

DDC
Section Afrique Occidentale
Juin/juillet 2005

séminaire régional de Bamako
27 juin / 1^{er} juillet 2005

les contenus des travaux du séminaire de la Section Afrique Occidentale de Bamako

**Document 2 : chronologie du séminaire
(annexe)**

Le séminaire régional de Bamako a été préparé par un COMITÉ DE PILOTAGE composé de Sabine SCHENK, Anne ZWAHLEN et Pascal FELLAY, en collaboration avec Tonino ZELLWEGER qui a assuré l'animation du séminaire. Alioune SALL (*African Futures*), et Ndiogou FALL (*Président du ROPPA*) ont été invités comme personnes ressources. Loïc BARBEDETTE (consultant) a assuré l'exploitation des travaux du séminaire

Ce document 2 est le compte rendu chronologique des travaux du séminaire régional de la section Afrique de l'Ouest de Bamako portant sur le profil et la stratégie de la section ; il a été établi à partir de nos prises de notes.

Il constitue l'annexe du document principal de synthèse (document 1) intitulé : "12 jalons pour préciser le profil de la section Afrique Occidentale de la DDC".

Nous remercions Regula Bähler et Claudio Tognola de nous avoir transmis les comptes-rendus qu'ils ont diffusés quotidiennement en direction de la maison à travers le réseau intranet de la DDC, ainsi qu'Anne Zwahlen pour les compléments qu'elle nous a communiqués.

Introduction des travaux :	3
Temps 1 : faire le point sur ce qui nous est commun et sur ce qui fait nos différences	5
Temps 2 : disposer d'éclairages sur le contexte sous-régional	7
séquence 1 : quels futurs pour l'Afrique de l'Ouest ?.....	7
séquence 2 : les paysans ouest africains face à la mondialisation	19
Temps 3 : poser les jalons du travail à venir de la section par rapport aux évolutions en cours en Afrique Occidentale (champs d'activité, thèmes transversaux, priorités et approches)	26
ETAPE 1 : travaux de groupe "regard sur les expériences"	27
ETAPE 2 : travaux de groupe sur les "perspectives de travail" de la section	33
Temps 4 : poser les bases du travail à venir de la section par rapport à elle-même et par rapport au système d'aide (système de travail interne à la section et positionnement de la section)	40
séquence 1 : l'amélioration du système de travail de la section	41
séquence 2 : neuf questions à débattre pour clarifier le positionnement de la section ("chat-room").....	43
séquence 3 : les prochains pas ... et les conclusions du séminaire	53
<i>Liste des participants</i>	58

Journée 1 : lundi 27 juin 2005

Lundi matin

Introduction des travaux :

1. **rappel des objectifs** par Sabine SCHENK, cheffe de la section Afrique de l'Ouest :
il est attendu qu'à l'issue de ce séminaire :
 - la section ait un profil plus pointu, plus clair, des options stratégiques plus visibles et intelligibles
 - la dimension régionale soit précisée davantage
 - le système de travail interne à la section et sa position dans la maison soit clarifiés, ainsi que sa position comme instrument de la coopération bilatérale.

2. **présentation du programme et des participants** par Tonino ZELLWEGER, animateur du séminaire (34 personnes présentes)

3. **présentation de l'arrière plan de ce séminaire** par Sabine Schenk :
Pourquoi ce séminaire autour de la stratégie de la section aujourd'hui ? (réponse à une question posée par les directeurs des BUCOs en février 2005)
 - un contexte global actuel de l'Afrique marqué par des évolutions (intervenus depuis la formulation du DOS) à déchiffrer (il sera présenté par Alioune Sall et Ndiogou Fall)

 - un contexte particulier à la section et à la DDC :
 - renouvellement très important du staff de la SAO ces six dernières années (très peu de collaborateurs ont participé au séminaire du Louverain où avait été définie la stratégie de la section en 1993) ; dans toute période de changement de personnes, il y a des affinités, des sensibilités et des intérêts différents qui surgissent → utilité de se donner un moment de réflexion en commun pour partager les **fondements** et les **perspectives** de notre travail (se forger une perspective commune qui permettra de mobiliser les énergies et gérer les divergences d'intérêt) ; le produit du travail de ce séminaire sera une œuvre commune dont chacun est co-responsable.
 - Des changements dans l'environnement institutionnel et politique : on est entré dans des années de "vaches maigres" ; tendance à l'alignement de l'aide bilatérale sur le multilatéral + instrumentalisation de l'aide par les intérêts nationaux des pays donateurs (migration, commerce) - pression de la presse, du Conseil fédéral. → nécessité de nous positionner en tant qu'unité organisationnelle mettant ses objectifs en premier plan et sachant les défendre avec des arguments. Les divisions internes nous affaiblissent : il faut tirer dans la même direction pour ne pas se laisser absorber par la tendance à l'uniformisation. Adopter une attitude considérant nos différences objectives comme positives (elles fécondent les discussions et permettent d'évoluer).
 - La Direction de la maison est engagée dans un processus de révision de la stratégie 2010 (révision du portefeuille de chaque domaine et chaque section ; nous oblige à faire des choix de priorités. On peut déceler 4 tendances :
 - a) focalisation géographique et thématique. Réduction du nombre de pays et de programmes de concentration (passage de 20 à 14) : chaque section doit très rapidement faire des propositions (proposition de la SAO de transformer le BUCO Bénin en Bureau de liaison à horizon 2010, sachant que le programme Bénin peut être classé comme programme spécial – pourrait évoluer en

relation avec les autres pays concernés vers un profil sous régional : SW Niger et Sud Burkina)

- b) réduction des thèmes (2 à 3 par pays). NB : définition floue de ce que l'on entend par "thème".
 - c) alignement et harmonisation avec les autres agences (autour des objectifs du millénaire pour le développement - OMD ; le Mali est déjà actif dans ce processus)
 - d) apparition du nouveau concept "d'État fragile" (sur 5 pays de concentration de la DDC, 3 pays concernés dans la région Afrique de l'Ouest : Mali, Niger, Tchad) ; l'option actuelle ne serait plus de se retirer de ces pays, mais de contribuer à les stabiliser.
- Une marge de manœuvre subsiste. Chance à saisir si l'on sait faire des propositions claires et cohérentes. Le présent atelier offre l'opportunité de saisir cette chance. Il devrait permettre à la section de se préciser dans trois directions :
- par rapport au système de travail interne à la section : comment améliorer le fonctionnement institutionnel de la section (BUCOS et centrale) sans restreindre la liberté de réflexion et d'action de chaque entité, mais en restant dans le cadre de la stratégie ? Les "clés" sont ici la circulation de l'information et la qualité de la communication, la valorisation des ressources humaines permettant à chacun d'assurer les rôles nécessaires au fonctionnement de la section et à l'exécution de son mandat, la professionnalisation et le renforcement des orientations thématiques.
 - Par rapport au positionnement de la section dans la maison : mieux ancrer la section dans la maison – sortir de l'image de "niche", de "donneur de leçon" ; être plus pro-actif)
 - Par rapport au positionnement dans le système d'aide en tant qu'agence bilatérale : mieux valoriser le réseau suisse disponible dans la maison (ambassades, ONG, multilatéral → mieux collaborer).
- Tout ne va pas se préciser en une semaine. Le séminaire de Bamako est à resituer dans un processus qui a commencé au Louverain, est passé par le séminaire "genre" de Ouidah en 2003 et sera suivi par d'autres étapes

4. un participant (Berne) souhaite que cet exposé soit capitalisé par écrit

5. **présentation de la position de la maison** (Regula BÄBLER)

- Elle doit être comprise dans le contexte, en amont, de l'évolution d'ensemble de l'aide et de la politique de la Suisse. Deux concepts clé :
 - **alignement** : sur les objectifs du millénaire. Voir à ce sujet le rapport intermédiaire de la Suisse sur les objectifs du Millénaire pour le développement¹ qui sera présenté en septembre 2005 à l'assemblée de l'ONU. NB : la Suisse pourrait faire plus si elle harmonisait sa politique dans les domaines du commerce, de l'agriculture, de l'immigration, de la sécurité et du développement.
 - **Harmonisation** des procédures : le groupe de travail "harmonisation" DDC/SECO constitué en 2003 (conférence de Rome sur l'harmonisation) a donné un nouvel élan à ce processus en faisant adopter en mars 2005 à la conférence de Paris une "déclaration" signée par les membres du CAD et les 150 pays présents²

¹ Conseil Fédéral Suisse – *Objectifs du Millénaire pour le développement – rapport intermédiaire de la Suisse 2005* – Berne, mai 2005, 67 pages)

² 5 thèmes clé : respect des priorités des partenaires nationaux (*ownership*), *alignement* sur les priorités, systèmes et procédures des partenaires nationaux, *harmonisation* et simplification des procédures, gestion par les résultats (*managing for results*), redevabilité mutuelle (*mutual accountability*) – in "Joint SDC/SECO statement on the Paris Declaration, mars 2005)

Le rapport de la revue de la coopération suisse par ses pairs du CAD (Paris, 30 juin 2005) qui examinait l'ensemble des activités de la DDC (bilatéral, multilatéral, humanitaire, pays de l'Est, thématique) reprenait les constats déjà dressés il y a 5 ans : la force de la DDC tient à la bonne adaptation de son travail aux contextes et à son efficacité ; ses faiblesses : trop de thèmes, pas assez harmonisée à l'intérieur du système suisse et au niveau international – problème de cohérence)

- l'évolution du contexte et des discussions internationales se répercute à l'interne par le travail de révision de la stratégie 2010 précédemment évoqué par S. Schenk.
 - Un groupe de travail guidé par le Chef de la section controlling a présenté ses premières propositions au séminaire stratégique de la direction de juin (voir résumé des décisions sur intranet³).
 - Le service de controlling va déterminer les lignes directrices pour élaborer les stratégies de coopération (qui vont se substituer aux PPP).

6. questions :

- évolue-t-on vers une généralisation de l'appui budgétaire ? (Bénin)
- l'évolution vers la définition de "business plan" remet-elle en cause le rôle du "comité d'opération" (Mali) ?

Temps 1 : faire le point sur ce qui nous est commun et sur ce qui fait nos différences

7. **présentation des 12 points saillants qui se dégagent des contributions des BUCOs et de la centrale à la préparation de ce séminaire par Loïc Barbedette :**

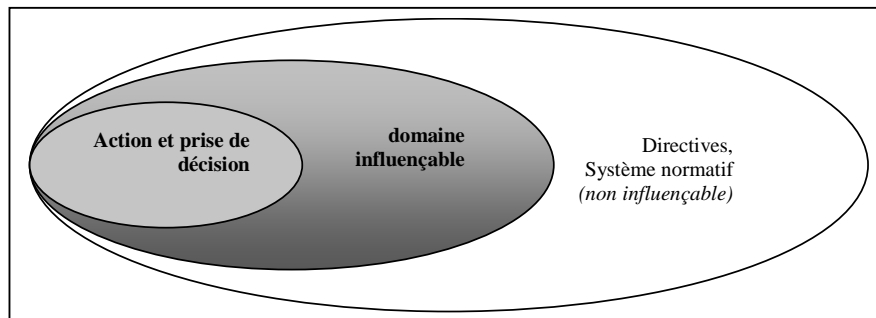
<i>Propositions de formulation</i>	<i>Affect.</i>
1. CONSTRUIRE A PARTIR DU LOCAL, A PARTIR DES ACTEURS, EN PRENANT APPUI SUR LE CONTEXTE	C
2. ON PEUT DEVELOPPER DE NOUVELLES APPROCHES DU LOCAL : ECONOMIE LOCALE, ÉTAT LOCAL	C
3. ARTICULER LOCAL/NATIONAL/SOUS REGIONAL – S'INVESTIR DANS LE DIALOGUE POLITIQUE	C
4. IL FAUT DEVELOPPER LA DIMENSION REGIONALE	C
5. SELON QUELS CRITERES ET QUELLE APPROCHE FAUT-IL CHOISIR ET ACCOMPAGNER LES ACTEURS ?	D
6. QUEL STATUT DONNER A PAUVRETE, MAL GOUVERNANCE, DEMOCRATIE, LIBERALISATION ECO. ?	D
7. QUELS RAPPORTS CONSTRUIRE AVEC LES ÉTATS ET LES AUTRES AGENCES D'AIDE ?	D
8. ON A UN PRECIEUX CAPITAL DE CONFIANCE DU FAIT DE NOS AVANTAGES COMPARATIFS	C
9. ON EST SUR UNE LANCEE QU'IL FAUT POURSUIVRE ET ELARGIR	C
10. IL FAUT OUVRIR LE DOS AUX EVOLUTIONS (DE LA REGION, DU SYSTEME D'AIDE, DE LA DDC)	C/D
11. COMMENT APPRECIER, AMPLIFIER LES EFFETS DE NOTRE ACTION ?	D
12. SUR QUOI SE CONCENTRER ET CONSTRUIRE DES SYNERGIES A L'AVENIR ?	D

