

## DE L'AUTOPROMOTION A L'EMPOWERMENT

### FRAGMENTS D'INTERPRETATION

*"L'aide n'existe qu'en relation avec ceux qu'elle veut aider : elle ne peut exister de manière isolée" (Cissokho, 1997 : 1)*

*"Soyons patients, car l'accoucheuse trop pressée risque de se saisir de ce qui n'est pas la tête du bébé" (Hampaté Bâ, 1992 : 281)*

Pierre Gautier, Genève, le 1<sup>er</sup> septembre 2008

## INTRODUCTION

Dans le cadre d'un processus d'apprentissage, de systématisation d'expériences et de clarification conceptuelle autour de l'empowerment impliquant la Section Afrique de l'Ouest (SAO) et la Section du Développement Social de la coopération suisse (la DDC), nous avons reçu un mandat dont l'objectif est *de permettre l'explicitation de l'évolution des choix (de la SAO) et de la manière dont ils ont été opérés en regard de l'évolution des contextes (historique dans les pays, histoire de la pensée du développement)*. Ce texte, qui vient en parallèle de celui de Jean-Luc Alber plus centré sur l'empowerment lui-même, retrace brièvement l'histoire d'un concept : l'autopromotion.

Selon la majorité des personnes que nous avons rencontrées, autopromotion et empowerment sont intimement liés. Comme le souligne Jean-Luc Virchaux : *"En 1990 on utilisait le terme d'autopromotion, en 2000 celui d'empowerment"*, ce qui nous permet de postuler que l'autopromotion fut un "ancêtre" de l'empowerment à la SAO. C'est sur cette hypothèse qu'est construite cette contribution, elle justifie le choix de l'articuler autour de l'autopromotion. Notre recherche commence dans les années 70, une fois les premières désillusions de "l'aide au développement" devenues trop médiatisées et bruyantes pour être ignorées et s'achève avec une évaluation indépendante commandée par la DDC à des consultants indiens en 2005: *"Independent Evaluation of SDC'S performance towards empowerment of stakeholders from the recipients' perspective"*.

Nous avons travaillé sur des fragments d'interprétation pour écarter toute prétention d'exhaustivité : ce texte n'est pas l'ouvrage de référence qu'il reste encore à écrire sur l'autopromotion. Il se contente d'une approche fragmentaire et fragmentée, l'auteur de ce texte ayant librement décidé de s'attarder sur certains sujets plutôt que sur d'autres ; il espère ainsi ouvrir des pistes de réflexion permettant de comprendre l'évolution des choix de la SAO. Ces fragments sont aussi le fruit de ses interprétations, ne serait-ce que par le choix de citations et la manière dont il les a agencées. Le parti a aussi été pris de citer largement certains auteurs, espérant ainsi restituer la richesse de leurs réflexions et inciter, peut-être, certains lecteurs à les lire ou les consulter.

Ce texte est constitué de six fragments d'interprétation.

- Le premier reprend les critiques auxquels furent soumis les projets traditionnels dès les années 70, projets auxquels il était reproché de *"rendre les bénéficiaires passifs"*. Au-delà des critiques "classi-

ques", il revient sur la manière de conduire ces projets - les "pratiques de l'aide" - et introduit le concept de spécificité des projets.

- Le deuxième fragment débat de deux propositions datant de la même période - abandonner l'aide pour faire de l'appui et favoriser un développement endogène plutôt qu'exogène - dans le but de recentrer les actions de développement sur ceux à qui elles sont destinées.
- Partant de ces propositions et des critiques des pratiques de l'aide, Lecomte, un consultant français qui travaille à l'époque pour la DDA (l'ancêtre de la DDC actuelle), va formuler en 1978 quatre stratégies pour l'autopromotion : appuyer des innovateurs sociaux, les financer par des fonds souples, appuyer sur le terrain les capacités d'initiative et préparer les coopérations à ce changement. C'est le sujet du troisième fragment.
- Les deux fragments suivants reviennent sur l'autopromotion à la lumière des analyses qu'en firent d'une part la SAO en 1989 (à l'atelier de Bossey) et, d'autre part, le Club du Sahel en 1997. L'atelier de Bossey marque l'apothéose de l'autopromotion, à la limite de l'autocélébration d'une pratique de développement ! Une dizaine d'années plus tard, le Club du Sahel analyse et valide les principes de l'autopromotion.
- En guise de conclusion, le dernier fragment revient sur le lien entre autopromotion et empowerment. En les comparant, on constate d'un côté que l'empowerment, en tout cas celui de l'Evaluation indépendante, s'est libéré de la dimension collective de l'autopromotion pour aller vers une approche plus individuelle, approche qui pourrait forcer les coopérants à se transformer en techniciens de la coopération plutôt qu'en acteurs du développement. D'un autre côté, l'absence d'évaluation quantitative ou externe des projets d'autopromotion nous interpelle autant que le manque d'éléments théoriques l'expliquant ou le justifiant. En trente ans, les exigences en matière d'évaluation ont radicalement augmenté et il n'est plus possible de mener des projets comme cela a pu se faire alors. Toutefois, cette évolution n'est pas sans risque, une "fétichisation" des résultats et de leurs mesures pouvant nous ramener là où nous avons commencé cette réflexion : rendre à nouveau les acteurs locaux passifs.

### Avertissement

- L'utilisation générique du masculin est faite pour améliorer le confort de lecture. Elle ne préjuge en rien d'une volonté de l'auteur de nier les efforts qui doivent encore être faits pour promouvoir une société plus égalitaire en termes de genre et moins excluante et discriminante pour les femmes.

- Les citations d'entretien reproduites dans ce texte sont faites sur la base des notes manuscrites prises par l'auteur, ce qui ne peut exclure d'éventuelles erreurs de transcription dont il serait seul responsable.

### Remerciements

Dans le cadre de cette intervention, nous nous sommes entretenus avec les personnes suivantes : L. Barbedette, A. Bisaz, M. Coulibaly, K. Dicko, J.-M. Delèze, P. Fayet, P. Fellay, B. Lecomte, P. Petitat, C. Poffet, F. Ramseyer, L. Ruedin, S. Schenck, J.-L. Virchaux et A. Zwahlen. Nous désirons les remercier pour leur disponibilité et pour la richesse de leurs contributions.

L'auteur tient aussi à remercier les relecteurs des différentes versions de ce texte. D'abord Pascale Veillet, sa compagne, et Jean-Luc Alber, avec qui il a mené cette recherche. Puis Laurent Ruedin, Anne Zwahlen, Jean-Luc Virchaux, Laura Bott et Maryline Dafflon, toutes et tous de la DDC. Leurs commentaires lui furent d'une grande utilité, sans eux ce texte ne serait pas ce qu'il est devenu.

## 1<sup>ER</sup> FRAGMENT D'INTERPRETATION

### LA CRITIQUE DES PROJETS "TRADITIONNELS"

Dès les années 70, dix ans après les indépendances, des voix s'élèvent pour critiquer "*l'absence des bénéficiaires*" dans les projets de coopération. Tout se passe alors comme si ces projets étaient faits pour les populations et pas avec elles, ou, en utilisant d'autres termes, comme si les *bénéficiaires*<sup>1</sup> étaient passifs, relégués à un rôle de spectateurs. Deux exemples :

- En 1975, le Conseil Œcuménique des Eglises (COE) se bat pour mettre les *bénéficiaires* au centre des démarches ("*le choix des méthodes à appliquer pour mobiliser le peuple à son développement implique une option politique. C'est pourquoi il devient impératif que le peuple lui-même fasse l'analyse de son contexte.*"<sup>2</sup>)
- La grande sécheresse de 1973 - 1974 va montrer les difficultés qu'ont les jeunes Etats de la sous-région à répondre aux besoins des populations, ce qui, par ricochet, va forcer nombre de coopérants qui ont participé à la construction de ces Etats à mettre en doute la manière dont ils ont travaillé jusque-là.

Un économiste français proche de la SAO, Jean-David Naudet, écrit à ce propos : "*la planification a été, pendant les années 1960 et 1970, la grande affaire de la coopération. Chaque pays sahélien était régi par des plans à moyen terme dans lesquels était censé s'inscrire l'essentiel des interventions extérieures. L'élaboration de ces plans recueillait, bien entendu la plus grande attention, et était largement le fait de l'assistance internationale. Plus tard, dans les années 1980, ces systèmes de planification ont été démantelés ou se sont écroulés d'eux-mêmes*" (Naudet, 1999 : 226).

Bernard Lecomte, un consultant qui travaillait avec la DDC, complète de la manière suivante : "*Intervient ici le jeu réaliste, pour ne pas dire cynique, de beaucoup d'agences d'aide ; d'un côté, elles contri-*

---

<sup>1</sup> L'utilisation de l'italique pour le mot "*bénéficiaire*" est faite pour marquer la distance que prend l'auteur avec l'idée qu'il véhicule d'un Africain *bénéficiant* de l'aide du Nord, recevant une aumône ou un don. Le concept d'acteur local, par exemple, ne s'imposera que plus tard (en 1989 dans le texte de Barbedette dans notre cas). L'*Evaluation indépendante* reprend le terme de *bénéficiaire* dans son titre français mais pas dans le titre en anglais ("*stakeholder*")

<sup>2</sup> Cité par Lecomte (1978b : 135). Remarquons que "faire l'analyse de son contexte" reste un élément central pour Enda Graf Sahel, comme en témoigne leur dernier ouvrage (De Leener, 2005) qui y consacre un chapitre entier (2005 : 27 - 54)

*buent (par leurs experts et par leur exigence de disposer d'un document appelé plan) à ce que chaque Etat élabore un plan ; de l'autre, elles rendent celui-ci inopérant en ne finançant, chacune pour soi, que des projets déterminés. Or elles savent bien que la somme de "leurs projets" ne coïncide pas avec le noyau dur des investissements prioritaires. Chacune vient picorer sa part du plan sans s'occuper de l'effet produit sur l'ensemble." (Lecomte 1986 : 60, cité par Naudet, 1999 : 226). Selon un troisième consultant ayant aussi travaillé pour la DDC, Loïc Barbedette, "la faillite du système est apparue avec la sécheresse de 1973 lorsque l'état et le plan se montrèrent incapables de répondre aux problèmes."<sup>3</sup>*

Naudet classe ces critiques de la manière suivante : *"Les analystes distinguent généralement deux grands courants critiques classiques [...]. Une critique de droite qui reproche à l'aide les distorsions qu'elle entraîne sur les incitations des acteurs, notamment par le gonflement du secteur public. Cette critique porte sur le principe de l'aide, même si elle nuance parfois ses attaques selon les types d'interventions. Une critique de gauche reproche à l'aide de ne pas atteindre les populations pauvres, à qui elle est en théorie destinée, et au contraire de contribuer au renforcement d'une élite conservatrice et prédatrice, entretenant une relation souvent complice avec le dispositif d'aide lui-même. Cette critique porte cette fois-ci sur les intentions de l'aide." (1999 : 26).*

Il existe encore un troisième courant critique, lequel s'attache à la manière dont les projets sont menés, décortiquant *"la capacité du système à mener une action profitable du point de vue des bénéficiaires de l'aide."* L'autopromotion s'est justement construite à partir de ce courant critique, à partir de ce que Naudet appelle indifféremment l'analyse de *"la pratique de l'aide"* ou *"des méthodes"*, analyse qui *"s'interroge sur le "comment faire ?"*, délaissant les débats sur les principes ou les intentions de l'aide (*"quoi faire ?"*) (1999 : 26) pour se concentrer sur ses mécanismes. Le prochain passage est consacré à une note de 1978 disséquant un tel mécanisme.

## **"LES PROJETS PASSIVENT LES ACTEURS LOCAUX"**

Dans le cadre d'un mandat de la DDC intitulé "planification et initiatives locales", Lecomte rédige en 1978 une note qui illustre cette critique des pratiques de l'aide (Lecomte, 1978b) dont nous venons de parler. L'auteur compare trois fonds : Les Fonds régionaux d'Aménagement rural en Côte d'Ivoire (mis en place par le gouvernement ivoirien), le "Fonds des projets ruraux" de la Banque Mondiale et de la

---

<sup>3</sup> Entretien du 3 avril 2008

coopération française au Tchad et enfin le Fonds œcuménique de développement du Conseil Œcuménique des Eglises (COE).

