

Renforcer l'autonomie des populations en situation de pauvreté

Pistes d'action au niveau des projets

Un document de réflexion à l'intention des organisations partenaires

Les projets que MISEREOR finance en Afrique, Asie et Amérique latine ont pour objectif d'accompagner des populations en situation de pauvreté et de vulnérabilité sur la route de l'autonomie.

Une question nous préoccupe cependant, celle de savoir comment vous (en tant qu'organisation partenaire) et nous définissons « l'autonomie des personnes en situation de pauvreté » ?

Comment l'appui à cette autonomie se traduit-il dans les projets ?

Le but de ce document est d'engager le dialogue avec vous sur le sujet et d'échanger nos points de vue respectifs.

Cet échange devrait se centrer autour de quatre aspects principaux :

1. Qu'entend-on par autonomie : au sein de votre organisation et à MISEREOR ?
2. Les stratégies émanant de cette définition,
3. Les méthodes adaptées dans les projets, et
4. Les exigences à l'égard du personnel des projets.

Dans ce document, nous avons compilé des stratégies et des méthodes qui ont fait leurs preuves et qui reposent sur l'expérience d'organisations partenaires. Nous avons analysé des projets de trois continents et discuté avec les porteurs de projets. Eux-mêmes nous ont indiqué quelles méthodes leur paraissaient transmissibles.

Ces exemples doivent inviter à la réflexion et, le cas échéant, être source d'inspiration.

1. Qu'entend-on par autonomie ?

Par autonomie, on entend être indépendant au sens où « on peut se débrouiller sans aide extérieure ». Si on ramène cette définition aux projets de coopération, cela signifie :

Les groupes cibles sont en mesure de poursuivre eux-mêmes les processus initiés par les projets.

- ▶ A partir d'un certain moment, ils n'ont plus besoin d'aide extérieure intensive.
- ▶ Au terme du projet, ils sont **capables de se motiver, d'agir de leur propre chef**, et de poursuivre des initiatives mises en place par leurs propres moyens.
- ▶ Les groupes **peuvent organiser leur vie personnelle et communautaire selon leurs propres idées et prendre eux-mêmes les décisions afférentes.**
- ▶ Ils **expriment leurs besoins** et les **intègrent dans les plans de développement établis au niveau communal et au niveau du voisinage.**

Pour MISEREOR, la coopération au développement a pour but d'accroître progressivement l'autonomie des personnes, leur autonomie économique, leur auto-organisation ; elle entend renforcer leur participation au processus de développement local.

En d'autres termes, cela englobe la souveraineté alimentaire, la responsabilisation en matière économique, l'amélioration des conditions de vie de même que l'accès aux prestations gouvernementales et un droit de regard sur ces dernières.

Il s'agit de renforcer la capacité d'action des organisations familiales et des groupements de base pour qu'ils puissent prendre part au processus de développement local. Pour cela, il faut qu'ils se détachent, voire s'affranchissent des organisations qui les ont accompagnés sur cette voie.

C'est pourquoi il faut obligatoirement intégrer un volet d'effacement progressif (phasing out) dans la mise en œuvre des projets et programmes.

Il n'est pas aisé de mesurer « l'autonomie ». Il existe toutefois quelques indicateurs :

- ▶ La poursuite autonome des activités mises en œuvre dans le cadre du projet ;
- ▶ La capacité à tirer parti des programmes gouvernementaux ou à engager le dialogue avec des services publics ;
- ▶ L'élaboration de nouveaux projets indépendamment du fait qu'ils bénéficient ou non de soutiens.

Le diocèse de Maroua-Mokolo (Cameroun) a mis au point quatre catégories pour déterminer le degré d'autonomie :

- 3** Un certain niveau d'autonomie. Des groupements qui se gèrent très bien. C'est-à-dire qu'ils sont en mesure de chercher eux-mêmes des ressources et prennent contact avec des partenaires de coopération.
- 2** Il y a des groupements qui travaillent ensemble. Des individus se sont organisés en groupements.
- 1** Certaines activités et rencontres se déroulent.
- 0** Aucune activité visible n'a encore démarré.