C = convergences ; D = différences de sensibilité ou de contexte

³ 1) les objectifs du millénaire et la déclaration de Paris sont retenus comme cadre normatif pour la DDC. 2) l'objectif supérieur de la stratégie 2010 du "développement durable" est conservé ; 3) la "gouvernance global" constitue la base pour atteindre les objectifs ; 4) la DDC va travailler pour promouvoir la cohérence et la Coordination interne et internationale (agenda harmonisation) ; 5) contribuer à améliorer la situation des "États fragiles" ; 6) 2010 sera plus focalisé sur thèmes (5 "paniers thématiques" ; 7) on va déduire de ce travail des consignes pour l'analyse du portefeuille (concentration géographique : diminution du nombre de régions géographiques : 20 "points de concentration" ; priorisation des thèmes ; précisions quant au choix des partenaires ; simplification des procédures ; budget minimum de 10 millions de CHF pour les pays ou régions de concentration)

8. réactions sur les points présentés et débat :

- a) Manifestation rapide d'un accord d'ensemble sur les points de convergence. Quelques commentaires sont apportés quant aux différences :
- Elles tiennent souvent à la personnalité des directeurs de BUCOs ou des membres des équipes et sont essentiellement des différences de style qui évoluent quand les équipes se modifient
 - La question de l'accompagnement des acteurs (point 5) constitue bien l'une de celles autour desquelles on note des différences. Comment se positionner par rapport aux acteurs qui n'ont pas d'initiatives (les plus pauvres) ? quelle est la position de la section par rapport à la question de la pauvreté (point 6) ?
 - Il n'est pas certain qu'il y ait divergence sur l'appréciation du rôle de l'État (point 7). Tout le monde est d'accord pour reconnaître que les États sont incontournables.
- b) La question de la **dimension régionale** (point 4) retient l'attention. Sa définition pose problème du fait que tous les pays n'appartiennent pas aux mêmes ensembles sous-régionaux (cas du Tchad, qui appartient à la CEMAC et non à l'UEMOA). D'autre part alors que les BUCOs s'efforcent d'analyser dans les contextes nationaux les enjeux autour desquels s'organise le jeu des acteurs, la section n'a jamais procédé à une analyse des enjeux spécifiques à la sous région et cherché à voir comment les acteurs se positionnent par rapport à ces enjeux, ni ce que représentent ces enjeux pour la section elle-même.
- c) La question de **l'alignement** sur les objectifs du millénaire (OMD) et les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) : "*on passe sur ce problème comme chat sur braise*", sans prendre position par rapport à la valeur de ces instruments (OMD, CSLP...). De quelle "braise" s'agit-il ? autrefois, on se basait sur l'analyse du contexte pour questionner le normatif ; aujourd'hui le modèle change et le normatif devient plus contraignant. Quelle position peut-on avoir sachant que le normatif peut encore se durcir ? Quel sens cela fait-il de travailler selon des normes générales sans tenir compte du fait que le contexte soit très changeant ?
- il est suggéré que la section définisse une position "d'alignement critique et questionnant" (contribution critique pour alimenter le système), mais le terme "d'alignement" gêne certains.
 - L'animateur propose un schéma pour clarifier la réflexion en distinguant trois domaines



- L'expérience malienne est citée pour montrer qu'une analyse approfondie du discours international (celui des CSLP ou celui des OMD) révèle que ce dernier est très général et laisse une marge de manœuvre pour se situer.

Temps 2 : disposer d'éclairages sur le contexte sous-régional

Lundi après-midi

9. **rappel de l'objectif du temps 2** (Anne ZWAHLEN)

Il s'agit de réactualiser la perception commune du contexte régional (celui de la "scène des processus sociaux" dans le système de pilotage de la section, à distinguer de la "scène de la coopération" où l'on retrouvera les cadres normatifs dont il a été question en introduction du séminaire et dans les discussions).

Rappel que dans sa "relecture externe" de la stratégie de la section⁴, Monika Egger a souligné que cette analyse du contexte, qui était "fine" dans le document du Louverain ("*clarté de l'analyse des dynamiques sociopolitiques, des disparités et du pouvoir*"), était par contre "plutôt succincte (maigre)" dans le document d'orientation stratégique de 2000.

séquence 1 : quels futurs pour l'Afrique de l'Ouest ?

10. **exercice collectif d'analyse des tendances et futurs possibles**

Cet exercice est proposé à titre d'entraînement par l'animateur. En trois tours de table successifs, chaque participant est invité à proposer une tendance dominante qu'il pense devoir se dessiner pour le futur.

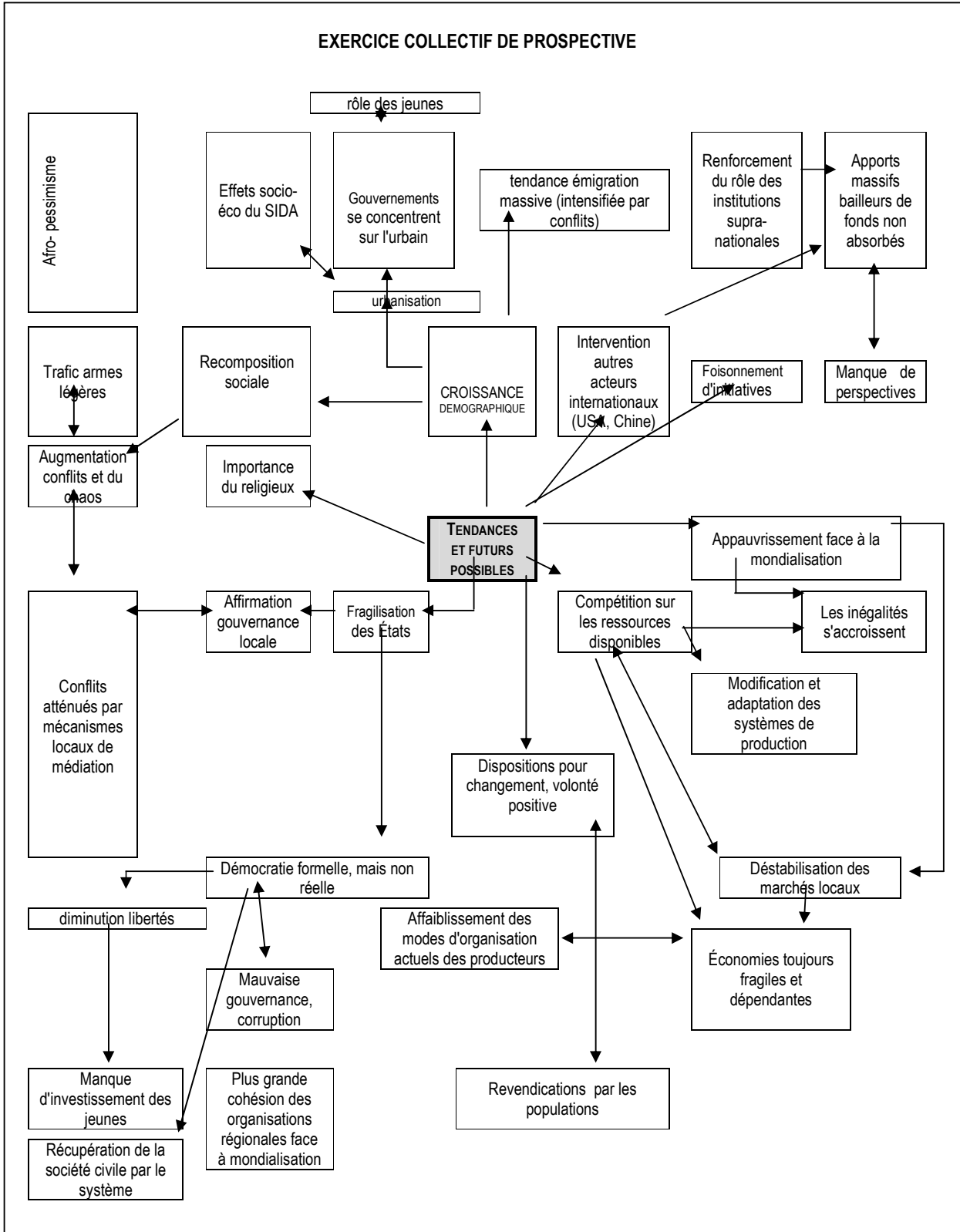
Le tableau de la page suivante est dressé par l'animateur à partir des interventions des participants. L'image du futur qui s'en dégage apparaît très pessimiste.

Ce tableau n'est pas soumis à discussion. On enchaîne directement avec l'exposé d'Alioune SALL, première personne-ressource invitée qu'Anne Zwahlen présente brièvement aux participants⁵

⁴ EGGER Monika – *relecture de la stratégie SAO (DOS 2000 et Document du Louverain 1993 – mai 2005 ; 34 pages*

⁵ Alioune SALL est un socio-économiste sénégalais. D'abord chercheur à ENDA, il a ensuite dirigé l'équipe "ressources humaines" du CILSS/Club du Sahel avant de rejoindre le département des ONG des Nations Unies, puis de se voir confier en 1999 par le PNUD la coordination du programme de prospective "futurs africains" auquel ont participé de façon directe ou indirecte plus d'un millier d'acteurs africains. Il a dirigé la publication de "*Afrique 2025 : quels futurs possibles pour l'Afrique au sud du Sahara*" (Éditions Karthala, Paris, 2003, 195 pages)

(NB : on peut relever que José BRITO, ancien Ministre du Plan du Cap Vert invité comme personne ressource à l'atelier du Louverain en 1993, faisait également partie de la première équipe de "Futurs Africains" et avait à ce titre contribué à "l'analyse du présent" qui a servi de base à la première réflexion stratégique de la section Afrique de l'Ouest).



11. *quels futurs pour l'Afrique de l'Ouest ? (exposé d'Alioune SALL)*

- **l'analyse du présent : état des lieux**

1) les hommes :

- l'accroissement de la démographie ne constitue pas comme on le dit souvent une "explosion" mais un rattrapage (en décalage avec l'évolution générale) intervenant à une période où l'on assiste à une pause démographique dans le reste du monde : l'Afrique ne fait que reprendre sa place dans le monde après une longue saignée. Les problèmes de santé publique actuels provoquent cependant une hésitation dans l'évolution de la mortalité.
- La tendance lourde significative est celle de l'évolution de la répartition de la population dans l'espace entre monde rural et monde urbain (décuplement de la population urbaine depuis 1950) ; elle ne va pas s'inverser ni même décélérer dans les 25 ans à venir. L'Afrique n'est plus seulement rurale.
- Les migrations ne se font pas seulement de la campagne vers les villes, mais également de pays à pays, des zones défavorisées vers les zones plus actives. Les déplacements liés aux guerres civiles accroissent ces flux.
- Le développement pendant cette même période des systèmes éducatifs s'est fait au détriment des aspects qualitatifs ("défoliant culturel" ?). On ne maîtrise pas l'évolution de la demande
- Le drame du SIDA constitue la seule véritable "exception africaine", avec ses risques économiques, démographiques, sociaux et peut-être politiques. Les déséquilibres de la pyramide des âges vont rapidement poser le problème de la prise en charge par la société des personnes âgées⁶.