Quatre questions préoccupent Lecomte : 1) qui décide de ce qui va être fait dans le cadre du projet et de sa mise en œuvre ? 2) qui gère l'argent ? 3) qui contrôle l'usage fait de cet argent ? 4) quelle est l'implication des acteurs locaux dans ces projets ? La grille de lecture de Lecomte revient à analyser la manière dont les flux d'argent sont gérés et les acteurs locaux sont impliqués plutôt que d'évaluer les résultats obtenus ; elle préfère l'étude du "comment" à celle du "quoi".

Les conclusions de Lecomte sont radicales ! Cela va du pire (le fonds de la Banque Mondiale) au meilleur (le fonds du Conseil Œcuménique des Eglises). Que critique Lecomte dans le cas du pire des fonds étudiés ? Les *bénéficiaires* sont exclus du choix des projets soutenus, de leurs mises en œuvre, de la gestion des fonds et du contrôle de l'usage fait des fonds ; les populations sont totalement dépossédées du projet. Dépossédées au profit de qui ? Des experts, surtout quand ce sont des expatriés, des sociétés commerciales, des pouvoirs en place, etc. Tout se passe diamétralement différemment avec le fonds du COE : le rôle de ce dernier se résume à choisir des "intermédiaires" (des organismes issus des églises locales), à décider des "volumes" attribués à chaque intermédiaire et à contrôler les administrateurs du fonds (mais pas l'usage qui est fait de l'argent). Le troisième fonds étudié, l'Ivoirien, se situe à mi-distance entre les deux autres, la maîtrise des projets se trouvant plutôt dans les mains des *bénéficiaires* et la gestion des flux financiers dans les mains des intermédiaires <sup>4</sup>.

Dans un autre texte de Lecomte (1978a : 94) nous pouvons lire : "*Un projet décrit, localise, fixe à l'avance un certain nombre de conditions de réalisation d'une action. [...] la technique des projets est certes utile pour les négociateurs d'accords de financement, mais on peut, dans bien des cas, douter de son intérêt pour les groupes de paysans auxquels les projets - finalement - devraient "bénéficier". Sur le terrain nous observons que la méthode d'élaboration des projets passive <sup>5</sup> les acteurs locaux*".

Cette dernière citation résume le point de vue de Lecomte : la manière "traditionnelle" de monter (puis de mener) un projet rend les *bénéficiaires* passifs. Lecomte étaye son discours en citant des "paroles

---

<sup>4</sup> Cette ambivalence peut mener à des paradoxes. Lecomte se demande, par exemple, si la participation financière des bénéficiaires n'est pas une forme déguisée d'impôt puisque le fond est utilisé pour construire des infrastructures, certes choisies par les villageois, mais qui devraient théoriquement être financées par l'Etat.

<sup>5</sup> Souligné par l'auteur de ce texte

de paysans", donc en faisant référence à des expériences qui démontrent que cette manière traditionnelle est contreproductive. Il en déduit que certains projets des coopérations ne peuvent pas améliorer durablement la situation des *bénéficiaires*.

## CRITIQUE DES PRATIQUES DE L'AIDE ET SAO

Jean-Maurice Delèze, un ancien chef de la SAO aujourd'hui à la retraite, se souvient que dans les années 70, les coopérations "*découpaient de manière artificielle la réalité sur laquelle elles plaquaient des dispositifs - le projet - conçus au Nord*"<sup>6</sup>. Ces critiques s'articulent souvent autour du terme "projet", le projet de coopération étant l'archétype de l'intervention planifiée au Nord en ne tenant pas assez compte des réalités du terrain, ce que nous avons nommé les critiques des pratiques de l'aide.

Ces critiques vont trouver un écho important à la DDC et à la SAO. Entre la fin des années 70 et le milieu des années 80, des personnes<sup>7</sup> vont se retrouver soit au sein de la section, soit à travailler pour la section en tant que consultants. La plupart d'entre elles se connaissaient déjà, s'étaient côtoyées lors de conférences internationales comme celles de Niamey en 1970 ou celle de Lomé en 1972 ou avaient travaillé ensemble, par exemple au sein de l'IPD (Institut Panafricain pour le Développement) ou du CESAO (Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Afrique de l'Ouest au Burkina Faso). Les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette recherche s'accordent pour dire qu'elles "partageaient" une certaine vision du développement et de ses impasses. Ainsi, dès le début des années 80, des partisans d'un changement radical des pratiques de l'aide se rencontrent à la SAO. Leur influence va rapidement croître jusqu'à ce que l'un d'entre eux, Delèze, soit nommé chef de section au début des années 90 ; l'autopromotion était l'un de leurs chevaux de bataille.

Il serait toutefois faux de croire que les critiques de la logique projet ne soient plus d'actualité. Par exemple, Enda Graf Sahel<sup>8</sup> écrit en 2001 : "*Le projet est avant tout une relation à l'autre. Il répond à la vision qu'un groupe a du monde et qu'il projette sur d'autres groupes d'acteurs. A quelques variantes près, le scénario est le même : des experts venus d'ailleurs descendent sur le "terrain", diagnostiquent*

---

<sup>6</sup> Entretien du 28 février 2008

<sup>7</sup> Parmi elles, nous avons pu rencontrer dans le cadre de ce mandat MM Barbedette, Bisaz, Delèze, Fellay, Lecomte, Petitat et Poffet.

<sup>8</sup> Enda Graf Sahel est une ONG basée à Dakar. Elle fait partie d'Enda Tiers-Monde, une ONG internationale active sur quatre continents que la SAO soutient et accompagne depuis longtemps.

*des causes à des phénomènes qui répondent à leurs préoccupations et à leurs perceptions. A partir de là, ils concluent qu'il y a lieu de faire quelque chose, identifient ce qu'il convient de faire, qui doit le faire, comment, dans quels délais, avec quels moyens, en prenant quels risques... En agissant ainsi, ils projettent leur propre vision du monde sur celles et ceux qu'ils nomment les "bénéficiaires". Par exemple, des va-nu-pieds ou des bidonvillois sont identifiés comme des pauvres parce qu'ils n'ont pas de revenus monétaires, pas d'habitation, pas d'alimentation, pas de pratiques médicales conformes aux normes de ceux qui définissent les projets. Des activités rémunératrices ou d'autres types d'action visant à corriger les écarts aux normes sont proposées, en même temps que la manière adéquate de les mettre en œuvre. Ainsi en va-t-il pour les projets de lutte contre la pauvreté. Leur premier effet sera de convaincre les pauvres qu'ils sont pauvres, mais fort peu de les amener à comprendre comment et pourquoi ils le sont, en quoi leur situation de vie est anormale" (2001 : 190 - 191).*

## **LA SPECIFICITE**

Il faut toutefois relativiser cette critique des projets en remarquant que sa portée n'est pas universelle, elle dépend fortement du type de projet analysé. Naudet explique ceci, du moins en partie, en remarquant que : *"l'aide aurait eu en règle générale des effets directs plus importants lorsque les activités appuyées étaient spécifiques"*, la spécificité étant définie de la manière suivante<sup>9</sup> : *"Une activité est plus ou moins spécifique selon la facilité que l'on a à définir les objectifs dans leur objet et leur durée, mesurer les résultats, les imputer aux acteurs et en déduire une discipline des comportements professionnels. On peut ainsi classer différents types d'activités selon leur degré de spécificité. La construction de ponts, par exemple, est une activité très spécifique. A l'inverse, l'enseignement primaire l'est fort peu."* (Naudet, 1999 : 99 - 100).

Le lien entre la spécificité des interventions et les critiques faites sur le manque d'implication des *bénéficiaires* devient plus clair lorsqu'on remarque que la majorité des exemples retenus par Lecomte et Naudet, autant d'ailleurs que le mécanisme "projet" décrypté par Enda Graf Sahel, concernent des activités à basse spécificité. De même, au cours de nos entretiens, il ne fut que peu ou pas question de construction de ponts, mais bien d' *"alphabétisation fonctionnelle pour permettre aux acteurs d'avoir*

---

<sup>9</sup> Naudet se réfère ici explicitement aux travaux d'Israël (ISRAËL, A., 1987, *Institutional Development : Incentives to Performance*, London : World Bank Publication. Traduction française : *Le développement institutionnel. Les organisations à l'épreuve de la spécificité et de la concurrence*, 2003, Paris : L'Harmattan)

accès aux informations officielles" ou d'un "développement qui doit être d'abord l'affaire des acteurs locaux", des activités typiquement à basse spécificité.

Naudet poursuit en remarquant que *"plus un pays est pauvre, moins l'ensemble de ses activités est spécifique. Le développement rural, l'enseignement primaire, activités parmi les moins spécifiques, y occupent une place prépondérante."* (1999 : 99) La fin de l'analyse de Naudet sur la spécificité des projets est ainsi particulièrement pertinente pour la SAO, active dans des pays comptant parmi les plus défavorisés <sup>10</sup> : *"On s'aperçoit [...] que l'activité d'aide est particulièrement peu spécifique du fait de la difficulté à établir des objectifs précis ou non ambigus [...], des méthodes et des systèmes de contrôle précis, à percevoir les résultats [...], à rapprocher les impacts obtenus des actions individuelles et en tirer un système d'incitation et de pilotage, à définir des codes de conduite et une discipline professionnelle unifiée. L'aide apparaît comme le prototype d'une activité présentant toutes les caractéristiques de la non spécificité. Là encore une tentation permanente consiste à s'évertuer à ignorer cette nature de l'aide, et à vouloir la forcer dans des cadres spécifiques par l'application de méthodes de "bonne gestion" basées sur des objectifs précis, des programmations détaillées, des incitations au mérite et des résultats mesurables. Ces méthodes se révèlent la plupart du temps manifestement inappropriées."* (1999 : 101)

Cette affirmation, datant de la fin des années 90, est-elle toujours défendable, au moins dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest qui nous intéresse ? Lecomte, en tout cas, semble le penser lorsqu'il affirme <sup>11</sup> encore aujourd'hui que : *"le système de l'aide est un obstacle à la promotion des gens eux-mêmes ; il faut donc changer la logique de l'aide pour respecter la dynamique de l'aide."* Les débats autour des "nouveaux" instruments de l'aide, la Déclaration de Paris par exemple, sont aussi proches des réflexions de Naudet, comme le montre cet extrait de la *Prise de position de la SAO sur la Déclaration de Paris, 2<sup>e</sup> version janvier 08* : *"Les indicateurs d'avancement de la DP [Déclaration de Paris] sont trop centrés sur le fonctionnement du dispositif DP et ne se préoccupent pas encore suffisamment de l'efficacité réelle de l'aide et de ses effets sur le développement. Ce deuxième niveau, beaucoup plus complexe il est vrai, devrait être pourtant pris en compte dès le départ, afin de pouvoir moduler et adapter le dispositif en fonction des dynamiques en place et non l'inverse. [...] Un bon fonctionnement du*

---

<sup>10</sup> Selon l'indice de développement humain (IDH) du PNUD (2005), sur 177 pays évalués, le Bénin se retrouve à la 163<sup>ème</sup> place, le Mali à la 173<sup>ème</sup>, le Niger à la 174<sup>ème</sup> et le Burkina Faso à la 176<sup>ème</sup>.

<sup>11</sup> Entretien du 6 mars 2008

*'mécanisme DP' n'implique pas encore automatiquement des effets réels sur le développement et le bien-être des populations."* (DDC, 2008 : 2). Ce qui montre que, si les débats sur les pratiques de l'aide ne datent pas d'aujourd'hui, il serait faux d'en conclure qu'ils ne sont plus d'actualité !

## 2<sup>EME</sup> FRAGMENT D'INTERPRETATION

### APPUYER PLUTOT QU'AIDER, ENDOGENE PLUTOT QU'EXOGENE : DES ALTERNATIVES A LA LOGIQUE PROJET

En abordant les stratégies que la SAO développa dès la fin des années 70 pour compenser les manques cités dans le fragment précédent et qui amenèrent à l'autopromotion, Pierre Petitat, un "ancien" de la SAO, affirma que l'une des leçons tirées était que *"les coopérations devaient favoriser la reconstruction au Sud en favorisant les initiatives locales"* <sup>12</sup>. Dans un texte qu'il nous fit parvenir quelque temps après, il écrit : *"paradoxe : la coopération réussie s'est faite hors programmes, car la "tuyauterie de l'aide" <sup>13</sup> n'est ni conviviale, ni durable, avec un sens de la participation qui commence toujours après la conception de ses projets..."* (2008 : 5)

Bien que nous ne puissions l'étayer par des sources, nous considérons que c'est à travers (ou autour) de ce genre de prises de conscience qu'est née l'autopromotion. Parmi les conséquences qu'eurent ces prises de conscience, deux ressortent clairement de nos entretiens : le passage d'une logique d'aide à une logique d'appui d'une part et, d'autre part, le recentrage sur les acteurs locaux (le développement endogène, popularisé par la formule du Burkinabé Joseph Ki-Zerbo : *"on ne développe pas, on se développe !"* <sup>14</sup>).