2. Stratégies prometteuses

« Si un programme répond vraiment aux attentes et désirs des membres de la communauté, qu'il élargit leur horizon en les faisant participer à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation, qu'il ne les traite pas comme de simples bénéficiaires, il peut alors susciter la confiance et éveiller des potentialités essentielles pour l'auto-développement. »

(Barcik, extrait du compte-rendu annuel pour la période de juillet 2013 à juin 2014)

Une organisation a besoin d'orientations stratégiques claires et compréhensibles pour travailler avec un groupe cible. Les projets réalisés avec la collaboration de MISEREOR viennent s'insérer dans cette stratégie.

Toute stratégie prometteuse pour promouvoir l'autonomie des groupes cibles repose sur une conviction, à savoir que les populations ont la capacité d'agir pour changer leurs conditions de vie et, dans une certaine mesure, pour transformer activement leur propre contexte.

Les quatre stratégies suivantes se sont révélées prometteuses pour renforcer l'autonomie des populations :

2.1 S'appuyer sur le potentiel existant

On peut d'autant plus effectivement soutenir des changements et renforcer la qualité des actions que l'on construit sur quelque chose qui existe déjà. Les organisations porteuses diminueront à terme la dépendance à leur égard en identifiant le potentiel et les ressources locales et en œuvrant à leur renforcement.

L'action des organisations porteuses est centrée sur les besoins des communautés et des familles. Leur vocation est de fournir l'expertise qui n'est pas disponible sur place, de renforcer l'auto-organisation, de favoriser la coopération et les échanges.

Une organisation porteuse doit toujours se poser les questions suivantes :

Connaissons-nous le potentiel et les besoins du groupe cible ?

En avons-nous suffisamment tenu compte dans la conception du projet ?

2.2 Assurer la pérennité

Il faut avoir à l'esprit la fin de l'intervention et en parler dès que l'on planifie un projet. Il faut que les projets prévoient des structures susceptibles d'être adoptées ultérieurement par les groupes bénéficiaires.

Dès le début de leur intervention, les organisations porteuses de projet doivent prévoir et indiquer la date de leur retrait ; les conditions de leur retrait étant mises en place à l'avance ou lors du déroulement du projet.

Toute organisation porteuse de projet devrait se poser les questions suivantes :

Combien de temps et avec quelle intensité allons-nous accompagner le groupe cible ?

En avons-nous informé clairement le groupe cible ?

Que restera-t-il une fois le projet terminé ? Le groupe cible sera-t-il en mesure de le poursuivre ?

2.3 Apprendre tout au long du processus

Trois aspects sont essentiels : s'orienter vers des processus, être flexible dans la démarche et penser dans le long terme. L'organisation porteuse doit se considérer comme une « organisation apprenante ». Elle accompagne le développement des groupes cibles ; ce faisant, elle apprend d'eux et avec eux, de même elle extrapole ce qui a été découvert et appris dans d'autres domaines de travail. Pour cela, il est indispensable d'avoir un personnel engagé qui soit ouvert aux changements et disposé à apprendre. Cette aptitude doit être renforcée par une initiation poussée au départ et être entretenue par des formations régulières le long de l'activité professionnelle.

L'échange direct entre organisations porteuses de projets (par exemple dans le cadre d'un « développement initié par la population » (people led development) est une stratégie qui a fait ses preuves.

2.4 Interagir avec d'autres

Il faut peser le pour et le contre et choisir résolument entre les alternatives suivantes :

- a) Travailler dans des régions où aucune autre organisation de développement ne travaille **ou**
- b) Travailler en parallèle avec d'autres organisations avec le risque d'exposer le groupe cible à des attentes contradictoires **ou**
- c) Se concerter avec d'autres organisations, coordonner l'action, coopérer ou même développer des programmes communs.

3. Exemples de méthodes reproductibles

Aucun concept n'est transposable à 100 %. Il n'en demeure pas moins que ...