2) L'économie

- Elle est caractérisée par une multiplicité des systèmes de production ; les systèmes à forte intensité en capital y occupent une place très modeste.
- Elle obéit à une logique rentière héritée de la colonisation (produits très faiblement transformés, peu de création de valeur ajoutée, faible accumulation et faible croissance) qui est devenue contre-productive dans une économie mondiale où le prix des matières premières connaît une baisse tendancielle et où les profits sont réalisés sur les activités de commerce et de service.
- Les ajustements structurels n'ont pas sur ces économies eu les effets stimulants escomptés ; le risque des politiques visant à cibler l'aide extérieure sur les pauvres et lutter contre la corruption et le clientélisme est de susciter un nouveau clientélisme, décentralisé, sans toucher au problème de fond qui est celui de l'augmentation de la productivité.
- L'Afrique ne tire pas parti des nouvelles donnes de la nouvelle économie globalisée. Il n'est pas avantageux de délocaliser vers elle (main d'oeuvre insuffisamment qualifiées + insécurité). Elle attire seulement 1% des investissements (contre 20% pour l'Asie)
- Elle est surendettée : le service de la dette plombe l'économie des pays.

⁶ C'est actuellement en Afrique que le rapport entre personnes à charge et personnes actives est le plus élevé (proche de 1, alors qu'il est descendu à 0,5 en Asie de l'Est)

- L'agriculture fait face aux besoins (malgré la croissance de la population⁷), mais demeure extensive (la productivité reste basse, les éco-systèmes ne se renouvellent pas)
- L'économie populaire est devenue une composante essentielle des sociétés africaines. Ici les comportements ne sont pas seulement inspirés par une rationalité économique, mais par une logique relationnelle.
- Les mécanismes redistributifs permettent d'assurer une survie au plus grand nombre ; cependant la baisse des revenus à partir des années 80 a pour effet d'exclure une part croissante de la population de ces mécanismes et d'accroître la pauvreté.

3) Les sociétés

- En dépit de la coexistence de plusieurs modes de production, l'essentiel des sociétés fonctionne sur un mode lignager. Ces systèmes familiaux marqués par une aversion au risque (à mettre en rapport avec l'insécurité climatique) et un gestion communautaire de l'accès aux ressources et de leur utilisation (la privatisation des terres n'a jamais été une réalité) ont su s'adapter, au moins un temps, à l'économie de marché et à l'urbanisation.
- Les stratégies familiales privilégient le lien social par rapport à l'accumulation du capital économique ; la relation prime sur les mécanismes du marché dans la fixation des prix. L'économie est enchâssée dans la société, et non l'inverse.
- Les équilibres culturels sont cependant aujourd'hui soumis à de fortes tensions dans lesquelles la montée du religieux (mais également en Afrique de l'Ouest la résistance des confréries musulmane à l'intégrisme islamique), les ajustements culturels entre "culture native" et culture mondialisée (culture urbaine portée par les jeunes), la poussée de l'individualisme... trouvent leur terreau. La crise de la fin du XX^{ème} siècle favorise une recomposition sociale, un début de remplacement de l'identité communautaire ou ethnique par une identité économique ou sociologique.

4) Les pouvoirs

- On a utilisé les figures d'autorité traditionnelle pour légitimer des systèmes politiques autoritaires et de nouvelles formes de domination.
- L'ordre politique moderne africain s'est structuré au moment de la guerre froide, et a emprunté à chaque bloc une partie de son modèle étatique, et notamment au bloc de l'Est le modèle du parti unique.
- Cet ordre a basculé avec la chute du mur de Berlin ; l'Afrique a alors perdu son intérêt stratégique et s'est banalisée sur le plan politique.
- On a assisté depuis à une montée en puissance du poids des institutions internationales dans la définition des politiques. Elle a contribué à faire apparaître une "nouvelle rente" : celle de la "bonne gouvernance".
- L'évolution des États apparaît comme un élément déterminant des futurs possibles de l'Afrique

⁷ L'Afrique au sud du Sahara reste moins dépendante sur le plan alimentaire que d'autres parties du monde, notamment que l'Afrique du Nord

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS D'UNE ANALYSE STRUCTURELLE DE L'AFRIQUE AU SUD DU SAHARA

L'analyse structurelle permet de classer les variables qui ont été choisies pour caractériser un système et son environnement en quatre catégories. On indiquera ci-après les variables qui émergent le plus fortement dans chacune de ses catégories, en indiquant aussi celles dont la présence dans la catégorie est inattendue.

LES VARIABLES INFLUENTES

Ce sont celles qui sont considérées comme ayant le plus d'influence sur l'évolution future du continent. On trouve dans cette catégorie:

- **l'urbanisation**
- **le rôle de l'État**
- **la paix et la sécurité**
- **la criminalisation de l'économie**
- **le leadership visionnaire**
- **les nouvelles technologies de l'information et de la communication**

L'influence forte donnée à la criminalisation de l'économie est un peu inattendue et peut donner lieu à réflexion.

LES VARIABLES RELAIS

Ce sont celles qui sont très influentes, mais aussi très dépendantes d'autres facteurs. Elles sont particulièrement intéressantes pour l'élaboration des scénarios, car il est possible d'agir sur elles et toute action aura des répercussions sur beaucoup d'autres variables ce qui amplifiera l'action initiale. On trouve dans cette catégorie;

- **les infrastructures**
- **les institutions et pratiques religieuses**
- **l'égalité des sexes**
- **les variables concernant l'éducation:**
 - niveau de scolarisation
 - qualité de l'éducation - scolarisation des filles

Parmi ces variables, la présence de la variable institutions et pratiques religieuses, considérées comme fortement influentes, est plutôt inattendue et donne matière à réflexion.

LES VARIABLES RESULTATS

Ce sont celles qui sont peu influentes et très dépendantes. Elles sont commandées par l'évolution des deux catégories précédentes. On trouve dans cette catégorie:

- **la santé**
- **la croissance démographique**
- **l'épargne**
- **l'image de l'Afrique**

La croissance économique, que l'on s'attendait à trouver dans cette catégorie, se trouve à la limite des variables relais, sans doute à cause des nombreux effets qu'elle a sur les sociétés.

LES VARIABLES EXCLUES

Ce sont celles qui sont considérées à la fois comme peu influentes et peu dépendantes. On y trouve, de façon assez inattendue :

- **le NEPAD**
- **les changements climatiques**
- **les institutions de Bretton Woods**
- **l'aide étrangère**

Si le NEPAD est probablement une initiative trop récente pour qu'on puisse juger de ses effets à long terme, ce qui explique le caractère fort peu moteur qui lui est attribué, la présence des autres variables paraît plus surprenante.

(extrait de "Afrique 2025 : quels futurs possibles pour l'Afrique au Sud du Sahara ?")

- **Les scénarios du futur**

Le paradoxe de la situation des pays africains : malgré une faible productivité et un PNB très bas, l'espérance de vie augmente, les marchés sont bien achalandés, il n'y a pas d'explosion sociale.

Le développement de l'économie populaire, les mécanismes de solidarité et de redistribution, une forte tonicité sociale, l'émergence d'une société civile qui se

construit selon des modalités inattendues (apparition d'une nouvelle citoyenneté qui se donne à voir de façon originale) dans des sociétés où le "lien" est plus valorisé que le "bien", expliquent ce paradoxe. ***Les mécanismes à l'œuvre échappent à la lunette de l'analyse macro-économique*** ou de l'analyse socio-politique conventionnelle. Les scénarios prospectifs qui s'appuient sur ces modèles d'analyse donnent l'image d'une ***Afrique où le présent n'a pas de futur***⁸.

L'originalité de la démarche méthodologique du programme "futurs Africains" a été, tout en s'appuyant sur les travaux antérieurs disponibles⁹, d'intégrer la variable culturelle. Deux incertitudes critiques ont été retenues comme variables majeures pour construire 4 familles de scénarios : *l'évolution des systèmes culturels* et *l'évolution des systèmes de gouvernance*

1) ***premier scénario : "les lions pris au piège" (scénario tendanciel)***

Rien ne change : la logique relationnelle reste dominante, et les pouvoirs ne créent pas le cadre favorable à la croissance de l'économie. Il y a stagnation (ou au mieux faible développement) de l'économie, et cette conséquence est acceptée par la société sans entraîner de crise majeure (hypothèse complémentaire). Soit un scénario sans développement, mais également sans catastrophe.

En 2025, les Africains vivent, comme ils l'ont fait tout au long du XX^{ème} siècle, en s'adaptant au monde qui change, en se serrant les coudes au sein des communautés traditionnelles quand ils traversent une situation critique ou en trouvant des refuges dans de nouvelles institutions ou pratiques religieuses. Mais la majorité continue de vivre dans une situation précaire, aux limites de la survie, et l'écart entre le continent et le reste du monde s'est creusé et l'Afrique n'a pas trouvé la place à laquelle elle aspire dans le Monde

2) ***deuxième scénario : "les lions faméliques" (scénario tendanciel)***

Les deux hypothèses de base sont les mêmes que dans le scénario précédent, mais l'hypothèse complémentaire est différente : à l'instar de ce que l'on a déjà pu observer au Liberia ou en Sierra Leone, les sociétés affaiblies par la situation de précarité ne résistent pas aux crises et les Africains sont en proie à la violence sur des terres devenues sans Lois, à la merci de chefs de guerre (subsistent seulement des friches étatiques reliées à l'extérieur par des réseaux maffieux). L'économie n'est plus qu'une "économie de survie".

La sortie du scénario "les lions pris au piège" vers le scénario de chaos "les lions faméliques" ne peut pas être exclue au cours des 25 années à venir.

3) ***Troisième scénario : "les lions sortent de leur tanière"***

La logique relationnelle recule, une nouvelle génération d'hommes politiques se pose en rupture avec la génération précédente (nouvelle bourgeoisie bureaucratique entrant en alliance avec le secteur privé africain et non africain), et sans être oubliées, les valeurs anciennes n'interviennent plus (ou fort peu) dans le domaine professionnel (soit une évolution qui a pu être observée dans les pays asiatiques). Ce scénario (qui est celui sur lequel mise par exemple le NEPAD) suppose qu'un certain nombre de conditions soient remplis : généralisation de l'éducation et de l'amélioration de la santé, implication des communautés religieuses, accent mis sur le développement et la maintenance des infrastructures, environnement international pas trop défavorable.

⁸ Les prospectives basées sur des scénarios tendanciels ont souvent été déjouées en Afrique. C'était le cas de celles construites par le Club du Sahel à la fin des années 70 qui annonçaient pour les pays du Sahel des catastrophes alimentaires qui ne sont pas venues.

⁹ Notamment l'étude WALTIPS lancée en 1991 par la BAD, le Club du Sahel et l'OCDE (Club du Sahel - *Pour préparer l'avenir de l'Afrique de l'Ouest : une vision à l'horizon 2020* – OCDE? Paris, 1998 ; 157 pages)

En 2025, l'Afrique sera sortie de la marginalité (croissance économique de type productiviste) ; elle est moins dépendante et s'est intégrée à l'économie mondiale, mais elle a payé pour cela le prix fort : développement sans souci réel de l'environnement, corruption persistante, nombreux exclus et accroissement des tensions sociales.

4) *Le quatrième scénario : "les lions marquent leur territoire"*

Si les tensions générées par un développement de type productiviste du scénario précédent sont estimées insupportables, on fait ici la double hypothèse que certains individus réussissent à ne pas séparer logique économique pure dans le domaine de la production et logique relationnelle dans sa sphère de la vie non professionnelle, mais à les marier dans les deux sphères, et qu'une alliance entre pouvoirs politiques et pouvoirs symboliques (traditionnels, religieux) se réalise pour encourager l'exploration de voies nouvelles. Des entrepreneurs, des dirigeants d'ONG, des gestionnaires de services publics tentent déjà actuellement de réaliser cette alliance entre les deux rationalités. Mais pour qu'elle ait une force d'entraînement au niveau de la société toute entière, il faudrait qu'une vision de l'avenir de l'Afrique selon cette voie soit précisée, qu'un tri soit opéré dans les valeurs, que les pouvoirs politiques concluent de nouvelles alliances (avec notamment les acteurs culturels), qu'un investissement soit fait dans la formation et l'information (afin que ce scénario ne soit pas l'affaire simplement d'une élite), que ces efforts soient articulés entre le niveau local, le niveau national et le niveau régional, qu'une culture de l'intégration se développe. Enfin ces efforts auront plus de chances de réussir si de nouvelles formes de développement apparaissent sur d'autres continents.

