

Un portail vers le renforcement des capacités

Capacity.

NUMÉRO 41 | DÉCEMBRE 2010

ORG

Facilitation des processus plurilatéraux



ARTICLE DE FOND

Les systèmes plurilatéraux : points d'entrée du renforcement des capacités

Des praticiens de la SNV expliquent pourquoi les systèmes plurilatéraux sont plus appropriés que des organisations uniques en tant que points de départ d'un renforcement des capacités

INTERVIEW

Paradoxe ou synergie ?

Hettie Walters parle des possibilités et des défis qui présentent à l'ICCO, organisme donateur, les partenariats plurilatéraux

OUTILS ET MÉTHODES

Ce qu'il faut

Minu Hemmati explique que la facilitation des processus plurilatéraux exige des connaissances et énonce les compétences dont les praticiens devraient se doter

PRATIQUE

Dynamique du changement

Jim Woodhill et Simone van Vugt exposent l'importance d'une préparation des facilitateurs du changement pour les aider à faire face au pouvoir et au conflit dans les systèmes plurilatéraux

PRATIQUE

D'une implication de forme à une participation transformatrice

Kanak Tiwari et Kaustuv Kanti Bandyopadhyay relatent ce que les urbanistes indiens ont fait pour remédier aux inégalités sociales en habilitant les groupes marginalisés

OPINION

Puissance et amour

Adam Kahane présente une approche non conventionnelle des défis réfractaires dans les interventions plurilatérales

Ce que nos lecteurs pensent de nous

L'année 2010 touchant à sa fin, nous avons décidé de demander à nos lecteurs ce qu'ils pensent de *Capacity.org* et ils nous ont envoyé un nombre considérable de réponses, en anglais, en français et en espagnol. À l'heure où nous mettons sous presse, nous avons reçu de multiples communications du personnel et des partenaires de la SNV et de l'ICCO et nous continuons de recevoir des réponses des décisionnaires et du personnel de l'ECDPM. Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont pris le temps de nous faire connaître leurs opinions et leurs idées.

La réaction de nos lecteurs est pour nous à la fois un motif de satisfaction et un défi. À la question « *Quelle est votre opinion générale sur Capacity.org ?* », ils ont répondu majoritairement « très bonne » et « bonne » (anglais : 76 %, français : 98 %, espagnol 91 %). Tous les autres répondants considèrent notre publication comme « satisfaisante » et aucuns comme « médiocre ».

Leaders dans le domaine du renforcement des capacités

Quelque 40 % de notre lectorat considèrent *Capacity.org* comme la publication professionnelle de premier plan dans son domaine. Parmi les lecteurs du magazine, 15 % déclarent lire tous les articles ou la plupart, 41 % plusieurs articles, 34 % quelques pages, et 10 % seulement décident de le lire à une date ultérieure.

Parmi les membres du personnel de la SNV qui reçoivent *Capacity.org* au travail, 44 % l'emportent chez eux s'ils n'ont pas eu le temps de le lire dans son intégralité.

La qualité linguistique (style, clarté, fluidité et grammaire) a été évaluée quasi unanimement comme « très bonne » ou « bonne »; certains répondants nous ont toutefois demandé de simplifier la langue et

d'éviter davantage le jargon technique. (Nous en avons déjà tenu compte.) Des lecteurs demandent également plus d'études de cas, plus de contributions de praticiens et gens de terrain et une fréquence de publication accrue. Certains préféreraient des articles plus longs et d'autres des articles plus courts. (Nous ferons de notre mieux pour satisfaire tout le monde en affichant en ligne des versions plus longues de certains articles.)

Version électronique

Nombre de nos lecteurs ne savent pas qu'ils peuvent demander, par notre site web, à recevoir une version électronique de *Capacity.org*, qui leur est envoyée automatiquement par courriel et qui est souvent plus longue que la version imprimée. On peut également télécharger depuis notre site web une version PDF de tout le magazine ou d'articles distincts dans nos trois langues de travail.

Vos retours d'information ont renforcé notre détermination de devenir la principale ressource pour les praticiens du renforcement des capacités de par le monde. Nous entendons faire de *Capacity.org* le lieu où les professionnels du RC trouveront du matériel de qualité les tenant au courant des activités menées dans leur domaine et pouvant améliorer leurs prestations, lieu aussi où ils pourront communiquer leurs idées novatrices à la communauté de pratique.

Notre résolution de nouvelle année pour 2011 est d'appliquer les multiples suggestions que nous avons reçues pour améliorer notre publication. Nous accroîtrons nos activités de diffusion et de promotion de notre e-magazine. Et pour bien montrer que ce ne sont pas là de vaines paroles, nous avons déjà entrepris de lancer notre nouveau site web, plus intuitif et qui offre de meilleures possibilités d'interaction avec notre lectorat.

PUBLICATIONS

Global Action Networks: Creating Our Future Together

Steve Waddell, Palgrave Macmillan, à paraître en janvier 2011.



Ce guide est destiné aux intervenants dans le cadre de processus plurilatéraux au niveau de réseaux d'action mondiaux. L'auteur considère ces réseaux comme des communautés de gens animés des mêmes idées mais d'horizons divers qui œuvrent de concert pour relever des défis mondiaux tels que les changements climatiques, le déboisement, les crises financières internationales et la pauvreté. Ces réseaux rassemblent le secteur public, le secteur privé et le secteur associatif.

L'ouvrage répond à la question centrale : « Que faut-il pour que ces réseaux plurilatéraux réalisent leur potentiel ? »

<http://us.macmillan.com/globalactionnetworks>

Solutions plurilatérales pour l'eau propre et l'assainissement



Michiel Verweij
mverweij@snvworld.org
SNV

Jackson Wandera
jwandera@snvworld.org
SNV

L'eau propre et l'assainissement constituent l'un des facteurs les plus puissants du développement humain. Les difficultés dans ce secteur prennent des dimensions de crise principalement pour les pauvres : les deux tiers des gens qui n'ont pas accès à l'eau propre disposent de moins de 2 dollars par jour pour vivre.

La SNV entend améliorer l'accès de 6,8 millions d'habitants de huit pays d'Afrique aux services d'alimentation en eau et d'assainissement durables :

- En accroissant l'accès fonctionnel à l'eau potable de 3,6 millions d'habitants;
- En accroissant l'accès fonctionnel à des services d'assainissement de qualité acceptable à 3,2 millions de personnes de plus;
- En veillant à ce que les ressources en eau qui assurent l'alimentation de populations humaines soient gérées judicieusement et de manière durable.

En 2009, la SNV a organisé un événement d'apprentissage collectif auquel ont participé 90 de ses facilitateurs de processus plurilatéraux dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène de plusieurs pays africains.

Dans la version web du présent numéro, Michiel Verweij et Jackson Wandera commentent certaines des principales leçons à retenir de cet événement.

Facilitation des processus plurilatéraux

Dans la pratique du renforcement des capacités (RC), nous avons vu s'opérer une évolution depuis la formation individuelle en faveur du renforcement institutionnel. L'évolution se poursuit, privilégiant à présent non plus un travail auprès d'une seule organisation mais la facilitation de processus plurilatéraux. Il faut toutefois se garder de voir là le dernier engouement passager en matière de RC, car ces processus ont toujours fait partie intégrante des interactions humaines. Ils se manifestent chaque fois que des individus ou des organisations constatent que la coopération peut les aider à saisir des opportunités de développement.

Michiel Verweij et Jackson Wandera expliquent que les problèmes du secteur de l'eau et de l'assainissement ont toujours exigé des solutions plurilatérales. L'eau est utilisée par toutes sortes d'usagers et à différentes fins. Les pénuries d'eau induisent des tensions entre les usagers et les usages, lesquelles ont été, au fil de l'histoire du monde, l'une des grandes causes de conflit. Mais, les auteurs le signalent aussi, la résolution des conflits par des efforts de collaboration a façonné l'histoire de l'humanité et contribué à l'avènement de nos grandes civilisations.

Les processus plurilatéraux sont une composante de la dynamique des systèmes humains, au même titre que des individus et les organisations. Or le point de départ de nombreuses interventions de RC se situe toujours au niveau organisationnel, peut-être parce que les processus plurilatéraux ne sont généralement pas aussi clairement définis que les organisations.

En tout état de cause, les processus plurilatéraux ont de vastes répercussions, d'une importance essentielle. Dans l'article de fond, des facilitateurs de la SNV décrivent leur expérience de ces processus. Les enseignements tirés de leurs interventions dans des pays et des contextes divers les amènent à conclure que les systèmes plurilatéraux peuvent constituer pour le RC un point de départ bien plus approprié.

Les donateurs apprennent que la plupart des problèmes de développement ne sauraient être résolus par des organisations agissant individuellement. Ils font face au défi de l'élaboration de nouvelles modalités de financement autorisant des interventions efficaces au niveau des processus plurilatéraux. Nous avons interviewé Hettie Walters, Coordinatrice du renforcement des capacités de l'ICCO, qui signale la nécessité pour les donateurs de veiller à ce que les relations donateurs-bénéficiaires ne fassent pas obstacle à l'appui des processus plurilatéraux. Elle note également que les donateurs doivent tenir compte du fait qu'ils

font, eux aussi, partie du système et qu'ils peuvent avoir des effets bénéfiques mais aussi néfastes sur ces processus.

Minu Hemmati explique que la facilitation des processus plurilatéraux exige des compétences considérables. Dans son article, *Ce qu'il faut*, elle énonce les aptitudes clés que les praticiens doivent acquérir, lesquelles, note-t-elle, appartiennent à toute une gamme de disciplines et de professions et comprennent des compétences cognitives, émotives et sociales.

Si la gestion des processus plurilatéraux vise précisément à combattre l'inégalité et la pauvreté, deux aspects doivent retenir l'attention des facilitateurs : l'autonomisation des groupes marginalisés et le rôle du pouvoir en tant que force positive dans ces processus.

Les systèmes sont souvent trop vastes pour que soit possible une participation directe de toutes les parties prenantes, d'où un risque de marginalisation accrue des groupes déjà marginalisés. Verweij et Wandera expliquent que dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène en Afrique, ces groupes sont souvent dénués de toute structure organisationnelle et donc incapables d'envoyer des délégués qui les représenteraient dans les processus plurilatéraux. Les facilitateurs doivent connaître ces groupes et parvenir à les mobiliser, sachant par ailleurs qu'il manque souvent à leurs représentants les connaissances, les informations et les relations nécessaires pour bien représenter leur groupe. Kanak Tiwari et Kaustuv Kanti Bandyopadhyay, du PRIA, présentent ce que les facilitateurs de l'aménagement urbain font, en Inde, pour pallier à ces inégalités. Il faut, pour que les processus plurilatéraux contribuent à l'amélioration des conditions de vie des pauvres, que les facilitateurs s'attachent activement à autonomiser les groupes marginalisés.

