Mapinduzi est solidaire avec les objectifs de changement de ceux qu'il accompagne et accepte des missions sur cette base ;
- Mapinduzi est conscient que la réussite de tout processus de transformation sociale passe par le renforcement de capacités des concernés, de leurs organisations et de leurs accompagnateurs ;
- Il y a des problèmes liés aux rapports de forces qui demandent des solutions politiques et où les solutions techniques sont inefficaces voir nuisibles ;
- Mapinduzi se veut un espace de métissage et de réflexion où s'expriment les Africains et les personnes travaillant sur le terrain en Afrique engagés pour le changement ;
- Mapinduzi s'engage à créer des opportunités et des espaces d'échange et de réflexion entre acteurs du sud et du nord ;
- Mapinduzi capitalise et diffuse sous forme de publications les leçons qu'il tire de ses différents terrains.

Dans le cas de FECCIWA/ACCEAO, nous avons accepté d'accompagner le lancement de ce processus en rendant visibles les défis, les étapes, les rôles et responsabilités, les prérequis et les leviers de changements. Il est évident que dans un tel processus les questions organisationnelles et institutionnelles jouent un rôle important. Il dépend du partenaire qui a sollicité Mapinduzi Unit s'il veut entrer dans le renforcement de capacités

dans ce domaine (voir aussi l'article de Jeanot Minla Mfou'ou page 53). C'est à l'organisation partenaire de prendre ses responsabilités par rapport à la suite du processus tant du côté contenu que du côté organisationnel.

La modération, l'animation ou la facilitation proposées par Mapinduzi impliquent beaucoup plus que d'accorder la parole lors d'une plénière.

Il s'agit de :

- gérer le processus au vu de l'objectif défini par le partenaire ;
- recentrer les débats au besoin ;
- élaborer des synthèses des débats et les rendre à l'assemblée ;
- gérer l'interculturel sans étouffer la diversité (langues, ruraux/urbains, religions, leaders/praticiens, femmes/hommes, vieux/jeunes, etc.) ;
- articuler les inputs des personnes-ressources avec les objectifs de l'accompagnement ;
- veiller à ce que les questions ouvertes ou divergences ne soient pas évacuées ;
- signaler les tournants et points chauds, stratégiques, porteurs aux responsables et à des représentants des participants (debriefing/feedback groupes du soir).

Défis et risques de l'accompagnement stratégique

Devant la complexité de tout processus de transformation sociale, il y a un danger réel de positionner les accompagnateurs en « experts » ayant des solutions pour tout. Les accompagnateurs eux-mêmes peuvent céder à la tentation de trouver rapidement des réponses sans approfondir les questions.

Ceci mène souvent à ce que l'on réduise tout à des solutions techniques et – en cherchant bien dans sa boîte à outils – on sort des méthodologies, des outils qui comme par enchantement vont régler le problème.

Le pire est que cette façon de faire déresponsabilise les premiers concernés, qui maintenant se tournent vers les accompagnateurs pour des solutions-miracles, au lieu d'affronter la complexité de leur contexte et du problème qu'ils sont les seuls à connaître à fond.

Le dilemme de l'accompagnateur est de refuser le rôle du sage, du gou-

rou, de l'expert et de toujours se rappeler à l'ordre pour humblement accepter qu'il n'a pas les solutions, mais qu'il a la responsabilité de renforcer la capacité des concernés à s'en sortir eux-mêmes et à trouver « leurs » solutions.

Le travail d'accompagnement stratégique est donc un travail de conscientisation des concernés et de leurs leaders où il faut savoir s'effacer au bon moment.

A un autre niveau, la mise en œuvre d'une stratégie exige des minima organisationnels qui ne sont pas toujours vus ou acceptés par les responsables. La solution ne peut être que les bailleurs de fond arrachent la responsabilité et se substituent aux responsables locaux. Il est néanmoins important de ne pas fuir ce problème, mais de le thématiser avec des personnes ou organismes de confiance.

Un travail touchant fortement au politique comme le plaidoyer pour la sécurité alimentaire est un gros défi, car les expériences dans différents pays africains ont montré les graves dangers que courent ceux qui touchent à des intérêts politiques. Même s'il y a des habitudes et réflexes forts dans la gestion communautaire, on est encore loin du développement d'une culture « citoyenne », qui voit chaque personne porter des responsabilités politiques dans le cadre d'un système lié à l'Etat. Toutefois des initiatives porteuses d'espoir et l'engagement de FECCIWA/ACCEAO et des responsables des Eglises sont de réelles avancées sur ce chemin. La conscientisation et le renforcement de capacités dans ce domaine sont d'autant plus essentiels.

Goma, juin 2010

L'analyse de contexte comme élément-clé de la transformation sociale

Christiane Kayser

Si nous partons du principe que la transformation sociale comme le développement durable ne s'octroient pas d'en haut, ni ne se créent par des experts externes et autres spécialistes, nous réalisons que les facteurs, vecteurs et acteurs essentiels de cette transformation sont les personnes concernées directement. Or très souvent ces personnes se considèrent impuissantes, écrasées par des conditions de vie imposées par d'autres, victimes et passives.

Sur de multiples chantiers dans différents pays d'Afrique (RD Congo, Cameroun, Sénégal, Mali, Sierra Leone, Liberia, etc.) nous avons pu constater que travailler avec les concernés pour une meilleure compréhension et analyse du contexte dans lequel ils vivent est un levier essentiel pour les renforcer et leur ouvrir des portes vers un rôle actif dans le changement.

Contrairement aux analyses de contexte effectuées dans le cadre de missions de consultants pour les divers bailleurs et organisations internationales qui visent à camper le décor (voir article de Cosmas Cheka page 36), ici le point essentiel n'est pas d'aboutir à une analyse publiable ou neutre, mais plutôt d'apprendre aux concernés de devenir actifs d'abord en regardant de plus près ce qui les entoure. Au lieu de rester tétanisés, les gens commencent à s'approprier un tout petit peu leur vie...

La catégorisation

Afin de faciliter la tâche, il est important de catégoriser pour rendre l'exercice abordable. Initialement dans le cadre du Jardin de Changement (Bustani ya Mabadiliko) de Pole Institute (www.pole-institute.org) ensemble avec Michel Séguier et Lindiro Kabirigi nous avons travaillé sur base des trois dimensions :

- le politique = ce qui concerne la gouvernance
- l'économique = ce qui concerne la production et la distribution des richesses
- le culturel = ce qui concerne les us et usages, croyances et attitudes des populations

Alors que pour les deux premières dimensions on ne nous demande que rarement des explications, la troisième est parfois controversée :

Pourquoi n'utilisons-nous pas la dimension « sociale » ? Le culturel est souvent réduit à la « culture » dans le sens occidental et commercial.

Nous considérons que les trois dimensions sont « sociales » : socio-politique, socio-économique, socio-culturel, car le tout se réfère à la vie en communauté, en société. Nous estimons également que le concept « social » a pris un arrière-goût qui le lie à la charité, au travail avec les « pauvres », les « victimes » et dans un contexte africain ceci nous paraît particulièrement inapproprié par rapport à ce que nous essayons de faire.

Dans le cadre du travail pour le « Service Civil pour la Paix » (SCP-ZFD) avec Flaubert Djateng nous avons parfois rajouté trois niveaux à ces trois dimensions :

- l'individu
- le groupe ou l'organisation
- la communauté ou société

En général nous demandons aux participants qui se prêtent à l'exercice de l'analyse de contexte de s'exprimer (individuellement et sur cartons) sur

- le positif (+),
- le négatif (-) et
- les défis (?)

par rapport à chaque dimension.

Les trois dimensions sont liées entre elles et il y a également des facteurs transversaux (en RD Congo par exemple « l'insécurité ») que les facilitateurs aident à dégager. Une discussion sur les liens entre les dimensions par rapport à un tel facteur est utile dès lors qu'elle se base sur des événements concrets.

Il est étonnant de constater qu'en présentant et collant les résultats sur un mur on a en général une photo assez parlante d'une situation telle qu'elle est perçue par les premiers intéressés. Le groupe est en général positivement choqué d'avoir produit quelque chose de lisible et analysable.

Il devient alors essentiel que les facilitateurs aident à séparer les rumeurs des réalités, les perceptions des faits, sans pour autant négliger perceptions et rumeurs qui souvent jouent un rôle important dans les attitudes et réactions.

Il faut ensuite dégager les consensus, les contradictions et les questions ouvertes sur lesquelles on pourra travailler.

Il est également nécessaire d'entraîner les participants à ne pas chercher un consensus sur tous les points mais plutôt d'apprendre d'abord à écouter, percevoir, analyser et respecter la perception et position des autres. Si on y arrive il est étonnant de voir combien l'atmosphère change et se détend. La porte est ouverte pour voir et analyser sa propre perception de façon plus mature.

Un deuxième exercice – l'aquarium ou fish bowl – permet d'approfondir ces avancées surtout si les participants se rencontrent régulièrement et apprennent à se faire confiance.

Un petit groupe venu de la même région ou travaillant dans un contexte similaire s'assied dans un petit cercle au milieu du grand cercle. Ils ont un temps limité (15 ou 20 minutes) pour discuter entre eux de l'analyse du contexte. Leur légitimité consiste dans le fait qu'ils parlent de leur vécu. La catégorisation qu'ils connaissent les aide à structurer le débat sans intervention des facilitateurs.

Les autres participants assis dans le grand cercle n'ont pas le droit de prendre la parole mais ils ont comme consigne de suivre le débat et de se noter ou remémorer par exemple un seul élément qui les étonne ou les choque dans ce débat.

Après le débat dans le petit cercle, on ne passe pas à un « jugement » sur

ce qui s'est dit, mais les autres participants partagent simplement ce qui les a étonné ou choqué. Tout au plus les facilitateurs peuvent faire des observations générales sur la façon d'analyser qui a marqué le débat (« Vous avez parlé surtout du politique et du culturel, très peu de l'économique, alors qu'il était sous-jacent ». « Vous avez beaucoup parlé de « la main invisible » et des rumeurs, vous semblez avoir du mal à isoler des faits », etc.)

Si on se voit régulièrement comme c'est le cas pour le Jardin du Changement et le réseau SCP, il est utile et possible de regarder comment le contexte à évolué depuis la dernière rencontre.