Les méthodes utilisées avec succès dans un projet peuvent donner des idées et être sources d'inspiration pour d'autres projets.

1. Les organisations porteuses travaillent avec les groupes cibles sans préjuger des résultats. Elles mettent l'accent sur l'analyse des besoins et des potentiels établie avec et par les personnes concernées.
2. Elles utilisent des méthodes participatives dans la phase de définition des projets.
3. Elles impulsent un suivi des effets qui sera effectué par les groupes cibles et encouragent la réalisation d'auto-évaluations régulières au sein des groupes de base.

Le CDD a une planification triennale. La phase de planification dure plusieurs mois avant le lancement du programme. La planification démarre avec les groupes cibles. Ces derniers analysent leur situation et ce qu'ils ont réalisé au cours des trois années écoulées. Ils réfléchissent à ce qu'ils veulent atteindre au cours des trois prochaines années. Ce processus se déroule, dans un premier temps, au sein du groupe de base à l'aide de fiches /questionnaires. Dans un deuxième temps, la réflexion tourne autour de la forme que pourrait prendre l'action. Des priorités sont établies. Un plan est développé, des objectifs sont fixés sur la base de ces travaux préliminaires. Durant la phase de mise en œuvre, les groupes cibles s'occupent de la réalisation des activités. Ils définissent les domaines dans lesquels ils auront besoin de l'appui du CDD. L'évaluation prend la forme d'une auto-évaluation.

(Diocèse de Maroua-Mokolo, Cameroun)

Nous présentons ci-dessous trois démarches de méthode.

Elles sont censées alimenter votre réflexion et vous inspirer dans votre propre travail.

3.1 Visites de groupes, programmes d'échanges communautaires ou visites d'échanges entre paysans

Les organisations porteuses ont remarqué que les individus et les groupes étaient beaucoup plus réceptifs lorsqu'ils apprenaient les uns des autres, dans le cadre d'échanges directs. C'est la raison pour laquelle ils soutiennent les visites de groupes comme les programmes d'échanges communautaires ou des visites d'échanges entre paysans.

Ces visites se déroulent régulièrement et sont organisées autour d'objectifs d'apprentissage précis, d'un groupe à un autre.

Les visites de groupes poursuivent plusieurs objectifs :

1. Échanger des expériences

- ▶ Obtenir des informations de première main sur les difficultés, les obstacles mais aussi sur les ébauches de solution.
- ▶ En présence de difficultés, apprendre de ceux qui ont connu les mêmes problèmes et qui les ont résolus.
- ▶ Transmettre des expériences qui ont marché.
- ▶ Aider à s'auto-évaluer en se comparant à d'autres groupes.
- ▶ Avoir des discussions de fond : par exemple sur les cultures, les mesures d'adaptation au changement climatique, les droits d'exploitation de la forêt ou les méthodes de transmission du savoir aux générations futures.

2. Se confronter à la pratique

- ▶ Échanger sur des points précis et apprendre de nouvelles méthodes et techniques (agricoles).
- ▶ Adopter et diffuser des innovations.
- ▶ Apprendre comment d'autres groupes se forment et se structurent de manière autonome.

3. Se constituer en réseau

- ▶ Se concerter et coopérer ensemble, par exemple pour la commercialisation.
- ▶ Renforcer la coopération entre les groupes parties prenantes au projet, les groupes extérieurs au projet ou hors commune.
- ▶ Se constituer en réseau avec d'autres groupes / mouvements pour appuyer une demande ou pour planifier voire réaliser des activités communes.
- ▶ Apprendre à connaître les compétences existant au sein d'autres groupes pour, en cas de besoin, pouvoir y recourir plutôt que de faire appel à des expertises externes.
- ▶ Organiser des bourses / foires communes pour échanger des semences et faire revivre la culture indigène.

Les visites peuvent intervenir à toute phase du projet et même se dérouler au-delà d'un projet. Souvent, ce sont les groupements eux-mêmes qui organisent les visites de retour au bout d'un certain temps.