Si les processus plurilatéraux peuvent viser à la réalisation d'une vision commune, ils présentent aussi un terrain où les acteurs s'affrontent et exercent leur pouvoir. Ce qui n'est pas nécessairement mauvais. Jim Woodhill et Simone van Vugt expliquent que le pouvoir n'est pas négatif et qu'il constitue un facteur de succès des entreprises humaines. Ils proposent divers moyens de gérer les affrontements naturels des pouvoirs qui se manifestent dans les processus plurilatéraux. Notre chroniqueur invité Alan Kahane note que le pouvoir est indispensable pour obtenir des résultats, mais qu'il doit aussi être tempéré par l'amour.

Heinz Greijn
editor@capacity.org
Rédacteur en chef

NOUVELLES ET ÉVÉNEMENTS 2

Ce que nos lecteurs pensent de nous

ÉDITORIAL 3

Facilitation des processus plurilatéraux

Heinz Greijn

ARTICLE PRINCIPAL 4

Les systèmes plurilatéraux, points d'entrée du renforcement des capacités

Auteurs de la SNV et de Context, international cooperation

PRATIQUE 8

La dynamique du changement

Jim Woodhill et Simone van Vugt

RESSOURCES 10

INTERVIEW 11

Paradoxe ou synergie ?

Hettie Walters s'entretient avec Heinz Greijn

OUTILS ET MÉTHODES 12

Ce qu'il faut

Minu Hemmati

PRATIQUE 14

D'une implication de forme à une participation transformatrice

Kanak Tiwari et Kaustuv Kanti Bandyopadhyay

OPINION 16

Puissance et amour

Adam Kahane

Prochains numéros

Le prochain numéro de *Capacity.org* portera sur le renforcement des capacités des systèmes de santé, en particulier au niveau des soins de santé primaires. Notre numéro d'août 2011 sera consacré à l'efficacité de l'appui au renforcement des capacités.

Photo de couverture

© Roel Burglar

Les systèmes plurilatéraux : points d'entrée du renforcement des capacités

Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Julia Ekong, Duncan Mwesige, Lucia Nass, Rem Neefjes, Jan Ubels, Piet Visser, Kencho Wangdi et Thomas Were, des bureaux de la SNV du monde entier, et Jan Brouwers, consultant principal, Context, coopération internationale.

On suppose souvent que le renforcement des capacités a pour point de départ des individus et des organisations, à partir desquels il se diffuse dans la société. Mais les capacités proviennent aussi souvent des interactions entre les divers acteurs, ce qui permet de penser qu'une modification de la logique et du répertoire d'intervention pourrait se traduire par des gains d'efficacité.

Un changement de mentalité important

La pratique établie de longue date est que le renforcement des capacités (RC) cible des individus ou une organisation particulière, les systèmes de grande envergure étant considérés comme du ressort de l'élaboration des politiques et des cadres de réglementation. Cette séparation a contribué à une conception du RC comme consistant en une formation à diverses aptitudes, en un transfert de connaissances et en un développement des structures et processus organisationnels.

Terminologie

- **Système plurilatéral** : Acteurs et relations en rapport avec une question de développement donnée (par exemple, un système rural d'adduction d'eau ou une chaîne de valeur agricole). Les acteurs ne se connaissent pas nécessairement et peuvent ne pas connaître non plus toutes les composantes du système.
- **Engagement plurilatéral** : Effort visant à mettre en rapport de multiples acteurs intervenant dans un domaine de développement donné, mais pas nécessairement en un processus cohérent ou une plate-forme organisée.
- **Processus plurilatéral** : Processus généralement délibéré et assorti d'un calendrier dans lequel de multiples acteurs se rencontrent pour relever un défi en matière de développement et obtenir des résultats collectifs.
- **Plate-forme plurilatérale** : Mécanisme par lequel des acteurs se réunissent périodiquement pour favoriser les échanges, les décisions conjointes et la collaboration de manière adaptée à l'évolution conjoncturelle.
- On notera par ailleurs que nous employons, de préférence au terme de *partie prenante* celui d'*acteur* pour refléter le fait que les parties n'apportent pas seulement leur intérêt propre au processus.

Les approches plurilatérales ne sont pas nouvelles et les processus de développement comprennent généralement des travaux avec de multiples parties. Mais elles ont généralement été comprises dans l'optique d'un dégagement de consensus, d'un processus décisionnel participatif ou d'activités de mise en œuvre de programmes, et pas en tant que RC.

Au cours de la décennie écoulée, toutefois, l'expérience pratique a fait apparaître que de tels travaux pourraient constituer en eux-mêmes une forme efficace de RC, dont bénéficient à la fois les capacités individuelles et institutionnelles. Judicieusement menée, l'implication de multiples acteurs accroît leurs capacités au sein du système et améliore les politiques et les règlements qui régissent leurs interactions, ce qui a pour effet d'accroître l'efficacité et la durabilité du système dans son ensemble.

Divers points conceptuels et méthodologiques intéressants commencent à émerger du corpus d'expérience croissant qui s'accumule au fil des activités menées avec les systèmes plurilatéraux. Nous ferons usage ici de trois études de cas réalisées dans différentes régions d'Afrique pour illustrer concrètement et confirmer nos conclusions sur le RC plurilatéral.

Amélioration des relations entre les acteurs

La capacité de tout système s'accroît dès lors que l'on améliore la qualité des relations entre les acteurs. Les systèmes plurilatéraux bénéficient de l'établissement de relations ou de l'amélioration des relations déjà établies entre les acteurs, pour que ceux-ci cessent de s'ignorer, ou d'interagir de façon peu efficace, voire antagoniste, malgré leurs intérêts communs. L'étude de cas de l'Ouganda démontre l'importance cruciale de la facilitation de l'engagement de multiples acteurs, lequel permet l'instauration de conditions favorables à l'innovation et à

diverses formes d'appui au RC. Les plates-formes plurilatérales donnent des résultats concrets du fait de l'accroissement de la capacité collective des systèmes plurilatéraux à se comprendre, à débattre, à agir, à évoluer et à se développer.

Un élément clé des trois études de cas réside dans l'aide apportée au système *pour qu'il prenne conscience de lui-même*. Cela s'est fait en trois étapes : 1) en se demandant s'il était possible d'ajouter une valeur appréciable et en repérant les obstacles susceptibles d'être surmontés conjointement; 2) en établissant des liens entre des acteurs jusqu'alors isolés; 3) en procédant à une analyse nouvelle et explicite de l'ensemble du système (avec notamment une amélioration des flux d'information de la base vers le sommet).

Se connaissant mieux les uns les autres et appréhendant mieux l'ensemble du système, les acteurs commencent à influencer collectivement sur ce système et à coopérer pour négocier de meilleures politiques ainsi que de meilleures conditions de financement.

Les relations, vecteurs de capacités

En général, les approches dominantes du RC privilégient la formation d'individus et le développement de systèmes organisationnels internes. Mais l'expérience du Kenya, de l'Ouganda et de l'Éthiopie met en évidence une réalité différente. Il peut exister de nombreuses capacités efficaces dans les relations entre les acteurs, lesquelles se développent par l'interaction et non par la formation ou le développement organisationnel. Nous le constatons dans la chaîne de valeur des graines oléagineuses en Ouganda et dans la gestion des marchés au Kenya.

Ces exemples montrent que les capacités ne partent pas nécessairement d'un individu ou d'une organisation avant de se déployer dans la société, et qu'elles peuvent aussi



Marché au bétail des plus actifs au Kenya

provenir d'interactions entre les acteurs. En conséquence, nous réorientons radicalement la logique d'intervention en nous détournant de formations et d'ateliers impulsés par l'offre qui préparent les gens à des changements prescrits de l'extérieur.

Nous proposons donc une autre approche, que l'on peut appeler *RC-action* (suivant l'idée de la *recherche-action*), et qui part des questions qui sont importantes pour les acteurs locaux. Nous pouvons ainsi tirer parti de l'énergie locale en faveur du changement, établir des programmes locaux et élaborer des solutions opérantes sur le terrain. Le défi, pour les donateurs, est de savoir comment investir dans une telle dynamique.

Des intermédiaires de confiance

Les cas de l'Éthiopie, du Kenya et l'Ouganda illustrent une forme d'aide étrangère dans laquelle les conseillers extérieurs n'ont pas prescrit ce qu'il fallait faire ni la façon de le faire. Dans chacun des cas, des conseillers ont été engagés pour faciliter une première analyse et une réunion plurilatérale, et il leur a été demandé ensuite de continuer d'appuyer le processus. Ils n'ont pas agi en

Transformation de la commercialisation du bétail – Kenya

Pendant des décennies, les producteurs de bétail du district de Wamba (comté de Samburu) avaient éprouvé des difficultés pour accéder aux marchés, situés souvent à de grandes distances ce qui les exposait à une grande insécurité en chemin, et leurs revenus s'en ressentiaient. Les marges bénéficiaires étaient très faibles, un animal changeant souvent de propriétaire cinq fois avant la vente finale. Les producteurs n'avaient pas de liens directs avec les marchés et passaient par des intermédiaires qui venaient acheter les bêtes dans les zones rurales. Malgré la demande, les coûts de transaction élevés provenant de l'achat auprès de producteurs éparpillés géographiquement déprimaient les prix.

Élimination des intermédiaires

Une approche novatrice de la commercialisation du bétail a émergé de la collaboration de divers acteurs. Elle a consisté à établir un marché intérieur géré par la communauté, qui perçoit aussi les taxes sur le bétail au nom du gouvernement régional et qui en conserve 50 %.

La proximité du nouveau marché a encouragé l'établissement de liens directs entre les négociants

des marchés terminaux et les producteurs, éliminant ainsi de nombreux intermédiaires et produisant une augmentation des prix de plus de 30 %. Le partage des recettes fiscales a également renforcé l'intérêt de la communauté pour cet arrangement et a contribué à une réduction des vols de bétail, de l'insécurité et de la fraude fiscale.

La place du marché est aujourd'hui fréquentée par une foule d'hommes et de femmes, vieux et jeunes, qui vendent et achètent des animaux et des peaux. Plus de 800 ménages y trouvent leur principale source de revenus et plus de 300 femmes ont de petits commerces axés sur ce marché, où un grand nombre de boutiques sont gérées par des jeunes, qui constituent 50 % des intervenants.

Une idée qui se répand

Le travail impressionnant de la communauté de Wamba a incité le Conseil de Samburu à lancer des marchés analogues dans d'autres districts. Ce modèle a aujourd'hui incité des bailleurs de fonds tels que la FAO et Food for the Hungry International à renforcer les capacités des communautés et a été adopté par les conseils de sept autres régions.