Partout où nous avons travaillé de cette façon sur le contexte, nous avons constaté que les participants ont par eux-mêmes utilisé la même méthodologie avec d'autres groupes et dans d'autres contextes. Cela se répand comme un feu de brousse...

Le plus important n'est pas d'aboutir à une analyse de contexte parfaite mais plutôt d'avancer dans l'appropriation de ce qui nous entoure et influence pour devenir capable d'agir.

Les obstacles

Dans des contextes où l'éducation scolaire, vestige du colonialisme et souffrant de systèmes actuels peu performants, divise le monde en une dichotomie entre le « vrai » et le « faux », où par ailleurs tout pousse l'individu à exiger l'unanimité et où ceux qui ne sont pas de notre avis sont nécessairement à traiter en ennemis, où les cultures ancestrales, ainsi que l'instinct de survie dans des environnements dangereux exigent de se fondre dans une communauté ou un groupe, il n'est pas évident de faire émerger une culture de débats contradictoires et fructueux dans le respect de l'autre. Garder son opinion, sa position et la défendre sans tomber dans des conflits et rivalités personnalisés, veiller à dégager encore et toujours ce qui unit tout le monde, définir des objectifs et intérêts communs sans pour autant négliger les différences de perceptions, d'opinions et d'intérêts : un travail exigeant !

Une exigence : le métissage

Nous estimons que ce travail ne doit pas pousser les participants de cultures diverses à jeter leurs spécificités par dessus bord et à sauter dans le chaudron de la culture « démocratique occidentale ». Pour les facilitateurs qui devraient être d'origines et de cultures diverses, donc eux-mêmes « métissés » cela veut dire que eux aussi sont prêts à apprendre, à démolir et reconstruire autrement ensemble avec les autres ce qu'ils apportent comme méthodologies, mais aussi de mettre sur la table leurs valeurs et principes.

Un travail qui comporte des risques

Il ne faut pas perdre de vue que l'« empowerment », c'est-à-dire le renforcement y compris politique des personnes par l'analyse de contexte comporte également des risques. Celui ou celle qui déchiffre mieux les conflits d'intérêts et les obstacles à un développement équitable et durable devient dans certains cas dangereux pour ceux qui s'accrochent à un pouvoir non partagé, que ce soit au niveau micro, méso ou macro.

Il devient donc également nécessaire de développer une analyse des risques ainsi que des stratégies de protection par rapport à ces dangers sans tomber dans une angoisse tétanisée. La création de liens et d'alliances multiples dépassant toutes les frontières s'avère un bon moyen.

La création d'une atmosphère de confiance et l'entretien de liens de confiance et de franchise entre les participants est une base nécessaire du travail.

Le prochain pas sera après de créer un lien entre l'analyse de contexte et le développement de stratégies pour le travail des uns et des autres.

Les Barthes, Mai 2010

L'analyse de contexte : source et ressourcement

(Pourquoi et comment la pratiquer)

Michel Séguier

Une nécessaire analyse critique de la société

Un des facteurs les plus importants de l'oppression et de l'inégalité sociale est que beaucoup d'entre nous ne savent pas lire le contexte sociopolitique (ni les textes ni les con-textes) dans lequel nous vivons. Nous ne connaissons souvent ni nos droits à revendiquer, ni le système qui nous contrôle, ni les lieux de pouvoir susceptibles d'être influencés par une action de contestation. Même quand nous sommes conscients de l'injustice et de l'oppression, nous avons souvent du mal à les « nommer », à les « problématiser ». Dans ce sens, nous sommes tous plus ou moins politiquement illettrés.

L'acquisition de ce savoir-lire-politiquement requiert et développe à la fois une conscience critique, juridique et civique mais aussi sociale et culturelle.

Pour un processus d'émancipation et de transformation sociale

La transformation sociale à laquelle nous aspirons est un acte profondément politique où les personnes concernées par la transformation en sont les acteurs. Conscience, pensée, décision et actions de transformation sont intimement liées. La transformation sociale démarre dès que l'on décide de sortir de la conscience naïve, de questionner le monde comme donné et institué d'une façon immuable ou décidé ailleurs, convaincus que le mon-

de peut être autre, que des alternatives existent. On refuse d'accepter l'idéologie et les accoutrements politiques qui l'accompagnent, qui disent qu'il n'y a pas de solution de rechange.

Peut-être la transformation sociale commence-t-elle par la reconnaissance et la valorisation des savoirs alternatifs, des savoirs des gens opprimés ? Comme le disait Bernard Chariot « La transformation sociale implique l'apprenant qui se définit désormais comme un être humain, ouvert sur le monde, en relation avec d'autres êtres humains qui sont, eux aussi des sujets ; un être social qui naît et grandit dans une famille, [occupant] un espace social qui est inscrit dans des rapports sociaux ; un être singulier, exemplaire unique de l'espèce humaine, qui a une histoire, interprète le monde, fait sens de ce monde, de la position qu'il occupe, de ses relations aux autres, de sa propre histoire, de sa singularité. »

Une appropriation collective active de la réalité

Pour la transformation sociale il faut, dans bien des cas, attaquer des oppressions de type économique et obtenir un impact concret sur la réalité. Pour des communautés en situation d'extrême pauvreté, cela signifie une amélioration réelle et durable de leurs conditions de vie conquise par la population elle-même.

Comment créer, avec les personnes dont les conditions d'existence sont très précaires, un contexte dans lequel elles puissent retrouver leur dignité, peser leur avenir et être capables de transformer leur réalité ?

Comment entreprendre des projets coopératifs, comment mobiliser collectivement, comment contribuer à un développement individuel, collectif et sociétal qui soit à la fois autonome et réciproque, innovant et durable ?

Dans une telle activité émancipatrice de développement, le changement n'est pas le résultat d'une superposition de quelque chose de nouveau venant de l'extérieur ; il résulte d'une transformation décidée par les personnes directement concernées par ce changement.

Un creuset de nouvelles lignes d'action

Peut-on se donner comme visée ou comme utopie concrète :

- une émancipation politique par rapport au népotisme, au populisme, au clientélisme et à la dépendance qui s'appuient sur le contrôle social à travers bureaucratie, propagande et culpabilisation ?
- la construction d'une citoyenneté pleine et active et d'une démocratie participative où chacun peut se situer et s'imposer, dans un respect mutuel, comme personne responsable et citoyen à part entière ?
- une alliance entre les différentes composantes de la société civile organisée constituant un mouvement social capable d'articuler les mobilisations populaires et les processus de transformations sociales ?

A travers une recherche-action

La recherche-action consiste à produire des connaissances qui permettent de guider la pratique et impliquent la modification d'une réalité donnée

Comme dynamique de conscientisation, la recherche-action cherche à répondre à des questions simples :

- quel est le problème auquel nous sommes confrontés ?
- pourquoi entreprendre cette action ?
- comment et avec qui la conduire ?
- comment lui donner du sens et de la signification ?

L'objectif de transformation sociale est fondamental dans cette action de recherche ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations. Il s'agit de la création d'une action collective par laquelle les gens concernés peuvent devenir acteurs et auteurs de la recherche et de leur propre apprentissage. Il s'agit de créer ce que parfois on appelle « le chercheur collectif ».

La recherche-action se trouve toujours aux interstices de trois dynamiques relativement autonomes qui influent sur les dynamiques de la transformation sociale : les programmes politiques, les attentes de la société civile, et les revendications des groupes en situation d'oppression.

Prenant appui sur l'analyse des conflits et des contradictions en les considérant comme facteurs de changement, on vise à engager la population dans une démarche d'analyse-action c'est à dire à passer du comment au pourquoi et à la conscience des enjeux.

Au fur et à mesure qu'elles se conscientisent, les populations deviennent de moins en moins sensibles aux slogans des discours populistes et aux ambitions démesurées des programmes. Elles se sentent directement concernées par des actes concrets significatifs et des réalisations effectives à fort impact matériel et symbolique pour elles. Mobiliser une population dans une perspective de conscientisation, c'est transformer la réalité subie quotidiennement en événements porteurs de changements. La recherche-action est un outil privilégié de conscientisation/organisation/mobilisation.

Nous pouvons essayer d'identifier les composants fondamentaux de cette approche, en les organisant sous forme de mots-générateurs.

Expression libératrice:

La recherche-action est un processus de libération de la parole; elle permet une prise de risque, elle oblige à se mettre en danger... en disant ses ambiguïtés, ses contradictions, ses souffrances, ses doutes, ses peurs.

Indignation-révolte

La recherche-action a pour point de départ une situation insupportable, inadmissible, inacceptable, révoltante dans laquelle on se trouve pris, coincé, bloqué : c'est la situation limite dont parle Paulo Freire. Ce que nous faisons, ce que nous tolérons est indigne de nous, ce sont des conditions de vie inacceptables pour des êtres humains et c'est cette indignation et cette révolte qui nous motivent et nous mobilisent.

Situation-Problème:

La recherche-action part d'un problème, d'une situation de crise réelle et vécue, d'une contradiction dans laquelle on se trouve; c'est un trou noir, une impasse, une voie sans issue, un problème sans solutions apparentes et qu'on ne sait par quel bout prendre.

Implication – Engagement:

La recherche-action est un contexte qui permet de se dire, de se parler; de « se mouiller »; le chercheur-acteur ne fait pas abstraction de ses valeurs et de son jugement; c'est une façon non seulement de lire le monde mais de l'écrire: chacun va devenir auteur de ses mots et acteur de son monde.

Chacun a la responsabilité de se dire, avant de s'engager: est-ce que moi je suis prêt à m'engager à côté de compagnons de route avec qui on fera un bout de chemin ensemble et on prendra des risques ensemble aux côtés des gens directement confrontés au problème ?

Confiance–Réciprocité

Elle se construit par l'écoute et le dialogue, elle nous permet de nous dire « des choses dures », de nous confronter en vérité, confiant en ce que chacun essaie de faire passer l'intérêt commun avant son seul intérêt personnel. Elle s'appuie sur les forces et les potentialités de chacun, tout en acceptant ses faiblesses et ses limites.

Transformation–Maîtrise

Toute recherche-action vise une transformation, que ce soit de l'environnement institutionnel, des conditions de vie ou des situations vécues. Cela implique des changements significatifs quant à une prise de pouvoir des gens sur leur propre vie.