#### PASSER DE L'AIDE A L'APPUI...

*Favoriser les initiatives locales* implique un glissement dans la manière de concevoir la coopération : l'objectif n'est plus de décider pour les autres, de se substituer aux *bénéficiaires* au moment de définir une intervention, mais, au contraire, de n'intervenir que lorsqu'un besoin, une demande, etc., émane de la base. Ki-Zerbo dit à ce propos : *"[...] c'est toujours dangereux de vouloir se substituer au peuple. [...] il ne faut pas hésiter à se lier au peuple, tout en évitant de parler à leur place et prétendre qu'on est leur*

---

<sup>12</sup> Entretien du 3 avril 2008

<sup>13</sup> Tuyauterie de l'aide : l'ensemble des dispositifs mis au point par le Nord pour intervenir au Sud dans le cadre de la coopération au développement

<sup>14</sup> Pour un développement autour de cette idée : (Ki-Zerbo, 2003 : 171-174). Joseph Ki-Zerbo (1922 - 2006) : intellectuel, historien et homme politique burkinabé.

*guide*" (2003 : 143). C'est le passage d'une logique d'aide à une logique d'appui ; schématiquement, "avant", la coopération aidait les Africains, ce qui amenait toute la cohorte de difficultés dont nous avons parlé au fragment précédent ; "maintenant", pour éviter de tomber dans les mêmes travers, il faut se "contenter" de les appuyer. Jean-Luc Virchaux <sup>15</sup> formule ce changement en notant que "dès la fin des années 70, l'appui aux OSP [organisations socioprofessionnelles], principalement les organisations de paysans et d'artisans, a été l'une des stratégies de la SAO dont la finalité était l'autopromotion puis l'empowerment", ce que Barbedette résumera par la phrase suivante : "Passer de l'approche "assistance" à l'approche "appui" constitue une véritable révolution copernicienne puisque l'on change de centre de gravité." <sup>16</sup> (1989 : 29)

### ... ET D'UN DEVELOPPEMENT EXOGENE A UN DEVELOPPEMENT ENDOGENE

L'idée de favoriser les initiatives locales, de passer de l'aide à l'appui, a été généralisée entre autres par Ki-Zerbo en utilisant le concept d'un "développement endogène" qu'il oppose au développement exogène imposé par le Nord : "[...] nous ne pouvons pas recopier le modèle actuel des pays riches, mais nous ne pouvons pas reprendre purement et simplement, la ligne d'évolution, l'itinéraire suivi pendant des siècles par les pays aujourd'hui développés. [...] D'après ce que les historiens savent, aucun peuple ne s'est développé uniquement à partir de l'extérieur. Si on se développe, c'est en tirant de soi-même les éléments de son propre développement. En réalité, tout le monde s'est développé de façon endogène, personne ne s'est installé sur la place publique en tendant sa sébile dans la main en attendant d'être développé" (2003 : 171 - 172).

Cette critique est reprise par Enda Graf Sahel : "C'est [en tant qu'acteurs au sein de notre institution et sur nos terrains de travail] qu'est née progressivement notre critique des poncifs du développement [...] : Critique du développement exogène selon lequel le changement se fait grâce à l'intervention d'agents extérieurs, à travers la création d'associations ou d'institutions, tels les projets ou les organismes de développement [...]" (2001 : 52). De son côté, Barbedette relève : "Tout l'intérêt (et la crédibilité) de l'autopromotion tient à son origine endogène : pour la première fois depuis longtemps ce sont les

---

<sup>15</sup> Entretien du 4 février 2008 à Bamako. Au moment de l'entretien, Jean-Luc Virchaux était le directeur du bureau de la coopération suisse au Mali.

<sup>16</sup> Dans ce contexte, le *centre de gravité* représente le lieu où se prennent les décisions : les coopérations pour les projets traditionnels et les acteurs à la base dans cette nouvelle manière de procéder.

*acteurs internes qui sont moteurs. Cette situation historique inédite crée des responsabilités d'un type nouveau pour les institutions de coopération : il ne s'agit pas d'abord pour elles d'initier mais d'appuyer des initiatives dont la responsabilité incombe aux organisations autochtones plutôt qu'aux organisations étrangères. Le rôle du "coopérant" doit notamment être ici repensé : en basant la coopération sur lui, comme on l'a fait dans les stratégies classiques, on se tromperait d'acteur." (Barbedette, 1989 : 4 - 5).*

Selon Virchaux, cette volonté de ne pas se tromper d'acteur amènera la SAO à introduire en 1999 la logique des "scènes" dans son système de pilotage : *"A Yamoussoukro (1999), la section Afrique de l'Ouest a construit un système de pilotage dont la principale originalité était, en cohérence avec l'esprit de sa stratégie, d'apprécier la pertinence des actions de la DDC à travers la confrontation de l'analyse de deux scènes : celle des processus sociaux et celle de la coopération." (Barbedette, 2001b : 22)*

### 3<sup>EME</sup> FRAGMENT D'INTERPRETATION

#### L'AUTOPROMOTION SELON LECOMTE (1978)

En 1978, en même temps qu'il critique les projets "traditionnels", Lecomte propose des pistes pour "ne plus rendre les bénéficiaires passifs". Toujours pour le compte de la DDC, il travaille à "la rédaction de notes de recherche consacrées à chercher des réponses concrètes à des "comment" :

- Comment appuyer des Innovateurs Sociaux <sup>17</sup> ?
- Comment financer et gérer des Fonds Souples ?
- Comment aider <sup>18</sup>, sur le terrain, les capacités d'initiative ?
- Comment préparer et gérer l'aide de la Centrale pour permettre les initiatives ?" (1978c : 5)

Ainsi, Lecomte propose dès la fin des années 70 à la coopération suisse, afin de favoriser la "non-passivité" des *bénéficiaires*, de travailler sur quatre plans : appuyer certaines personnes particulières (les *innovateurs sociaux*), les financer avec des systèmes aussi peu contraignants que possible (les *fonds souples*), renforcer les *capacités d'initiative* des acteurs sur le terrain et amener la Centrale à ne plus être un obstacle sur la voie du développement (*permettre les initiatives*). Bien que Lecomte ne cite pas explicitement l'autopromotion dans cette note, le fait qu'il se réfère constamment à des expériences comme l'association Six S <sup>19</sup>, qui devinrent plus tard emblématiques de l'autopromotion, nous autorise à qualifier ces pistes de "programme pour l'autopromotion".

---

<sup>17</sup> Les soulignements sont de Lecomte

<sup>18</sup> On dirait aujourd'hui dans ce contexte plutôt *renforcer*

<sup>19</sup> Lecomte décrit Six S de la manière suivante : " Fondée en 1977, l'association appelée " Se Servir de la Saison Sèche en Savane et au Sahel ", a été active jusqu'en 2004. Deux contraintes guidèrent le choix de sa stratégie. D'une part, c'était l'époque où l'argent de l'aide ne se mobilisait qu'à travers de grands projets ; or les groupements progressaient au jour le jour, par des actions très petites et tout à fait variées. D'autre part, la démocratie n'était pas alors pas la préoccupation ni des dirigeants, ni des agences ; un organe qui aurait montré sa volonté d'unir entre eux des groupements [paysans] autonomes aurait été inacceptable par les autorités. Alors, ni un projet, ni une organisation faïtière, quel statut choisir pour Six S ? Finalement, le petit groupe de fondateurs, sahéliens et européens, choisit celui d'une association internationale de droit suisse gérant un Fonds "non affecté d'avance". (Entretien du 22 mars 2008)

Cette approche est novatrice, car Lecomte ne s'attache pas à dire ce qu'il faut faire (creuser des puits ou alphabétiser des paysans), mais laisse à l'Autre, le *bénéficiaire*, le soin de décider s'il veut faire quelque chose et comment il va le faire, la coopération devant (car il s'agit clairement d'un devoir du coopérant selon Lecomte) accompagner (ou appuyer) plutôt qu'assister.

Le lien avec les thèmes du fragment précédent est manifeste : *initiatives locales* et *développement endogène* se retrouvent dans la troisième question (*aider les capacités et permettre les initiatives*), *appuyer plutôt qu'aider* dans la quatrième. Les deux premières questions (le choix des partenaires sur le terrain et les modes de financement) méritent un développement particulier.

### **AVEC QUI TRAVAILLER ?**

Bien que ce sujet (sur qui doivent / peuvent s'appuyer les coopérations pour faire de l'autopromotion / de l'empowerment ?) soit débattu par J.-L. Alber dans sa contribution, notons que Lecomte utilise en 1978 le terme d'*innovateurs sociaux* pour désigner celles ou ceux avec qui travailler, un atelier (Feldafing) en 1987 préférant les "*groupes moteurs*" (Chao Beroff, 1987 : 16), l'atelier du Louverain en 1993 se focalisant sur les *acteurs visionnaires*. Selon Barbedette, la dernière version du Document d'Orientation Stratégique (DOS 2000) abandonnera ces *acteurs visionnaires* au profit de la notion de "*sélection des acteurs, des espaces, des champs d'activité et des instruments et moyens ; le critère est l'analyse du contexte et des problématiques, qui "déterminent les choix" dans chaque pays.*" (2005 : 5). Delèze, au cours de l'entretien, parle simplement du "*rôle central des leaders qui portent le sens*", en notant "*qu'il ne faut pas être naïf et qu'on peut se tromper dans leur choix*".

Une remarque de Christian Poffet <sup>20</sup> permet de clore ce paragraphe : "*qui, de la DDC ou du leader, instrumentalise l'autre ?*" Cette question relativise l'idée d'une coopération toute puissante en mesure de choisir ses partenaires uniquement selon son bon vouloir. Par le simple fait d'envisager que l'Africain puisse aussi se servir de l'Européen, puisse profiter de lui en l'instrumentalisant, Poffet lui restitue une dimension d'acteur à part entière. Le prochain pas revient à se demander qui veut travailler avec les coopérations et, corollairement, pourquoi. Cette question dépasse le cadre de cette recherche, elle renvoie à une étude qu'il reste à faire : l'autopromotion telle qu'elle fut perçue par les acteurs du terrain.

---

<sup>20</sup> Entretien du 28 février 2008. A la retraite aujourd'hui, Christian Poffet a travaillé de nombreuses années à la SAO

## LES FONDS SOUPLES

La note de Lecomte (1978b) s'intitule *Les fonds souples ou comment administrer des aides aussi souples que possible pour leurs utilisateurs ?* Ce titre est intéressant en ce qu'il va à l'essentiel : l'objectif n'est plus de maximiser les garanties données aux bailleurs sur l'utilisation qui sera faite de leurs fonds mais, au contraire, de rendre l'emploi des fonds aussi "souple" que possible.

Nous n'avons pas l'intention ici d'ouvrir un débat sur le rôle de l'argent dans la coopération, sur la manière dont ces dernières l'utilisent ou sur son effet dans les sociétés africaines<sup>21</sup>. En ce qui concerne les fonds souples en particulier, nous n'avons pas trouvé beaucoup de développements dans les textes qui nous ont été fournis, à l'exception notable du rapport de synthèse d'un atelier organisé par la coopération allemande (GTZ) en 1987 et consacré aux fonds souples (Chao-Beroff, 1987). On peut retenir de ce rapport les éléments suivants :

### Modes de financement traditionnels

*"Pour promouvoir ou appuyer l'autopromotion des pauvres, a été élaborée, après l'échec, reconnu de l'aide par projet, une nouvelle procédure de financement : le Fonds Souple. L'atelier le situe d'emblée comme une alternative à l'approche traditionnelle des donateurs, qui apparaît trop centralisatrice, incapable de s'adapter aux changements de situation sur le terrain, et de favoriser la prise de responsabilité des groupes de base, voire creusant le fossé ou détruisant les fondements sociaux et culturels qui ont permis le maintien et la survie de groupes" (1987 : 1).*

Plus loin, on peut lire que : *"Dans le cadre de projets "classiques", la centralisation des pouvoirs de décision au niveau de la source de financement ou de l'agence donatrice est très élevée. Ceci comporte, entre autres, les inconvénients suivants :*

- *capacité de réaction et d'adaptation très faible (très lente) face à tout changement de situation affectant les groupes-cibles,*
- *faible participation et responsabilisation des groupes-cibles.*
- *L'efficacité et les résultats des projets s'en ressentent et la pérennisation ou la démultiplication sont compromis." (1987 : 5)*

---

<sup>21</sup> Ces points sont développés, entre autres, dans la 3<sup>ème</sup> partie de l'ouvrage de Chabal & Daloz (1999 : 115 - 146) et au 7<sup>ème</sup> chapitre de l'ouvrage d'Olivier de Sardan (1995 : 125 -140)

Objectif donné aux fonds souples

*"Promouvoir et/ou accompagner les groupes d'autopromotion dans leur processus de développement et de conquête de l'autonomie". (1987 : 1)*

Modalités de mise en place d'un fonds souple (1987 : 16 - 18)

Ces modalités, reprises intégralement dans la première annexe, contiennent des éléments méthodologiques, comme *"l'enquête-action"*, ou la *"pédagogie de l'essai et de l'erreur"* <sup>22</sup>, *"l'auto-évaluation"* et la *"cogestion"*. Comme la première phrase l'indique, elles présentent un *"schéma méthodologique des modalités de mise en place d'un fonds souple favorable à l'autopromotion"*.