La chaîne de valeur des graines oléagineuses – Ouganda

Une analyse du sous-secteur des graines oléagineuses en Ouganda effectuée en 2006 a mis en évidence un potentiel considérable de croissance en termes de productivité, de revenu et d'emploi. Mais cette croissance était entravée par une coordination médiocre et par un manque de collaboration et de partage d'information entre les acteurs. En conséquence, l'approvisionnement en intrants laissait à désirer, les achats en vrac étaient rares, les installations et technologies de traitement de post-récolte insuffisantes, les acteurs n'avaient pas accès aux financements et les politiques et règlements appliqués au sous-secteur étaient faibles.

Devant cette analyse, les acteurs de la chaîne de valeur ont décidé d'agir conjointement pour éliminer les contraintes. Il a été établi des plates-formes plurilatérales réunissant tous les acteurs concernés de la chaîne de valeur, notamment les acteurs principaux (producteurs, fournisseurs, chercheurs, responsables du traitement, propriétaires d'entrepôts et transporteurs), les fournisseurs de services (institutions financières, établissements d'enseignement supérieur et services de développement des affaires, et principaux organismes de l'État et des donateurs.

Solutions

Les plates-formes ont produit un certain nombre de solutions. La plate-forme nationale a pris contact avec la plus grande entreprise de traitement et d'importation de semences de l'Ouganda, Mukwano Industries, qui a accepté d'importer suffisamment de semences hybrides pour tous les agriculteurs du sous-secteur. Elle a également négocié l'établissement d'un programme de garantie des financements par l'entremise du Projet d'appui au secteur agricole.

Ceci a permis à l'association des négociants en intrants agricoles de distribuer les semences de Mukwano par son propre réseau de distribution dans tout le pays. La plate-forme a eu recours au programme de financement pour négocier une garantie de prêt agricole qui a couvert à

hauteur de 50 % tous les producteurs de graines oléagineuses, 50 000 d'entre eux au total, ayant contracté des emprunts pour acheter des machines de préparation du sol.

Grâce au dialogue de politique organisé par la plate-forme, le gouvernement ougandais a mis en place un programme de garantie pour faciliter l'accès des exploitants au financement et, dans un deuxième temps, un système de récipiscé d'entrepôt dans les zones de production de graines oléagineuses. Le système rural d'information a produit une grande partie des données disponibles, en particulier sur les prix, les tendances sectorielles et les systèmes de production.

Résultats

L'impact sur la productivité, le revenu et l'emploi a été remarquable. En trois ans, le nombre de ménages producteur de graines d'oléagineux est passé d'environ 150 000 à 500 000. À l'heure actuelle, 70 % d'entre eux ont accès à des semences hybrides de haute qualité; les rendements ont augmenté d'environ 15 kg à 25 kg par are; et le nombre de transformateurs est passé de quatre à 34.

Confiance

Ce succès est dû fondamentalement à un changement dans les relations. Les acteurs qui ne se faisaient pas confiance et qui travaillaient indépendamment reconnaissent à présent qu'ils appartiennent à un seul et même système et ont appris à regarder au-delà de leurs intérêts propres et à prêter attention aux questions systémiques pour élaborer des positions et des solutions communes.

Les solutions issues des processus plurilatéraux régionaux ont été reflétées dans les politiques nationales, ce qui a instauré un environnement favorable aux producteurs qui ont pu renforcer leurs organisations, faire front commun et négocier de meilleures conditions. Ces processus ont été la base d'une autonomisation des producteurs et ont accru simultanément l'engagement d'autres acteurs.

facilitation est résolument axée sur les résultats et exige une bonne connaissance du secteur considéré. Thomas Were, conseiller kényan et l'un des co-auteurs du présent article, explique : « En tant que spécialiste du RC dans le secteur de l'élevage, je dispensais des formations et menais des ateliers plutôt standard. À présent, nous agissons au niveau de la chaîne entière et je dois en savoir davantage pour signaler à mes clients les dynamiques, les opportunités et les contacts. Je dois être très au courant de ce qui se passe dans le secteur. Je dois aussi être plus sensible et plus apte à la facilitation qu'auparavant. Ce sont les acteurs qui déterminent ce qui est intéressant, ce qui est faisable et ils le font généralement beaucoup mieux que les intervenants extérieurs. »

Thomas Were décrit ici le rôle d'un intermédiaire facilitateur de confiance qui réduit les risques pour les acteurs et les aide à faire des choses qu'ils ne considéraient pas jusqu'alors comme faisable. Un tel facilitateur agit « en ami intelligent ». Ces amis sont sensibles à votre situation et à vos besoins, apportent une perspective nouvelle et aident à comprendre la situation sous différents angles, sont respectueux et compréhensifs, francs, honnêtes, indépendants et ne cherchent pas à vous faire plaisir ou à servir des intérêts particuliers. Avec un tel appui, cette notion fugace qu'est la confiance commence à prendre de la réalité.

Conclusions et perspectives

Les considérations ci-dessus nous mènent à trois types de conclusions : notions conceptuelles et méthodologiques, indications sur la façon d'accroître l'efficacité de l'appui au développement et défis professionnels.

D'un point de vue conceptuel et méthodologique, on peut retenir :

- Une évolution dans la pensée et la pratique du RC dans le sens d'un appui pour accroître l'efficacité des systèmes plurilatéraux;
- La reconnaissance que les capacités sont fortement présentes dans les relations et que de nombreuses formes de capacités se développent dans l'espace des interactions entre acteurs;
- La notion de *RC-action* qui est axée non pas sur les intrants des capacités mais sur l'appui d'un processus de changement mené par des acteurs locaux, avec un soutien pour le renforcement des capacités intégré dans ce processus;
- L'importance du *facilitateur-intermédiaire de confiance* pour améliorer la dynamique plurilatérale et de la compréhension de la part de celui-ci des éléments qui peuvent aider les systèmes plurilatéraux.

Du point de vue de « l'efficacité de l'aide », il convient de noter que dans tous les cas auxquels le présent article renvoie, les changements fondamentaux intervenus dans les relations entre les acteurs ont

experts ou en formateurs mais ont appuyé la compréhension, la création de perspectives et l'élaboration de solutions. Cela exige une somme considérable de connaissances et d'appréciation du contexte sectoriel ainsi que d'aptitudes pratiques en matière de conseil et de facilitation.

Ce que les études de cas n'indiquent pas en détail, c'est que pour améliorer les relations, il faut tenir compte des intérêts, du pouvoir et des conflits. Les acteurs se méfient souvent les uns des autres et peuvent s'accuser les uns les autres des problèmes. Mais les études de cas donnent l'exemple d'une approche de la facilitation éminemment pratique et axée sur les résultats dans ce type de situations. Un examen plus attentif permet de déceler toute une série d'éléments :

- Facilitation de l'établissement de nouveaux contacts

- Facilitation de l'apport d'information et de connaissances pour comprendre le contexte
 - Accueil, présidence et facilitation de réunions, voyages, visites, etc.
 - Bons offices et conclusion d'ententes
 - Participation à l'innovation entre acteurs et renforcement de leur engagement
 - Conseils ou encadrement individuels pour renforcer les rôles/capacités
 - Médiation de conflits
 - Facilitation de processus ou de plates-formes plurilatérales qui perdurent
 - Intervention en tant qu'agent administratif pour arrangements financiers entre acteurs
 - Promotion de positions ou de perspectives que d'autres ne peuvent pas adopter
- On notera le changement de rôle intervenu ici, qui consiste en l'abandon du rôle d'expert pour celui de facilitateur. La



Alamy / Michael Runkel

Ruche traditionnelle en Éthiopie

Accroissement du commerce du miel – Éthiopie

En 2005, les apiculteurs éthiopiens ne produisaient que de petites quantités de miel de table, principalement de qualité ordinaire, destinées à la commercialisation locale. Cinq ans après, les producteurs sont parvenus à accroître la production de miel de haute qualité, d'où une augmentation de 150 dollars EU du revenu moyen des ménages. Et dix transformateurs fournissent aujourd'hui 400 tonnes de miel par an pour l'exportation.

Comment un tel changement a-t-il eu lieu ?

L'évolution a commencé en 2005, lorsque Haile Giorgis Demissie, dynamique directeur de l'entreprise de traitement du miel Beza Mar, s'est rendu compte de l'existence d'un immense marché d'exportation. Mais il a également compris qu'il ne pourrait pas assurer à lui seul l'entrée du miel éthiopien sur le marché international.

Une idée qui séduit

Il a présenté sa position à un atelier organisé par la SNV à l'intention de multiples parties prenantes. Une analyse de chaîne de valeur fondamentale a été effectuée et l'idée de M. Demissie a suscité assez d'intérêt chez les participants pour que ceux-ci forment un groupe de coordination, dont il a assumé la direction. Au fil du temps, sont devenus membres du groupe des transformateurs, des exportateurs, de nouvelles associations de producteurs, des fournisseurs de services d'homologation et d'audit, des institutions financières, des ministères et des établissements d'enseignement et de recherche.

Le groupe de coordination a examiné la façon de pénétrer le marché de l'UE, d'obtenir des licences d'exportation et de réunir un volume suffisant de miel pour remplir les commandes de l'extérieur. Le rôle de la SNV a consisté à réunir les parties prenantes. Des consultants ont été engagés pour dispenser des conseils dans les domaines où la SNV et les acteurs de la chaîne de

valeur n'étaient pas spécialistes. Le ministère de l'agriculture, de son côté, a aidé les exportateurs à obtenir l'homologation du miel éthiopien par l'UE.

Dimensions commerciales

L'étape suivante a été celle de la formulation d'un Plan d'intervention stratégique en trois points : établissement de contacts pour l'exportation, renforcement des capacités de traitement et obtention de l'homologation. Étant donné qu'il fallait accroître la production de catégories spécifiques de miel, il a été indispensable de resserrer les liens commerciaux entre les producteurs et les transformateurs, ce qui a assuré à ceux-ci une alimentation régulière en miel et à ceux-là des débouchés fiables.

Il a fallu, pour créer ces nouveaux liens, renforcer la confiance. Il a aussi fallu que de nouvelles technologies soient acceptées, que les prestations de service soient améliorées et que de nouvelles façons d'accéder aux financements soient formulées. C'est ainsi, par exemple, que des « ruches de transition » ont été testées pour déterminer leur appropriation et leur abordabilité pour les apiculteurs éthiopiens, en particulier les femmes, et pour assurer l'accroissement d'échelle, avec l'aide des transformateurs.

Toute cette activité a abouti à la création de la Commission éthiopienne d'apiculture en tant que partenariat public-privé.

Transfert de connaissances pratiques

La SNV a eu pour rôle de faciliter le processus du changement en établissant des relations commerciales, en appuyant la planification, en favorisant l'accès aux subventions et au capital-investissement, et en modérant le groupe de coordination. Par ailleurs, en engageant une firme de RC éthiopienne, elle a transféré les connaissances en matière de facilitation de la chaîne de valeur à un acteur local.

amélioré le fonctionnement des systèmes et apporté des niveaux supérieurs de production, de revenu et d'emploi.