En réalisant une enquête conscientisante :

Des groupes représentatifs du milieu social concerné, militants, engagés ayant déjà fait quelques pas dans le lent processus de conscientisation y trouvent l'occasion d'en faire d'autres, et surtout élargissent la démarche à une population plus étendue. Prenant appui sur l'analyse des conflits et des contradictions, l'enquête les considérant comme facteurs de changement, on engage la population dans une **démarche d'analyse-action** c'est-à-dire, à passer du comment (en termes de description de vécu émotionnel) au pourquoi et à la conscience des enjeux. La démarche se déroule en trois étapes :

- l'équipe d'enquête ou groupe-moteur « se conscientise » en délimitant les thèmes générateurs puis « l'objet-problème » à analyser et travailler
- enquêteurs et groupes de population « se conscientisent » lors des entretiens, rencontres et confrontations
- groupe-moteur et population « se conscientisent » en discutant des résultats de l'enquête et en définissant l'action à mener en conséquence.

L'engagement ne peut être parcellaire, l'enquête devant aboutir à l'action. Les intéressés, à quelque niveau qu'ils soient, doivent se sentir suffisamment impliqués, la démarche devenant leur affaire.

Les groupes de population, qui veulent être acteurs à part entière de leur développement, souhaitent apporter des correctifs à leurs difficultés le plus rapidement possible. Aussi demandent-ils que les trouvailles se traduisent directement en action.

La conscience de ce qui est commun et du destin partagé – de l'identité collective – ne peut se développer sans que les populations soient sensibilisées et conscientes de ce qu'elles partagent comme conditions de vie entre elles et avec d'autres.

La collecte d'informations objectives et susceptibles de renforcer l'identité collective devient plus facilement appropriée quand la prospection préliminaire identifie les intérêts, les valeurs, les besoins communs et les problèmes de la population, ainsi que les acteurs pouvant être considérés comme des alliés potentiels ou réels, mais aussi comme des adversaires. (paysage des acteurs, carte partenariale)

La maturation politique s'opère conjointement à une meilleure connaissance des situations et de leur environnement (culturel, économique et politique), les groupes s'efforçant de déterminer par eux-mêmes les conditions dans lesquelles se produit leur existence collective et les exploitations, dominations, aliénations qu'ils subissent et dont ils ne peuvent se libérer que collectivement et solidairement.

Un groupe a dénommé cette méthode : « En quête de connaissance et de pouvoir d'agir sur nos territoires ».

Paris, mai 2010

Ouvrages de référence :

Michel Séguier, Françoise Garibay – *Pratiques émancipatrices-Actualités de Paulo Freire*. Editions Syllepse, Paris 2009

Michel Séguier, Bernard Dumas – *Construire des actions collectives-Développer les Solidarités*. Editions Chroniques sociales, Lyon, 4ème édition 2010

Michel Séguier – *Mobilisations populaires-Education mobilisante*. Editions L'Harmattan, Paris 1996

Analyse de Contexte pluraliste et subjective

Cosmas Cheka

1. Mapinduzi est un « think tank » qui relie des personnes et des pays à des savoirs, des expériences et des ressources. Il veut contribuer par un fort plaidoyer pour la transformation sociale à construire des vies meilleures dans la paix et le développement. Cet objectif exige un travail pour enfoncer des murs, renforcer les capacités et les prises de conscience pour un « empowerment » et – non en dernier lieu – ouvrir des portes. Tout ceci sous-tend l'approche spécifique de Mapinduzi par rapport à une analyse de contexte pluraliste et subjective.

2. Contrairement à d'autres acteurs (voir l'exemple de l'analyse de contexte pratiquée par le Bureau d'Evaluation du PNUD dans l'encadré), Mapinduzi Unit pratique une analyse de contexte dite pluraliste et subjective qui utilise des normes et méthodologies différentes pour dégager des éléments-clé du contexte. L'analyse est pluraliste parce qu'une multiplicité d'acteurs et de parties prenantes avec des origines, des âges, des cultures, des formations et des situations économiques différentes s'expriment librement et subjectivement sur le contexte qu'ils vivent.

3. La subjectivité de l'analyse provient du fait qu'il s'agit de points de vue de personnes concernées et impliquées et non d'un regard soi-disant neutre de personnes extérieures à la situation. On n'essaye d'aucune façon d'influencer ou d'orienter les acteurs. En d'autres mots, Mapinduzi respecte les perceptions de tous. La somme des perceptions subjectives de plusieurs acteurs donne une image qui en synthétisant permet de dégager une analyse pluraliste et subjective.

4. Quatre points cardinaux sont essentiels pour ce type d'analyse de contexte :
 - a. Prendre au sérieux les perceptions subjectives des acteurs en basant la construction du développement sur leur analyse.
 - b. Identifier, souligner et concrétiser les intérêts communs de tous les acteurs.
 - c. Concrétiser les intérêts contradictoires et divergents des acteurs.
 - d. Faire la distinction entre promesses et plans d'un côté et les réalités vécues de l'autre.

5. Quatre finalités ou objectifs sous-tendent l'analyse de contexte de Mapinduzi :
 - a. Renforcer l'acteur pour qu'il puise l'énergie pour agir.
 - b. Apprendre aux personnes concernées à s'orienter et à trouver leur chemin.
 - c. Faciliter un dialogue entre les acteurs.
 - d. Permettre à l'acteur, au citoyen de s'approprier la lecture du contexte dans lequel il vit.

L'Analyse de Contexte pratiquée par les Organisations Internationales, par exemple le Bureau pour l'Évaluation du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) se définit dans le cadre de la mise en place de « projets » de développement et se fait par triangulation (échanges avec les parties prenantes, les missions des Nations Unies sur place et des représentants de l'État) suivant des normes qui incluent entre autres :

Indépendance. L'analyse de contexte est vue comme un élément de l'évaluation qui doit être structurellement indépendante et séparée de la gestion opérationnelle et de la prise de décision dans le projet pour qu'elle soit dégagée de toute influence improprie, qu'elle soit plus objective et se drape d'une autorité totale pour soumettre des rapports directement aux décideurs.

Intentionnalité. Le pourquoi de l'évaluation et les décisions qui devront en découler doivent être clairement définis dès le début.

Transparence. Une consultation de fond avec les parties prenantes est essentielle pour la crédibilité et l'utilité de l'évaluation. Les méthodologies sont partagées. Par rapport à l'analyse de contexte elle est menée par des consultants externes qui posent des questions aux uns et aux autres et en tirent une analyse et des conclusions.

Ethique. L'analyse de contexte ne doit pas refléter des intérêts personnels ou sectoriels. Les consultants doivent avoir une intégrité professionnelle et respecter les droits des institutions et des individus qui donnent des informations confidentielles tout en vérifiant les éléments qu'on leur donne. Ils doivent être sensibles aux éléments culturels et éviter toute discrimination et toute inégalité en genre.

Impartialité. Les équipes de consultation et d'évaluation doivent être impartiales : c'est-à-dire indépendants de la direction du projet et de l'organisation, utilisant des critères objectifs prédéfinis avec les parties prenantes essentielles. Ils doivent avoir de l'expertise et être composé de façon équilibrée par rapport au genre et à l'origine régionale.

Qualité. Toute évaluation et donc toute analyse de contexte doit correspondre aux normes de qualité minima définies par le Département de l'Évaluation.

*Yaoundé/Tunis
Novembre 2009*

Quand le contexte s'impose...

Christiane Kayser

En septembre/octobre 2009 lors d'un accompagnement stratégique de deux membres du Mapinduzi en RDC au Bas Congo au CRAFOD (Centre Régional d'Appui et de Formation pour le Développement) nous avons pu constater « en direct » comment le contexte nous imposait un changement radical de notre travail.

A la suite d'expulsions massives de réfugiés congolais de l'Angola, le gouvernement de Kinshasa avait décidé de rétorquer de façon massive et à son tour expulsait par la force un grand nombre de gens considérés réfugiés angolais. Ceci dans une région où beaucoup d'entre eux vivaient depuis 30 ou 40 ans. Le CRAFOD, service de développement des Eglises protestantes, avait lui-même été initialement créé en 1966 comme centre pour réfugiés angolais de l'époque.

Les autorités et leurs services de sécurité débarquaient en petit bus avec haut-parleurs dans l'enceinte du CRAFOD et appelaient d'urgence les réfugiés angolais à se présenter sans délai, sinon... Pour les Européens parmi nous cela avait de forts relents de la traque aux Juifs sous les Nazis... Nous voyions tous la peur bleue que cela créait chez certains, mais aussi les expressions revanchardes qui commençaient à se répandre parmi d'autres (« Ils ont chassé nos compatriotes, maintenant c'est leur tour... » « Ce n'est que justice... »).

Une animatrice revenait en larmes de sa réunion avec les associations paysannes : « 70% des membres ne sont plus là... Un mari a dû laisser derrière femme et enfants... Qu'est-ce qu'on peut faire ? »

Nous avons donc décidé de changer le programme rigoureusement planifié et d'analyser la situation et ce que le CRAFOD peut et doit faire dans une telle situation.

D'abord on a ressenti le bien que faisait à tous l'occasion de s'exprimer. Deux choses concrètes se sont développées à partir de là :

- Une déclaration des Eglises protestantes congolaises (ECC) de la région a pris position contre les violations des droits de la personne et appelée au calme et à la négociation. Elle a entraîné notamment un complément de la part de Pole Institute à l'autre bout du pays à Goma qui a mis le texte de l'ECC Bas-Congo sur son site et rajouté un texte exprimant son point de vue. (Voir les deux textes sous www.pole-institute.org sur les relations entre l'Etat congolais et ses citoyens à travers le monde)
- Le CRAFOD a commencé un processus de dialogue transfrontalier avec les Eglises et Sociétés Civiles des pays voisins (Angola et Congo-Brazzaville).

Depuis 2008, le noyau d'accompagnement du Service Civil pour la Paix (SCP) avait déjà fait plusieurs séances d'analyse du contexte avec l'équipe du CRAFOD. Celle-ci a utilisé ses compétences pour désormais travailler avec différents groupes dont les représentants des pays voisins, mais aussi les jeunes et les paysans, pour les faire développer leurs propres analyses du contexte.

En plus, le CRAFOD a mis en place un système de veille et de réseautage basé sur l'analyse commune du contexte.