---

<sup>22</sup> La *pédagogie de l'essai et de l'erreur* est un élément méthodologique qui, selon Delèze, permet de distinguer les stratégies ascendantes (telle l'autopromotion) des stratégies descendantes (les projets).

## 4<sup>EME</sup> FRAGMENT D'INTERPRETATION

### UN ETAT DES LIEUX DE L'AUTOPROMOTION (1989)

Dix ans après les propositions de Lecomte, l'IUED (Institut Universitaire des Etudes sur le Développement, Genève) organisa, du 3 au 23 mars 1989 et sur mandat de la DDC, un séminaire sur l'autopromotion à Bossey (près de Genève). Nous disposons d'une note de réflexion sur cet atelier rédigée par Barbedette lequel fut chargé par la DDC de faciliter la démarche (Barbedette, 1989)<sup>23</sup>.

Barbedette (lors de notre entretien) défend l'idée que Bossey peut être considéré comme : *"l'acte final, le bilan d'une pratique particulière de l'aide : l'autopromotion"*. A partir de là : *"la nécessité d'ouvrir la démarche est apparue. On a pris conscience que ce qui se passait au village dépendait aussi de facteurs macro-économiques [car] les programmes d'ajustement structurels commençaient à être ressentis par les paysans."*

#### L'EMERGENCE DE LA DIMENSION POLITIQUE

Un paragraphe complet de l'introduction de Bossey reste d'une grande actualité 20 ans plus tard, celui consacré à la dimension politique de l'autopromotion (Barbedette, 1989 : 5) :

*"L'autopromotion n'est pas une "technique de développement" mais une nouvelle pratique de définition des valeurs et de projets sociaux, une nouvelle pratique de la responsabilité et de l'organisation des pouvoirs. Il est intéressant de noter que dans les débats qui s'instaurent entre les Etats concernés, on admette qu'il soit "inévitables, vu le dynamisme nouveau de la société civile et le divorce croissant entre cette société et l'Etat, que leurs rôles respectifs soient modifiés" et que se dessine "un nouveau partage des tâches possibles où la société civile prend des responsabilités nouvelles et joue un rôle largement accru, où l'Etat voit son rôle reculer, mais où ce rôle demeure essentiel, notamment pour fixer le cadre dans lequel la société civile va exercer son dynamisme"*

*Les enjeux de l'autopromotion ont une dimension politique sur laquelle commencent d'ailleurs à réfléchir les institutions d'aide qui critiquent les approches de coopération en termes de "services" qui*

---

<sup>23</sup> Dans la suite de ce texte, nous parlerons simplement de Bossey pour évoquer tant l'atelier que les réflexions de Barbedette.

*"apportent des remèdes aux symptômes de la pauvreté mais non à ses causes, ces causes étant le plus souvent liées à la répartition du pouvoir au sein des institutions sociales"*

Certes, l'espoir de voir la société civile prendre de nouvelles responsabilités ne s'est guère réalisé<sup>24</sup>, mais les prémisses de ce qui allait devenir une stratégie de la SAO (amener les acteurs à investir le champ politique) sont réunies ici : partager les tâches entre Etat et société civile, fixer des cadres, répartir les pouvoirs.

Barbedette élargit encore ce propos en notant que *"Le sous-développement a des causes locales, mais plus fortement encore des causes externes"*. (1989 : 22) La suite de ce chapitre n'est pas moins intéressante :

*"Dans la mesure où la plupart des actions des organisations d'autopromotion s'attaquent essentiellement aux causes locales du sous-développement, on pourrait craindre que l'autopromotion (comme autrefois l'animation ou le développement communautaire) ne mène à une forme d'impasse et ne constitue pas à elle seule une alternative crédible de développement dans le contexte des sociétés et de l'économie moderne.*

*Sur ce premier point, l'analyse des expériences d'autopromotion les plus anciennes invite à ne pas lier, comme on l'a fait pour l'animation ou le développement communautaire, autopromotion et "micro-développement". En effet, au fur et à mesure qu'un mouvement populaire se développe et tend vers [la] constitution de grandes fédérations (comme au SENEGAL, par exemple), il se trouve concrètement confronté à des problèmes relevant de l'échelle régionale et nationale. Mais en même temps on observe que par une sorte d'effet mécanique, en grandissant le mouvement accroît sa force de négociation, étend son réseau d'alliances (et peut n'être plus spécifiquement paysan) ainsi que sa capacité d'analyse (au contact de nouveaux "alliés").*

*Le mouvement d'autopromotion paraît donc susceptible de se transformer profondément en se développant et peut évoluer encore considérablement si des conditions favorables le permettent.*

---

<sup>24</sup> En janvier 2008, la SAO écrivait à ce propos : *"le secteur privé (entreprises familiales agro-pastorales, entrepreneuriat divers formel et non formel, urbain et rural) ainsi que le monde associatif sont eux aussi largement à l'écart des débats et des décisions."* (DDC, 2008 : 2). Nous renvoyons le lecteur intéressé par une analyse sur le thème de la société civile au deuxième chapitre (*"Les illusions de la société civile"*) du livre de Chabal & Daloz (1999 : 29 - 44).

*L'Aide a vraisemblablement un rôle à jouer dans la création de ces conditions.*"<sup>25</sup>

Ainsi, l'une des différences fondamentales entre le programme de Lecomte de 1978 et les travaux de Bossey en 1989 est l'émergence de la dimension politique. En 1989, l'autopromotion mène les acteurs du terrain vers l'action politique (selon des stratégies qu'ils devront encore développer) et les pousse à se projeter à un niveau plus global. On assiste, en d'autres mots, à un élargissement du champ d'intervention autant qu'à la nécessité de développer de nouvelles dynamiques : il ne suffit plus de faciliter la réappropriation des projets par les acteurs (bien que cela reste une condition nécessaire), il faut aussi les accompagner pour qu'ils se projettent sur des scènes qui ne tarderont pas à devenir nationales, régionales puis globales (par exemple avec les forums altermondialistes ou dans le cadre des négociations commerciales du Gatt puis de l'OMC).

## **AUTOPROMOTION ET AUTOCELEBRATION**

A lire Bossey, on ne peut qu'être convaincu que l'autopromotion est une évidence en termes de coopération au développement. Cette évidence s'appuie d'une part sur une critique assez radicale des autres stratégies d'intervention : *"impossibilité de résoudre le problème de la pauvreté à travers les stratégies classiques de coopération"* (1989 : 14) ; *"inadéquation structurelle entre la mécanique conventionnelle de l'aide et les dynamiques sociales observées à la base"* (1989 : 19) ; *"les méthodes traditionnelles de coopération touchent certaines de leurs limites"* (1989 : 26) ; *"les stratégies d'aide et de coopération doivent être réactualisée pour intégrer les données récentes qui apparaissent dans le champ historique du développement"* (1989 : 27). D'autre part, on est frappé par l'énumération dithyrambique des résultats atteints : *"Face à l'échec de nombreuses actions conventionnelles de développement, les pratiques d'autopromotion offrent une alternative que l'on ne peut plus négliger"* (1989 : 3) ; *"tout l'intérêt (et la crédibilité) de l'autopromotion tient à son origine endogène : pour la première fois depuis longtemps, ce sont les acteurs internes qui sont les moteurs"* (1989 : 4) ; *"la montée actuelle des mouvements d'autopromotion se présente aujourd'hui comme une forme positive de revendication politique"* (1989 : 13).

Tout au plus concède-t-on quelques problèmes, par exemple avec les méthodes et les outils, mais sans vraiment s'y attarder : *"C'est à dessein que nous en mettrons pas l'accent sur le problème des métho-*

---

<sup>25</sup> Rôle que la DDC joua indubitablement, par exemple avec le ROPPA (Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs d'Afrique de l'Ouest, créé en 2000 à Cotonou) .

*des et des outils qui souvent occulte les questions de fonds" (1989 : 7), ou des questions "aujourd'hui" sans réponses : "D'autres questions posées par les stratégies de développement basées sur l'autopromotion (comme celle de l'autofinancement) restent aujourd'hui sans réponse." (Barbedette, 1989 : 32). Cette absence de sens critique n'est d'ailleurs pas spécifique à Bossey, on la retrouve aussi dans le rapport de synthèse de l'atelier fonds souples tenu en septembre 1987 par la GTZ (Chao-Beroff, 1987).*

Toujours dans Bossey (1989 : 18), on lit encore que *"la part de financement global libérée vers des actions d'appui à l'autopromotion reste minime [...] on avançait à Bossey l'estimation de 2 %"*. Qu'en conclure ? Qu'en 1989 et en termes de financement, l'autopromotion était une stratégie marginale pour la coopération suisse. La suite de la phrase mérite aussi d'être citée : *"Il y a donc un écart important entre l'intention et la pratique"* <sup>26</sup>. Le texte n'en dit pas plus sur l'intention que sur ceux qui la portèrent ; on devine juste que ces 2 % sont visiblement insuffisants aux yeux des partisans de l'autopromotion.

En mettant en parallèle le discours enthousiaste tenu sur l'autopromotion et la réalité des financements qui lui sont consacrés par la coopération suisse, on est en droit de se demander si ses promoteurs ne surestimèrent pas son importance pour le développement. En d'autres termes, quelle place donner à l'autopromotion en 1989 ? Avant-garde de la coopération au développement ou, au contraire, refuge pour quelques romantiques d'un développement qu'ils désiraient responsable et durable ? L'analyse de ce qu'en dit Naudet dix ans plus tard permet d'apporter quelques éléments de réponse, c'est le sujet du prochain fragment.

---

<sup>26</sup> Selon Bossey, quatre problèmes expliquent cet écart:

- Les difficultés que peuvent poser les pratiques d'autopromotion, lesquelles sont peu compatibles avec les règlements des coopérations ;
- Les difficultés à faire coexister sur le terrain projets conventionnels et actions d'autopromotion ;
- Le manque de flexibilité laissée aux régions ;
- La rationalité des coopérations incompatible avec celle de l'autopromotion.

## 5<sup>EME</sup> FRAGMENT D'INTERPRETATION

### LE SALUT VIENDRAIT-IL "AUSSI" DE L'AUTOPROMOTION ? (1997)

En 1997, à l'occasion de son 20<sup>ème</sup> anniversaire, les membres du Club du Sahel <sup>27</sup> ont entrepris de tirer les leçons de deux décennies de coopération entre les pays de l'OCDE et le Sahel. Les résultats de cette réflexion, largement soutenue par la SAO, ont été publiés par Naudet dans un livre au titre "évocateur" : *Trouver des problèmes aux solutions. Vingt ans d'aide au Sahel* (Naudet, 1999).