Ceci indique que *le RC-action* devrait être au centre des considérations lorsque nous repensons le rôle du RC dans les politiques et dans la pratique. Ce RC-action repose sur les principes suivants : engagement plurilatéral; soutien financier approprié compte tenu des ressources, de la dynamique et de l'ingéniosité locales; apport d'un soutien flexible et sensible au processus de changement local. Ce qui présente à l'évidence des défis pour de nombreux programmes sectoriels.

Il est hors de doute que les approches plurilatérales ont quelque chose de très important à offrir. Parmi les grands défis professionnels, figurent notamment :

- L'approfondissement de la compréhension des processus, espaces, plates-formes et mécanismes plurilatéraux et l'examen de leur pertinence par rapport à divers objectifs et situations;
- L'analyse des pratiques et des principes qui entretiennent une dynamique et des espaces plurilatéraux productifs, sans institutionnalisation ou formalisation excessives;
- L'examen de stratégies novatrices de financement et d'appui pour le changement des systèmes plurilatéraux (voir aussi l'interview avec Hettie Walters, page 9);
- L'expansion du répertoire professionnel de la facilitation/intermédiation de la dynamique plurilatérale;
- L'offre de possibilités d'apprentissage pour les professionnels en matière de facilitation avancée du changement.

Notre conclusion générale est la suivante : l'efficacité provient « du terrain » et se propage de la base vers le sommet, bien plus que par des mesures imposées d'en haut. Les capacités ne peuvent pas s'enseigner; elles proviennent d'un appui apporté aux acteurs pour les aider à relever conjointement des défis réels, d'où la nécessité essentielle d'œuvrer délibérément avec les systèmes plurilatéraux. La notion de *RC-action* favorise l'apport d'un soutien sensible aux réalités, remplaçant une approche impulsée par l'offre. Le travail avec les systèmes plurilatéraux, outre qu'il complète et intègre les formations et les approches du développement organisationnel antérieures, permet aussi de relever les défis du développement de manière plus efficace et de créer des formes de capacités qui s'auto-entretiennent. <

Pour en savoir plus

- The IOB-led evaluation *Dutch Support to Capacity Development: – Synthesis report on SNV* – à paraître en 2011.
- Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N.-A., and Fowler, A. (eds) (2010) *Capacity Development in Practice*. Earthscan. <http://tinyurl.com/CDInPractice>

La dynamique du changement



Jim Woodhill

jim.woodhill@wur.nl

Directeur centre pour l'innovation en matière de développement (CDI) de l'université de Wageningen, Pays-Bas

Simone van Vugt

simone.vanvugt@wur.nl

Directrice du Programme Innovation et Changement

Depuis plus de dix ans, le Centre pour l'innovation en matière de développement (CDI) de l'université de Wageningen offre des programmes de renforcement des capacités à l'intention des praticiens des processus plurilatéraux. L'une des fonctions les plus importantes de ces programmes est de préparer les facilitateurs à traiter de manière productive les questions de pouvoir et de conflit, de manière à obtenir des résultats positifs.

constructif des parties prenantes, exige chez les dirigeants et les facilitateurs beaucoup de sagesse.

Conception et facilitation

Le CDI a élaboré, pour aider les praticiens à concevoir et à faciliter un processus adapté aux spécificités de la situation, un cadre dont les composantes sont les suivantes :

1) *La justification* – qui explique pourquoi, dans un monde d'une complexité croissante, les processus plurilatéraux deviennent un mécanisme de gouvernance important.

2) *Les sept principes* – qui traitent de la dynamique du changement transformateur.

3) *La pratique* – qui montre comment toute une gamme de méthodes et d'outils s'articule avec les aptitudes des facilitateurs pour instaurer des processus de changement efficaces.

(On trouvera plus de détails sur ce cadre dans la version en ligne de la présente livraison de Capacity.Org)

Changements de pouvoir

Des changements des relations de pouvoir sont souvent nécessaires pour résoudre les

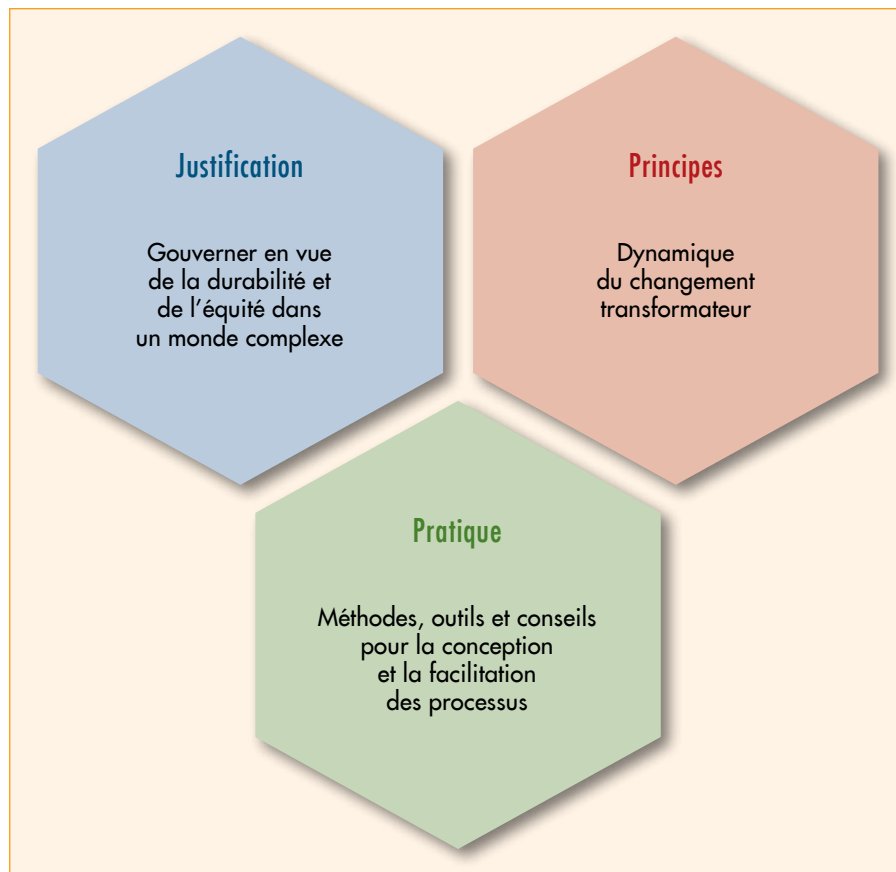
La politique et le pouvoir se situent au cœur même de tout processus plurilatéral efficace. Après tout, les différences de pouvoir sont souvent à l'origine de l'inégalité économique et sociale, de l'utilisation non durable des ressources et des conflits et l'on risque, en ignorant cette réalité, de faire courir de graves risques à ces processus. Ceux-ci peuvent être de puissants moteurs de changement, mais si les praticiens ne comprennent pas bien la dynamique du pouvoir entre les parties prenantes, ils peuvent miner le processus, voire aggraver la situation. Il faut également se rappeler que les praticiens et les organisations de développement apportent eux aussi leur propre pouvoir et leurs intérêts politiques.

Les deux côtés de la pièce

Soyons clairs sur ce point : le pouvoir est un facteur positif. C'est ce qui permet à toute entreprise humaine de réussir. Mais il peut aussi servir à protéger les privilèges et les intérêts discriminatoires et à maintenir le statu quo.

La façon d'aborder la dynamique du pouvoir influe sur la confiance, l'ouverture aux idées et la légitimité générale du processus. Conflit et colère surgissent souvent lorsque les gens et les groupes estiment que leurs problèmes et leurs préoccupations ne sont pas pris en considération de manière équitable.

En tant que praticien, il n'est pas toujours souhaitable d'aborder le pouvoir et le conflit de plein front. La conduite à tenir face au pouvoir, en vue d'obtenir un engagement



problèmes sous-jacents qui ont abouti au lancement d'un processus plurilatéral. Il peut falloir, par exemple, autonomiser des groupes de parties prenantes moins influents. Ce n'est souvent que lorsque les groupes marginalisés exercent leur pouvoir que les autorités en place leur accordent leur attention.

Il existe de multiples types de pouvoir et de multiples façons de les considérer.

- **Autorité** – Pouvoir détenu par une personne ou un groupe (qu'il leur ait été conféré ou qu'ils l'aient pris), par exemple des entités gouvernementales, des gestionnaires et des dirigeants de groupes sociaux.
- **Pouvoir économique** – Accès aux ressources financières et matérielle et contrôle de ces ressources.
- **Pouvoir coercitif** – Emploi de la violence physique ou de manipulations psychologiques pour contrôler les actions d'autrui.
- **Connaissance** – Accès privilégié aux connaissances, à l'information et à l'expertise ou contrôle exercé sur elles.
- **Pouvoir idéologique** – Utilisation des idées, de la culture, de la religion et de la langue pour façonner la vision du monde et le comportement des gens.
- **Pouvoir charismatique** – Aptitude de certains individus à faire usage du pouvoir de leur personnalité pour se constituer un groupe de supporters et exercer de l'influence.

Pour induire un changement de pouvoir, les praticiens doivent :

- Comprendre la dynamique du pouvoir
- Œuvrer avec les groupes les moins puissants pour les aider à cerner ses préoccupations
- Appuyer le renforcement des capacités de certains groupes en leur facilitant l'accès aux ressources
- Établir des relations de confiance et de compréhension entre les groupes pour que les plus puissants appuient les autres
- Modifier les processus qui privent de pouvoir les groupes marginalisés
- Faciliter les processus en veillant à ce que tous les groupes puissent y contribuer de manière équitable

Il peut y avoir, en particulier pour les ONG, des choix difficiles. Essaient-elles de coordonner ou de faciliter le processus ? Établissent-elles des bases de pouvoir pour certains groupes d'acteurs qui permettent à ceux-ci d'avoir plus d'influence sur le processus ?

Ces deux rôles sont importants, mais il est rare qu'une organisation sache s'acquitter de l'un et de l'autre de manière efficace. Il s'agit parfois de décider si l'organisation entend appuyer un processus partisan d'autonomisation ou adopter une attitude plus neutre et exercer des fonctions de bonne entendance.

Comme on peut le constater dans l'exemple de l'huile de palme (*voir encadré*), le choix par certains groupes d'une approche plus confrontationnelle peut être le facteur qui déclenche une intervention plurilatérale.



Récolte dans une plantation de palmiers à huile dans le Sulawesi du Sud (Indonésie)

Ruters / Yusuf Ahmad

Cas de l'huile de palme

Près de 40 % de l'huile végétale commercialisée dans le monde sont de l'huile de palme. Celle-ci est largement utilisée dans les secteurs de l'alimentation et des cosmétiques ainsi que dans l'industrie et en tant que biocarburant.

L'huile de palme est produite principalement dans les zones tropicales, sur des terres qui étaient auparavant des forêts ombrophiles. Les implications écologiques de cet état de choses sont significatives et les communautés locales et autochtones subissent également de graves conséquences négatives de ce changement d'utilisation des terres.