Voici comment ils décrivent cette expérience eux-mêmes :

Les NAPO

A Matadi, chef-lieu de la province du Bas-Congo, la création de 7 Noyaux d'Action Populaire (NAPO) évoluant au sein des quartiers pauvres des communes de NZANZA et M'VUZI a permis d'étendre l'utilisation d'outils d'analyse contextuelle aux niveaux des populations. Les NAPO sont en fait des groupes d'animation devant recueillir les problèmes et les attentes des populations et faire le lien avec les autorités locales, ils doivent devenir à terme un outil de plaidoyer au quotidien pour ces quartiers souvent oubliés par les politiques de développement et les services de l'Etat.

La jeunesse de Kimpese réfléchit à ses problèmes...

Ainsi les jeunes de Kimpese dans le cadre de la journée « La parole aux jeunes » organisée par le CRAFOD en mars 2010, ont pu développer leur propre analyse du contexte dans leur cité en découvrant des outils d'identification et d'analyse comme le brainstorming ou la cartographie des conflits.

Ce travail a permis aux jeunes de mieux s'exprimer sur les causes profondes de leurs malaises, à savoir tensions intercommunautaires entre Angolais et Congolais, conflits claniques ou générationnels et de resituer leur espace de vie par rapport à l'ensemble du pays et de la sous-région, guerre et paix ne devant pas être seulement l'affaire des provinces de l'Est.

Système de veille et réseautage : les nouveaux chantiers du CRAFOD.

Ces analyses produites par les partenaires du CRAFOD et les populations elles-mêmes que ce soient les jeunes à Kimpese ou les habitants des quartiers populaires de Matadi permettent d'une part à ces groupes de consolider leurs projets et les actions qu'ils souhaitent mener, mais également d'échanger entre eux dans les cadres privilégiés que sont les réunions ou les ateliers. Cet exercice apporte plus d'objectivité et de recul sur les situations difficiles et parfois tendues que ces personnes vivent au quotidien.

Ces points de vue et réflexions émanant des populations viennent bien sûr enrichir l'analyse que le CRAFOD tente de produire au niveau de la province du Bas-Congo. Ce travail est depuis peu consolidé par un système de veille du contexte sociopolitique local mis en place au niveau des 5 antennes décentralisées que le CRAFOD compte sur l'ensemble de la province. Les animateurs d'antenne sont désormais chargés de rédiger mensuellement des notes de contexte relatant les faits marquant dans leurs zones d'intervention, ceci dans un souci d'anticipation des conflits.

Dans le même sens, un réseau transfrontalier dénommé « MBONGI YA NSOBOLO » est en train de voir le jour réunissant des acteurs de la société civile de l'Angola, de République du Congo et de la RD Congo

évoluant sur l'espace culturel Kongo. Ce cadre d'échange initié par le CRAFOD à la suite des expulsions massives entre l'Angola et la République Démocratique du Congo en 2009, se donne entre autres pour objectif de promouvoir une culture de paix entre les peuples à travers le développement des échanges transfrontaliers.

Sur ces derniers points encore, le CRAFOD s'est nourri des expériences apprises au sein du réseau du Service Civil pour la Paix dans les Grands Lacs, en particulier à l'occasion des différents voyages que les membres de l'équipe ont pu faire à l'Est du pays.

Willy Bongolo, Pierre Fichter, CRAFOD, avril 2010

A partir du simple fait que nous ayons d'un commun accord avec l'équipe du CRAFOD permis que la réalité du jour envahisse notre atelier trié sur le volet, nous avons pu accrocher aux vrais problèmes sans pour autant arriver à trouver des solutions de suite. Ce courage du CRAFOD lui a par la suite permis de développer son travail davantage dans le réel que dans le « théâtre du développement ».

C'est une route difficile et périlleuse, on trouvera toujours des bailleurs et des développeurs qui auront du mal à accepter cela mais c'est la seule façon de devenir et rester utiles.

Mai 2010

Ne pas oublier les acteurs essentiels

Les décideurs : la jeunesse africaine

Jusqu'à ce que les lions apprennent à écrire,
les chasseurs dicteront leur histoire à leur place.

Proverbe kenyan

Il viendra un moment où la masse décidera qu'elle ne veut plus être à la traîne du reste de la planète, afin qu'une petite élite de leurs pays puissent être les premiers financièrement. Lorsque cette masse critique de mécontentement est atteinte, la quête de solutions se fera hors des sentiers battus et au-delà des entités et groupes socio-économico-politiques actuels.

La contribution modeste de cette initiative (Réparer l'Afrique) consiste à encourager les élites et la jeunesse d'Afrique à commencer à penser avec courage dès aujourd'hui, sans attendre une explosion sociale généralisée. La jeunesse d'Afrique est en quête d'une vision qui puisse porter son enthousiasme. Les alternatives qui se présentent à elle actuellement mènent toutes à la ruine et à la destruction.

Les plus désespérés se lancent dans un voyage à travers les déserts, les océans et les montagnes en espérant atteindre l'Europe où les attend une vie meilleure. Très peu parviennent à destination et ceux qui y arrivent risquent l'exploitation sexuelle ou de travail.

Autre alternative offerte à la jeunesse africaine : rejoindre un mouvement armé afin de contrôler un territoire ou renverser le gouvernement. Les chefs de guerre contemporains sont devenus des modèles pour de nombreux jeunes défavorisés qui ont enduré l'humiliation et la désillusion de la part des quelques riches familles de leur pays. Avec un Kalachnikov, vous compensez le manque d'édu-

cation ou le fait d'être né dans le mauvais groupe ethnique et vous pouvez mettre un terme à des années de frustration. C'est la voie rapide pour passer de quantité négligeable à celui qui dicte les règles. Cette « carrière » n'est à l'évidence pas acceptable et ne bénéficie pas à l'intérêt général.

La montée des groupes islamistes est une sous-catégorie qui relève de la précédente. La religion peut être utilisée pour instaurer un sentiment d'identité profond et une vision irrésistible, y compris pour ceux qui vivent dans les circonstances les plus pénibles. En Algérie, en Somalie et ailleurs, des jeunes désenchantés sont attirés vers une forme violente de l'Islam sous le prétexte de restaurer leur dignité et au nom d'une gloire passée idéalisée. On ne peut pas lutter contre ce genre de promesse en conseillant à ces jeunes : « respectez les règles, travaillez dur et un jour peut-être vous aurez du travail ». C'est particulièrement impossible dans les pays où ceux qui se trouvent au sommet de la pyramide ont enfreint toutes les règles de la dignité humaine pour y parvenir.

La jeunesse africaine a besoin d'une vision courageuse et d'idées pour l'avenir. Quelque chose qui puisse l'inspirer. En quoi elle peut croire. Qui puisse donner à ces jeunes une chance d'intégrer le monde des nations développées de leur vivant sans devoir quitter leur pays natal.

« Réparer l'Afrique »

www.reparerafrique.com, 2009

Réparer l'Afrique : Une bonne fois pour toutes. De 53 pays à la traîne à 4 Super Etats d'ici 2030, Tidjani 'Jeff' Tall, 2009,

www.FixingAfrica.com/fr

Sortir de la logique de justification auprès des bailleurs pour travailler dans une logique de transformation sociale

Marie José Mavinga

L'accompagnement stratégique est un concept que les Wapinduzi ont introduit dans leur travail dans le souci d'aller vers une transformation sociale. Cet enjeu est également le souci de beaucoup d'autres acteurs au vu du constat que des résultats sur terrain ne signifient pas nécessairement des impacts pertinents dans le sens de la transformation de la société. C'est une approche ancrée dans l'analyse du contexte politique, économique et culturel qui traite également des façons de faire, des méthodes et des pratiques. C'est une mise en perspective du futur en se focalisant sur le présent et en tirant les leçons du passé. L'accompagnement stratégique veut conduire à un changement qualitatif, qui a un impact sur la société.

La plupart des interventions des organisations d'appui dépendent du financement extérieur qui ne s'oriente pas forcément vers un développement économique et social durable du milieu, c'est à dire assis sur une maîtrise des variables clés. Elles sont dépendantes des disponibilités et de la politique extérieure, celle des bailleurs de fonds. Partant de ce constat, les approches d'intervention de ces organisations sont axées sur les besoins visibles ou exprimés des populations au lieu de leurs intérêts. Les interventions restent ponctuelles et ne sont pas forcément des réponses réelles aux problèmes du milieu pour conduire vers un changement qualitatif. L'absence de stratégies fait que ces organisations – en dépit d'un instrumentaire souvent lourd de planification et de suivi/évaluation, de cadres logiques, cycles de projet, etc. – réalisent des activités à la chaîne sans un réel changement positif dans la vie quotidienne des personnes concernées.

C'est à partir de ce constat qu'au Sénégal Emmanuel Ndione de ENDA dans une interview (Traversées, 2004, www.traversée.org), a porté sa réflexion sur comment rechercher, agir, former pour une transformation sociale.: « Quand je demandais à ceux avec qui je travaillais quels étaient leurs besoins, il y avait une dette souterraine en moi qui me disait : si je t'ai suivi, c'est pour toi que je l'ai fait et en retour je ressentais une dette à l'égard de ces personnes. Ce phénomène entrave la vérité entre les gens : les gens répondent ce qui te fait plaisir : sur nos enquêtes, les paysans répondent seulement pour nous faire plaisir ! J'ai entendu des gens mettre l'accent sur les relations et j'ai mieux compris comment fonctionnait la pauvreté sociale. J'ai regardé la vie économique des quartiers et je me suis aperçu qu'elle était ancrée dans le social en fonctionnant un peu comme une caisse d'épargne. En 1978, en étudiant les budgets familiaux, j'ai vu que les entrées étaient surtout constituées par les relations sociales (tontines, systèmes de cotisation où les membres d'un groupe... Je suis passé d'une pédagogie du besoin qui est « enfermante » vers une pédagogie de l'intérêt qui appelle les bonnes raisons de chacun. »

ACDIC

(Association citoyenne de défense des intérêts collectifs)

Un exemple de logique de transformation sociale nous vient de Bernard NJONGA, le Président de l'ACDIC au Cameroun. L'étude menée par cette organisation sur les importations massives des poulets congelés a mis en évidence comment les produits importés envahissaient le marché local camerounais ; comment l'OMC (Organisation mondiale de commerce) est plus au service des pays riches, et protégée par les structures financières internationales qui sont prêtes à sanctionner les pays du sud qui tenteraient de limiter les importations alimentaires pour protéger la production locale. Cette étude a aussi relevé que malgré la mauvaise qualité de ces produits, la vénalité des agents des services de douanes amène ceux-ci à tout laisser passer, et les agents des services vétérinaires renoncent au contrôle de ces produits. Une fois, le produit sur le marché

local, les conditions de conservation et de vente laissent à désirer. Ce qui entraîne un risque sanitaire assez élevé: intoxication alimentaire, fièvre typhoïde...