#### L'AUTOPROMOTION EN 1997

Naudet s'attache d'abord à décrire les différents types d'interventions ; il consacre quelques pages (1999 : 157 - 165) à ce qu'il nomme "*des démarches et des instruments plus souples, donnant plus d'importance au suivi au détriment de la conception*" (1999 : 157), démarches qu'il qualifie alternativement de souples, de flexibles ou d'expérimentales. Il crédite Lecomte et la coopération suisse de leur rôle de précurseur et fait le lien entre ces méthodes et le renforcement de capacité : "[...] *le chemin entre l'objectif et l'existant ne peut être prévu et planifié au nom de la rationalité ou de l'économie de moyens. Il est le résultat de changements de comportements, de leçons d'expériences, de tâtonnements, de succès et d'échecs successifs : c'est-à-dire du développement des capacités. C'est pourquoi l'objectif est, dans une certaine mesure, secondaire par rapport au chemin parcouru.*" Les conclusions qu'il tire de son analyse peuvent être prises comme un résumé de ce que certains professionnels engagés pensaient de l'autopromotion et d'interventions similaires à la fin du XX<sup>e</sup> siècle :

*"[...] jusqu'à présent ce type d'actions, basé sur la souplesse et l'accompagnement, apparaît plus du ressort d' "artistes" que de professionnels. Tout le monde connaît des exemples de succès généralement fondés sur la personnalité remarquable d'un ou des partenaires qui avaient la charge de*

---

<sup>27</sup> Créé en 1976, le Club du Sahel est un forum actif où se rencontrent les États sahéliens regroupés au sein du CILSS (Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel) - Burkina Faso, Cap Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad -, les sociétés civiles regroupées au sein de réseaux régionaux représentatifs du secteur privé, du monde rural, des femmes et des responsables municipaux, et les principaux donateurs bilatéraux et multilatéraux. Le Club est géré par un Secrétariat basé au siège de l'OCDE à Paris.

([http://www.observeurocde.org/news/fullstory.php/aid/120/Le\\_Club\\_du\\_Sahel\\_.html](http://www.observeurocde.org/news/fullstory.php/aid/120/Le_Club_du_Sahel_.html))

*l'action. Mais les succès sont loin d'être la règle et de bons professionnels peuvent se trouver désarmés devant des approches qui ne leur offre pas une démarche de travail suffisamment balisée.*

*Les changements de méthodes nécessaires à une généralisation des approches souples et expérimentales apparaissent comme un sérieux obstacle à lever. [...] On peut toutefois retenir que de tels changements n'apparaissent envisageables que si parallèlement les agences poursuivent, voire intensifient, leur appui dans le domaine des activités spécifiques (infrastructures, formation, information, etc.), et cela, par le biais des instruments classiques comme le projet. Une action soutenue dans ce domaine est indispensable, outre son utilité intrinsèque, pour assurer un montant de transfert et une visibilité suffisante pour autoriser des expérimentations dans la gamme des activités non spécifiques." (1999 : 164 - 165)*

## **PERSPECTIVES D'AVENIR EN 1997 : RENFORCEMENT DES CAPACITES ET PROMOTION DU CHANGEMENT SOCIAL ENDOGENE**

*La dernière partie du livre "s'interroge sur l'avenir de la coopération avec le Sahel. Plusieurs scénarios sont ébauchés. L'un d'entre eux, le scénario de "retenue", s'appuie sur les analyses et propositions précédentes. Si l'on souhaite réconcilier ambition et action, maintenir l'esprit de la coopération tout en changeant la pratique, conserver solidarité et engagement tout en évitant les excès qui conduisent à la dépendance, alors le système d'aide devra faire preuve d'une nécessaire retenue dans son action, et tenter de trouver la "bonne distance" entre partenaires." (1999 : 27 - 28).*

*Pour parvenir à cette "bonne distance", Naudet pose "[qu'] un examen des pistes d'amélioration de la pratique de l'aide nécessite que l'on en distingue les principales ambitions [...]. On distinguera ici quatre principaux types d'ambition : l'intervention de crise, le renforcement des capacités et la promotion du changement social endogène, la promotion de valeurs « universelles », la réalisation d'apports ponctuels." (1999 : 249)*

Attardons-nous sur la deuxième ambition qui reprend les thèmes développés dans ce texte : le renforcement des capacités et la promotion du changement social endogène.

*"L'appui au processus de renforcement des capacités demande plutôt des instruments souples, privilégiant les approches par essais / erreurs, dont les objectifs ne peuvent être fixés à l'avance. Il demande également de passer de l'optique d'une transmission de savoir et de moyens à celle d'une mise à disposition. Il n'est généralement pas possible a priori de décider le contenu exact des*

*moyens, des connaissances et des opportunités qui vont être utiles à un processus de renforcement des capacités. Des gammes de possibilités doivent donc être mises à disposition de nombreux bénéficiaires, plutôt que des messages précis inculqués à des bénéficiaires précisément identifiés. Seule une telle mise à disposition sera à même de multiplier les rencontres spontanées entre besoin, offre de connaissance et opportunités, et de ce fait générer la compétence, qui n'est pas seulement un savoir, mais un savoir mis en situation. " (Naudet, 1999 : 253)*

Les thèmes tels que : *instruments souples, approche essais / erreurs, absence d'objectifs fixés à l'avance, mise à disposition des nombreux bénéficiaires*, permettent d'inclure l'autopromotion parmi les interventions décrites <sup>28</sup>.

A la fin de son ouvrage, Naudet propose des mesures concrètes de réforme de l'aide. En ce qui concerne le renforcement de capacité, ce paragraphe pourrait servir de résumé à notre travail : *"Le renforcement des capacités demande des instruments souples, basés sur l'expérimentation et non sur l'anticipation, reposant sur le suivi plutôt que sur la conception. Le déroulement de ce type d'action doit scrupuleusement respecter les exigences du partenariat, et notamment être constamment impulsé par l'initiative et l'engagement des partenaires. Le projet est inadapté à cette ambition, qui demande des instruments nouveaux pouvant s'inspirer de l'approche processus."* (1999 : 287 - 288)

On en déduit que les membres du Club du Sahel estimaient en 1997 que l'autopromotion était non seulement une méthode qui avait fait ses preuves (avec quelques réserves comme nous venons de le voir), mais aussi qu'elle devait faire partie *"des pistes d'amélioration de la pratique de l'aide"*. Si on remarque en plus que les thèses exposées dans l'ouvrage de Naudet furent acceptées par *"les chefs d'Etat sahéliens et les ministres de la coopération des pays de l'OCDE"*, force est de constater qu'en 1997, l'autopromotion avait droit de cité dans l'arsenal des méthodes prônées par le Club pour intervenir au Sahel <sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Bien que Naudet n'emploie jamais le terme d'autopromotion dans son livre, ce qu'il décrit sous le label d'appui au renforcement de capacité recouvre toutefois assez exactement l'autopromotion décrite lors de l'atelier de Bossey.

<sup>29</sup> Le directeur adjoint du Club du Sahel écrit dans son introduction à l'ouvrage de Naudet : *"Le point de vue critique de David Naudet sur les relations de coopération fait maintenant son chemin au sein du Club du Sahel, sous la présidence active de la coopération suisse, pionnière en la matière. La remise en question était manifeste dans les travaux d'expertise et de commission qui ont jalonné la préparation du 20<sup>ème</sup> anniversaire du Club du Sahel. La Conférence elle-même, qui a rassemblé les chefs d'Etat sahéliens et les ministres de la coopération des pays de l'OCDE, n'a pas esquivé le bilan proposé, adop-*

## LE POINT DE VUE DE DEUX ACTEURS

Pour clore ce fragment, deux contributions récoltées lors des entretiens nous paraissent utiles pour compléter le tableau que nous venons de dresser.

D'abord le point de vue de Barbedette, tel qu'il nous le rapporta lors de notre entretien : *"L'autopromotion, la pratique de l'autoévaluation (capacité à analyser ce qu'on fait), la prise en compte de la dimension macro-économique et le dialogue politique ont permis que les années 90 voient la vraie naissance d'un mouvement paysan et les négociations entre organisations."*

Sabine Schenck <sup>30</sup>, quant à elle, relève que : *"les gens de bureau pensaient qu'il fallait redonner aux acteurs ruraux du pouvoir. Or, son expérience montre que ces acteurs avaient toujours eu du pouvoir et qu'on ne pouvait donc pas leur donner un pouvoir qu'ils avaient déjà. Ce que l'autopromotion pouvait faire, c'est leur donner l'information (sur leurs droits et leurs devoirs entre autres), leur donner l'accès aux savoirs pour innover et s'adapter aux changements, leur donner de cours d'alphabétisation fonctionnelle en langue mais aussi en français pour lire les informations officielles, etc."*

---

*té sous la forme d'un texte court, le Mémorandum de Banjul, qui sert désormais de référence dans le Sahel." (Naudet, 1999 : 7)*

<sup>30</sup> Entretien du 12 mars 2008. Au moment de l'entretien, Sabine Schenck était la cheffe de la SAO

## 6<sup>EME</sup> FRAGMENT D'INTERPRETATION

### AUTOPROMOTION ET EMPOWERMENT (2005)

Nous avons construit cette contribution en partant de l'hypothèse que les stratégies d'autopromotion peuvent être vues, au sein de la SAO, comme des précurseurs des stratégies d'empowerment. Il nous paraît donc logique de clore ce texte en esquissant "ce qu'il reste" de ces stratégies dans le travail actuel de la section.

Pour ce faire, nous disposons d'une évaluation indépendante faite par trois consultants indiens en 2006 (DDC, 2007). Ils ont évalué les *Résultats obtenus par la DDC en matière d'autonomisation des parties prenantes, vus du point de vue des bénéficiaires*<sup>31</sup> dans deux pays où la DDC est active : la Bolivie et le Burkina Faso. Ce dernier pays faisant partie de ceux où la SAO est active, l'étude<sup>32</sup> se prête au jeu des comparaisons tout en restant conscient des limites de cet exercice, les consultants indiens travaillant avec une acception particulière de l'empowerment parmi d'autres possibles.

A la lecture de l'*Evaluation indépendante*, on remarque rapidement que les points de vue (on peut même parler ici de postures) adoptés par les protagonistes sont très différents : d'un côté des "autopromoteurs" qui se préoccupent principalement de méthodes, de manières de faire, d'attitudes à avoir vis-à-vis des acteurs, et, de l'autre, des consultants qui évaluent des résultats pour les *bénéficiaires*. Nous allons donc suivre ces deux pistes séparément, d'abord les méthodes puis l'évaluation des résultats.

#### METHODES : LE GROUPE OU L'INDIVIDU ?

La place réservée dans l'*Evaluation indépendante* à la définition de (ou à une discussion sur) l'empowerment<sup>33</sup> est restreinte - un peu plus d'une page (DDC, 2007 : 13 - 14) pour un document qui en compte 180.

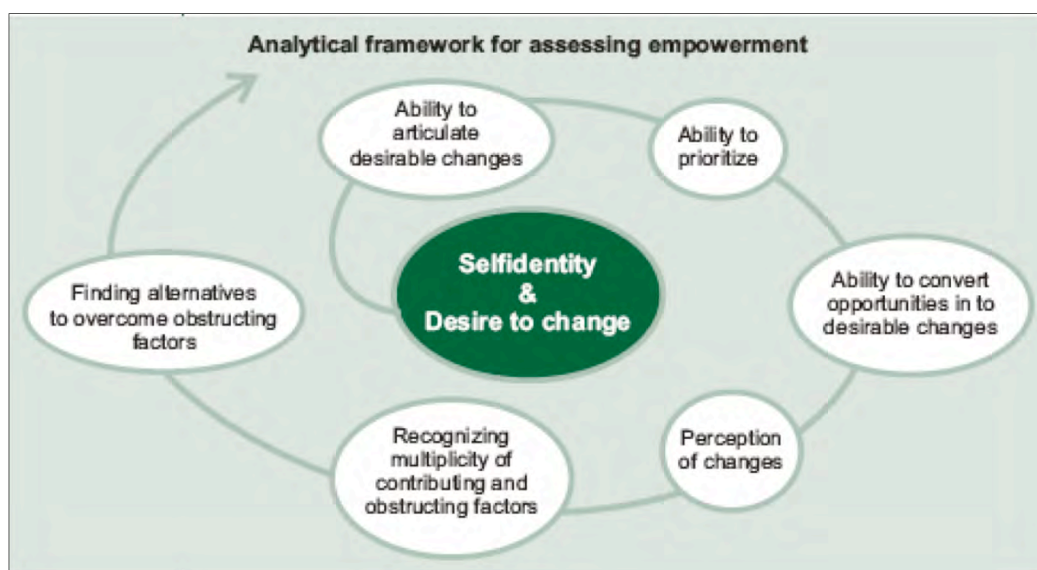
---

<sup>31</sup> Traduction officielle en français du titre anglais de l'étude (*Independent Evaluation of SDC'S performance towards empowerment of stakeholders from the recipients' perspective*)

<sup>32</sup> Que nous nommerons simplement l'*Evaluation indépendante* dans la suite de ce texte

<sup>33</sup> Nous renvoyons le lecteur à la contribution d'Alber pour une discussion plus approfondie sur l'empowerment et sur l'opportunité qu'il y a d'en donner une définition.