Si un tel scénario se réalisait, on devrait voir à horizon 2025 une économie populaire dont la productivité aurait augmenté, mais également une économie africaine de type capitaliste plus productive, des entrepreneurs culturels jouant un rôle accru, des services publics améliorés (dans le cadre d'une décentralisation qui serait devenue une réalité). Une citoyenneté effective, à laquelle une vision partagée de l'avenir aura contribué à donner un sens, se sera alors développée et la démocratie aura trouvé ses racines en Afrique. Les Africains ne sont plus en marge de l'histoire. Dans certains domaines, ils jouent même désormais un rôle de pionnier.

12. **questions/réponses autour de l'exposé d'Alioune Sall sur les « futurs africains »**

Deux tours de tables de questions ont fait suite à cet exposé. On peut regrouper les réponses apportées autour de 4 thèmes principaux :

• **l'intérêt suscité en Afrique par ces scénarios prospectifs**

Ces études ne répondaient pas à une "commande" des États¹⁰ et ces 4 scénarios sont volontairement *non prescriptifs*. Les auteurs ont choisi une voie exploratoire laissant à chacun le soin d'établir ce qui de son point de vue était le plus *probable*, *plausible* et *préférable*. Aucune validation n'a été demandée. La Commission de l'Union Africaine (actuellement présidée par Alpha Konaré) fait cependant explicitement référence au scénario 4 et souhaite faire approfondir la réflexion prospective en travaillant sur des ensembles moins vastes et plus homogènes (ceux des 6 communautés économiques régionales)

a) *les scénarios 1 et 2* :

¹⁰ Le président Thabo MBEKI, qui a préfacé l'ouvrage "Afrique 2025, quels futurs possibles?", l'a fait à titre personnel.

Ces scénarios tendanciels étaient utiles à établir pour analyser les prolongements logiques du présent. Le scénario 1 est généralement considéré comme peu désirable, et le scénario 2 comme inacceptable.

b) le scénario 3 :

est jugé par beaucoup très acceptable (attirait du modèle asiatique), notamment par ceux qui se situent dans la perspective ouverte par le NEPAD. Il est déjà en partie réalisé au Botswana et à l'Île Maurice. Mais un développement de type productiviste suppose la création de conditions favorables à l'investissement : une fonction publique "non ponctionnaire" qui ait le sens du service public, et une alliance entre secteur privé et public pour accroître la productivité, et non pas seulement se partager les rentes (ce qui ne signifie pas nécessairement la disparition de la corruption, toujours présente en Asie), un secteur privé qui prenne ses responsabilités en investissant sur le long terme (y compris dans l'éducation et la santé) et ne se comporte pas en simple "raiders", une élévation du niveau de qualification professionnelle, une sécurité juridique et judiciaire.

c) Le scénario 4 :

Attire certains (y compris à l'UA). Bien que la "troisième voie africaine" que Cheik Anta Diop appelait déjà de ses vœux en 1948 ait avorté par le passé, plusieurs facteurs militent aujourd'hui en sa faveur. Les temps ont en effet changé. Les Africains sont moins pessimistes sur leurs propres chances et ne pensent plus que leur avenir passe nécessairement par le Nord¹¹. L'attrait exercé par ce scénario tient à ce que ce soit le seul qui propose une vision du développement prenant en considération la "quête de sens" perceptible aujourd'hui dans les sociétés africaines. Il suppose que les nouvelles alliances s'étendent aux "producteurs symboliques" aptes à formuler une vision de l'avenir¹².

Une des faiblesses de la démarche de "futurs africains" tient cependant à ce que le programme ait peu investi dans la diffusion et la communication de ses travaux et de ces scénarios. Ils n'ont donc pas permis d'alimenter un débat dans l'opinion publique africaine.

• **3 points critiques**

Parmi les facteurs d'incertitude¹³, trois points critiques qui relèvent de choix politiques auront une influence sur la réalisation de tel ou tel scénario :

¹¹ Ceci explique notamment que dans le tableau précédent, le NEPAD, les institutions de Bretton Woods ou l'aide extérieure aient pu être considérées comme "variables exclues", alors qu'en 2000 encore, une étude prospective conduite au Sénégal considérait l'évolution de la politique de la coopération française comme une variable décisive (*réponse apportée à une question posée à propos des "variables exclues"*)

¹² On relèvera que cette hypothèse était l'une de celle de la stratégie définie par la section Afrique de l'Ouest au Louverain en 1993.

¹³ Les 19 "incertitudes critiques" à partir desquelles "futurs africains" a travaillé sont :

1. Quel sera l'impact futur de la mondialisation ?
2. Quel est l'avenir des organisations internationales et quel sera leur impact sur les systèmes politiques et les conflits en Afrique ?
3. Quelles seront les formes des régimes politiques en Afrique ?
4. Quel sera le futur rayonnement de la culture africaine ?
5. Quelle sera la capacité de l'Afrique à gérer l'innovation ?
6. Quelle sera la capacité future de l'Afrique à accepter et gérer les différences culturelles et religieuses ?
7. Quel est le futur du système paralogue et son impact sur le développement ?
8. Quel modèle économique sera adopté ?
9. Quel sera l'état des forces productives et de l'environnement ?
10. Quelle sera la place de l'Afrique dans l'économie mondiale ?
11. Quelle sera la capacité de l'Afrique à compenser les inégalités résultant de la croissance ?
12. Quelle sera la capacité de l'Afrique à lutter contre les inégalités sociales : accès au savoir, rapports hommes-femmes ?
13. Quel sera le degré de convergence des politiques nationales de développement ?
14. Quelle sera la capacité de la communauté internationale à tenir ses engagements ?
15. Quelle sera l'évolution des institutions régionales ?
16. Quelle sera la volonté politique des États pour une vraie intégration régionale ?

- la gestion de la rente du **pétrole** : la question se posera à horizon 2010 (avec le renchérissement prévisible des cours lié à l'augmentation de la demande asiatique) au Nigeria et au Tchad pour la sous-région (mais également par ailleurs en Algérie, en Angola et en Guinée Équatoriale). La question est notamment celle de savoir si les pays non producteurs seront sacrifiés, ou si un scénario de développement sous-régional (avec le Nigeria au centre) est envisageable, avec des spécialisations et des contreparties. En toute hypothèse, l'évolution du **Nigeria** pèsera lourd dans l'avenir de la sous-région Afrique de l'Ouest.
- Le devenir de **l'enseignement supérieur** et de la **recherche**. Avec le secteur de l'éducation, ces sous-secteurs ont été les grands sacrifiés des programmes d'ajustements structurels. Les retards pris pénalisent les possibilités de réalisation des scénarios 3 et 4. L'Afrique va-t-elle choisir de réinvestir dans son capital humain ?
- L'attractivité de l'Afrique pour les **financements privés et l'investissement direct extérieurs**. La réussite du scénario 3 en dépend. Actuellement les coûts de transport, l'insécurité juridique et judiciaire (et l'imprévisibilité qui en résulte) ont un effet dissuasif

- **Penser le futur africain suppose que l'on "change de regard" pour percevoir les germes de changement**

L'intérêt de la démarche suivie est de montrer à travers ces différents scénarios qu'il n'y a ni fatalité pour l'Afrique (celle de l'afro-pessimisme), ni de voie royale, mais des *avenirs possibles*. Les scénarios tendanciels qui alimentent l'afro-pessimisme sont des *scénarios passifs* prolongeant mécaniquement les effets des tendances lourdes. Ils ne permettent pas de reconnaître les germes de changement, les "**signaux faibles**" qui ne peuvent être perçus que si l'on sort du discours dominante et change de regard. Or ce sont ces germes qui peuvent **infléchir les tendances lourdes**. Ce sont par exemple :

- l'émergence d'une **pensée alternative africaine** : notamment sur des espaces de recherche (exemple du CODESRIA : c'est lui, et non la Banque Mondiale, qui a créé le concept de "bonne gouvernance")
 - les combats des **organisations paysannes** : qui participent à la recherche d'alternatives aux modèles dominants et prennent actuellement des risques pour imposer aux gouvernements des rapports différents et créer les conditions pour que les organisations de la société civile changent d'échelle (exemple du ROPPA), mais sont mal connues et mal soutenues.
 - le potentiel que recèlent les **diasporas** qui d'une part réinvestissent dans leurs régions d'origine (le tiers des apports au revenu national au Cap Vert), mais surtout apportent des valeurs nouvelles et favorisent l'émergence de nouveaux comportements.
 - L'évolution de la majorité sociologique avec la montée de la nouvelle génération des **jeunes de moins de 25 ans** qui ont accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et accélèrent l'évolution des valeurs.
- **Qui détient les clés du devenir de l'Afrique ?**
Le débat (et la première journée) se termine par une analyse critique des orientations ("**la lutte contre la pauvreté n'est pas un objectif de développement stimulant pour le citoyen**") et du rôle des agences et institutions financières internationales ainsi

17. Que seront les grandes infrastructures d'intérêt régional ?

18. Quelle sera l'articulation des différentes formes d'intégration régionale ?

19. Quelles formes prendront les émergences d'espaces identitaires ?

que de la frilosité des États africains qui ont pris part à la définition des cadres qui font aujourd'hui autorité (OMD, Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté...). Les institutions financières n'ont en fait que le poids que les États qui suivent leurs injonctions veulent leur donner ; ces derniers, qui sacrifient le plus souvent le long terme aux impératifs du court terme (échéances électorales), sous-utilisent la marge de manœuvre dont ils disposent vis-à-vis des grandes agences¹⁴.

"C'est aux Africains qu'il appartient de savoir ce qu'ils veulent et de se déterminer, sinon ils seront le jouet des événements. Il faut sortir de l'idée que les moyens locaux ne suffisent pas pour mettre en œuvre des politiques : il y a des choix à faire pour promouvoir un développement à la mesure des économies locales".

TROIS SCÉNARIOS DE L'ÉTUDE WALTPS POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST (analysés par Alioune SALL¹⁵)

1) scénario tendanciel de l'enfermement dans les impasses rentières.

Les faits émergents de ce scénario tendanciel de WALTPS sont:

- la croissance de l'urbanisation, la dépendance face à l'extérieur;
- un scénario où le Nigeria joue un rôle remarquable, surtout pour la bande côtière

Dans ce scénario:

- la migration vers la ville est élevée ; trop faibles, les États sont incapables de mettre en place des dispositifs pour la modérer.
- Un type de consommateurs est né qui, allié aux classes marchandes dominantes, généralise l'importation de produits déclassés ou subventionnés et de surplus en provenance du reste du monde. Les prix à l'importation stagnent ou baissent, compensant dans une mesure les effets des réaménagements monétaires sur la hausse des prix.
- La production se cantonne à la subsistance et à l'exportation des produits primaires, des cultures de rente (qui jouissent d'un avantage comparatif naturel). Toutefois, la rareté des devises occasionne des investissements parfois réussis dans des activités agricoles et industrielles.
- La dépendance s'accroît tant pour les produits alimentaires (céréales et viande surtout) que pour les produits manufacturés de grande consommation. Mais, la contrainte de devises entraîne des pénuries temporaires, limitant dans une certaine mesure la dépendance.
- Malgré les risques d'affaiblissement des États, de naissance de troubles, le scénario n'est pas forcément catastrophe. Le commerce international des surplus et excédents autorise de plus en plus la satisfaction des besoins essentiels à prix abordables : alimentation, textiles, médicaments...
- Par ailleurs, les rentes s'essouffent mais sont loin d'être épuisées. Le pétrole au Nigeria en est un exemple. Les possibilités de rentes illégales sont nombreuses (il n'est pas impossible que l'argent de la drogue joue un rôle de complément financier à un décollage économique).