Cette étude a permis de circonscrire les contours de ce problème et a permis à l'ACDIC de développer une stratégie dont les éléments fondamentaux étaient la mobilisation des consommateurs et des alliances. Des actions ont été réalisées par l'ACDIC, lesquelles ont abouti à une mobilisation inédite avec comme résultat, la prise de conscience de cette réalité et le refus d'être des consommateurs passifs. L'ACDIC a développé des arguments convaincants qui ont permis à la population Camerounaise de prendre conscience de cette réalité. Une remise en question par la réflexion, l'autoréflexion a suscité chez cette population une révolte et elle est devenue auteur et acteur dans le mécanisme mis en place pour boycotter le poulet importé. D'où l'introduction du terme de « poulet citoyen » c.à.d. le poulet produit localement.

Au niveau du Cameroun et de l'Afrique, des groupes de pression ou des associations se sont mis en place. On constate aujourd'hui que l'engouement des Camerounais envers les poulets importés a considérablement baissé.

Le CIPCRE (Cercle international pour la promotion de la création), est une organisation d'appui basée à Bafoussam au Cameroun. Elle a pendant des années réalisé des activités pour aider les populations à améliorer leur vie. Aujourd'hui, elle se rend compte que son rêve noble n'est toujours pas réalisé. Les populations ne sont toujours pas responsables de leur développement et leurs conditions de vie sont toujours déplorables. Et pour cause. Les approches d'intervention utilisées ont été celles de recueil et de satisfaction des besoins. L'organisation d'appui est considérée par les populations bénéficiaires comme un sauveur, un bailleur de fonds, mais aujourd'hui, le CIPCRE comme d'autres organisations de ce type est dans un processus de remise en question et de développement de stratégies pour une transformation sociale.

Le CIPCRE gère un programme financé par les bailleurs de fonds. Il

est tenu aux résultats suivant les accords signés et face à certaines réalités du milieu, il lui est souvent difficile de modifier ou de changer le contenu de son programme. Il s'est longtemps retrouvé dans la logique de justification auprès des bailleurs de fonds et non dans la logique de construction d'une dynamique de transformation sociale.

Durant les 20 ans d'existence de CIPCRE, il s'est posé la question du « comment changer » et non du pourquoi changer. Le comment a conduit à la réalisation des actions qui satisfont les besoins fondamentaux des communautés de base mais aussi longtemps que le « pourquoi » n'a pas été touché, une remise en question ne s'est pas faite et le changement sociétal n'a pas été amorcé.

Aujourd'hui, l'organisation s'interroge sur le pourquoi changer. Ceci dans le but d'amener les groupes accompagnés à devenir auteurs et acteurs de leur histoire et de l'histoire globale.

Le CIPCRE a demandé à Mapinduzi Unit un accompagnement. Notre travail a donc consisté à développer avec le CIPCRE une stratégie d'accompagnement qui, à partir de l'analyse du contexte, développerait des aptitudes d'autoréflexion, de remise en question permanente qui déboucheraient sur une auto-transformation.

Il n'y a pas de transformation s'il n'y a pas – selon la terminologie du Bustani ya Mabadiliko de Pole Institute – de « révolte constructrice » des premiers concernés. (voir www.pole-institute.org)

Sur quelles bases se construit une telle révolte ?

- En suscitant la prise de conscience du contexte,
- En accompagnant le développement de stratégies actives dans le sens d'une révolte constructrice qui sort les concernés de la passivité

Le défi pour le CIPCRE est de mettre en place des mécanismes sur comment accompagner la conscientisation et la révolte chez les gens. Cette révolte existe mais elle est souvent destructrice ou auto-destructrice. Pour nous, la révolte constructrice n'est pas comprise dans le sens de tout casser, mais comme une prise de conscience qui réveille l'estime de soi, les potentialités pour se libérer d'une servitude et de progresser en prenant la décision de se prendre en mains.

Le CIPCRE a un pouvoir sur ses partenaires locaux et il existe un rapport des forces inégal. Le CIPCRE reçoit de l'argent de l'extérieur et est vu comme un bailleur des fonds. Il est donc important pour lui de définir régulièrement les intérêts en jeu, de changer d'attitude et de réfléchir sur comment il va utiliser cette force dont il dispose afin de conduire les personnes accompagnées vers une réelle transformation. Il est appelé à travailler sur lui-même pour changer cette perception que les partenaires locaux ont de lui afin de changer la relation qui les unit.

Fort de ces réalités et de sa nouvelle vision, le CIPCRE utilise sept idées force développées par Michel Séguier pour orienter son travail. Ces idées sont :

1. Population en développement : une population est capable de se développer à partir de ses potentialités, de ses capacités, de ses ressources, de ses solidarités, de son savoir faire etc ;
2. Processus global prenant en compte les trois dimensions :
 - a. revitalisation de l'espace économique,
 - b. émergence d'une culture de citoyenneté,
 - c. dynamisation culturelle.
3. Promotion collective : augmentation du niveau de conscience, de la capacité à s'organiser, de la citoyenneté, de la solidarité.
4. Initiatives pour l'amélioration de la vie ou de la lutte pour la survie, à partir de communautés d'intérêt capables de négociation.
5. Territoires de solidarité : où en interdépendance, oeuvrent des partenaires ayant tous accès à l'information et ayant tous le pouvoir d'infléchir les décisions.
6. Projet/initiative mettant en œuvre une stratégie de mieux être social engageant toutes les catégories sociales qui, toutes ont le droit de l'évaluer.

7. Actions mobilisantes combinant animation, organisation et éducation pour le développement de chaque personne, de chaque famille et de chaque groupe social.

Développé par Michel Séguir (voir page 35)

Le CIPCRES travaille avec les écoles, les décideurs et chefs traditionnels ainsi que les paysans. Les stratégies mises en place visent à :

- l'éveil de conscience et à l'émergence d'une culture citoyenne,
- l'auto prise en charge et à l'augmentation des revenus,
- le développement des capacités et la mise en réseau pour le lobbying et la création de la synergie entre les porteurs de la transformation sociale.

Pour y arriver, la logique d'intervention devra tenir compte des éléments suivants :

- faire partager la vision du programme et mobiliser un groupe multi acteurs capables de constituer un noyau porteur des dynamiques de transformation sociale ;
- renforcer les capacités techniques du personnel CIPCRES et alliés ;
- promouvoir et renforcer les mécanismes de concertation et d'initiative : appui à l'émergence et à la promotion des dynamiques locales et provinciales de réflexion et d'élaboration des propositions alternatives sur la gouvernance ;
- collecter la parole des acteurs : faciliter et recueillir l'expression des points de vues de différentes catégories d'acteurs sur leurs problèmes et les pistes de solutions (récits de vie, actes significatifs...) ;
- faire des analyses régulières des informations collectées et faire des esquisses de perspectives : aider à signifier les points de vue de chaque catégorie d'acteurs ; relever les divergences et convergences, proposer des pistes de recherche et/ou d'actions pour le changement ;
- appuyer les processus de concertation multi acteurs : mettre en débat , au niveau local et provincial les analyses et propositions faites ; appuyer à l'élaboration des propositions consensuelles, soutenir des initiatives

- concertées de plaidoyer et de lobbying pour le changement (politique des alliés) ;
- appuyer le renforcement des capacités des acteurs à la base : améliorer l'accès à l'information ;
 - capitaliser les expériences ;
 - sortir de la logique d'assistanat pour évoluer vers une logique de production (tourisme des espaces verts, commerce du compost) ;

On voit ici que le but d'un accompagnement stratégique est de responsabiliser les acteurs à devenir maîtres de leur sort, à développer leurs capacités de se prendre en charge. Ils deviennent des concernés dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du changement. Ils sont responsables à la fois de leurs réussites et de leurs échecs. Ils mènent donc le processus, prennent possession et développent leur propre renforcement pour générer un changement. Ils sortent de la logique de victimisation pour devenir des vrais acteurs et vecteurs de changement. Ils sont des porteurs du neuf.

Le rôle du CIPCRE est d'apporter des compétences pour faire avancer cette dynamique et l'appropriation par les concernés. Il est appelé, selon Emmanuel Ndione, à conduire le processus vers un changement de société « ancré sur une éthique et des valeurs, des approches et des modes de gouvernance. » Il doit donc avoir une bonne connaissance de ses potentialités et ses faiblesses pour mieux conduire la stratégie de changement et le choix de ses alliés. Le questionnement et l'analyse des besoins du contexte lui permettent de concevoir sa stratégie et de définir son rôle. Il est important de signaler que le changement du contexte peut être rapide ou lent.

Conclusion

S'approprier son contexte est un moyen sûr pour monter des stratégies qui répondent aux besoins des populations. Une fois que les acteurs incorporent cette dynamique dans leur culture, elle devient une démarche naturelle qu'ils utiliseront pour bien mener leurs propres actions. Cela signifie

que dorénavant les acteurs prennent possession du processus et acceptent les défis internes qui y sont rattachés. Ils n'attendent plus que d'autres résolvent leurs problèmes à leur place.

Kinshasa, Décembre 2009

L'accompagnement stratégique aboutit à des résultats qu'on ne peut pas connaître d'avance

Jeanot Minla Mfou'ou

L'accompagnement stratégique est un processus qui ne permet pas dès le départ de déterminer les résultats auxquels on parviendra à la fin. Ils dépendent de l'analyse du contexte, de la capacité des membres de l'organisation à se questionner et à « *accoucher des idées* » (le facilitateur étant un accoucheur ou une sage femme) et de l'engagement à aller vers une transformation sociale, de réaliser un changement véritable.