C'est là un problème qui implique de multiples parties et qui touche à des questions de pouvoir et de conflit du niveau local au niveau mondial. En réaction aux préoccupations largement répandues et aux campagnes internationales, un groupe d'ONG et d'entreprises de production d'huile de palme a formé la Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO – Table ronde sur l'huile de palme durable). Cette initiative a eu un succès relatif, mais n'a pas empêché les pratiques non durables et socialement inéquitables de se poursuivre.

Une coalition locale d'ONG indonésiennes a su convaincre le Groupe de la Banque mondiale d'imposer un moratoire aux investissements dans les projets d'huile de palme jusqu'à ce que la situation puisse être dûment résolue par le biais d'un processus mondial de consultation plurilatérale.

Ce processus ne visait pas uniquement à résoudre le conflit, mais aussi à faire connaître au Groupe de la Banque mondiale les points de vue de toutes les parties impliquées, de manière à ce que les investissements puissent être effectués dans le respect des principes de la durabilité et de l'équité. L'accent

a été mis résolument sur la nécessité de meilleurs processus d'engagement et de résolution des conflits entre les entreprises et les populations locales.

Du point de vue du pouvoir et du conflit, le cas de l'huile de palme appelle plusieurs réflexions intéressantes. En premier lieu, le processus plurilatéral a eu lieu dans un contexte marqué par un conflit notable. De tels conflits peuvent avoir un impact négatif sur l'image de marque des entreprises de production et de traitement de l'huile de palme et c'est là l'un des facteurs qui a motivé le lancement du processus plurilatéral.

Le second constat dans le cas de l'huile de palme est qu'il se jouait un scénario, efficace, du type bon flic et méchant flic, certaines ONG optant pour un rôle de manifestantes et d'autres appuyant des négociations plurilatérales.

Troisième point de réflexion, nous constatons les différences de valeurs quant à ce qui constitue le bien-être pour les communautés locales : croissance économique ou préservation des modes de vie traditionnels et de l'environnement. Dans un contexte de planification spatiale et de suivi médiocres, il surgit des différends majeurs sur les « faits » : quel est exactement l'impact de la production de l'huile de palme sur l'environnement ?

Quatrième et dernier constat : la dynamique du conflit et du pouvoir mène à de nouvelles formes de gouvernance. Des normes de durabilité sont élaborées et appliquées, non pas par l'État mais grâce au pouvoir d'ONG et d'entreprises agroalimentaires mondiales.

Il est clair que des processus plurilatéraux de toutes sortes continueront de jouer un rôle important dans la recherche de moyens de satisfaire à la demande mondiale d'huile de palme, ... de manière durable et équitable.

Face au conflit

Pour qu'un processus plurilatéral aboutisse en situation conflictuelle, il faut que l'intérêt commun soit particulièrement fort, de manière à ce que les parties s'attachent vraiment à surmonter leurs divergences, faute de quoi un tel processus ne saurait être efficace.

Certains processus plurilatéraux sont lancés spécifiquement pour faire face aux conflits, par exemple dans le cadre d'efforts de consolidation de la paix à l'issue d'affrontements armés. Dans de telles conditions, il est indispensable d'adopter une approche transformationnelle judicieuse. Dans d'autres cas, bien que le processus plurilatéral n'ait pas pour objet principal la résolution d'une situation conflictuelle, le conflit émerge souvent au cours du processus. Les processus plurilatéraux comportent de multiples conflits mineurs, qui font partie de la dynamique de groupe normale. Bien gérés, ces conflits peuvent contribuer à une meilleure compréhension et renforcer la confiance; dans le cas contraire, ils risquent de dégrader la situation au point où il n'est plus possible que le processus plurilatéral soit efficace.

Il est indispensable de s'attacher à bien appréhender les causes du conflit, qui peuvent être :

- Des divergences d'opinion sur les données ou les faits;
- Des conflits tenant aux relations ou aux personnalités;
- Des besoins et des intérêts en concurrence liés à l'accès aux ressources;

- Des problèmes liés aux lois, aux rôles et aux responsabilités;
- Des divergences de croyances et de valeurs culturelles ou politiques.

Les conflits sont souvent dus à un ensemble complexe de causes. Les différences de valeurs culturelles et politiques, par exemple, peuvent amener les gens à percevoir les données ou les faits de façons très différentes.

En présence de situations conflictuelles, on s'attachera :

- À déceler les formes non explicites de conflit;
- À analyser les causes sous-jacentes;
- À déterminer la faisabilité d'un processus plurilatéral, compte tenu du type et du degré de conflit;
- À accompagner les groupes pour passer par les phases dites de « forming, storming, norming and performing » (formation, agitation, élaboration de normes et de performance);
- À aider les parties prenantes à faire abstraction des questions de personnalité, à se concentrer sur les intérêts davantage que sur les prises de position, à explorer les multiples options de résolution et à établir de critères de processus décisionnels équitables;
- À déterminer quelles sont les parties prenantes qui contribueront à une résolution du conflit et celles qui l'aggraveront;
- À intervenir en coulisse pour faire en sorte que le processus plurilatéral soit le plus constructif possible.

La conception des processus plurilatéraux et

la façon dont ils sont menés déterminent à quel point le conflit pourra être traité de manière constructive. Il faut, par exemple, laisser aux gens suffisamment de temps pour faire connaissance et pour que la confiance s'établisse avant de passer aux questions de fond et aux points sensibles.

Il est particulièrement important d'appliquer des approches qui permettent aux parties prenantes de trouver des intérêts communs substantiels et qui les incitent à faire abstraction de leurs différends.

De multiples techniques de facilitation aident les gens à se mettre à la place d'autrui. En dernière analyse, la gestion des conflits exige une action sur le plan émotif et il est donc important de trouver des moyens qui permettent aux gens d'exprimer leurs émotions et de sympathiser avec celles d'autrui. <

Pour en savoir plus

- Lederach, John Paul (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. GoodBooks Publishing.
- VeneKlasen L. and Miller, V. (2002). *A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. World Neighbors.
- Woodhill et al. (à paraître en 2011). *A Guide to Designing and Facilitating Multi-Stakeholder Processes*, Centre for Development Innovation, Wageningen, Pays-Bas.

Liens

- Portail de ressources sur les processus plurilatéraux : <http://portals.wi.wur.nl/msp/>
- Site web de Power cube : www.powercube.net/

RESSOURCES

ORGANISATIONS, RÉSEAUX ET INITIATIVES



La Change Alliance est un réseau mondial émergent qui vise à accroître l'efficacité des processus plurilatéraux axés sur l'instauration d'un changement sociétal transformationnel, en particulier dans les situations complexes.

L'idée de la création de l'Alliance est venue d'échanges entre les membres d'organisations actives dans le domaine des processus plurilatéraux d'apprentissage et de dialogue. Leur but était de forger des liens entre des dirigeants d'entreprises commerciales, d'instances gouvernementales et d'ONG et des praticiens des processus plurilatéraux afin de renforcer les capacités à produire des changements systémiques. Parmi les organisations fondatrices figurent l'ICCO, le CDI de l'université de Wageningen, la SNV, l'IDS, le PRIA et la Generative Change Community.

Depuis sa création, la Change Alliance s'emploie à établir les conditions et les capacités nécessaires à un fonctionnement efficace des processus plurilatéraux. Elle appuie des processus spécifiques dénommés *sites d'action* qu'elle relie à une plate-forme d'apprentissage mondiale, où ses membres peuvent accéder aux leçons tirées de processus antérieurs et où de nouvelles connaissances peuvent être affichées.

Parmi les divers processus plurilatéraux dont la Change Alliance se propose de tirer des enseignements figurent :

- Budgétisation participative (Brésil)
- Gestion de l'expansion d'un aéroport (Allemagne)
- Rétablissement de relations tribales (Kenya)
- Gouvernance de l'eau (bassin du Mékong)
- Processus plurilatéraux d'homologation et d'évaluation relatifs notamment à l'alimentation, aux forêts, et à l'impact des entreprises
- Réinvention des prestations de services communautaires autour du lac Victoria
- Tables rondes sur la production durable
- Formulation d'une vision d'unité nationale (Mozambique)

Bien que les processus plurilatéraux ne soient pas nouveaux, il existe des lacunes notables dans les connaissances relatives à la conduite et à la facilitation de ces puissants facteurs de changement systémique, lacunes que la Change Alliance s'est fixé pour but de combler.

Au cours de l'année 2010, l'Alliance a établi des liens avec des processus de changement plurilatéraux en Afrique et organisera en décembre à Nairobi un événement final dénommé *Inspiring Change [Inspirer le changement]*. Un événement analogue aura lieu en Asie en 2011.

Pour mars 2011, la Change Alliance organise un événement d'apprentissage qui portera sur les défis en matière de capacités auxquels les ONG font face dans leurs partenariats avec le secteur privé.

Toute personne s'intéressant à ces questions peut devenir membre de l'Alliance et prendre ainsi contact avec des personnes animées des mêmes idées, et les organisations peuvent devenir partenaires de l'Alliance. Pour s'inscrire, voir le site :

www.changealliance.org

Les partenariats plurilatéraux en tant que stratégie de financement

Paradoxe ou synergie ?

L'Organisation inter-Églises de coopération au développement (ICCO) est un organisme donateur néerlandais qui facilite et finance les partenariats plurilatéraux. Son approche particulière a été adoptée par cinq autres entités de l'Alliance de l'ICCO.



Hettie Walters

hettie.walters@icco.nl

Coordinatrice du renforcement des capacités, ICCO, Utrecht (Pays-Bas)

Hettie Walters est la coordinatrice du renforcement des capacités de l'ICCO. Elle encourage la formation d'alliances pour l'apprentissage et le développement des connaissances, tout particulièrement en relation avec l'approche-programme de l'ICCO et le renforcement des capacités. Dans une interview accordée à *Capacity.org*, elle explique comment cette approche peut s'appliquer aux partenariats plurilatéraux.

Pourquoi l'ICCO intervient-elle dans la facilitation des partenariats plurilatéraux ?

En tant qu'organisme donateur, nous nous concentrons depuis plusieurs années sur les questions ayant trait notamment à l'accès aux services de base, aux services financiers, aux marchés internationaux et locaux, à la démocratisation et à la transformation des conflits.

L'expérience nous a appris que nous ne pouvions pas traiter ces problèmes en fournissant des appuis à une organisation donnée et que, pour induire ce que nous appelons « des changements systémiques au niveau institutionnel », il fallait que de multiples acteurs s'impliquent. C'est pourquoi au fil des quatre dernières années, nous avons progressivement réorienté notre approche-programme vers la mobilisation de multiples acteurs en vue d'une collaboration porteuse de changement.