Ce scénario voit se dérouler deux bouleversements : les bailleurs de fonds se dégagent de leur interventionnisme politique. Il y a prise en main du destin de la région par ses propres forces sociales : la grande bourgeoisie marchande s'installe au pouvoir durablement.

La "prise de pouvoir" du capitalisme marchand local peut être un passage obligé dans le long terme vers l'essor de dynamiques plus "productives".

Ce scénario est compatible avec le 1^{er} scénario de *Afrique 2025* : **scénario tendanciel sans soulèvement général ni trouble de grande ampleur.**

¹⁴ Si la Banque Mondiale fait aujourd'hui de l'Afrique sa première priorité, c'est entre autres choses parce qu'elle a perdu son influence ailleurs, notamment en Asie. L'exemple de l'Afrique du Sud, qui a fait en 1994 attendre la Banque pendant un an avant de la recevoir est donné pour montrer que les États disposent de marges de manœuvres qu'ils ne savent pas assez exploiter. Encore faut-il pour qu'ils soient en mesure de le faire qu'ils puissent s'appuyer sur une *légitimité* suffisante.

¹⁵ SALL Alioune – « *Réflexions sur les futurs possibles de l'Afrique : coup de projecteur sur l'Afrique de l'Ouest* » (juillet 2005, 21 pages) - note préparée dans le cadre de la rencontre de Bamako organisée par la coopération Suisse

2) Premier scénario alternatif : l'émergence de pôles

Dans le scénario où domine l'**évolution des pôles**, plusieurs principes stratégiques sont associés : priorité à l'agriculture, ouverture, séparation du marché et de l'État, partenariat avec la communauté internationale.

L'émergence de pôles ne dépend pas seulement de la mise en valeur des potentialités mais de l'amorçage de profondes modifications structurelles - séparation du marché et de l'État, renouveau de l'État, développement de la gouvernance.

Le pays qui, à l'heure actuelle, symbolise le mieux la notion de pôle, dans le sens de l'étude WALTPS, est le Ghana. Le Nigeria, pôle régional naturel à cause de ses ressources, constitue un cas particulier.

Les autres pôles potentiels sont naturellement les pays les plus dotés de la région : Côte d'Ivoire, Cameroun et Sénégal. Ils acquerront le statut de pôle à part entière en obtenant de plus nets succès sur la voie de l'ajustement (notamment par la voie monétaire). Le partenariat de ces pays avec la France pourrait alors prendre une nouvelle forme (à l'image du couple Ghana- Banque Mondiale).

Dans ce scénario:

- l'agriculture est jugée prioritaire au niveau des pôles ; elle bénéficie des investissements soutenus. Les prix au producteur deviennent rémunérateurs. L'urbanisation ralentit. Les rendements et la situation alimentaire s'améliorent.
- La production se développe lentement dans les activités non abritées, malgré les politiques monétaires menées.
- L'investissement privé, national et international réapparaît lentement avec l'amélioration du cadre de la production.
- L'aide de la communauté internationale permet de maintenir un niveau d'activité acceptable dans les villes.
- La qualité des services (sociaux en particulier) s'améliore grâce au "renouveau de l'État".

Dans les périphéries, la situation de dépendance et de rente prévaut comme décrite dans le premier scénario. Toutefois, elle peut être relativement meilleure pour les pays situés au voisinage des pôles qui disposent de certains débouchés d'échanges régionaux. Ainsi, le Mali comme le Burkina pourrait profiter de la situation de pôles occupée, le cas échéant, par le Ghana et/ou la Côte d'Ivoire.

Également dans ce scénario, l'inégalité entre pôles et périphéries se renforce; de fortes tensions se déclarent à plusieurs niveaux :

- o *Migratoire* : Un fort mouvement de peuplement se dessine depuis les périphéries jusqu'aux centres urbains des pôles. Cette migration est difficilement supportable pour les pôles qui cherchent à réduire le rythme de croissance démographique urbaine (en phase avec la croissance limitée de la production urbaine).
- o *Commercial* : Les produits des marchés mondiaux circulent très librement dans les périphéries où les dynamismes marchands l'emportent. Bien que menant une stratégie d'ouverture, les pôles ne peuvent accepter le libre accès de leur marché à tous les produits, notamment les "soldes mondiales". Il en résulte une lutte constante contre le trafic frauduleux entre pôles et périphéries.
- o *Monétaire* : Les autonomies monétaires risquent d'entraîner de multiples distorsions - course à la dévaluation, détournement du trafic par surévaluation volontaire de la part des pays de circulation.
- o *Politique* : Dans les pôles, le renforcement de la conditionnalité de la part des bailleurs de fonds risque d'entraîner des conflits internes. Certains pays pourraient voir se modifier leur condition de partenariat avec les bailleurs de fonds et ainsi changer de statut (de pôle à périphérie ou l'inverse).

Un nombre de pays doit déjà expérimenter une amorce des transformations ci-dessus mentionnées. Sans ce processus vertueux, ce scénario rejoindrait le scénario tendanciel (où tous les pays d'Afrique de l'ouest seraient des périphéries à l'exception du Nigeria).

3) deuxième scénario alternatif : l'intégration régionale

Ce scénario accorde un rôle clé à l'intégration régionale, qui y joue le rôle de catalyseur; dans une certaine mesure ce scénario se rapproche du scénario "les lions sortent de leur tanière" de Afrique 2025.

Ce scénario basé sur l'évolution de l'intégration régionale est d'une grande ambition; il implique des constructions complexes (système monétaire régional). Cette ambition est mise au service d'une stratégie de modestie - l'apprentissage par le développement de petites et moyennes entreprises agricoles ou artisanales.

- Le premier effet de la création du marché régional sera la réduction des grands flux commerciaux, soit par la protection de certaines filières, soit par la cessation du commerce d'opportunité. Le commerce inter-régional risque de diminuer dans un premier temps, au profit de la progressive apparition de productions locales. Le niveau premier de développement ciblé est donc davantage le niveau local que le niveau régional. De même pour la circulation des personnes. Alors que l'intégration paraît être l'invitation à de vastes flux migratoires, l'apparition de possibilités de développement au niveau local risque de conduire à l'enracinement des populations. Le scénario marque un retour de la distance.
- Ce scénario ne permet pas d'envisager une amélioration sensible des niveaux de vie avant un terme lointain. Le tarissement des rentes commerciales, l'augmentation des prix due aux mesures protectrices généreront plutôt des tendances récessives. La conquête du marché régional se fait à partir de produits de qualité médiocre, qui remplacent des produits importés plus attirants.
- Un équilibre régional est à construire: le développement de la production ne sera pas uniquement le fait de micro-entreprises opérant au niveau local. Des entreprises moyennes, appartenant au secteur intermédiaire ou au secteur moderne, trouveront dans le marché régional l'occasion de développer leurs activités (évitant monopole et oligopole). Il s'agira soit d'entreprises déjà existantes (comme le textile), soit de créations dues à de nouveaux investissements. La consolidation d'un vaste marché protégé pourrait provoquer un retour de certains capitaux étrangers.
- L'apparition d'entreprises moyennes et d'opportunités d'exportations régionales de petits produits de consommation aura lieu spontanément dans les pôles, mieux dotés en accès internationaux, en infrastructures, en capital humain. Si l'intérêt des pôles paraît évident dans la construction du marché régional, celui des périphéries, dont les revenus proviennent davantage du commerce que de la transformation, est beaucoup plus nuancé.
- De ce fait, la construction n'a de chance de voir le jour que si elle prévoit des mécanismes correcteurs permettant de redistribuer les bénéfices réalisés dans les pôles afin d'investir dans les périphéries. Mais, ils génèrent un système réglementaire régional complexe de plus à mettre en oeuvre.

Il s'agit d'un **scénario de rupture**, renversant certaines tendances actuelles. Il nécessite l'émergence d'une logique régionale, la prédominance des forces étatiques sur les forces marchandes, la définition d'une stratégie régionale commune, la construction d'ensembles réglementaires complexes, un changement de stratégie et un fort engagement de la communauté internationale.

La prédominance des revenus rentiers, génératrice d'un équilibre précaire des revenus, est un frein aux aspirations à l'intégration régionale. L'instabilité et la disparité, caractéristiques des rentes, entravent la recherche de processus équilibrés d'intégration par les règles. Quelle forme donner, par exemple, au marché des hydrocarbures dans une Afrique de l'Ouest intégrée?

Face à ces difficultés, ce scénario n'offre que des bénéfices limités et incertains en terme d'amélioration des niveaux de vie à moyen terme.

La force d'un tel scénario ne peut reposer que sur un élément : il est le seul parmi les scénarios envisageables à proposer une perspective de développement réellement régionale.

La rupture qui pourrait rendre plausible ce scénario serait l'avènement de stratégies de long terme dans la conduite des politiques économiques, par opposition à la domination des enjeux de court terme.

séquence 2 : les paysans ouest africains face à la mondialisation

Journée 2 : mardi 28 juin 2005

Mardi matin

13. *résumé des travaux de la veille par L. Barbedette ("journée des repères"), suivi de la présentation par Anne ZWAHLEN de Ndiogou FALL, Président du ROPPA*¹⁶, seconde personne-ressource invitée.

14. **Les effets de la mondialisation et des politiques commerciales sur l'agriculture paysanne ouest-africaine : la vision et l'expérience du ROPPA** – (exposé de Ndiogou FALL)

- **pourquoi les organisations paysannes se sont-elles intéressées aux négociations commerciales ?**

À travers ses analyses, le ROPPA a compris que les difficultés que connaissent les paysans pour s'insérer dans l'économie et augmenter leurs revenus se vivent localement mais dépendent en grande partie de politiques qui se définissent à différentes échelles et se décident à des niveaux où ils ne sont pas présents. Le ROPPA a alors cherché à faire entendre la voix des paysans là où se négocient ces politiques.

Ces négociations portent sur des droits fondamentaux de l'homme : droit à s'alimenter, à exercer une activité, à percevoir un revenu de son travail, droit à la santé. Selon les résultats de ces négociations, les droits des paysans seront garantis ou faussés.

Nous avons rapidement compris que ces négociations engendraient des divergences qui cachent des intérêts souvent opposés (euro/atlantiques, Nord/Sud). C'est ainsi qu'avant la création de l'OMC en 1994, il était admis dans le cadre du GATT que l'agriculture constitue une exception dans les négociations commerciales et que les États conservent le droit de se protéger en imposant des restrictions quantitatives aux importations. Les choses ont profondément changé dans les années 80 lorsque les USA, qui jusqu'alors pratiquaient une politique de contrôle de l'offre (gel des terres), ont accusé un déficit de leur balance commerciale (lié à la forte appréciation du dollar) qui les ont amenés à conclure un accord avec l'Union européenne pour remplacer le GATT par l'OMC et intégrer l'agriculture dans le libre-échange (Uruguay Round, 1986/93). En supprimant alors les mécanismes de contrôle de l'offre tout en subventionnant leur agriculture, ils ont déversé des excédents de production considérables sur le marché mondial qui ont directement concurrencé nos productions. Simultanément, les accords antérieurs sur les produits de base (accord multifibre etc.) ont été démantelés. Nous constatons ainsi que la libéralisation des échanges agricoles telle qu'elle se présente actuellement avec les règles édictées par l'OMC cause à nos pays un grand tort sur les plans alimentaire, sanitaire, écologique doublée d'une perte de souveraineté de nos États à cause d'une perte de

¹⁶ Ndiogou FALL est un paysan sénégalais du village de Risso (région de Thiès) qui est actuellement Président de la FONGS/Action paysanne (fédération de 32 associations paysannes sénégalaises, membre fondateur du CNCR) et du ROPPA (Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest) à la création duquel il a contribué en 2000. À ce titre, il a notamment activement pris part depuis la Conférence de Seattle au cycle des négociations de l'OMC (cycle de Doha), et animé en 2001 le processus régional de contribution paysanne à la négociation de la politique agricole de l'UEMOA, puis en 2004/2005 de la CEDEAO. La FONGS, le CNCR et le ROPPA jouent chacun à leur niveau un rôle important et complémentaire dans l'animation du mouvement paysan ouest-africain. Ces organisations paysannes sont appuyées par la DDC.

plus en plus prononcée de leur liberté à définir et appliquer les politiques auxquelles aspirent les citoyens.