Dans un travail d'accompagnement stratégique que nous avons réalisée auprès de trois organisations basées au Tchad, au Cameroun et en République Démocratique du Congo, de façon récurrente les résultats sont le changement dans la manière d'intervenir sur le terrain, au niveau de l'organisation et le fonctionnement internes ainsi que la gestion de leurs différents partenariats.

L'accompagnement stratégique peut conduire à repenser la stratégie d'intervention de l'organisation accompagnée.

Après avoir réalisé son analyse du contexte et défini sa vision stratégique pour les prochaines années, l'organisation congolaise a demandé d'être accompagné pour auto réfléchir sur son organisation afin de mieux prendre en compte les résultats de cette analyse. Dans notre rôle d'accoucheur et de sage-femme, nous avons proposé un miroir aux membres de cette organisation (équipe technique et administrative plus un représentant du Conseil d'Administration) de se mirer pour dire *comment ils se voient, ce qu'ils sont, ce qu'ils trouvent bon à préserver et ce qu'il faut changer par*

rapport aux résultats de l'analyse du contexte faite auparavant avec d'autres membres de Mapinduzi Unit. Les résultats de cet exercice les ont conduit à quatre conclusions principales :

- « *Notre organisation veut changer la situation dans sa zone d'intervention, mais ne sait pas comment s'y prendre de manière plus performante* » ;
- « *Dans notre organisation, l'homme et la femme qu'il faut ne sont pas toujours pas à la place qu'il faut et n'ont pas toujours ce qu'ils méritent* » ;
- « *Notre organisation s'engage à travailler sur la gouvernance dans sa zone d'intervention, pendant ce temps sa gouvernance interne reste à améliorer* » ;
- « *Notre organisation dit communiquer sans communiquer* » .

En d'autres termes, l'organisation est arrivée à la conclusion qu'elle doit revoir sa stratégie d'intervention pour mieux prendre en compte les éléments du contexte, améliorer son dispositif organisationnel interne y compris la gestion de ses ressources humaines, et enfin élaborer une stratégie de communication plus adaptée aux enjeux et défis de l'heure.

Par l'accompagnement stratégique, toutes ces organisations ont amélioré chacune sa stratégie d'intervention

Dans le cas spécifique de l'organisation congolaise, elle a revu sa stratégie d'intervention tout en conservant ses principaux secteurs d'intervention qui demeureraient pertinents. Le changement opéré a consisté à améliorer la manière d'intervenir sur le terrain, pour mieux contribuer à la transformation sociale dans sa zone d'intervention.

Dans le cas de l'organisation accompagnée au Cameroun, le processus encore en cours a permis à la fin des premières réflexions sur la recherche du changement, de définir des nouveaux domaines d'intervention, pour prendre en compte le contexte qui a beaucoup changé plus de 30 ans après la création de cette organisation. Dans le cas de l'organisation tchadienne, les domaines d'intervention sont aussi demeurés inchangés, mais la manière de travailler a été revue.

En réfléchissant elle-même sur sa manière d'intervenir actuelle, l'équipe de l'organisation congolaise a pris conscience de plusieurs limites et insuffisances. Par exemple, elle s'est rendue compte qu'elle intervient et apporte des appuis à chaque groupe et communauté bénéficiaire sur le terrain, sans faire avec chacun, un état des lieux de sa situation de départ pour savoir exactement – *ce qu'il est* – *ce qu'il a* – *ce qu'il veut* –, encore moins l'horizon auquel il veut parvenir c'est-à-dire – *où il veut aller ou à quoi il aspire* – avec des indicateurs de changement précis qui permettent plus tard de savoir si la situation de départ a changé ou non.

Cette façon de faire permettrait de mieux mesurer l'impact du travail réalisé par cette organisation et les changements que cela apporte aux bénéficiaires. Une des conséquences est que l'organisation continue de travailler avec les mêmes groupes et communautés bénéficiaires depuis des années sans pouvoir mesurer l'impact de son action avec chacun, encore moins se désengager chez certains qui auront justement avancé pour intervenir chez d'autres qui attendent également de recevoir ces appuis. Depuis lors, l'équipe a commencé à élaborer des propositions pour améliorer sa stratégie d'intervention, ce travail se poursuit encore car le processus n'est pas achevé.

Loin d'être la seule réalité de cette organisation, c'est plutôt la pratique courante de la majorité des organisations dits d'appuis au développement en Afrique voire ailleurs. La même analyse est valable lorsqu'on questionne les relations entre un partenaire financier du Nord et une organisation d'appui du Sud.

Il y a là plusieurs questions importantes auxquelles le facilitateur doit amener l'organisation accompagnée à répondre :

- *Comment travailler, appuyer ou accompagner les bénéficiaires des actions d'une organisation ?*
- *Comment évaluer l'évolution de ce processus d'accompagnement/d'appui des bénéficiaires et mesurer les avancées sérieuses ou les effets des appuis apportés ?*

- *Comment mettre en place des mécanismes efficaces qui permettent de se désengager de l'accompagnement de certains bénéficiaires au risque de les accompagner « ad aeternam »?*
- *Quel est le bon moment de se désengager et à quelles conditions ?*
- *Comment accompagner les bénéficiaires en les responsabilisant pleinement ?*
- *Comment mettre en place des mécanismes qui permettent de faire une évaluation objective de ce processus d'accompagnement ?*
- *Comment penser au désengagement dès le début de l'intervention ?*

Dans le cadre de l'accompagnement stratégique de l'organisation congolaise tout comme celle camerounaise, le travail de recherche des meilleures réponses à ces questions a commencé et se poursuit encore.

A quel moment précis se désengager d'un groupe/ communauté ou entité bénéficiaire des appuis qu'une organisation accompagne ?

Il y a quelques années au Cameroun, lors d'un exercice d'auto réflexion d'un processus d'accompagnement d'une organisation paysanne par une ONG d'appui elle-même financée par un projet de la coopération allemande, cette réflexion a eu lieu. Ce projet pourvoyeur de fonds était arrivé au terme du financement et disait maintenant vouloir se retirer de ce partenariat. Cela a donc donné l'occasion de réfléchir sur l'accompagnement et le désengagement. Et comme il s'agissait d'un travail en zone forestière, le proverbe : « *lorsqu'un ami vient vous rendre visite, on ne peut l'accompagner au-delà du cours d'eau* » avait été utilisé par les paysans et a fait l'objet de plusieurs interprétations qui restent d'actualité.

Au bord de quel type de cours d'eau laisse-t-on son ami ou visiteur ? Est-ce un ruisseau, une rivière ou un fleuve? – Par ailleurs, si vous laissez votre ami au bord du cours d'eau qui s'avère finalement être une grande rivière ou un fleuve, pourra t-il le traverser seul sans votre aide pour continuer sa route? – Sait-il nager ? Y'a t-il une pirogue et une

pagaie, si oui sait-il les utiliser ? Et si vous appreniez plus tard que votre ami s'est noyé lorsque vous l'avez laissé?

Pour revenir à l'accompagnement et au désengagement – Dans quel état et à quel niveau se trouve le bénéficiaire qu'on accompagne au moment où on veut le quitter ? A-t-on la certitude qu'il continuera d'exister après la fin du partenariat ? A-t-il les moyens et les capacités de continuer seul ou avec d'autres s'ils existent ? A-t-on pris toutes les dispositions dès le début du partenariat pour le préparer à poursuivre seul sans appui externe un jour ? Lui a-t-on apporté ce dont il avait le plus besoin pour continuer sans l'appui externe plus tard ?

Tout cela pour se poser ces deux questions finales :

Comment une organisation d'appui doit accompagner les bénéficiaires de ses actions sur le terrain et envisager son désengagement ? Comment un partenaire financier du Nord doit-il apporter son soutien à une organisation d'appui du Sud et envisager la fin de cet appui un jour en s'assurant que l'organisation continuera d'exister?

L'accompagnement stratégique peut aboutir à un changement du dispositif organisationnel

L'organisation congolaise que nous avons accompagnée n'est pas jeune. Elle a été créée dans les années 1990 suite à la fusion de trois anciennes organisations de développement. A cette occasion, cette ASBL (Association à But non Lucratif) a été dotée d'un dispositif institutionnel et organisationnel conséquent qui a déjà connu quelques évolutions dans le passé.

En 2010, le processus d'accompagnement stratégique de cette organisation par Mapinduzi Unit a été une occasion pour son équipe de questionner son dispositif et analyser les possibilités de le changer pour l'adapter au nouveau contexte. A partir des quatre principales conclusions suscitées, nous les avons accompagné dans la définition des pas de changement

qui ont principalement porté sur leur façon de s'organiser, de s'administrer, fonctionner et aussi la manière de communiquer. Cela a abouti entre autres à un nouvel organigramme, à l'amélioration de certaines procédures administratives et de gestion internes, ainsi que d'autres propositions sur la gestion des ressources humaines, la communication interne et externe de l'organisation.

Dans le cas de l'organisation tchadienne et camerounaise, il y a également eu des changements organisationnels importants. Au Tchad, les changements avaient une grande ampleur parce que la structuration interne (les organes) a changé, alors que pour le cas des organisations camerounaise et congolaise, il s'agissait plutôt d'améliorer le dispositif existant.

L'accompagnement stratégique peut aboutir à un questionnement des différents partenariats de l'organisation accompagnée

L'accompagnement stratégique permet que l'organisation travaille non pas pour se satisfaire elle-même, mais pour être un acteur de changement social. Mais cela ne peut pas se faire si les différents partenaires de l'organisation accompagnée ne suivent pas. Il s'agit ici des partenaires organisations du Nord, agences de coopération bi- ou multilatérales, ONG et autres fondations, bref tous ceux qui apportent des financements ou autres types de soutien à l'organisation d'appui, sans lesquels elle ne peut ni fonctionner encore moins mettre en œuvre ses activités.