Les évaluateurs font le choix de ne pas donner de définition de l'empowerment au titre que : "empowerment is an experimental process. [...] Therefore considering that any external definition of empowerment would not be suitable for all, the team found it necessary to use the community own perception about what is "empowering", and applied it for assessing the existence of empowering processes." (DDC, 2007 : 13). Pour évaluer les résultats, ils proposent un certain nombre d'indicateurs qui, s'ils sont observés, leur permettent d'affirmer qu'il y a eu empowerment : "The team used participatory community exercise, home visits and informal interaction to observe the following as indicators of empowerment. (a) Sense of self identity (reflected in self confidence), (b) Desire to change (reflected in articulation of what is desirable), (c) ability to prioritise (reflected in reasons given) (d) Perception of change on issues (e) Recognition of contributing and obstructing factors (f) Process of identifying alternatives to overcome obstructing factors, and (g) Continuity of process of redefining desirable change and role for themselves." (2007 : 14). Ces indicateurs reflètent, quant à eux, "the conceptual understanding used by the evaluation team while assessing empowerment" (2007 : 14), cadre analytique repris dans le schéma suivant :



Les deux pages consacrées aux "Key concepts" sont, pour nous, parmi les moins convaincantes de l'*Evaluation indépendante*. En particulier, bien que les évaluateurs spécifient clairement qu'ils cherchent à mettre en évidence des améliorations dans l'existence des *bénéficiaires* ("what the community found empowering") (2007 : 13), il n'en demeure pas moins qu'ils fixent eux-mêmes la manière dont ces améliorations doivent se manifester pour être "mesurées" (au moyen de leurs indicateurs). En conséquence, s'ils mesurent bien des manifestations de l'empowerment, ils le font par rapport à leur propre grille

d'analyse sans débattre de sa pertinence ni expliciter les raisons qui les ont amenés à choisir ces indicateurs plutôt que d'autres. Une discussion à ce propos nous aurait aidé à comprendre si nous adhérons à leur méthodologie ou pas. De même, le concept de *changement allant dans une direction souhaitable* (en anglais "*desirable direction*") mériterait aussi un débat, ne serait-ce que pour comprendre ce que recouvre l'idée de "*desirable*" (que nous traduisons par "souhaitable") et établir la légitimité de celui qui définit (prescrit ?) ce qui est souhaitable ou ne l'est pas <sup>34</sup>.

Il n'en reste pas moins qu'en mettant en parallèle ce *cadre analytique* et un passage du compte-rendu de l'atelier de Bossey consacré aux "*SIGNES de l'autopromotion (ou les critères)*" (Barbedette, 1989 : 8) <sup>35</sup>, nous pouvons construire une comparaison des deux approches, comme le montre le tableau suivant :

Comparaison méthodologique entre Bossey et l'Évaluation indépendante	
Bossey (1989) : <i>Les SIGNES de l'autopromotion (ou les critères)</i>	Évaluation indépendante <sup>36</sup> (2006) : <i>Analytical framework for assessing empowerment</i>
<i>Cette pratique de développement se reconnaît lorsque se développent une capacité de s'unir, de partager, d'épargner, de se donner des normes, une organisation, de décider, d'entreprendre en commun des actions, de s'opposer à ce qui écrase (exemple des groupements d'HAÏTI), d'affirmer une "personnalité collective" (exemple des artisans de Ngozi au BURUNDI) et de développer une capacité de négocier.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Conscience de soi et désir de changer</i></li> <li>2. <i>Capacité à formuler de "bons" changements</i></li> <li>3. <i>Capacité de prioriser</i></li> <li>4. <i>Capacité de transformer des opportunités en changements "souhaitables"</i></li> <li>5. <i>Prise de conscience des changements</i></li> <li>6. <i>Reconnaître la multiplicité des facteurs de changement et d'obstruction</i></li> <li>7. <i>Trouver des stratégies pour contourner les facteurs d'obstruction</i></li> <li>8. ...</li> </ol>

<sup>34</sup> Si l'on suit Barbedette : "*la position dominante (le monopole de fait) du système d'Aide dans la production, la légitimation et l'utilisation des connaissances sur les sociétés africaines [... implique que] le tri dans les solutions qui vont ensuite se matérialiser [...] est réalisé par les financeurs qui ont la main haute sur l'information sensible*" (2001 : 11), on en déduit que le "souhaitable" ne peut qu'être celui du système de l'Aide, donc celui du Nord.

<sup>35</sup> Ce passage est intégralement retranscrit dans la seconde annexe de ce texte.

<sup>36</sup> Traduction de l'auteur

Les analogies sont nombreuses, même si la langue change (par exemple *pratique de développement* devient *capacité* 20 ans plus tard). On retrouve l'importance de la prise de conscience (*conscience de soi* ou affirmation d'une "*personnalité collective*") et l'idée qu'il faut être capable de surmonter les problèmes (*contourner les facteurs d'obstruction* ou *s'opposer à ce qui s'écrase*). En ce sens, il paraît judicieux, pour la SAO, d'accorder à l'autopromotion un statut de précurseur de l'empowerment.

Le groupe ou l'individu, se créer ou profiter des opportunités, sommes-nous des acteurs ou des techniciens ?

En reprenant l'énumération des "signes de l'autopromotion", il saute aux yeux qu'en 1989 l'autopromotion ne se pensait (ne s'envisageait ?) que comme un phénomène de groupe (*une capacité de s'unir, de partager, d'épargner, de se donner des normes, une organisation, de décider, d'entreprendre en commun des actions*), ce qui n'est plus le cas en 2006 dans l'*Evaluation indépendante*.

Les évaluateurs constatent certes que : "[...] SDC's core strength is mobilising, organising and developing capacities of communities to envision their own roadmap to development" <sup>37</sup> (DDC, 2007 : 20), mais cela reste selon eux secondaire par rapport à la dimension individuelle : "*The evaluation team worked with the assumption that "empowerment", if it exists, will manifest in its deployment, that is an empowered individual will use and convert opportunities to move towards her/his desired situation.*" (2007 : 13).

Cette différence, loin d'être innocente, révèle une dimension qui touche à l'essence même de la manière d'intervenir. En 2006 "l'empoweré" est celui qui est capable de transformer des opportunités en "bons" changements alors qu'en 1989, il revient à l'autopromotion d'amener le groupe à se créer des opportunités : "*Le processus [de développement du mouvement d'autopromotion] peut évoluer vers la constitution de véritables organisations populaires capables de négocier des problèmes de plus en plus complexes...*" (Barbedette, 1989 : 8).

Ainsi, s'il existe une filiation entre autopromotion et empowerment, l'empowerment, en tout cas dans la version prônée par l'*Evaluation indépendante*, s'est progressivement libéré de la dimension collective de l'action pour devenir une approche plus individuelle. Ce constat amène trois remarques.

---

<sup>37</sup> Cette citation rappelle de manière frappante les professions de foi de l'autopromotion !

"Les plus pauvres" <sup>38</sup>

La première recommandation des évaluateurs est la suivante : *"Link empowerment (as a means) and poverty reduction (as a goal). SDC's 'nurturing' ways have undoubtedly initiated empowering processes in the recipient communities, however if empowerment is formally treated as strategy for poverty reduction, SDC can be more effective and efficient in alleviating poverty, its overarching goal."* (DDC, 2007 : 6). Le comité de pilotage de l'*Evaluation indépendante* de la DDC (le CLP dont faisaient parties deux membres de la SAO, Anne Zwahlen et Fellay) ne partage pas du tout le point de vue des évaluateurs : *"The CLP is of the opinion that the evaluation recommendation to view empowerment as a strategy for poverty reduction is too narrow a view, because empowerment is more than a mere instrument for poverty reduction. In that empowerment transforms inequitable structures and gives marginalized groups access to policy dialogue, empowerment is also a goal in itself."* (2007 : 6)

Ces "plus pauvres", tels qu'ils sont perçus par les évaluateurs en 2006, sont essentiellement des individus et pas un groupe. En ce sens, ils peuvent bénéficier de stratégies d'empowerment au sens de "2006", mais n'auraient probablement été qu'accessoirement éligibles pour de l'autopromotion puisque cette dernière travaille avec des groupes sociaux (paysans, éleveurs, artisans, etc.) et pas avec des individus, fussent-ils les "plus pauvres". Il convient donc de se demander si la SAO est "outillée" pour répondre à l'injonction de la direction de la DDC lorsque cette dernière déclare <sup>39</sup> que *"SDC must make a special effort to ensure that the most marginalized of the community are not left behind"* (DDC, 2007 : 8), tant cette idée de se préoccuper des personnes, même les "plus pauvres", nous semble étrangère à sa pratique.

---

<sup>38</sup> Notons qu'Olivier de Sardan développe, quant à lui, une vision radicalement différente du concept de "pauvre" en s'appuyant sur les théories de Chambers : *"Pauvre" est [pour Chambers] une catégorie à géométrie variable : il n'entend ni délimiter un seuil de pauvreté, ni proposer une véritable définition de la pauvreté. [...] Les pauvres, ce sont donc [...] tous les exclus, les marginalisés, les laissés-pour-compte du développement [... Chambers situe] les pauvres (le peuple) comme ce qui s'oppose à la visibilité et à la notoriété propres au monde des développeurs et au monde des chercheurs, au monde des décideurs et des professeurs."* (1997 : 100)

<sup>39</sup> En réponse à la quatrième recommandation des évaluateurs qui fait le lien entre les stratégies de réduction de la pauvreté et les personnes les plus pauvres : *"The evaluation team observed differential marginalisation in the recipient communities. In order to efficiently use resources, SDC needs to give privileged treatment to people suffering from abject poverty [...]"* (2007 : 8)

### Des opportunités pour les plus pauvres

L'autopromotion veut remettre les acteurs au centre de l'action en les amenant à élaborer leurs propres stratégies plutôt qu'en se contentant de les voir appliquer celles proposées par les coopérations. L'*Evaluation indépendante*, quant à elle, désire que les *bénéficiaires* soient en mesure de saisir des opportunités.

Cette différence (se créer ou saisir) amène inmanquablement un débat sur le statut de ces opportunités. Sont-elles immanentes (mais ne l'étaient-elles pas déjà en 1970 ?) ou, sinon, qui devrait les créer : les communautés locales, les gouvernements, les ONG, l'aide internationale ? Et comment garantir qu'elles "iront" bien dans un "bon sens" (pour reprendre l'expression des évaluateurs), un sens qui soit celui des acteurs et pas celui des prescripteurs, de ceux qui disposent des moyens matériels, des coopérations ?

Entre se créer des opportunités ou les saisir ressurgit un débat qui rappelle fortement ceux des années 70 et 80.

### Les coopérants : des acteurs ou des techniciens ?

Derrière le débat entre l'individu ou le groupe, au-delà de celui sur le statut des opportunités qui s'offrent aux plus pauvres, se profile une question beaucoup plus vaste qui reprend des thèmes que l'on trouve dans les textes déjà analysés : quel rôle doit jouer la coopération, que défend-elle et comment le fait-elle ?

Dans les années 70 et 80, les coopérations s'exposent, définissent leurs hypothèses d'intervention et prennent position sur le contexte dans lequel elles travaillent : "*L'intérêt suscité aujourd'hui par l'autopromotion tient au fait que cette "pratique" de développement se présente comme une alternative consistante au moment où les méthodes traditionnelles de coopération touchent certaines de leurs limites [...] et où le modèle étatique qui consistait leur support institutionnel privilégié traverse une crise profonde ([...] la crise des Etats post-coloniaux.)*" (Barbedette, 1989 : 26). A l'opposé, l'*Evaluation indépendante* ne consacre qu'un petit chapitre au contexte burkinabé, la seule source citée étant un guide touristique (DDC, 2007 : 45) !