3.2 Suivi (monitoring) de la part des groupes cibles eux-mêmes, auto-évaluations

Dans les différents projets visités, les personnes interviewées accordaient une place importante à la planification participative, au suivi et à l'évaluation. Il y avait même plusieurs exemples de participation des groupes cibles aux activités de suivi et d'évaluation ou de réalisation autonome de suivi.

Au niveau de la méthode, on distinguait les variantes suivantes :

- ▶ Auto-évaluations à l'intérieur de groupements de base, de groupements familiaux.
- ▶ Auto-suivi de certains ménages avec des entrées quotidiennes.
- ▶ Rencontres régulières de planification et d'évaluation (par exemple tous les deux mois) ; en partie, avec toutes les parties prenantes.
- ▶ Suivi semestriel, évaluations globales annuelles.
- ▶ Suivi des activités du projet par les groupements de base.

- ▶ Systèmes PSE établis ou panoplie d'instruments pour un suivi des changements.
- ▶ Evaluations externes de secteurs particuliers.

Il n'est pas rare que les objectifs et indicateurs aient découlé des expériences du projet précédent et/ou des enquêtes de ménage.

Ce qui compte pour l'autonomie des groupes cibles et la pérennité du projet, c'est que les indicateurs aient été fixés par les parties prenantes du projet. Plusieurs organisations ont établi des matrices d'auto-évaluation que l'on peut aussi utiliser dans la coopération avec les ménages.

Dans l'évaluation, on se pose les questions suivantes :

- ▶ Où en sommes-nous ?
- ▶ Qu'avons-nous atteint jusqu'à maintenant ?
- ▶ Que pouvons-nous encore améliorer ?
- ▶ Qu'est-ce qui nous aide à nous améliorer ?

Un grand défi de l'évaluation est d'affiner les méthodes existantes, de développer de nouvelles méthodes d'auto-suivi et d'échanger sur les méthodes appropriées.

3.3 Programmes communautaires d'épargne et de crédit

Les petits paysans, les familles démunies et les ménages dont le chef de famille est une femme n'ont guère accès aux financements traditionnels proposés par les banques. De sorte que certains projets appuient la mise en place d'instruments d'autofinancement solides pour couvrir ces besoins en mini ou petits crédits.

Des fonds de solidarité ou des programmes d'épargne et de crédit offrent des services financiers aux familles et groupements à faibles revenus et appuient ainsi le développement local.

Certains principes sont importants en matière d'appui à l'autonomie financière :

- ▶ Une approche communautaire,
- ▶ La mobilisation des ressources locales,
- ▶ La viabilité économique et sociale,
- ▶ L'appui du développement individuel et collectif,
- ▶ Une gestion démocratique et transparente.

S'ils sont mis en œuvre par des groupes de taille raisonnable, les programmes de microfinance autogérés par les communautés associent généralement les activités d'épargne et de crédit (répartition des ressources financières endogènes).

Ces dernières sont affectées à des activités entrepreneuriales ou de développement ou servent aux besoins sociaux de la communauté. La mise en route d'activités d'épargne permet aux ménages de s'appuyer sur leurs propres ressources pour leurs petits achats ou investissements. Les petits crédits soutiennent des activités entrepreneuriales comme faire pousser et vendre des légumes.

Les programmes d'épargne et de crédit ont un objectif : atteindre les pauvres et favoriser l'autonomie et la responsabilité des membres. L'expérience a montré que ces programmes de microfinance pouvaient mobiliser les communautés au-delà de la durée initiale des projets.

Ils contribuent par conséquent à appuyer la pérennité d'un projet. De plus, la mise en route d'une habitude d'épargne ouvre, dans certaines circonstances, un accès aux institutions de microfinance officielles.