Un partenaire apporte et reçoit en retour,
ce qui n'est pas toujours reconnu

Lors de l'exercice d'accompagnement de l'organisation congolaise, l'équipe a justement réfléchi pour savoir ce que veut dire partenaire et revisité qui sont ses partenaires actuels. De cette réflexion, il ressort qu'un « partenaire » est une organisation ou institution qui apporte à leur organisation ce dont il a besoin, mais qui à son tour prend également ou gagne quelque chose en retour, une relation gagnant gagnant. Malheureusement, du fait de l'absence de ces partenaires lors de la réflexion, il était difficile de dire ce qu'ils gagnent. Néanmoins, il n'est pas superflu en fonction du principe de droit « *pas d'intérêt, pas d'action* » de se demander ***Que gagnent donc tous ces donateurs du NORD qui disent apporter l'AIDE AU DEVELOPEMENT à ceux du SUD ? Y a-t-il des non dits de ces de partenariats, si oui lesquels ?***

En poursuivant l'exercice de réflexion sur le partenariat, il a permis de distinguer plusieurs types de partenaires.

Les partenaires qui ne financent pas les frais de structure,
mais seulement les activités liées à leurs projets

Dans le cas de l'organisation congolaise, les membres de l'équipe se sont rendus compte qu'ils avaient aussi ce type de partenaires, et qu'ils auraient dû les refuser car il leur crée beaucoup de problèmes. Ces partenaires ne prennent pas en compte les charges de fonctionnement de la structure et ne s'intéressent qu'aux activités directement liées à leur projet. Et quand ils financent le personnel, ils se limitent à celui qui exécute directement ces activités. Pour ceux – là, les postes de travail comme ceux des gardiens, les mécaniciens, les postes administratifs ainsi que la construction des infrastructures (bâtiments et autres...), ne sont pas pris en considération. Ils se comportent comme si les activités pouvaient se réaliser sans personnel, sans bâtiments, sans véhicules et toute la logistique qui accompagne, lesquels ont un coût qu'ils ne veulent malheureusement pas supporter.

Les partenaires qui financent à la fois les activités, les charges de fonctionnement ainsi que les investissements très appréciés – même si avec eux, il y'a d'autres préoccupations

Ces partenaires financent non seulement les activités, mais également les autres charges qui permettent à la structure d'exister dans la durée. C'est le cas des principaux partenaires financiers de l'organisation congolaise, camerounaise et tchadienne étudiées. Mais avec cette catégorie de partenaires, l'accompagnement stratégique pose d'autres problèmes. Comme c'est un processus dynamique dont on ne peut déterminer d'avance la fin, très souvent on arrive à des résultats qui ne correspondent pas toujours à leur logique de financement, même si cela répond à une réalité du contexte.

Une bonne analyse du contexte permet de bien cerner les centres d'intérêt des populations bénéficiaires sur le terrain, pour mieux orienter les actions de l'ONG d'appui. Pour l'organisation congolaise accompagnée, dans la zone d'intervention, il y a une contradiction : pour améliorer les revenus des producteurs, l'analyse du contexte a démontré qu'il n'est pas possible de les accompagner dans une logique économique sans prendre en compte le micro crédit. Quelques idées ont été émises dans les sens de négocier un fonds de crédit à placer auprès des établissements de micro finance pour faciliter l'accès aux microcrédits pour les producteurs avec lesquels l'organisation travaille. Malheureusement, cela a été balayé d'un revers de la main, non pas parce que l'idée n'était pas bonne, mais parce que le partenaire financier sur lequel l'organisation compte ne peut jamais financer une telle action, sauf à trouver d'autres partenaires qui le fassent, ce qui n'est pas facile.

Cela pose le problème de la nécessité ou capacité pour les partenaires financiers du Nord à revoir leurs appuis suite aux résultats d'accompagnement stratégique. En d'autres termes, ces partenaires peuvent-ils changer pour s'adapter aux évolutions souhaitées par les résultats de l'analyse du contexte dont il faut tenir compte si on veut véritablement arriver à une transformation sociale, que tous les acteurs du développement appellent de leurs vœux, au moins au niveau du discours...

L'accompagnement stratégique peut conduire à des résultats qui ont un coût financier pour l'organisation accompagnée

Un processus d'accompagnement stratégique est souvent soutenu financièrement par un partenaire financier car les organisations du Sud ont rarement elles-mêmes des ressources financières propres permettant de supporter de tels coûts. Dans toutes les trois organisations accompagnées, c'est leurs partenaires financiers qui supportent financièrement le coût du processus. Lorsque cela aboutit à la fin à certains résultats qui ont une incidence financière importante, comment gérer une telle situation, qui doit faire quoi ?

Le travail avec l'organisation congolaise a permis de se rendre compte que ses charges de fonctionnement sont très élevées, notamment les salaires du personnel. Situation qui s'explique en partie parce qu'il y'a une multitude de personnes qui sont là depuis longtemps dont on pourrait se séparer sans que cela nuise à la performance de l'organisation. Pour dire cela autrement ; c'est des personnes qu'on garde plus par sentimentalisme, parce qu'il existe une culture chrétienne qui ne permet pas toujours de se séparer de ceux qui ne sont plus utiles. L'accompagnement stratégique a permis de définir les profils de tous les postes de travail, ce qui permet aujourd'hui e savoir qui garder et de qui se séparer. Malheureusement, mettre fin à certains emplois a un coût, et conformément à la loi, des primes de bonne séparation ou de licenciement doivent leur être payées à ces personnes. Comment faire pour trouver cet argent ?

Pour rester dans la logique de responsabilisation des concernés, il s'agit dans ce cas-ci de pousser l'organisation accompagnée, de s'assumer et de réfléchir pour trouver des solutions réalistes et applicables en tenant compte de ses moyens propres avant de solliciter l'apport de ses partenaires qui ne doit pas être seulement financière, mais également des conseils ou apports en idées.

Au regard de ce qui précède, il ressort que l'accompagnement stratégique est un processus dynamique dont on ne peut prédire dès le départ les résultats auxquels on parviendra. Ses résultats varient suivant le contexte des organisations accompagnées et la capacité de leurs équipes à se re-

mettre en question et à vouloir véritablement changer. Parmi les changements possibles auxquels on arrive souvent, il y a la stratégie d'intervention de l'organisation accompagnée, le dispositif organisationnel voire institutionnel ainsi que la gestion des partenariats.

Goma, juin 2010

L'accompagnement stratégique dans un contexte de changement

La recherche des outils de gestion
du processus de décentralisation au Cameroun

Flaubert Djateng

La décentralisation, quelle contribution citoyenne ?

Engager une décentralisation signifie transférer le pouvoir et les moyens vers les périphéries. Pour éviter de décentraliser les problèmes, le processus doit être accompagné par la promotion d'une gouvernance efficiente. Le mot gouvernance soulève souvent des passions et génère parfois plus de méfiance que d'intérêt. Surtout qu'avec le vocable « bonne gouvernance », il a été galvaudé par la Banque Mondiale et la coopération internationale. Or l'Alliance pour la Refondation de la Gouvernance en Afrique (www.afrique-gouvernance.net) présente la gouvernance comme des « *modes d'organisation et de régulation du « vivre ensemble » des sociétés, du niveau local au niveau mondial, ainsi que la production de règles du jeu communes. Les questions qu'elle aborde, dès lors, sont très diverses : modes de gestion et de régulation collectives, légitimité et responsabilité des acteurs et des institutions, participation au pouvoir, articulation des échelles de gouvernance...* ».

Procéder à une décentralisation revient à reconnaître que l'Etat central ne peut plus tout faire seul, il a besoin de l'apport des autres acteurs. Après le paternalisme de l'Etat qui a développé une déresponsabilisation des populations, il est important d'organiser une « réappropriation » des modes de gouvernance (gestion et régulation collectives, légitimité et responsabilité). Ici, la gestion de la chose publique, des « biens communs » est au centre du dispositif. L'avènement de la décentralisation offre une opportunité pour non seulement assurer une implication des populations dans la

prise de décision relative à leur vie, mais aussi une prise en compte des ressources locales dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de développement.

Dans ce contexte, quel apport des organisations de la société civile pour plus de qualité dans les processus de développement et plus de qualité dans la vie des populations ? L'accompagnement stratégique offre des possibilités pour la société civile de contribuer à la création des instruments et d'outils pour une réelle décentralisation.

La collaboration avec la société civile

Les dispositions actuelles mettent la commune au centre du dispositif, les pouvoirs et responsabilités lui sont transférés. Les moyens suivront ! La loi d'orientation de la décentralisation (loi 2004/017/du 22 juillet 2004) dans son article 18 mentionne que les CTD peuvent s'associer avec une ou plusieurs organisations de la société civile pour réaliser des objectifs ou des projets d'utilité publique. Il n'existe pas encore d'exemple de collaboration de ce type pouvant inspirer les décideurs dans l'achèvement du cadre réglementaire autour de la décentralisation.

Le Zenü Network (www.zenu.org) s'est proposé de travailler dans ce sens. Etant donné que pour réussir la décentralisation dans notre pays, il faut revoir le dispositif de fourniture de services de base pour les populations de fond en comble. Selon les textes en vigueur, ce dispositif est placé sous la coordination des communes et suscite de grandes interrogations parmi les décideurs et les populations. Quels mécanismes mettre en place ? Comment assurer une transition correcte qui ne détruit pas les acquis actuels ? Quels savoirs traditionnels prendre en compte dans la définition de nouveaux systèmes d'offre de service de santé aux populations ? Comment assurer la participation des populations à la prise de décision ? Quels préalables respecter et qui garantissent la stabilité au sein des communautés ? Quels acteurs doivent jouer quels rôles ? Toutes ces questions sont au cœur du débat actuel sur la mise en œuvre de la décentralisation au Cameroun. Surtout en ce moment où les mécanismes organisationnels et institutionnels sont en conception.

La plate-forme comme instrument de collaboration et coopération

Le Zenü Network propose le concept de plate-forme comme instrument de promotion de la gouvernance. La plate-forme de collaboration est un espace de recherche, d'apprentissage et de prise de décisions pour les différents acteurs. Elle fonctionne en s'appuyant sur l'approche participative que préconise les stratégies sectorielles et la loi d'orientation de la décentralisation. La plate-forme est conçue dans une perspective de trouver un concept utile pour permettre la planification et la mise en œuvre au niveau local des actions de promotion de bien être (définition des normes et standard de qualité et leur mise en place) en tenant compte des ressources et du potentiel local. Le contexte et son analyse permanente constituent des facteurs clés de succès pour un meilleur fonctionnement de la plate-forme.