Pour sa part le ROPPA pense que les produits agricoles ne sont pas des marchandises comme les autres et que les marchés agricoles (contrairement à une idéologie reçue) ne s'autorégulent pas d'eux-mêmes. Il constate que c'est d'ailleurs le raisonnement qui est tenu pour le pétrole (OPEP) ou l'industrie automobile (qui a toujours régulé l'offre sur la demande). Les conséquences actuelles du démantèlement des mécanismes de contrôle de l'offre et de la dérégulation du marché des produits agricoles sur l'agriculture paysanne africaine sont une source d'inquiétude pour les organisations paysannes africaines qui militent pour l'instauration d'échanges équilibrés.

- **Les inquiétudes des organisations paysannes par rapport aux mécanismes qui engendrent la pauvreté dans le monde rural**

1) des ajustements structurels qui se sont faits sur le dos du monde rural

Le but des ajustements structurels était de rééquilibrer les agrégats économiques. Les États n'ont pas hésité à s'engager dans cette voie, mais ils ont taillé là où il était le plus facile de le faire, c'est-à-dire dans le secteur agricole qui était le plus faiblement organisé. Les services techniques et financiers à l'agriculture, indispensables pour soutenir ses performances, ont été démantelés.

Les agriculteurs ont cherché à s'adapter à cette situation. Ils ont modifié leurs modes de production en réduisant leurs charges (main d'œuvre, intrants, équipements) et en extensifiant. Certains ont quitté l'agriculture. Les performances du secteur agricole ont alors baissé : dans beaucoup de cas la production agricole d'une exploitation ne permet à la famille de vivre que pendant 3 à 4 mois par an, et cette dernière doit conduire des activités complémentaires pour survivre. Les paysans s'inquiètent de savoir où iront ceux qui seront contraints à sortir de l'agriculture : l'industrialisation offre des perspectives sombres, et les capacités d'absorption de l'économie populaire urbaine plafonnent. L'agriculture demeure cependant la principale source d'emplois et le levier de l'évolution sociale de l'Afrique de l'Ouest. Mais, loin de la promouvoir, les politiques agricoles actuelles détruisent ses capacités.

2) L'espoir déçu de l'intégration régionale

L'intégration régionale prend son sens et sa valeur si elle permet un mieux-être au citoyen. La première tentative d'intégration ouest-africaine, celle de l'UEMOA, n'a pas répondu à cette attente du fait que le Tarif Extérieur Commun (TEC) adopté en 2000 ait été fixé à un niveau plancher¹⁷, inférieur à celui autorisé par l'OMC, alors même que les pays européens maintiennent des taux de protection de leurs produits très supérieurs

Quelques exemples :

<i>Produits</i>	<i>Taux UEMOA (TEC)</i>	<i>Taux UE (PAC)</i>
Farine de blé	50€/T	163€/T
Riz	5%	96%
Bovins	20%	80%
Laït	20%	66%

Les conséquences directes de cette politique tarifaire très désavantageuse ont été un accroissement rapide des importations de produits agricoles (+164% des

¹⁷ 4 catégories de taux sont appliquées (0%, 5%, 10%, 20%) ; ces taux sont très inférieurs à ceux obtenus en 1994 par les États de la sous-région lors de la négociation des accords de Marrakech. Si les taux applicables aux produits finis (qui n'entrent généralement pas en concurrence avec la production nationale, faiblement transformatrice) sont de 20%, la taxation à l'importation de céréales, qui entrent directement en concurrence avec les céréales ouest-africains, n'est que de 5%.

importations de poulets congelés, +88,7% des importations de blé, +45,8% des importations de riz entre 1995 et 2002) alors que les prix de ces denrées connaissent une baisse tendancielle (compensée au Nord par les subventions), et un recul concomitant de la consommation de la production nationale, entraînant une chute de cette production (baisse de 50% de la production de riz au Ghana) et la disparition de nombreux emplois (perte de 5.200 emplois directs dans la filière avicole au Sénégal, et répercussions indirectes sensibles sur la production nationale de maïs et sur de nombreux petits métiers). Des filières entières ont ainsi été mises à mal par les règles commerciales libérales et le TEC dans les différents pays d'Afrique de l'Ouest¹⁸.

Les mêmes pays qui invitent les États africains à définir des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté privilégiant les femmes et les jeunes sont ceux qui imposent un dérèglement des échanges destructeur d'emplois et générateur de pauvreté, notamment chez les femmes et les jeunes (ce sont les femmes qui sont les principales productrices de riz au Ghana)

3) Les menaces qui pèsent sur l'avenir : les APE/APER

C'est ainsi une injustice savamment orchestrée qui régit les négociations commerciales internationales. Or à l'exception du Nigeria qui résiste à l'imposition de l'ouverture de ses marchés (et se prépare à taxer à 100% ses importations de riz, produit dont il est actuellement fortement importateur alors qu'il a la capacité d'être autosuffisant sur le plan rizicole), les négociateurs de nos États ont souvent été les pires ennemis des paysans dans les négociations passées. Les conséquences de la légèreté de leur comportement ont été un accroissement de l'insécurité alimentaire et de la dépendance de nos pays, une perte de souveraineté acceptée – voire encouragée – par la communauté internationale (et qui amène à s'interroger sur la "bonne gouvernance", mondiale cette fois), et une pression pour la libéralisation de la commercialisation du foncier qui va accélérer l'exclusion des petits producteurs autochtones au profit de l'agrobusiness¹⁹.

Le ROPPA est particulièrement inquiet des perspectives que prennent les négociations en cours entre les États membres de la CEDEAO et l'Union Européenne sur les APE/APER²⁰ qui, dans leur forme actuelle, vont transférer le poids des ajustements sur les 77 pays ACP en libérant les échanges à 80% au sein de la zone et peuvent signer la mort de l'agriculture dans les pays ouest-africains. Pourtant, il serait possible de construire une politique d'intégration et de spécialisation équilibrée des agricultures sur l'espace CEDEAO ; le ROPPA encourage donc les États à négocier des politiques sectorielles sous-régionales et à obtenir un moratoire dans l'exécution de l'agenda des APE.

• Les positions et propositions du ROPPA

CE QUE LE ROPPA ATTEND DES PROCHAINES NEGOCIATIONS

Les pays africains doivent être autorisés à réglementer les flux commerciaux des produits agricoles : Les pays de la CEDEAO doivent être autorisés à réglementer les flux commerciaux pour soutenir l'agriculture afin que la sécurité alimentaire, le développement rural et la croissance à long terme puissent être garantis. Pour cela, une action à différents niveaux est nécessaire :

¹⁸ Au Burkina (coton, viande bovine et lait), au Niger (viande et oignons), au Sénégal (aviculture et huile d'arachide), en Côte d'Ivoire (aviculture), au Mali (coton, riz et viande bovine), au Bénin (coton)

¹⁹ Ndiogou Fall cite ici l'exemple des baux emphytéotiques consentis récemment par l'État Malien à des investisseurs chinois dans la zone de l'Office du Niger.

²⁰ "Accords de Partenariat Économique Régionaux", qui doivent entrer en application le 1^{er} janvier 2008.

→ *Au niveau des négociations de l'OMC, le prochain accord sur l'agriculture doit prendre en compte les points suivants :*

- 1) **Bien clarifier que l'Accord sur l'Agriculture ne doit pas empêcher le développement de la sous région.** Il est important de clarifier que « rien dans cet accord ne doit empêcher les pays membres de la CEDEAO de promouvoir leurs objectifs de développement, la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire et les moyen de subsistance ».
- 2) **L'exemption totale de réduction tarifaire sur les produits agricoles locaux** Une condition nécessaire est une exemption totale de réduction tarifaire sur les produits agricoles locaux qui assurent la sécurité alimentaire (produits dont dépend la population pour vivre) et une mesure spéciale de protection pour nos pays.
- 3) **Une flexibilité appropriée pour les pays de la sous région** Il est particulièrement important de maintenir une flexibilité appropriée, vu qu 'il est fort probable que le dumping sur les exportations se poursuive dans les années a venir , empêchant ainsi toute concurrence loyale sur les marchés agricole. La CEDEAO doit se réserver le droit d'une protection unilatérale si des accords acceptables ne sont pas trouvés et l'arrêt immédiat du dumping.

→ *Au niveau des négociations avec l'Union Européenne :*

Arrêter les APE/APER (*Les accords de partenariat économique régionaux*). L'Union Européenne doit arrêter de négocier avec les pays les APE/APER (*Les Accords de Partenariat Économique Régionaux*). Dans leur forme actuelle, ces accords mettent en péril la capacité des pays de la CEDEAO de poursuivre leurs politiques de développement et d'intégration des agricultures.

→ *Au niveau des institutions financières internationales*

Les institutions financières internationales doivent arrêter les conditionnalités de libéralisation forcée Le FMI et la banque mondiale doivent adopter une nouvelle politique afin qu'ils ne puissent plus utiliser les conditions commerciales ou empêcher les gouvernement d'augmenter les tarifs appliqués faisant partie de leur développement rural ou de leurs stratégies de sécurité alimentaire .

→ *Au niveau de la CEDEAO*

Des Politiques nationales graduelles et sélectives doivent être appliquées. Les pays de la CEDEAO sont dotés d'une quantité importante de ressources mais de paysans vivant dans la plus grande pauvreté. Ils doivent avoir la souveraineté de garantir que les politiques agricoles nationales permettront de promouvoir la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance des populations. Le recours à des mesures de protection pourrait se faire de manière sélective et pourrait évoluer au cours du temps lorsque nos pays africains auront atteint un niveau de développement économique suffisant

(extrait de la communication écrite préparée par Ndiogou FALL)

Le ROPPA propose un certain nombre de mesures pratiques :

- 1) définir une nouvelle vision du développement rural et de l'Agriculture,
- 2) développer à l'intérieur de chaque sous région matérielle du NEPAD la notion des « produits sans frontières à l'intérieure de la sous région» (les produits qui nous font vivre comme le riz, le bétail, la viande, les oléagineux, les tubercules etc.) et lever les entraves internes à leur circulation, les protéger et les soutenir en développant leurs services techniques, le conseil, la recherche, la transformation, le stockage et les infrastructures dont ils ont besoin.
- 3) Développer la cohérence des politiques internes et externes rendue difficile par de multiples programmes. La cohérence doit d'abord être interne et ensuite entre les différents bailleurs de fonds,.
- 4) Faire évoluer le concept de souveraineté alimentaire²¹,

²¹ Cette revendication rejoint celle du renforcement des circuits villes-campagnes et producteurs / consommateurs, circuits courts, celle de la généralisation de l'agriculture péri-urbaine, voire urbaine (stratégie pour les pays de la CEDEAO, vue l'évolution démographique).

- 5) maîtriser l'offre avec la mise en place de prix rémunérateurs et limiter la production d'excédents ou l'orienter vers la production d'énergie et de fertilisants pour l'exploitation, (donc prioriser et promouvoir d'abord une agriculture à petite échelle, plus adaptable et mieux répartie sur le territoire).

Ndiogou Fall termine son exposé en insistant que deux idées-force chères au ROPPA :

- 1) les orientations à prendre doivent garantir contre les excès du libéralisme :

Il convient de protéger l'agriculture africaine contre une concurrence destructrice. Se protéger ne signifie pas s'opposer aux échanges internationaux, mais les organiser entre systèmes ayant des niveaux de compétitivité comparables. *"Nous avons des produits à nous vendre entre nous sur notre espace sous-régional"*.