Un élément fondamental de cette approche consiste à penser en termes de systèmes, petits ou grands. Nous entendons par systèmes, les structures qui autorisent ou limitent l'accès des enfants de régions isolées aux établissements scolaires, ou celles qui

font que les hommes sont considérés comme chefs de ménage et propriétaires terriens alors que les femmes n'ont pas de droits de propriété et ne peuvent pas intervenir indépendamment sur le marché.

Autre exemple de système : celui qui exclut les jeunes des soins de santé en les empêchant d'accéder à l'information sur la santé sexuelle et reproductive et sur leurs droits en la matière.

Dans tous ces systèmes, les familles, les organisations communautaires, les ONG, les entités gouvernementales et le secteur privé interagissent selon des modalités qui maintiennent le système dans son état actuel.

Où commence l'intervention de l'ICCO dans les processus plurilatéraux ?

Notre point de départ est généralement l'organisation avec laquelle nous avons déjà établi des relations de financement, normalement une ONG, une organisation communautaire ou un mouvement social. Dans ce contexte, nous rassemblons les partenaires intéressés par un problème donné. Nous analysons le système ensemble et déterminons quels autres acteurs, organisations gouvernementales ou entités du secteur privé, il faut associer au processus. Nous recherchons les solutions possibles et nous identifions un objectif commun axé sur les changements qu'il convient, selon nous, d'apporter au système.

Nous avons constaté initialement une certaine réticence devant l'élargissement du cercle des acteurs, provenant d'une crainte chez les partenaires d'avoir à partager les financements avec les nouveaux venus. En

tant que bailleurs de fonds, nous nous trouvons dans une situation un peu paradoxale où nous devons concilier de façon équilibrée le financement et la facilitation des processus plurilatéraux.

Nous résolvons cette difficulté en garantissant à nos partenaires que l'arrivée d'autres acteurs ne changera pas le niveau de notre financement. Financement et facilitation sont deux activités strictement distinctes et confiées à différentes personnes. Pour la facilitation, nous nous efforçons autant que possible d'engager des consultants locaux. Par ailleurs, le cycle de la facilitation est différent de celui du financement; il est généralement plus court et vise à lancer le processus. Notre approche comporte également une stratégie de sortie intégrée.

En tant que bailleurs de fonds, comment évitez-vous d'exercer une influence qui porterait atteinte à l'appropriation locale du processus ?

C'est là, si vous voulez, le second paradoxe du bailleur de fonds-facilitateur et l'un des points sur lesquels a porté notre processus d'apprentissage depuis que nous nous intéressons aux processus plurilatéraux. En tant que bailleur de fonds, nous devons reconnaître que les processus plurilatéraux peuvent se passer de l'intervention de l'ICCO ou d'autres organismes extérieurs. Nous devons être sensibles à l'existence de processus plurilatéraux endogènes et, quand il y en a, veiller à les entretenir s'il y a lieu.

Quand nous nous associons à un processus plurilatéral, nous devons veiller à ne pas imposer notre programme à nous. C'est là un équilibre délicat qui exige une grande habileté de la part des facilitateurs. Nous réalisons des progrès réguliers dans l'acquisition des aptitudes requises à cette fin, mais je ne dirai pas que nous sommes parvenus au but à cet égard.

Nous continuons d'apprendre, mais je sais que nous pouvons œuvrer en synergie avec les acteurs locaux dans le cadre d'un processus plurilatéral et apporter des contributions importantes au changement et les habitant. <



Écoliers à Ladakh (Inde)

Interview réalisée par Heinz Greijn



Minu Hemmati
minu@minuhemmati.net
Conseillère indépendante, Londres et Berlin

Quelles compétences pour les processus plurilatéraux ?

Ce qu'il faut

Les processus plurilatéraux voient leur importance croître dans le développement durable. Leur conception et leur facilitation exigent un ensemble de compétences distinctes.

Les processus plurilatéraux sont des processus qui visent à rassembler les principales parties prenantes selon une nouvelle forme de communication, d'élaboration de décisions (et éventuellement de prise de décisions) sur une question donnée. Le terme a connu une certaine vogue et le concept a été promu dans divers processus internationaux, dont le Pacte mondial des Nations Unies et le Sommet mondial pour le développement durable de 2002. Depuis, les donateurs ont renforcé leur insistance sur les partenariats public-privé et sur les initiatives entrepreneuriales multisectorielles. Nous pouvons dire, en rétrospective, que les attentes fondées sur ces partenariats étaient probablement quelque peu naïves.

Nous avons appris, une fois de plus, que la communication est difficile, et qu'elle l'est encore davantage entre différentes parties prenantes et différentes cultures. La collaboration n'exige pas seulement une volonté mais aussi une authentique disponibilité face au changement, ce qui est très rare. La création de situations novatrices « gagnantes sur tous les tableaux » qui intègrent les intérêts de tous est extrêmement difficile et, lorsqu'elle n'est pas possible, l'obtention d'un compromis peut être très malaisée. Nous avons également appris que les processus plurilatéraux sont gourmands en temps, en efforts et en ressources, et qu'il faut donc les inclure dans les définitions d'emploi et dans les indicateurs de performance clés pour permettre aux intervenants de les lancer, de les diriger, de les faciliter et d'y participer. Et nous avons aussi appris que même lorsque ces conditions sont réunies, nous ne pouvons pas supposer que les gens ont tout ce qu'il faut pour que les processus réussissent.

Lorsque l'on songe aux compétences nécessaires pour concevoir et faciliter les processus plurilatéraux, nombres de domaines de connaissances théoriques et pratiques et d'expériences viennent à l'esprit. Ces compétences relèvent de toute une gamme de disciplines et de professions, et comportent des aptitudes cognitives, affectives et sociales. Beaucoup peuvent s'acquérir par la lecture et en écoutant, tandis que d'autres proviennent dans une

grande mesure de la pratique et de l'expérience, si bien que, dans leur ensemble, elles constituent un amalgame *d'art, de science et de savoir*.

Cet alliage épistémologique multicouches ne plaît guère, du moins initialement, à certaines personnes car il leur paraît éclectique et sans fondement théorique cohérent. C'est néanmoins un ensemble de compétences qui repose sur des valeurs et des principes solides et sur un corpus d'expérience toujours croissant.

Dans la pratique, il importe au premier chef de déterminer ce qui est opérant et en particulier *ce qui est opérant pour chacun de nous* en tant que professionnel individuel.

On trouvera décrites ci-après certaines des compétences nécessaires pour concevoir et faciliter des processus plurilatéraux efficaces.

Comprendre le contexte et les problèmes à résoudre

Un sujet fréquent de débat est celui de savoir si les facilitateurs doivent s'y connaître dans le domaine des problèmes qu'il s'agit de résoudre. Je ne connais pas de processus bien conçu et bien facilité où le facilitateur n'était pas informé du contexte systémique dans lequel ce processus se situait. Les professionnels des processus doivent à tout le moins connaître les principales conditions, le pour et le contre du problème, les caractéristiques clés des parties prenantes et la dynamique (du pouvoir) du système. Plus nos connaissances sont grandes, plus il est important de *manifester notre neutralité* en communiquant de manière transparente sur nos opinions et sur ce que nous faisons pour les isoler du processus.

Se connaître soi-même et se développer

La conscience de soi est essentielle lorsque l'on évolue dans un environnement plurilatéral et la facilitation exige un niveau appréciable de développement individuel. La conscience de soi comprend une conscience de ses propres caractéristiques, tendances comportementales, postulats, sentiments et zones de cécité. Elle comporte également une reconnaissance du fait que *nous faisons usage de nous-mêmes* en tant qu'outils dans le processus, outils de perception, de diagnostic et d'intervention.

Fondamentalement, nous nous servons de nous-mêmes pour établir un rapport authentique avec les participants, donner l'exemple de communications authentiques et faire la connaissance d'individus, de groupes et de questions qui nous touchent parfois profondément. Les facilitateurs assurent souvent la cohérence affective du processus en allant à la rencontre de tout le monde, amicalement, respectueusement, avec confiance et bonne humeur. Comme dans d'autres professions comparables, telles que la formation, l'enseignement, le coaching et la thérapeutique, la conscience de soi et l'emploi de soi en tant qu'outil reposent sur une réflexion vigilante, une définition et une redéfinition constante des frontières et une attention soutenue accordée à ses propres limitations et besoins.

Le développement individuel est nécessaire pour *donner l'exemple des principes* du processus et pour susciter la confiance et la fiabilité, l'authenticité, l'honnêteté, l'orientation sur les buts, un sens aigu de la justice et une excellente empathie de la part de tous les participants. Les professionnels des processus plurilatéraux doivent avoir acquis ces compétences fondamentales au dialogue que sont l'expression de ses opinions, une capacité d'écoute attentive, le respect d'autrui et la suspension du jugement. Le développement individuel nous aide aussi à ne pas craindre les conflits, les crises, les protestations ou les expressions de méfiance.

Dans mon expérience, ces aspects plutôt psychologiques de notre travail sont souvent négligés mais ils sont essentiels au succès des processus plurilatéraux ainsi qu'à la protection des professionnels des processus contre l'usure et l'épuisement.

Visualisation du processus

Il s'agit ici de la capacité d'imaginer et de concevoir au fil du temps l'ensemble du processus plurilatéral, inclus dans le contexte systémique et compte tenu de la dynamique endogène et exogène du système. La visualisation du processus plurilatéral exige une aptitude à considérer les systèmes dans leur ensemble, ainsi que les groupes, institutions et structures sociaux, les individus qu'ils englobent et les relations de ceux-ci entre eux.

La pensée et la planification dans le court terme comme dans le long terme et l'aptitude à communiquer et à encourager les interlocuteurs sont ici d'une importance vitale. Nombre de professionnels des processus appliquent l'un des modèles du cycle de vie des processus et cultivent une profonde compréhension de l'approche dialogique en tant que moyen d'établir le contact et d'œuvrer avec les individus, les groupes et les cultures. Ils évoluent entre différentes perspectives et conceptions du monde, donnent l'exemple de la prise de rôle et tirent parti des conversations qui favorisent la compréhension partagée et débouchent sur de nouvelles solutions.

Épistémologie et connaissances théoriques

Les professionnels des processus doivent connaître leurs propres postulats sur les modalités de la connaissance et de l'acquisition de connaissances. Toutes les parties prenantes abordent les processus plurilatéraux à partir de ce qui est vrai pour elles, mais personne, facilitateur inclus, ne peut prétendre détenir « la vérité ». C'est là un axiome épistémologique fondamental qui sous-tend les processus plurilatéraux. Notre point de vue dépend de notre position et de notre rôle dans la société. Admettre l'existence de différentes vérités, détenues par différentes parties prenantes, peut favoriser l'adhésion au processus et le respect mutuel.