Avec une plate-forme de concertation, il se constitue un groupe d'acteurs aux logiques variées et parfois aux intérêts différents. Peut-on dire que le dialogue établi entre les acteurs d'un même secteur va conduire à la définition d'une stratégie commune pour le bien être des populations ? Le Zenü Network et la commune de Bamendjou avec l'appui du Centre de Recherche pour le Développement international (CRDI) ont testé pendant 18 mois le fonctionnement d'une plate-forme comme espace basé sur un mode d'apprentissage entre acteurs engagés dans une dynamique participative.

L'analyse du contexte et l'accompagnement stratégique du Zenü Network ont permis aux membres de la plate-forme santé de Bamendjou d'identifier les minima de gouvernance participative. Ces minima se montrent utiles pour mobiliser les acteurs d'un même espace communal pour des intérêts communs.

*Zenü Network,
Bafoussam, Juin 2010
zenu.network@gmail.com*

Tableau N° 1 :

Les minima de la gouvernance participative dans un contexte de décentralisation

| N° | Critères | Description |
|----|---|--|
| 1 | Un intérêt collectif (partagé) | La plate-forme intègre tous les acteurs qui influencent la vie quotidienne au sein de l'espace communal. Les membres s'entendent sur la résolution d'un problème reconnu par tous. |
| 2 | Une zone de travail précise | Espace de mise en œuvre des décisions de la plate-forme. Espace pertinent reconnu par tous les acteurs. |
| 3 | Un programme conjoint défini (participation et communication) | Une fois le besoin identifié, les activités à mettre en œuvre sont définies conjointement et chacun choisit ce qu'il peut faire. Les membres communiquent régulièrement sur le programme et sa mise en œuvre. |
| 4 | Une synergie développée | A partir des compétences et des spécificités de chaque acteur de la plate-forme, les moyens d'action, les forces et les potentialités de chacun sont mutualisées et valorisés (chacun apporte sa pierre à l'exécution du programme) |
| 5 | Un pouvoir partagé | La prise de décision au sein de la plate-forme est fondée sur le consensus. Chacun apporte son point de vue dans une logique de négociation sans chercher à l'imposer aux autres. |
| 6 | Une gestion de la Commune orientée vers l'efficacité | L'exécutif communal dispose de mécanismes de prise de décision sur son personnel, sur la gestion de la commune et sur l'organisation des actions de développement. Des mécanismes qui garantissent une efficacité dans les actions communales. |
| 7 | Un engagement effectif | La participation des acteurs de la plate-forme se manifeste par le respect des engagements pris, la disponibilité et la prise de risque pour assurer le succès |
| 8 | Un respect des règles du jeu | Les compétences, la place et le rôle de chaque acteur dans la chaîne des responsabilités sont reconnus par tous. Les nouveaux rôles sont le résultat des négociations entre acteurs de la plate-forme. |
| 9 | Une transparence dans le fonctionnement | La communication et l'échange des informations touchent tous les secteurs (même financier) et impliquent tous les acteurs |
| 10 | L'institutionnalisation de la plate-forme comme instrument de gouvernance | Le dispositif de gouvernance participative est un instrument au sein de la commune, reconnu par le personnel communal et les instances de prises de décisions de la commune. Ce dispositif est légitimé et soutenu par la tutelle. La tutelle à travers l'instrument plate-forme, réduit les risques de voir les Maires se transformer en potentats. |

La négociation pour l'accompagnement stratégique oblige à aller au-delà de la négociation des interventions classiques

Jeanot Minla Mfou'ou

L'accompagnement stratégique est un processus qui se déroule dans le temps pour aboutir à une transformation sociale, pour cela certains préalables sont importants, d'où l'importance à bien négocier. Compte tenu de la particularité de ce type d'accompagnement et de ses différents enjeux, il faut prendre le temps de bien le faire car la suite de la mise en œuvre du processus en dépend.

Négocier une intervention sous forme d'accompagnement stratégique revient à travailler sur la demande et non la commande, négocier avec tout le système, bien expliquer à tous dès le départ les principes qui garantissent la qualité de la démarche et sa réussite.

Pour faire un accompagnement stratégique, il faut travailler sur la demande et non la commande

Le point de départ de l'accompagnement stratégique est une « **demande** » souvent exprimée par le responsable de l'organisation à travers une lettre, un message par courrier électronique parfois accompagné des Termes de Référence (TdR) dont le contenu varie d'un endroit à un autre. Cette pseudo demande est en fait plutôt une **commande** du travail à faire. L'erreur à ne pas commettre c'est de s'engager tout de suite à travailler sur cette seule base.

Dans le cas de l'organisation que nous avons accompagnée au Cameroun, tout a commencé par un message par courriel nous demandant d'aller modérer un atelier au cours duquel l'organisation veut réfléchir sur « *comment trouver des nouveaux financements pour faire face au retrait de ses deux principaux partenaires financiers* ».

Evidemment, ce message était accompagné de TdR confirmant ce qui était dit dans le message. Après réception de ce message, nous avons demandé à rencontrer le principal responsable pour en savoir un peu plus. Pendant notre entretien, il nous a informé sur la situation de l'organisation parce que nous l'avons questionné pour mieux comprendre ce qui explique le besoin d'un tel atelier. Et ce n'est qu'après cet entretien, complété d'ailleurs par la lecture des documents de l'organisation que nous avons cerné la vraie « **demande** », qui était au-delà de la recherche de nouvelles sources de financement, une envie forte de cette organisation de s'adapter au nouveau contexte, plus d'une trentaine d'années après sa création. Cet entretien a duré près de deux heures de temps, et ce n'est qu'après cela que nous avons proposé une démarche d'intervention.

Dans cette proposition de démarche méthodologique, nous avons proposé de commencer à travailler avant et après l'atelier sous forme de processus.

Il s'agit donc lors de la négociation d'éviter de travailler sur la première demande qui est plus une commande du travail. Il faut prendre le temps de discuter avec les concernés ou avoir accès à des informations complémentaires pour comprendre et cerner les non dits de cette commande. Ce n'est que grâce à ces non dits qu'on pourra mieux cerner la demande effective d'intervention sur la base de laquelle la démarche méthodologique sera faite et l'accompagnement stratégique mis en oeuvre.

La négociation pour préparer un accompagnement stratégique doit être faite avec l'ensemble du système

Une organisation qui intervient et mène des actions de développement est un système composé de plusieurs sous systèmes. Parmi les sous systèmes importants, on peut distinguer : *les responsables politiques de l'organisation (Conseil d'Administration, Assemblée Générale...)* – *Le top management* – *Le reste de l'équipe technique et administrative qui elle-même suivant la taille de l'organisation peut comporter plusieurs sous systèmes, le cas de différents départements lorsqu'il en existe* – *Les bénéficiaires ou public cible de l'organisation, groupes, communautés, populations ou autres suivant les cas, ainsi que les partenaires financiers et techniques de l'organisation pour ne citer que ceux – là.*

Comme le travail d'accompagnement stratégique oblige à travailler au maximum avec tous, sinon la majorité de ces sous systèmes chaque fois que cela est possible – et surtout parce qu'ils sont ou peuvent être tous concernés par les résultats de cet accompagnement – il serait souhaitable qu'ils soient informés que le processus aura lieu, et qu'ils comprennent et s'approprient ses différentes implications. Dans la réalité il n'est pas toujours possible de négocier avec tous ces sous systèmes, mais lorsque c'est possible il faut le faire y compris à distance.

Cette phase de négociation consiste avec chaque sous système, à lui expliquer le processus d'accompagnement stratégique, ses motivations, ses enjeux et sa démarche ainsi que les différents rôles des acteurs en présence, le système accompagné d'un côté, et le facilitateur accoucheur de l'autre. Par la même occasion, il faut solliciter la participation de chaque sous système à la réussite du processus, chacun jouant le bon rôle attendu de lui pour contribuer à l'atteinte de la finalité recherchée à travers cet exercice. Il est important à cette phase d'insister sur la disponibilité des uns et des autres ainsi que le portage collectif des résultats finaux à la fin.

L'accompagnement a ses règles du jeu qu'il faut bien expliquer à tous lors de cette phase de négociation

Lors de la phase de négociation et tout au long du processus d'accompagnement stratégique, il faut bien clarifier les principes à respecter pour que la montagne n'accouche pas d'une souris. Entre autres, ce type d'accompagnement nécessite :

1. Une bonne information de toutes les parties prenantes des enjeux de l'exercice et de son déroulement pour s'assurer de leur participation pleine et effective.
2. Que l'organisation accompagnée accorde le temps qu'il faut à l'exercice pour qu'il soit effectué dans les meilleures conditions possibles. Pour cela, il faut négocier la disponibilité de tous les sous systèmes qui doivent être impliqués dans le processus suivant la démarche définie par le facilitateur accoucheur.
3. L'organisation à travers ses sous systèmes doit jouer pleinement son rôle d'accoucher les idées, alors que le facilitateur accoucheur considéré comme un expert en méthodes, outils et techniques doit faire accoucher l'ensemble du système avec ou sans douleur suivant les cas. En d'autres termes le rôle de chacun doit être clairement défini et il doit l'assumer pleinement.
4. L'accompagnement stratégique est un processus, **un travail plus ou moins dans la durée et non une intervention ponctuelle**. Il se déroule en plusieurs phases ou étapes - analyse du contexte - élaboration du plan de changement/Recherche des améliorations ou des changements - Mise en œuvre - ... etc.
5. L'accompagnement stratégique exige une certaine flexibilité, il ne faut surtout pas être rigide. Il faut avoir la capacité de s'adapter aux

circonstances. C'est ce qui s'est passé lors d'une intervention du Mapinduzi Unit au CRAFOD avec un imprévu qu'a été la crise entre la RDC et l'Angola. Il a fallu s'adapter, évidemment cela n'est pas sans risques lorsqu'on sait que beaucoup de partenaires qui payent le coût du service évaluent le travail en termes de jours d'intervention.

6. L'accompagnement stratégique privilégie des résultats qualitatifs souvent peu visibles mais avec un impact dans la durée.

En définitive, il est important avant de commencer un processus d'accompagnement de prendre le temps de bien négocier tous les contours car la réussite du processus en dépend.

Yaoundé, Décembre 2009

Contacts et sites Web:

www.afrique-gouvernance.net

www.canadel.org

www.ceformad.org

www.cipcre.org

www.crafod.org

www.eed.de

www.peaceworkafrica.org

www.pole-institute.org

www.zenu.org