Ainsi, si Bossey reprend et généralise un discours très critique vis-à-vis des interventions traditionnelles, vingt ans plus tard, cette dimension revendicatrice, pour ne pas dire militante, a complètement disparu de l'*Evaluation indépendante*. Dans les débats autour des "plus pauvres", la critique des évalua-

teurs ne se fait pas par rapport à des intentions, des ambitions ou des programmes (comme Bossey et Naudet en sont remplis) mais par rapport aux objectifs du millénaire. En 2006, il n'importe plus de construire le sens que la section veut donner à ses interventions, il convient d'établir que des objectifs élaborés et validés "autre part" sont atteints. On peut craindre que la coopération n'ait plus à être un acteur de la scène du développement, mais doit devenir un agent, un technicien chargé de mettre en oeuvre un programme dont les grandes lignes n'ont été élaborées ni à Berne, ni en Afrique de l'Ouest.

## **EVALUER LES RESULTATS**

Autant l'*Evaluation indépendante* n'est guère prolixue au niveau des méthodes <sup>40</sup>, autant l'absence d'évaluation quantifiée des résultats frappe dès qu'on tourne son regard vers l'autopromotion !

Dans le cadre de nos recherches, nous n'avons pas trouvé d'évaluation de l'autopromotion comparable à celle faite pour l'empowerment, pas plus que d'évaluations des programmes d'autopromotion, peut-être parce que ces évaluations, si elles existent, datent de plusieurs dizaines d'années <sup>41</sup>, certaines des personnes interviewées nous disant même ne plus se souvenir si de telles évaluations avaient été faites.

Nous pensons toutefois qu'il ne s'agit pas uniquement d'un problème d'archivage car il faut se rappeler que l'autopromotion, comme l'écrit Naudet, marque "*le passage d'une relation basée sur l'obtention de résultats (provoquant souvent la substitution) à une relation fondée sur l'accompagnement*" (1999 : 165). L'absence d'étude "mesurant" les échecs et les succès de l'autopromotion est d'autant plus significative qu'elle s'accompagne régulièrement d'une critique acerbe des postures et des attitudes des coopérations (qualitative à Feldafing ou Bossey et complétée par une analyse quantitative poussée chez Naudet).

---

<sup>40</sup> Par contre, elle l'est beaucoup plus dès qu'il s'agit d'évaluer des résultats. Par exemple : "*The evaluation team found ample evidence that the recipient communities in the two case study countries are experiencing empowering changes in their lives. This was reflected in their expression of enhanced abilities, evolving needs and priorities, and attempts to negotiate changes in various aspects they deem important. The communities attributed many of the positive changes to SDC funded programs.*" (DDC, 2007 ; 1)

<sup>41</sup> Remarquons que tous les documents antérieurs à 1990 cités dans ce texte nous ont été aimablement fournis soit par Delèze, soit par Lecomte, sous la forme de manuscrits tirés de leurs archives personnelles.

On constate ainsi une forme "d'inversion"<sup>42</sup>, de renversement des rôles : ce n'est plus le Nord qui expose les difficultés qu'il rencontre au Sud pour mener des interventions, mais tout d'un coup c'est le Sud ou à partir du Sud que le bailleur du Nord est critiqué, mis en cause.

L'influence de ce mécanisme d'inversion sur la mesure des résultats de l'autopromotion se manifeste dès 1978 quand Lecomte met l'accent sur l'importance de l'autoévaluation comme principal mécanisme de régulation, importance qui sera soulignée aussi bien à Feldafing ("*Les capacités d'autoévaluation et de planification devront être renforcées*"<sup>43</sup>) qu'à Bossey ("*Nécessité de recourir à de nouveaux instruments : [...] suivi et autoévaluation continue*"<sup>44</sup>). Lors d'un entretien, Lecomte dit d'ailleurs à ce propos que l'un des facteurs d'échec de Six S a été "[...] *la fonction d'évaluation : La liberté de choix des activités et des modalités de financement donnée aux comités de zone aurait dû être balancée par un travail intense d'autoévaluation.*"<sup>45</sup>

Par contre, aucune de nos sources (mis à part le texte de Lecomte (1978b) comparant les trois fonds) ne fait ou mentionne des évaluations quantitatives ou externes, à croire qu'il n'y avait pas lieu de s'occuper de ce genre de contingences ! Nous en sommes donc réduits à spéculer pour comprendre ou expliquer pourquoi nous avons trouvé tant de textes sur l'autopromotion et aussi peu d'études sur les programmes qui furent conduits sous sa bannière. Quelques pistes :

- A l'époque, on ne faisait pas (ou on ne devait pas faire) autant d'évaluations des programmes, variante : on ne devait pas faire autant d'évaluations des programmes.
- Les promoteurs de ces programmes ne voulaient pas être évalués de manière conventionnelle, cherchant ainsi à échapper "encore plus" à ce que Petitat nomme la *tuyauterie de l'aide*.

---

<sup>42</sup> Le terme d'inversion n'est pas choisi par hasard. Il est un clin d'œil à Olivier de Sardan qui l'utilise pour décrire les rapports qu'entretiennent les anthropologues et les acteurs du terrain en Afrique : "*l'inversion du regard, le renversement de perspectives, sont des leitmotiv [...] dont la principale caractéristique est sans doute d'avoir pris, non sans succès et non sans audience, le contre-pied des discours tenus dans les années 50 et 60 (époque marquée par les théories dites de la modernisation) : petits projets contre grands projets, technologies appropriées contre technologies lourdes, cultures de subsistances contre cultures d'exportation, logiques et savoirs paysans contre logiques et savoirs scientifiques, [...]*" (1997 : 101). Nous nous permettons de généraliser l'analyse d'Olivier de Sardan, si ce n'est à l'ensemble des coopérants au moins à ceux qui défendirent l'autopromotion, tant cette citation reprend des positions qu'ils défendirent en leur temps.

<sup>43</sup> (Chao-Beroff, 1987 : 18)

<sup>44</sup> (Barbedette, 1989 ; 17)

<sup>45</sup> Entretien du 22 mars 2008

- Ces mêmes promoteurs pouvaient craindre que les évaluations soient perçues par les acteurs du Sud comme une ingérence du Nord, une tentative de reprendre le contrôle sur des interventions qui étaient construites justement pour échapper à ce contrôle voire une nouvelle forme du paternalisme néo-colonial. Ils auraient alors volontairement tenté de soustraire leurs programmes à ces évaluations.
- Nous n'avons tout simplement pas eu accès aux bons documents.

Quoi qu'il en soit, ceci nous permet de mettre en évidence qu'en trente ans, les exigences en matière d'évaluation de l'usage fait de l'argent des coopérations ont radicalement augmenté. Aujourd'hui, il n'est plus envisageable de mener des projets comme cela s'est fait il y a vingt ou trente ans. Toutefois, cette évolution n'est pas sans risque, une "fétichisation" des résultats et de leurs mesures pouvant nous ramener là où nous avons commencé cette réflexion : la passivation d'acteurs locaux, cette fois-ci instrumentalisés pour permettre aux coopérations d'atteindre leurs objectifs. Comme le relève Enda Graf Sahel : *"Les bailleurs de fonds et les acteurs impliqués dans un programme de développement veulent savoir si leurs efforts aboutissent à quelque chose. Ils sont particulièrement intéressés par les impacts, c'est-à-dire par les changements induits dans les réalités quotidiennes des populations touchées par le programme. [... Mais,] il faut reconnaître les risques d'une focalisation excessive sur les indicateurs. Nous en relevons un parmi les plus pervers [quand les] indicateurs vampirisent les objectifs en se substituant littéralement à eux. Dans ce cas, les acteurs orientent leurs efforts non pas vers la réalisation des résultats ou des impacts attendus, mais vers la réalisation des indicateurs qui permettent d'appréhender ces résultats, ce qui est tout différent. Un nombre significatif de projets de développement sombrent corps et âme dans ce piège."* (De Leener, 2005 : 213 - 214).

## CONCLUSION

Nous nous retrouvons à la fin de cette intervention avec, d'un côté, une évaluation externe de l'empowerment pratiqué à la SAO remplie de chiffres et de tableaux alors que, de l'autre, nous restons désespérément à la recherche d'un document, d'une étude montrant ce qui a été fait à partir de toutes les contributions théoriques, réflexions et comptes-rendus d'ateliers qui accompagnent l'autopromotion ! Malgré cela, nos recherches sur l'autopromotion permettent de tirer quelques conclusions.

- L'autopromotion représente d'abord une époque dans l'histoire de la SAO. Une époque où l'on retrouvait pêle-mêle les influences *"de mai 68, de la théologie de la libération et du catholicisme de*

*gauche*"<sup>46</sup>. Une époque remplie de bonnes intentions, de combats et d'espoirs. Une époque où Lecomte pouvait se permettre de dire tout le mal qu'il pensait de l'institution qui l'avait mandaté (1978c), tout en proposant avec ses fonds souples un mécanisme révolutionnaire que la coopération suisse ne tardera pas à soutenir.

- L'autopromotion représente aussi une époque révolue. Une époque où la redevabilité et la nécessité de rendre des comptes n'avaient pas l'importance qu'ils ont aujourd'hui, où l'appareil bureaucratique n'était pas aussi développé et où le suivi des programmes n'était pas aussi complexe que maintenant.
- L'autopromotion représente enfin une étape dans la réflexion de la coopération sur elle-même. Elle a été un lieu depuis lequel des réflexions ont été menées, des essais ont été entrepris, des réorientations stratégiques opérées, des choix faits, le tout avec plus ou moins de succès d'ailleurs. Une bonne partie de ces réflexions ont fait l'objet de débats et ont été remises régulièrement sur le métier. L'évolution de ces réflexions a été documentée et reste, pour la partie la plus récente en tout cas, accessible. C'est une immense richesse de et pour la SAO.
- Mais surtout, l'autopromotion lance des débats qui n'ont, en 2008, aucunement perdu pertinence et actualité. Réfléchir au rôle que le coopérant joue dès qu'il se retrouve en Afrique, penser la place que nous voulons pour l'Autre dans nos interventions, se demander, pour reprendre l'expression de Poffet, qui instrumentalise qui dans nos projets. Autant de thèmes qui demandent d'autres réponses aujourd'hui qu'il y a trente ans, mais qui ne peuvent pas être évacués au titre qu'ils ont déjà été soulevés. Se replonger dans la littérature sur l'autopromotion n'est pas le plus mauvais chemin qu'on peut choisir pour le faire.

---

<sup>46</sup> Selon les mots de Lecomte lors de notre entretien du 6 mars 2008.

## **ANNEXE 1**

### **MISE AU POINT D'UN FONDS SOUPLE (ATELIER DE LA GTZ A FELDA-FING)**

(CHAO-BEROFF, R., 1987 : 16 - 18)

*Le schéma méthodologique des modalités de mise en place d'un fonds souple favorable à l'autopromotion, proposé ci-dessous, est [...] un outil indicatif.*

*Il présente un programme d'appui à l'autopromotion par l'instrument fonds souple en cinq phases :*

#### 1) Préalable à la mise en place du fonds

- *Bonne connaissance de la situation :*

*des groupes formels ou informels existants :*

- + *leur niveau d'organisation et de maturité,*
- + *leur capacité d'exécution et dynamisme,*
- + *leur capacité de gestion,*

*à partir de ce qu'ils ont déjà entrepris eux-mêmes, avec ou sans aide extérieure,*

*de l'environnement des groupes et de leur positionnement :*

- + *social,*
- + *politique,*
- + *économique (existant et potentiel),*
- + *technique,*

*de même que leur accès à d'autres agences d'aide, les pratiques, les dépendances, les habitudes ...*

*Cette connaissance préalable paraît indispensable à l'adaptation des modes d'appui à la situation réelle des groupes-cibles.*

#### 2) Phase d'approche : l'enquête-action

*Elle met l'accent sur l'émergence de groupes moteurs et responsables. Cela passe par un dialogue intensif avec chaque groupe, pour une bonne compréhension réciproque des buts et motivations de chaque partie, pour créer la confiance en soi au sein du groupe et une confiance réciproque. C'est le mo-*

*ment privilégié pour tester à petite échelle les domaines d'activités à appuyer, par rapport aux capacités de prise en charge des groupes et les perspectives que cela ouvre. La pédagogie de l'essai et l'erreur s'applique pleinement. La formation est un instrument prioritaire. Elle doit mettre en place un réflexe de rigueur (comptabilité, gestion). Le fonds mis en place à ce stade doit être modeste dans son montant, articulé avec les efforts propres apportés par les groupes-cibles, si possible même avec leur capacité d'épargne. Le plus souvent, à ce stade, le domaine d'application relèvera des infrastructures à caractère social et communautaire. Mais le champ d'éligibilité doit être le plus ouvert possible pour favoriser les initiatives. Les relations contractuelles entre le projet et les groupes visent à favoriser la capacité de négociation des groupes appuyés.*