- 2) On ne peut pas faire reposer le développement sur la lutte contre la pauvreté :

Il faut promouvoir un développement global. Le ROPPA ne partage pas les Objectifs du Millénaire qu'il juge "nobles, mais trop restrictifs", et qui en toute hypothèse ne seront pas atteints si les conditions actuelles se maintiennent. *"Plutôt que de lutter contre la pauvreté, il faut arrêter de générer de la pauvreté"*. Ouvrir les marchés de la façon dont on le fait actuellement et prétendre lutter contre la pauvreté constituent des objectifs incompatibles. Il faut transformer le système commercial mondial (c'est la responsabilité de la communauté internationale), et mettre en valeur notre potentiel ("c'est notre affaire, et ce qui nous manque, ce ne sont pas les moyens"²², mais la détermination pour résister").

Le ROPPA s'est donné pour sa part trois orientations majeures pour participer au vaste chantier qui se présente à l'Afrique : d'une part se donner les moyens, au travers des études qu'il fait réaliser, de comprendre davantage les problèmes et défis auxquels le monde rural doit faire face, d'autre part renforcer les organisations paysannes pour qu'elles soient présentes aux différents niveaux de négociation, enfin défendre la promotion de l'agriculture familiale qui constitue l'élément de base des économies et des sociétés rurales ouest-africaines.

15. **questions/réponses autour de l'exposé de Ndiogou Fall sur l'impact des politiques commerciales internationales sur l'évolution du monde rural ouest-africain et les positions du ROPPA**

Les échanges qui s'instaurent à l'issue de cet exposé prolongent en partie ceux provoqués par l'exposé d'Alioune Sall (*quel est le scénario dans lequel se situe le ROPPA ?*) ou portent sur des précisions (qui ont été intégrées dans le résumé de l'exposé présenté ci-dessus) relatives à l'organisation des échanges commerciaux et aux positions du ROPPA dans les négociations. On retiendra particulièrement :

- l'intérêt du ROPPA pour **l'intégration sous-régionale** : les marchés nationaux ne constituent pas un espace pertinent pour permettre le développement d'une agriculture prospère. Une politique agricole sous régionale valorisant les complémentarités entre Sahel et pays côtiers et favorisant la libre circulation des biens et des personnes à l'intérieur de l'espace CEDEAO constituerait la base du "scénario" qui a la préférence des organisations paysannes membres du ROPPA, à condition toutefois que ce système ne soit pas perturbé par les accords APE/APER.

²² Ndiogou Fall rappelle ici qu'actuellement seulement 14% des terres sont mises en valeur, 1,5% des terres irrigables sont aménagées. En 2015 l'Afrique représentera un marché de 400 millions de consommateurs : le potentiel est donc considérable

- Le ROPPA est très conscient des **limites de son influence directe** sur les négociations internationales²³, notamment de sa capacité à influencer sur les politiques des institutions de Bretton Woods car c'est là qu'il y a le plus d'opacité (les accords sont directement négociés avec les Ministères de Finances qui cherchent à attirer le maximum de financement, quelque soient les conditionnalités). Cependant il a obtenu des résultats intéressants en participant aux négociations de l'UEMOA en 2001 et de la CEDEAO en 2005, notamment la reconnaissance de l'importance de l'agriculture familiale (qui représente 98% des exploitations et 95% des superficies cultivées) et du principe d'un traitement équitable de ce type d'agriculture par rapport à l'agriculture industrielle, jusqu'alors privilégiée dans les politiques. On peut mettre à l'actif du ROPPA le fait que l'exploitation familiale soit aujourd'hui pris en considération au moins dans le discours des différents pays de la zone, et depuis peu dans la législation de certains.

Le ROPPA, qui s'est maintenant familiarisé avec les mécanismes des processus de négociation des politiques, sait mieux identifier les points de passage sur lesquels il peut avoir une influence, notamment au moment de leur préparation. Il déploie des actions en direction des négociateurs nationaux auxquels il fournit fréquemment des informations dont ils ne disposent pas.

- Les **alliances** des organisations paysannes avec les forces de changement internes aux pays constituent un point qui a été jusqu'à présent peu travaillé par le ROPPA²⁴. La priorité de ce réseau, qui est encore très jeune, a en effet été de construire une position partagée entre ses membres. L'alliance avec les syndicats de travailleurs est possible quand les intérêts des travailleurs sont menacés (menaces sur l'emploi dans les processus de privatisation, par exemple), mais elle est restée jusqu'à présent encore très limitée.

Certains participants ont regretté à ce propos que le ROPPA reste trop discret sur la scène des opinions publiques nationales et l'ont invité à développer sa stratégie de communication.

- Enfin le Président du ROPPA a été amené à rappeler que la force et la pertinence de l'action du réseau tenait notamment à son **autonomie de pensée** et à l'indépendance de ses analyses. Il a expliqué à ce propos que le ROPPA avait été amené à refuser certaines offres de formation ou de conseil de la part d'opérateurs trop liés à des intérêts économiques particuliers.

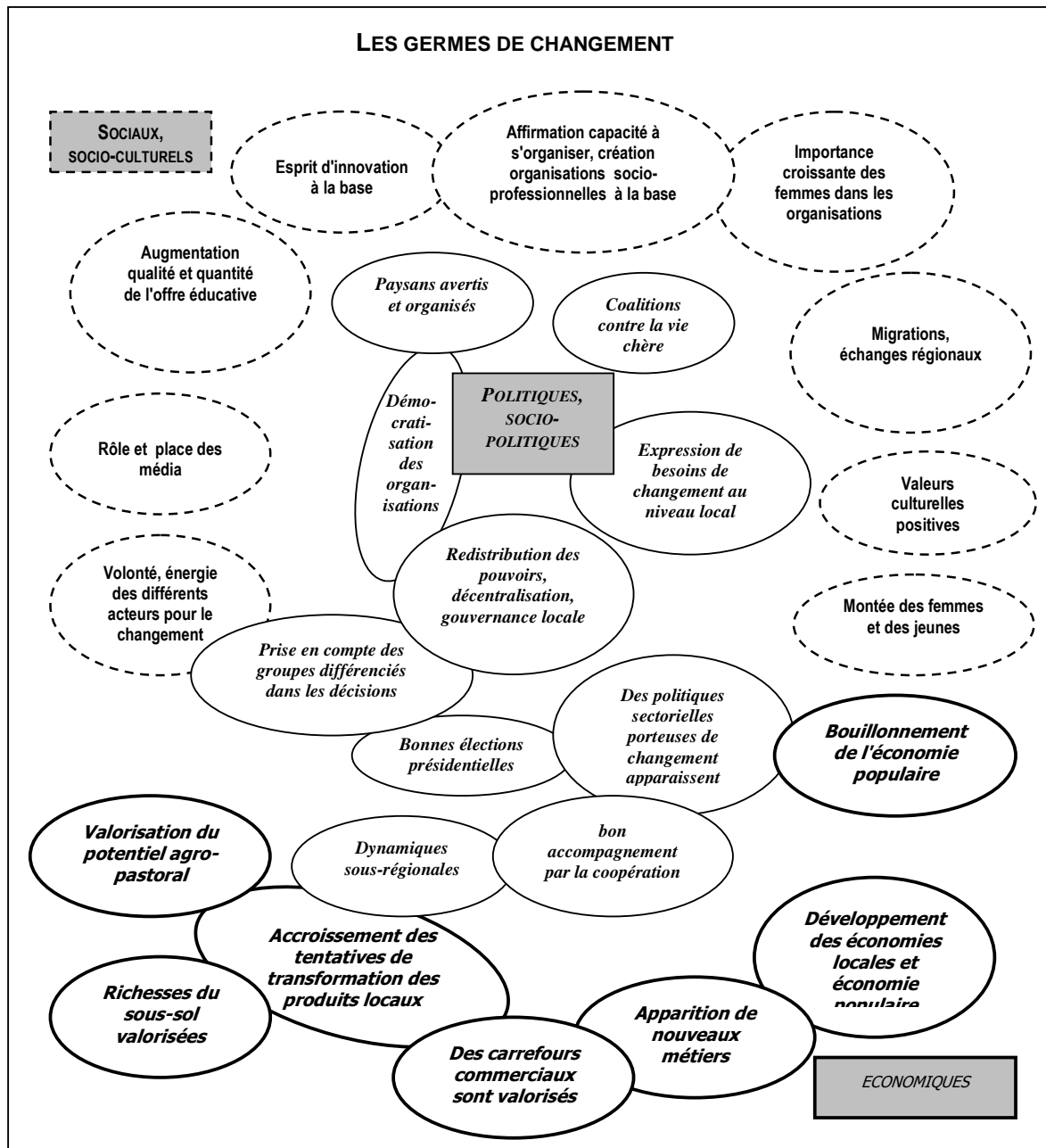
Ces échanges ont également permis aux participants de mettre en évidence les implications des apports des deux intervenants africains invités à ce séminaire sur la position de la section et de la DDC dans des questions comme celle du soutien au monde rural, de l'alignement aux objectifs du millénaire, des agendas cachés dans les négociations internationales auxquelles la Suisse prend part et des positions défendues par elle.

²³ En réponse à une interpellation d'un participant estimant que le ROPPA se leurre en s'investissant dans les négociations internationales.

²⁴ En réponse à une interpellation d'Alioune Sall qui relevait l'absence de prise en considération des forces politiques qui sont derrière les politiques actuelles dans les analyses du ROPPA.

16. **exercice collectif sur les "germes de changement"**

En conclusion, l'animateur du séminaire propose un exercice symétrique à celui qui avait ouvert ce temps 2, portant cette fois sur l'identification des "germes de changement". Certains sont plutôt d'ordre sociaux et socio-culturels, d'autres plutôt d'ordre économiques, d'autres enfin sont d'ordre socio-politiques et politiques.



Quelques critiques sont apportées au produit de cet exercice : regret que n'aient pas été identifié suffisamment de "signes d'innovation", que la dimension culturelle soit peu présente dans cette analyse, que certaines idées exprimées ne traduisent pas de véritables germes. Suggestion d'introduire les "germes pathogènes" dans l'analyse. Proposition d'utiliser le terme de "changements porteurs" plutôt que celui de "germes de changements".

Temps 3 : poser les jalons du travail à venir de la section par rapport aux évolutions en cours en Afrique Occidentale (champs d'activité, thèmes transversaux, priorités et approches)

Mardi après-midi

17. présentation du temps 3 (par Pascal FELLAY)

Il s'agit de poser les bases du travail à venir pour la section en se focalisant sur la relecture de ses champs d'activité afin de définir un profil de travail plus pointu. Ce travail va prendre appui sur :

- nos expériences (leur portée, leurs limites, nos avantages comparatifs)
- les défis du contexte et les enjeux (locaux, nationaux, régionaux)

18. le cadre de travail que se donne la section Afrique de l'Ouest (par Sabine SCHENK)

• **cinq champs d'activité**

1) l'économie locale :

Le DOS de la section avait retenu comme champ d'activité prioritaire "*l'artisanat, les micro-entreprises, les PME et la formation professionnelle*". Depuis lors, le contexte a évolué et l'approche de la section s'est affinée et enrichie à travers l'expérience de certains programmes (Burkina, Mali, Bénin). On a mis l'accent sur la création de richesses ; la réflexion sur la production a conduit à se pencher sur les questions de l'écoulement et des marchés ainsi que sur celle du crédit et du financement de l'investissement. Il paraît donc pertinent aujourd'hui de redéfinir ce premier champ d'activité prioritaire autour du thème de l'économie locale.

2) la production rurale

Ce thème, déjà présent parmi les champs d'activité prioritaire du DOS, est étroitement lié au précédent. Il mérite un "focus" particulier du fait que l'agriculture, l'élevage, les systèmes de production, les ressources naturelles à protéger et régénérer fournissent la base de vie de plus de 70% de la population dans les pays de la région.

3) L'éducation

Elle était incluse dans le DOS dans un champ d'activité intitulé "*services communautaires*". On veut ici ne pas réduire ce champ à celui des services publics de l'éducation, mais y intégrer la dimension culturelle et les valeurs qui se transmettent aux enfants à travers et en dehors de l'école.