Le défi, dans les processus plurilatéraux, consiste à respecter la vérité de chaque partie prenante tout en élaborant des solutions intégrées. Le facilitateur doit concevoir un processus orienté dans ce sens et proposer des plans, des méthodes et des programmes. Toutefois, il ne doit pas s'attendre à ce que sa vérité à lui soit acceptée aveuglément et doit être prêt à exposer le raisonnement justifiant la conception du processus et à expliquer pourquoi les réunions doivent parfois se tenir à huis clos, pourquoi il faut commencer par travailler en petits groupes, pourquoi des équipes spéciales distinctes sont nécessaires, pourquoi il faut analyser les projets d'accords ligne par ligne, etc.

Modèles, méthodes, outils

Modèles, méthodes et outils sont les moyens de la réalisation des processus plurilatéraux une fois que ceux-ci ont été conçus. Ils comprennent notamment des outils qui permettent une identification et une analyse rapides des parties prenantes, ainsi que de multiples formats de réunions et de documentation adaptés aux diverses visées. On trouve dans le corpus documentaire de la facilitation une multitude d'idées créatives, de conditions et d'objectifs, et ce corpus s'élargit constamment.

Il est essentiel de déterminer les outils les plus appropriés à utiliser. Si les préférences et les expériences individuelles ont leur place, on se gardera de se limiter à un petit ensemble de méthodes et on veillera au contraire à choisir parmi la large gamme des



Hollandse Hoogte / Ian Berry

Villageois examinant avec leurs conseillers les impacts du barrage de Narmada (Inde) sur leurs moyens d'existence

méthodes disponibles, en consultation avec un noyau de parties prenantes. Notre choix d'outils doit être guidé par le but visé et les résultats escomptés, conformément au principe qui veut que la *forme suive la fonction*, tandis que le contexte et le cadre général déterminent les actions possibles.

Travail en équipe

Toutes les compétences décrites ci-dessus sont nécessaires pour concevoir et faciliter la réalisation de processus plurilatéraux efficaces. Mais il n'est pas indispensable qu'elles se trouvent chez une seule et même personne et l'on peut former une équipe de gens qui, collectivement, les rassemblent. Le partage des tâches au sein de l'équipe a pour effet d'apporter aux gens un apprentissage mutuel plus intense.

La création d'une équipe réunissant le facilitateur, les convocateurs du processus et les principales parties prenantes forme un « noyau du processus plurilatéral » doté des compétences requises. Elle exige toutefois, de même que le travail avec une telle équipe, une autre compétence indispensable chez le professionnel du processus : l'aptitude au travail en équipe. Les facilitateurs qui conçoivent leur rôle un peu comme celui d'un magicien peuvent éprouver des difficultés à mettre leurs compétences en commun sur un pied d'égalité avec celles d'autres membres de l'équipe. Que cette attitude relève d'un certain narcissisme ou peut-être du désir de rester indispensable (et de se faire payer), elle n'a pas sa place au sein de l'équipe noyau d'un processus plurilatéral, et ceci souligne une fois encore l'importance de la connaissance de soi et du développement individuel.

Acquisition et entretien des compétences requises

L'acquisition et l'entretien des compétences décrites ci-dessus est une question de professionnalisme et de contrôle de la

qualité. Selon mon expérience, la compréhension des fondements épistémologiques et théoriques du travail ainsi que la conscience de soi et le développement personnel sont les compétences les moins développées au sein du groupe aussi vaste que divers des professionnels du développement durable actifs dans les processus plurilatéraux. Les « grandes » questions font souvent oublier les petites et il semble, par exemple, que les problèmes de la pauvreté ou des changements climatiques exigent davantage d'attention que le perfectionnement de ses capacités d'observation dans le cadre du dialogue. Les intervenants qui s'attaquent aux défis du « monde extérieur » trouvent parfois difficile de s'arrêter aux phénomènes du « monde intérieur », mais il est nécessaire d'investir du temps et des ressources dans toutes les compétences pour assurer une efficacité maximale des interventions et le maintien du changement.

Les occasions d'affiner les compétences liées à la conduite des processus plurilatéraux sont rares. Le but visé n'est pas d'homogénéiser le groupe des professionnels des processus plurilatéraux, car il existe une large diversité éminemment souhaitable au sein de ce groupe, qui s'adresse à un public et intervient dans des contextes eux-mêmes d'une grande diversité. L'appui de ces professionnels dans leur apprentissage et leur développement constitue cependant un investissement important. <

Pour en savoir plus

- Hemmati, M. (2002) *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict*. Earthscan.
- Mann, T. (2007) *Facilitation – an Art, a Science, Skill or all Three?* Resource Productions

Liens

- www.minuhemmati.net

D'une implication de forme à une participation transformatrice



Kanak Tiwari

kanak@pria.org

Directrice de programme au PRIA Global Partnership

Kaustuv Kanti Bandyopadhyay

kaustuv@pria.org

Directeur du PRIA Global Partnership

Les villes de l'Inde sont l'incarnation du chaos, vastes conurbations hétérogènes où les individus et les groupes représentent toutes les variations des identités économiques, sociales, religieuses, culturelles et professionnelles. La rapidité de l'urbanisation mène souvent à une expansion spontanée et irréfléchie, où l'on ne songe guère à l'offre de services fondamentaux tels que l'alimentation en eau, l'assainissement et les routes. Un aménagement urbain inclusif et participatif peut ne pas être facile à instaurer, mais il offre une occasion idéale de mettre en œuvre des processus qui le rendent sensible aux besoins de multiples parties prenantes, et en particulier à ceux des groupes pauvres et marginalisés.

La participation de la population à l'aménagement urbain présente des difficultés en raison de l'immensité des villes, des larges disparités en matière de connaissances et de pouvoir entre les parties prenantes, du manque d'expertise technique et de la prévalence du favoritisme politique dont bénéficient les élites. En outre, le manque de données actualisées, la faiblesse des instances gouvernementales locales et la résistance politique aux processus participatifs ont creusé le fossé qui sépare la population des initiatives municipales.

La planification participative connaît aujourd'hui une certaine vogue. Les descriptifs de projets dirigés par les pouvoirs publics et les développeurs privés parlent de « consultation des parties prenantes » et de « plans conviviaux pour la population ». Mais dans la réalité, la participation à la

Bien que dits « participatifs », de nombreux processus d'aménagement urbain menés en Inde n'impliquent que des groupes d'élite choisis. Cet article expose les prérequis à une participation authentique associant toutes les parties prenantes, y inclus les groupes pauvres et marginalisés.

planification est essentiellement symbolique et tend à se limiter à des réunions de petits groupes choisis qui débattent des questions intéressant la ville, après quoi les professionnels prennent les décisions concernant le développement futur. Il continuera d'en être ainsi tant que les professionnels associés aux projets ne recevront pas de formation à la facilitation d'une réelle participation dans des sociétés fortement fragmentées et tant que de multiples parties prenantes et groupes d'intérêt seront exclus des consultations et du processus décisionnel.

La première nécessité est de faciliter l'implication des citoyens dans l'aménagement des villes et des localités et de faire en sorte que leur contribution jusqu'ici purement nominale ou consultative devienne une participation réelle, instrumentale et transformatrice.

La Society for Participatory Research in Asia (PRIA) est l'une des quelques rares organisations de la société civile (OSC) qui, en Inde, envisagent l'aménagement urbain selon une autre approche. Au cours des douze dernières années, nous avons tenté de transformer des processus de planification rigide en des processus plus conviviaux, plus souples et plus inclusifs. Nous décrivons dans le présent article les expériences qui ont été les nôtres dans l'élaboration de plans de développement participatifs de deux petites villes et les modalités selon lesquelles nous avons aidé à institutionnaliser des mécanismes de responsabilisation sociale dans cinq villes.

Pour PRIA, l'aménagement urbain est, par principe, de nature participative. Son personnel est formé à l'application de ce principe dans ses interactions avec les élus municipaux. Lors de l'élaboration de plans d'aménagement participatifs, PRIA a organisé des ateliers à l'intention des parties prenantes pour expliciter l'importance politique et développementale du processus de planification.

À la suite des ateliers et des discussions préliminaires, PRIA a organisé des

campagnes à l'échelle de la ville pour informer autant de citoyens que possible sur les plans de développement. C'était là une étape essentielle de l'instauration d'un environnement porteur favorable à la réussite d'un processus à multiples parties prenantes. Ces campagnes visaient à clarifier les informations, souvent biaisées, à sensibiliser les « classes supérieures » aux conséquences négatives de la perpétuation des inégalités et à donner confiance aux groupes et individus marginalisés.

L'étape suivante a consisté en une analyse conjointe de la situation pour déterminer les changements à instaurer afin d'obtenir les résultats voulus. Toutes les parties prenantes y ont contribué, mais il a fallu limiter l'influence des groupes professionnels, de manière à s'assurer que les pauvres et les marginalisés puissent mener le processus ou du moins y participer véritablement.

Les facilitateurs de PRIA ont ensuite opéré une synthèse de toutes les informations, qu'ils ont présentée aux parties prenantes en vue de leur validation et de retours d'information. Il a été tenu compte de tous les commentaires pour formuler le plan définitif, qui a été soumis à la municipalité. Toutefois étant donné le peu de ressources dont disposent les instances gouvernementales locales en Inde, il se peut que les plans présentés ne soient pas appliqués dans leur totalité.

Les enseignements que nous en avons tirés

Responsabilisation : la demande et l'offre

La participation exige un processus bidirectionnel entre les citoyens qui demandent des redevances de comptes, de meilleurs services et un rôle influent dans le processus décisionnel, et une administration locale qui reconnaît l'importance égale de toutes les parties prenantes. Les facilitateurs doivent faire fonction d'interface entre le côté de « l'offre » du processus et celui de « la demande ».

Dans les projets antérieurs, les citoyens avaient été encouragés à participer, mais il a

vite été constaté qu'une amplification de la voix de ceux-ci n'aurait guère d'effets si personne n'écoutait. Ce constat nous a aidés à combler l'écart entre l'offre et la demande. Nous citerons un exemple très intéressant qui est celui de l'appui à la mise en place de systèmes de règlement des griefs dans certaines municipalités. Les citoyens ont été encouragés à inonder la municipalité de plaintes concernant les services; parallèlement, les responsables et les élus municipaux ont été sensibilisés à la nécessité de réagir en apportant des changements stratégiques à leurs systèmes de plaintes et dotés des moyens de ce faire.

Importance de l'inclusivité

Il est indispensable de renforcer les capacités et de promouvoir les échanges de connaissances. Les facilitateurs doivent être présents sur place au cours de l'intervention et forger des relations avec les organisations de la société civile et les associations citoyennes locales. Les échanges de connaissances permettent aux habitants de donner leur point de vue sur les questions touchant aux aspects socioéconomiques, culturels et de planification de la ville. Les facilitateurs doivent veiller à les informer, ainsi que leurs partenaires locaux, sur les politiques, les mécanismes et les droits acquis, en s'attachant à présenter les aspects techniques de l'aménagement urbain de manière accessible et dans les langues locales. Il est essentiel de faire usage des réseaux sociaux, pour élargir la base des parties prenantes et y inclure toute la ville. Les connaissances et les idées peuvent ainsi provenir de toute une gamme de domaines divers.