### 3) Phase I d'appui : la participation

*Elle met l'accent sur la responsabilisation des groupes appuyés par rapport à la direction du fonds. Pour cela, elle favorise la mise en place d'unions et de fédérations par l'appui à des actions d'information, de diffusion, de communication horizontales et à l'organisation de rencontres et d'échanges. C'est aussi une phase où des projets à caractère productif et économique peuvent être encouragés par l'introduction de petits crédits. La formation s'intensifie en comptabilité, en gestion et aussi en contrôle. Les conseils techniques deviennent nécessaires afin d'introduire des innovations technologiques appropriées. Durant cette phase, un système de co-gestion (entre le SHP/intermédiaire et les SHG) devra se mettre en place de façon à associer de plus en plus les groupes ou leurs organisations fédératives aux prises de décision.*

### 4) Phase II d'appui : la consolidation

*Durant cette phase, l'appui consiste à accompagner les fédérations créées à se structurer d'une manière interne. Les groupes gèrent pleinement le fonds, les SHP/intermédiaires jouant principalement un rôle de conseil. Les capacités d'auto-évaluation et de planification devront être renforcées. De même, la maîtrise des mécanismes économiques (marché) et financiers acquise : création de caisses d'épargne et de crédit, conditions de crédit se rapprochant des conditions de marché réelles.*

### 5) Phase III : Transfert

*Le fonds souple accompagne le besoin d'ouverture, d'alliance et d'autonomie. Il appuie les actions de communication, de constitution de réseaux. Il appuie l'articulation contractuelle avec les institutions (banques, services, ...). Le SHP/intermédiaire se retire ou devient l'une des institutions d'appui à laquelle le mouvement d'autopromotion peut faire appel, pour le type d'appui qu'il aura déterminé.*

## ANNEXE 2

### BOSSEY : ECHANGES ET ANALYSES SUR LE PROCESSUS D'AUTO-PROMOTION

(Barbedette, 1989 : 8 - 9), dixième note de bas de page

*Les échanges de BOSSEY ont notamment permis de dégager des pistes de recherche intéressantes sur :*

- *Les SIGNES de l'autopromotion (ou les critères) :*
  - *Cette pratique de développement se reconnaît lorsque se développent une capacité de s'unir, de partager, d'épargner, de se donner des normes, une organisation, de décider, d'entreprendre en commun des actions, de s'opposer à ce qui écrase (exemple des groupements d'HAÏTI), d'affirmer une "personnalité collective" (exemple des artisans de Ngozi au BURUNDI) et de développer une capacité de négocier.*
- *La NAISSANCE du mouvement d'autopromotion :*
  - *Bien que cela ne se passe nulle part exactement de la même façon (l'autopromotion est sous le signe de la diversité), on repère un certain nombre de constantes dans les conditions de cette naissance : un climat propice à une prise de conscience (une difficulté, un refus de ce qui écrase), le rôle des leaders (à la fois enracinés dans le milieu et ayant un pied à l'extérieur ; souvent apparaît un couple de leaders : un leader traditionnel et un "marginal sécant"), un début d'organisation (qui tantôt récupère les acquis d'organisations traditionnelles - groupes d'entraide, naams - ou d'organisations semi traditionnelles - tontines - ou modernes - groupements de producteurs suscités par l'Etat, mais dans chaque cas les fait évoluer de façon originale), recherche d'identité culturelle, élaboration de valeurs, stratégie des petits pas...*

*Certains facteurs favorisent cette naissance : éléments de la tradition auxquels on peut se référer (naams), histoire personnelle des leaders, possibilité de "parler entre soi" (séminaires d'artisans de Ngozi, assemblées sans prêtres dans les églises d'Haïti), rencontres avec d'autres paysans (cas cités des effets de voyages de paysans tchadiens et camerounais en Afrique de l'Ouest), options décentralisatrices ou fédéralistes des Etats (SUISSE), existence d'un tissu d'organisations d'appui... Mais d'autres facteurs peuvent empêcher cette naissance : emprise de projets d'assistance, imposition de structures uniformes (groupements-type), intervention maladroite des*

*agents de l'Etat (mauvais démarrage de l'expérience de Ngozi), trop d'argent de l'extérieur (point sur lequel certaines organisations populaires sont attentives)*

- *Le DEVELOPPEMENT de mouvement d'autopromotion :*
  - *Ce développement n'est pas automatique. Il suppose qu'il n'y ait pas de précipitation et que les organisations tirent par elles-mêmes les leçons de leurs échecs. On peut repérer trois éléments dans ce processus de développement, lorsqu'il s'accomplit :*
    - *Un effet de diffusion (très vite, quand un groupe réussit, il y a contagion et d'autres groupements se créent),*
    - *Un travail de maturation (le groupement se mobilise sur un problème précis : gagner du temps, maîtriser l'eau... et, progressivement prend en charge d'autres dimensions de la vie sociale et économique),*
    - *Une complexification de la structuration (dans les cas les plus avancés, passage du groupement à l'union des groupements et à la fédération.*

*Le processus peut évoluer vers la constitution de véritables organisations populaires capables de négocier des problèmes de plus en plus complexes (exemple sénégalais de la négociation avec la Caisse Nationale de Crédit Agricole).*

*Ici encore, certains facteurs peuvent favoriser ce développement : fourniture d'un appui approprié (financier, en formation, en technologies, en méthodologie de planification et d'autoévaluation, en échanges...), rôle joué par l'Etat (libéralisation du droit d'association, planification remontante...), par l'Aide (recherche de partenariat, fourniture de fonds souples, durée de l'engagement, encouragement des Etats dans la voie de l'autopromotion...).*

*D'autres facteurs au contraire défavorisent ce développement : interventions autoritaires, descendantes ou uniformisantes de l'Etat ou des projets, rigidité financière, facteurs macro-économiques défavorables (prix des denrées agricoles...), isolement des initiatives locales, absence d'un tissu d'organisations d'appui...*

*On voit que dans ce processus, le ROLE DES ACTEURS internes (communautés à la base, leaders) et des acteurs externes (organisations d'appui, Etat, Aide Internationale) est très différent. La "naissance" de l'autopromotion est d'abord l'affaire des acteurs internes. Les acteurs externes peuvent favoriser cette naissance en créant des conditions propices, mais ils ne peuvent pas la provoquer. Ils peuvent, par contre, l'empêcher ou la retarder par des formes d'interventions inappropriées (emprise des projets d'assistance, imposition de structurations uniformes...). Par contre, le "développement" de l'autopromotion se heurte vite à des limites si les acteurs internes ne reçoivent pas l'appui des acteurs externes.*

*C'est ici que l'Aide peut jouer un rôle déterminant par des interventions directes (fourniture d'appuis demandés et négociés) ou indirectes (influence auprès des administrations nationales, actions sur le plan international, encouragement d'organisations d'appui).*

*Signalons en outre que le croisement, au cours de cet atelier, entre les analyses de praticiens et celles d'un anthropologue sur l'autopromotion a permis d'apporter un éclairage nouveau et fécond sur la consistance sociale de ce phénomène et de formuler des hypothèses non envisagées sur son évolution (importance des réseaux et effacement du rôle des leaders) cf. communication de J.P. JACOB : "Groupe local, construction de normes et autopromotion".*

## BIBLIOGRAPHIE

BARBEDETTE, L., 1989, *Note de réflexion sur l'atelier "COOPERATION ET AUTOPROMOTION" organisé par l'IUED à Bossey du 3 au 23 mars 1989*, (manuscrit)

BARBEDETTE, L., 2001a, *Retour de Bonneville 2001. Avez-vous vu le jardin caché derrière la rue du Manet ?* (manuscrit)

BARBEDETTE, L., 2001b, *Le(s) temps du partenariat. Séminaire régional de Cotonou sur "Le partenariat dans la coopération au développement"*

BARBEDETTE, L., 2005, *Les précédentes relectures de la stratégie de la Section Afrique Occidentale de la DDC*

CHABAL. P., DALOZ, J.-P., 1999, *L'Afrique est partie ! Du désordre comme instrument politique*, Paris : Economica

CHAO-BEROFF, R., 1987, *Feldafing II, ateliers fonds souples, rapport de synthèse (document de travail), ES 31* (document de travail, manuscrit)

CISSOKHO, M., FALL, N., 1997, *L'aide au Sahel : le point de vue de responsables ruraux sahéliens, Club du Sahel, Coopération 21, réunion de Washington 8 et 9 avril 1997* (manuscrit)

DDC, 2002, *Division Amérique Latine, Contribuons-nous à l'empowerment en Amérique Latine ?* ([www.deza.admin.ch/fr/Home\\_21719/Item\\_21738/Item\\_22666/Item\\_21741](http://www.deza.admin.ch/fr/Home_21719/Item_21738/Item_22666/Item_21741))

DDC, 2007, *Evaluation + Controlling Division of the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Independent Evaluation of SDC'S performance towards empowerment of stakeholders from the recipients' perspective*  
[http://www.deza.ch/fr/Accueil/Activites/Evaluation/Evaluations\\_terminees/ressources/resource\\_en\\_152746.pdf](http://www.deza.ch/fr/Accueil/Activites/Evaluation/Evaluations_terminees/ressources/resource_en_152746.pdf),

DDC, 2008, SAO, *Prise de position de la SAO sur la Déclaration de Paris, 2e version janvier 08*

DE LEENER, P., NDIONE, E.S., MBAYE, M., RAYMOND, C. & MATTHIJS, Y., 2005, *Changement politique et social. Eléments pour la pensée et l'action*, DAKAR (Sénégal) : Editions Enda Graf Sahel

ENDA GRAF SAHEL, 2001, *Une Afrique s'invente Recherches populaires et apprentissages démocratiques*, Dakar : Editions Enda Graf Sahel

BA, A. H., 1973 et 1992, *L'étrange destin de Wangrin*, Editions 10/18

KI-ZERBO, J., 2003, *A quand l'Afrique? Entretien avec René Holenstein*, Editions de l'Aube

LECOMTE, B., 1978a, *Participation paysanne à l'aménagement et techniques de projet*, in revue Tiers-Monde, t. XIX, n° 73, Janvier - Mars 78

LECOMTE, B., 1978b, *Les fonds souples ou comment administrer des aides aussi souples que possible pour leurs utilisateurs*, Note n° 6, (manuscrit)

LECOMTE, B., 1978c, *Analyse du vécu de la recherche (du point de vue du mandataire)*, (manuscrit)

LECOMTE, B., 1986, *L'aide par projet : Limites et alternatives*, Paris : OCDE.

NAUDET, J.-D., 1999, *Trouver des problèmes aux solutions. Vingt ans d'aide au Sahel*, Paris : Editions de l'OCDE

OLIVIER DE SARDAN, J.-P., 1995, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris : Editions Karthala

PETITAT, P., 2008, *Quelques images sur l'aide au sous-développement, contribution de Pierre Petitat* (manuscrit)

## TABLE DES MATIERES

Introduction	2
1 <sup>er</sup> Fragment d'interprétation La Critique des projets "traditionnels"	5
"Les projets passivent les acteurs locaux"	6
Critique des pratiques de l'aide et SAO	8
La spécificité	9
2 <sup>ème</sup> Fragment d'interprétation Appuyer plutôt qu'aider, endogène plutôt qu'exogène : des alternatives à la logique projet	12
Passer de l'aide à l'appui...	12
... et d'un développement exogène à un développement endogène	13
3 <sup>ème</sup> Fragment d'interprétation L'autopromotion selon Lecomte (1978)	15
Avec qui travailler ?	16
Les fonds souples	17
4 <sup>ème</sup> Fragment d'interprétation Un état des lieux de l'autopromotion (1989)	19
L'émergence de la dimension politique	19
Autopromotion et autocélébration	21
5 <sup>ème</sup> Fragment d'interprétation Le salut viendrait-il "aussi" de l'autopromotion ? (1997)	23
L'autopromotion en 1997	23
Perspectives d'avenir en 1997 : renforcement des capacités et promotion du changement social endogène	24
Le point de vue de deux acteurs	26
6 <sup>ème</sup> fragment d'interprétation Autopromotion et empowerment (2005)	27
Méthodes : le groupe ou l'individu ?	27
Evaluer les résultats	33
Conclusion	35
Annexe 1 Mise au point d'un fonds souple (atelier de la GTZ à Feldafing)	37
Annexe 2 Bossey : échanges et analyses sur le processus d'auto-promotion	39
Bibliographie	42