4. Le rôle du personnel et les exigences de la fonction

« Nous aidons pour l'autopromotion ... Nous accompagnons le paysan mais il reste au centre de toutes ses actions – de la définition jusqu'à l'évaluation ... Nous essayons de ne pas être au-devant mais à côté de la population que nous accompagnons. »

(INADES-Formation, Afrique – extrait d'une interview)

Accompagner des groupes sur la voie de l'autonomie, assurer un rôle d'appui, d'intermédiaire et de modérateur – tout cela demande certaines qualifications et un profil particulier de la part du personnel des organisations porteuses :

- ▶ Comprendre les besoins et les priorités de la communauté.
- ▶ Une écoute patiente, un comportement amical et respectueux.
- ▶ Être prêt à changer d'attitude : modification du système de pensée consistant à ne plus « proposer des solutions », mais à amener les acteurs à mettre eux-mêmes au point des solutions adaptées.
- ▶ Un engagement personnel allié à des compétences techniques et des capacités en communication.
- ▶ Vivre avec la communauté lors des phases de suivi intensif.
- ▶ La disponibilité à apprendre en permanence et à travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire.

Pour qu'il puisse remplir ce rôle ainsi que les missions qui y sont attachées, le personnel des projets doit bénéficier de formations l'initiant à la méthodologie axée sur la participation. Ces formations viendront compléter son bagage professionnel. Les modules seront axés sur : la facilitation, les instruments de planification participative (MARPC – Méthode accélérée de recherche participative, par exemple), le suivi, la compréhension de son propre rôle. Les auto-évaluations viendront renforcer la prise de conscience du rôle de facilitateur et de membre de l'équipe.

5. La vocation de ce document d'information : mettre l'autonomie au cœur de la réflexion

Dans ce document, nous avons cherché à montrer comment des organisations porteuses d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine accompagnaient des personnes pauvres et déshéritées sur leur chemin d'autonomie.

Nous aimerions échanger et approfondir la question avec vous pour dégager des lignes d'action pour le travail au sein des projets.

Les questions suivantes peuvent servir de fil conducteur :

- ▶ Quelle conception de l'autonomie avez-vous dans votre organisation ?
Comment la promotion de l'autonomie se reflète-t-elle dans vos projets ?
- ▶ Comment les groupes cibles conçoivent-ils leur propre rôle ?
Comment se représentent-ils le rôle des organisations porteuses qui les conseillent ?
- ▶ Quelle est votre stratégie en tant qu'organisation porteuse
pour renforcer proactivement l'autonomie ?
- ▶ Pour le groupe cible et vous-mêmes, quelles sont les méthodes les plus adaptées
dans les projets ?
- ▶ Y a-t-il des stratégies pour travailler en lien avec des programmes gouvernementaux
ou des démarches d'acteurs non gouvernementaux ?
- ▶ Quelles sont les exigences posées au niveau du personnel du projet (profil) ?
Comment composer une équipe (compétences/savoir-faire, disciplines, motivation,
comportement) ? Comment se passe l'apprentissage à l'intérieur de l'organisation ?
- ▶ Avec quelles autres organisations porteuses êtes-vous en discussion ?
Comment pourriez-vous intensifier le contact ?

Nous espérons que vous trouverez ici l'une ou l'autre idée pour votre travail.

A MISEREOR, nous nous réjouissons d'ores et déjà de poursuivre la réflexion avec vous.

Publications sur des sujets voisins :

« *Al andar se hace camino* » (« *C'est en marchant que l'on construit le chemin* »),
c'est le nom d'une méthode espagnole visant à appuyer des processus autonomes
dans le domaine de l'agro-écologie : www.lacsmopolitana.com/documentos/al_andar.pdf

« *Strengthening people-led development* » (« *Renforcer le développement initié par les bénéficiaires* »)
est une publication en anglais qui décrit l'expérience du PLDP, un partenaire de MISEREOR
en Asie :

www.misereor.org/fileadmin/redaktion/MISEREOR_Strengthening_people-led_development.pdf

Éditeur :

Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V., Mozartstr. 9, 52064 Aachen, Allemagne

Responsable de la rédaction : Dorothee Mack,

Section « Évaluation et gestion de la qualité » de MISEREOR

Auteur : Birgit Laue, consultante indépendante

Conception graphique / mise en page : Yvonne Behnke