Inclusion des femmes

Les femmes sont de réels agents de changement, car ce sont les meilleures représentantes de nombreux groupes muets et marginalisés. Elles entretiennent l'espoir de voir leurs efforts, avec des appuis de l'extérieur, apporter des améliorations. Elles sont généralement indépendantes des factions politiques locales et s'organisent et agissent au lieu de critiquer. Dans les villes de Raipur et de Ranchi, les femmes ont formé des groupements de quartier et ont exigé la mise en place de bornes fontaines, de toilettes publiques et de poubelles, et les ont obtenues.

Il en a été autrement, toutefois, dans les petites villes où nous sommes intervenus, où les femmes hésitaient à participer à la vie publique. Il a fallu plusieurs mois pour parvenir à la parité des sexes dans les réunions communautaires. Nous avons estimé utile dans ces cas de souligner le fait qu'elles devaient participer activement et savoir qu'elles avaient des points de vue importants à partager. Nous avons noté avec intérêt que les hommes intervenaient lorsqu'il s'agissait de l'infrastructure physique, tandis que les femmes, quand elles eurent commencé à s'exprimer, donnaient leurs opinions sur des questions telles que le manque d'établissements



Corvée d'eau quotidienne pour les femmes à une nouvelle borne-fontaine communautaire à Mumbai (Inde)

d'enseignement supérieur, ce qui contraignaient leurs enfants à partir, ou l'absence d'éclairage de la voie publique, qui limitait leurs déplacements. Elles ont également évoqué l'insuffisance des centres de soins maternels et cité de nombreux exemples de femmes qui, se rendant à des centres de santé lointains, avaient accouché en chemin.

Ne pas négliger l'expertise technique

L'expertise technique qui est du côté des pauvres et des marginalisés modifie les rapports de puissance. Il est important que les professionnels du développement respectent les experts techniques car ils attendent de ceux-ci qu'ils acceptent la nécessité des processus participatifs. Il est important que les architectes, les urbanistes et autres experts interagissent directement avec la population, comme le montre l'exemple suivant. Les membres d'une communauté faisaient pression pour obtenir la mise en place de canalisations d'alimentation en eau, tandis que la municipalité leur recommandait d'aller s'installer dans un autre quartier s'ils souhaitaient de meilleurs services. Les administrés se montraient peu réceptifs et particulièrement méfiants à l'égard de l'administration locale. Le problème et le malentendu provenaient de ce que la communauté était établie sur un sol rocheux qu'il n'était pas possible d'excaver pour poser des canalisations. Grâce à l'intervention d'un urbaniste et d'un géologue, un compromis a pu être conclu et les familles ont été réinstallées dans une zone où elles étaient toutes alimentées en eau.

L'expertise technique peut aussi avoir son utilité pour sérier les priorités dans les besoins de la population et pour expliquer la répartition équitable de ressources limitées. Par exemple, les gens de milieu socioéconomiques aisés suggèrent parfois de construire des aéroports et des centres commerciaux alors que les services de base tels que l'alimentation en eau et l'assainissement font encore défaut.

Petites réalisations

Les petites réalisations ouvrent les portes à d'immenses succès. L'installation d'une borne-fontaine ou la réhabilitation d'un quartier de taudis prouvent aux gens que les efforts donnent des résultats. De telles victoires accroissent la confiance et l'enthousiasme. Elles encouragent également la participation et en amélorient considérablement la qualité une fois que les gens ont constaté l'efficacité de leurs efforts.

Les petites réussites sont importantes également pour les administrations locales qui démontrent par là leur volonté d'écouter les administrés. Il en est ainsi tout particulièrement dans les environnements politiques où le transfert des ressources et du pouvoir dépend encore en grande partie du bon vouloir des hautes autorités gouvernementales.

Accès à l'information

L'information et les connaissances sont les bases du pouvoir et l'on autonomise les pauvres et les marginalisés en leur y donnant accès. L'information sur les politiques, les normes de planification, la fourniture de services et les droits acquis aux ressources de développement est longtemps restée inaccessible aux membres de la majorité marginalisée et même lorsqu'elle était disponible, était présentée dans un langage difficilement compréhensible pour eux. L'un des rôles des facilitateurs est celui de décoder du jargon technique de l'aménagement urbain, non seulement pour les citoyens moyens mais aussi pour leurs représentants élus. Adéquatement informés, les gens peuvent prendre la direction des interventions et produire des solutions viables.

Il faut toutefois, pour passer au-delà des projets pilotes et participer aux initiatives de grande envergure et à impact élevé, qu'ils aient l'appui des pouvoirs publics nationaux et des districts, car seul l'État dispose des immenses ressources nécessaires à une telle montée en échelle. <

Puissance et amour



Fiona Muirhead

Adam Kahane
 kahane@reospartners.com
 Partenaire de Reos Partners et chercheur
 associé à l'université d'Oxford (Royaume-Uni).

Les approches classiques s'avèrent linopérantes devant les crises sociales dont la complexité ne fait que croître. Nos efforts visant à résoudre les problèmes difficiles selon de telles approches débouchent souvent sur un accroissement de la confusion et de la polarisation et mènent à des impasses.

Les problèmes sociaux peuvent être dynamiquement complexes; les situations dynamiquement simples peuvent être abordées au cas par cas alors que les situations dynamiquement complexes ne peuvent l'être qu'au niveau systémique. Les problèmes peuvent être socialement complexes, c'est-à-dire présenter des différences radicales de compréhension et d'intérêts entre les parties prenantes; les situations socialement simples peuvent être traitées par les experts, mais les situations socialement complexes ne peuvent l'être que par les parties prenantes elles-mêmes. Et les problèmes peuvent être générativement complexes, à savoir fondamentalement nouvelles et imprévisibles; les situations générativement simples se prêtent à des solutions fondées sur les pratiques optimales passées, mais les situations générativement complexes exigent un processus d'apprentissage par la pratique.

Le traitement de problèmes complexes selon des méthodes classiques, au moyen d'approches fragmentaires, autoritaristes et reposant sur les expériences d'hier, aboutit inévitablement à des blocages. Nous devons, pour progresser, adopter des approches non classiques qui sont systémiques, participatives et émergentes.

Au fil des 20 dernières années, mes collègues et moi avons recherché des moyens

d'élaborer de telles approches. Nous réunissons des dirigeants du monde des affaires, du secteur gouvernemental et de la société civile qui se sont efforcés séparément de résoudre des problèmes difficiles dans leurs systèmes sociaux complexes, mais sans y parvenir seuls. Avec notre aide, ces équipes de direction à multiples parties prenantes œuvrent de concert pour formuler une compréhension partagée de leur réalité actuelle. Nous les aidons ensuite à formuler des prototypes, à les appliquer à titre pilote et à institutionnaliser de nouvelles réalités.

Pulsions humaines inconciliables ?

L'une des leçons les plus importantes que j'aie apprises est que la conduite de tels processus de changement systémiques, participatifs et émergents exige de nous que nous soyons capables de travailler simultanément avec deux pulsions humaines fondamentales généralement perçues comme inconciliables : la puissance et l'amour. J'emprunte ici les définitions de Paul Tillich, la puissance étant « la pulsion qui incite tout être vivant à se réaliser » et l'amour « la pulsion visant à l'unification des entités séparées ». La dynamique essentielle qui sous-tend les processus de changement social à multiples parties prenantes résulte de l'interaction de ces deux pulsions.

Cette façon de comprendre les processus de changement social est utile car la plupart d'entre nous tendent à favoriser soit la puissance, soit l'amour. Mais puissance et amour ne sont pas des alternatives entre lesquelles il faut choisir. En commettant l'erreur de choisir la puissance ou l'amour, nous nous enfermons dans la création de réalités existantes. Le dirigeant du mouvement des droits civiques aux États-Unis Martin Luther King Jr a décrit très clairement la relation entre ces deux notions : « La puissance sans l'amour est imprudente et abusive; l'amour sans la puissance est sentimental et anémique ». Si nous voulons résoudre des difficultés sociales complexes, nous devons apprendre à travailler avec ces deux pulsions.

Ce diagnostic nous apporte un programme de base pour renforcer notre capacité à traiter les problèmes sociaux complexes. En constituant des équipes de multiples parties prenantes, et en facilitant leurs travaux, nous devons agir sur deux fronts : appuyer l'autoréalisation de chacune des parties prenantes, leur volonté de s'acquitter de leur tâche particulière, et appuyer aussi la pulsion visant à unifier des divers rôles en un tout qui s'autoréalise. Ce n'est que par cette approche non classique que nous parviendrons à progresser pacifiquement et durablement, en vue de la résolution de nos problèmes les plus réfractaires. <

Capacity.org, numéro 41, décembre 2010

Capacity.org est publié en anglais, français et espagnol, accompagné d'un webzine (www.capacity.org) et d'une lettre d'information envoyée par courriel. Chaque numéro porte sur un thème particulier touchant au renforcement des capacités dans la coopération internationale. Vous y trouverez des articles, des interviews, une rubrique « Opinion » et des liens commentés vers d'autres ressources web, des publications et un calendrier de manifestations.

Rédacteur en chef : Heinz Greijn
heinzgreijn@yahoo.co.uk

Comité de rédaction : Niloy Banerjee, Volker Hauck, Jan Ubels et Hettie Walters
Assistants de rédaction : Niels Keijzer et Tony Land

Auteurs ayant contribué au présent numéro : Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Kaustuv Kanti Bandyopadhyay, Jan Brouwers, Julia Ekong, Minu Hemmati, Duncan Mwesige, Lucia Nass, Rem Neeffjes, Kanak Tiwari, Jan Ubels, Simone van Vugt, Piet Visser, Hettie Walters, Kencho Wangdi, Thomas Were et Jim Woodhill.

Les opinions exprimées dans Capacity.org sont celles des rédacteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ECDPM, de l'ICCO, de la SNV ou du PNUD.

Production : Contactivity bv, Stationsweg 28, 2312 AV Leiden, Pays-Bas
Contrôle rédactionnel : Adrienne Cullen, Valerie Jones and Mark Speer
Traduction : Beatriz Bugni (espagnol) et Michel Colet (français)
Mise en page : Anita Toebosch
Gestion de contenu web : Wangu Mwangi

Éditeurs : Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM), Organisation inter-Églises de coopération au développement (ICCO), Programme des Nations Unies pour le développement, SNV (Organisation néerlandaise de développement). Capacity.org a été créé par l'ECDPM en 1999.

ISSN 1571-7496

Les lecteurs sont autorisés à reproduire les articles publiés dans Capacity.org à condition d'en mentionner clairement la source.

Capacity.org est une publication gratuite qui s'adresse aux praticiens et aux décideurs de la coopération internationale au développement. Pour vous y abonner, consultez www.capacity.org. Le numéro 42 paraîtra en avril 2011.