4) La santé :

Elle était également précédemment incluse dans les "*services communautaires*". On veut ici lui donner un sens plus général incluant non seulement le système de santé publique, mais également les aspects d'alimentation et de nutrition.

5) L'État local

Absente des préoccupations du Louverain en 1993 (à une époque où la décentralisation n'était pas encore une réalité), elle apparaissait dans la définition d'un quatrième champ d'activité du DOS : "*les systèmes institutionnels et la décentralisation*". Le concept d'État local est plus large que celui de décentralisation et permet de se saisir de tous les modes de gestion des biens et espaces publics.

Chacun de ces 5 champs d'activité recoupe les objectifs du millénaire et de la lutte contre la pauvreté et permet de les réinterpréter dans une perspective de développement selon les contextes spécifiques où nous intervenons.

• **Trois thèmes transversaux**

Dans un souci de clarification, il est proposé d'en limiter le nombre par rapport au DOS et d'en retenir trois :

- 1) Gouvernance : équité, accès, redevabilité envers la base, gestion transparente des biens publics, information
- 2) Empowerment et renforcement des capacités : rendre les gens capables de mieux réfléchir, concevoir, agir, défendre leurs intérêts ; construire de la base vers le sommet
- 3) Genre : équilibre hommes/femmes/enfants (opérationnaliser les apports du séminaire de Ouidah²⁵).

- **Deux postulats de base**

- 1) la question de la pauvreté : et non la "lutte contre la pauvreté" qui a trop souvent remplacé la thématique du développement (on partage ici l'analyse critique faite par Alioune Sall et Ndiogou Fall)
- 2) la question des équilibres (et notamment celle des équilibres entre espaces) : prise en compte des groupes sociaux, des régions, des espaces qui sont actuellement exclus des concertations et des politiques où qui y ont une position faible ("hors priorités"). Il s'agit en fait d'un aspect spécifique de la question de la pauvreté.

19. réactions des participants

Plusieurs intervenants font observer que la délimitation entre "thèmes transversaux" et "postulats de base" (ou encore "principes de travail") n'est pas toujours claire (ainsi l'*empowerment* pourrait être considéré comme un "postulat") ; suggestion de considérer le "développement durable" comme un postulat de base.

ETAPE 1 : travaux de groupe "regard sur les expériences"

20. *constitution des groupes* : Cinq groupes de "spécialistes et/ou de personnes intéressées" par un champ d'activité donné sont constitués. Il leur est demandé à la lumière du contexte de tirer les leçons des expériences de la section dans le champ considéré²⁶ en dégageant ce qui peut être un levier dans le travail à venir de la section et ce qui reste une limite

21. **les apports du groupe travaillant sur le champ "ECONOMIE LOCALE"**

Peu de partenaires réfléchissent en termes d'économie locale : il y a un travail pionnier à faire dans ce domaine ; le groupe s'y est employé en déterminant plusieurs types **d'entrées** permettant d'aborder ce champ :

- entrée par l'activité ou le mode de vie dominant (économie agricole, d'élevage..., mode de vie sédentaire, nomade)
- entrée par les territoires : autour d'un "pôle de développement", le plus souvent urbain (relation ville/campagne)
- entrée par les acteurs : collectivités locales (problématique des espaces de concertation ou de formulation de politiques locales : ex. promotion de filières à Sikasso ; problématique des infrastructures marchandes : ex. marché de Ouahigouya) ; organisations socio-professionnelles (de paysans, d'artisans... : problème de leur structuration interne, de leur fonctionnement démocratique)
- entrées thématiques : thématique de la commercialisation/transformation (on peut alors toucher une multitude d'initiatives et d'expériences de prime abord peu

²⁵ FERRET Crystel – "Intégration de la politique pour l'égalité entre hommes et femmes de la DDC dans les orientations stratégiques de la Section Afrique de l'Ouest" – séminaire de Ouidah, Bénin, septembre 2003, 5 pages

²⁶ Les cinq champs considérés sont : 1) l'économie locale, 2) la transformation de l'agriculture et de l'élevage familial, 3) l'éducation, 4) la santé, 5) l'État local
votre groupe travaille sur l'un de ces champs. ; la discussion se fera en trois temps (après les présentations 1 et 2, puis après les présentations 3 et 4, enfin après la présentation 5)

visibles). Thématique de la formation professionnelle (par apprentissage, de type duale sur les métiers ; formation des femmes), thématique du financement (SFD : c'est la porte d'entrée de beaucoup de programmes ; elle permet de poser le problème de la durabilité des systèmes professionnels), thématique des systèmes de production (exploitation familiale, troupeau, atelier...).

À partir de ces entrées, on peut identifier à travers les expériences de la DDC ce qui a constitué des **leviers** pour les acteurs qui investissent les espaces de décision politique et économique locaux :

- la *polarisation autour de centres urbains en croissance* crée des espaces générateurs de dynamiques nouvelles.
- La *volonté de faire* de certaines femmes et de certains hommes a un effet d'entraînement sur les autres
- La *motivation de certaines organisations socio-professionnelles* les pousse à s'investir dans les espaces de décision et dans le dialogue politique local.

La possibilité d'accéder à une *énergie* bon marché et disponible, l'existence d'une *demande solvable* sur les marchés locaux, et l'insertion dans des circuits d'échanges *nationaux et sous-régionaux* constituent en outre des conditions-cadre importantes (les solutions ne sont jamais seulement locales).

4 facteurs **limitent** l'efficacité des interventions dans ce champ :

- *l'expertise* de la coopération suisse : on entre dans un champ conceptuel nouveau (risque d'accaparement par l'expertise disponible - par ex. ECOLOC)
- *l'absence de continuité* : l'intervention dans ce champ nécessite de travailler dans la durée. Il ne faut pas s'enfermer dans une logique de résultats (avancer au rythme de la maturité des partenaires)
- *l'absence de vue d'ensemble* : on est dans une logique d'approche systémique : aucune entrée ne doit être perdue de vue.
- *L'inadéquation des outils financiers*

22. **les apports du groupe travaillant sur le champ "TRANSFORMATION DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE FAMILIAL"**

L'analyse du **contexte** montre que les producteurs sont confrontés à quatre types de contraintes qui constituent autant de *défis* principaux :

- des *systèmes de production qui touchent leurs limites* (forte pression sur les ressources naturelles et dégradation de l'environnement, aléas climatiques)
- un *environnement économique et institutionnel* défaillant ou non maîtrisé par les producteurs : faiblesse des services techniques, non maîtrise des marchés par les producteurs, difficulté d'accès au crédit: et/ou crédit inadapté.
- Un environnement *politique et juridique* inadapté : absence de politiques cohérentes et pertinentes, conditions cadres non maîtrisées pour assurer la sécurité alimentaire et les débouchés, insécurité foncière croissante
- Absence de *bases stables* pour une bonne professionnalisation : réorganisation opportuniste permanente des producteurs en fonction des modes (on passe de la priorité "manioc" à la priorité "anacardier", et on crée de nouvelles organisations avec les mêmes producteurs), analphabétisme des producteurs, faible professionnalisation.

Les **expériences** accumulées par la DDC vont dans plusieurs directions :

- *Appui aux organisations d'agriculteurs et d'éleveurs* (renforcement institutionnel, appui à la participation au dialogue politique...)
- *Formation* : alphabétisation, formation des agriculteurs et des éleveurs, mise en place de centres polyvalents de formation, mise en relation avec d'autres structures, valorisation des savoirs endogènes
- *Appuis aux services* : renforcement des capacités des services agricoles, appui à la mise en place d'infrastructures rurales

- *Appui à l'exploitation familiale* : appui à l'innovation dans les systèmes de production, appui à la gestion des ressources naturelles, mise en lien de l'exploitation familiale avec le secteur privé
- *Gestion et prévention des conflits* et valorisation des expériences du pastoralisme dans l'élaboration de systèmes réglementaires.

À travers ces expériences, la DDC a pu repérer :

- Les types de **leviers** sur lesquels les interventions peuvent s'appuyer : il s'agit principalement de l'entrée par la *formation/l'information et le conseil*, de la *mise en lien* avec des institutions (y compris la Banque Mondiale) pour des concertations ou pour nouer des alliances, de *l'appui de proximité* (Nord Mali), de la participation directe au *dialogue politique* afin d'y faire peser son influence.
- Les principales **limites** rencontrées tiennent à la *visibilité réduite* de la coopération suisse, de *l'impact limité* des appuis directs ("orfèvrerie"), du *cloisonnement* entre les différentes expériences conduites ("on ne sait rien de ce qui se passe dans les autres pays") et de l'absence de *capitalisation* de ces expériences.

Journée 3 : mercredi 29 juin 2005
--

23. *résumé des travaux de la veille (journée de l'affûtage des outils)* - suite des présentations

24. **les apports du groupe travaillant sur le champ "SANTÉ"**

La DDC a développé au Bénin, au Mali et au Tchad une **expérience** dans trois grands domaines :

- l'extension de la *couverture sanitaire*
- la *participation communautaire*
- l'amélioration de la *qualité des soins*

Le groupe a dégagé le bilan suivant de cette expérience :

Axes d'intervention	Limites rencontrées		Leviers identifiés
Appui institutionnel	Risque de substitution, dépendance – mauvaise gestion		<i>Mise en place d'outils de gestion</i>
Valorisation des savoirs endogènes	Non reconnaissance mutuelle – systèmes de référence différents		<i>1^{er} recours des patients – Début de reconnaissance par les politiques</i>
Médecine préventive, santé maternelle et infantile	Pratiques traditionnelles néfastes Accès difficile (distance, coûts, info)		<i>Demande forte</i>
VIH/SIDA	Comportements – statut de la femme		<i>Prise de conscience ; accès aux ARV et dépistage</i>
Financement des systèmes de santé	Mauvaise gestion (au sens large)	Épidémies	<i>Politiques nationales Adhésion des populations</i>
Accessibilité financière (mutuelles, etc...)	pauvreté		
Médiation sociale	Blocage du processus, résistances Réplicabilité/changement d'échelle		<i>Travail sur les causes répond à une demande, un besoin</i>
Approvisionnement en médicaments de base + gestion	Gestion : de "lacunaire" à "calamiteuse" - ventes illicites – marges bénéficiaires		<i>Médicaments génériques</i>
Appui à la formation, suivi, supervision	La formation n'améliore pas l'éthique Impunité		<i>Pépinières de compétences</i>
Dialogue politique avec autorités	Faible poids de la coopération suisse		<i>DDC apporte son expérience effective du terrain</i>
Infrastructures et équipements	Amortissement, maintenance – coûts		

La **recherche de synergies entre les champs**, qui s'appuie sur le "levier" de la volonté de décloisonnement, constitue un douzième axe.

→ la présentation de cet exposé a suscité quelques réactions rappelant que les systèmes de santé que l'on met en place ne sont pas finançables à partir des ressources nationales (80% des investissements sont pris en charge par l'étranger) et ne touche qu'une fraction limitée de la population, et demandant de mieux contextualiser l'analyse. Une réflexion (et des expérimentations) sur l'évolution vers d'autres systèmes de santé adaptés aux possibilités des économies locales a été préconisée.

25. **les apports du groupe travaillant sur le champ "EDUCATION"**

Le **constat de base** est que les systèmes éducatifs actuels ne répondent pas aux besoins des communautés (notamment dans le monde rural : "*défoliant culturel*", disait Ki-Zerbo)

Les **principes** sur lesquels se basent les interventions de la coopération suisse dans ce champ sont

- la *qualité* de l'éducation
- la recherche d'une *adéquation avec le contexte et ses valeurs* (pertinence)
- la recherche de l'*équité* et la prise en compte des différences

Les **actions** entreprises sont directement articulées sur les **leviers** suivants :

- soutien aux *innovations pédagogiques* et à la *recherche*
- soutien aux *initiatives des communautés*
- *capacitation des communautés*, notamment dans les domaines de l'organisation, de la gestion, de la négociation
- appui à la conception ou l'adaptation des *curricula*
- valorisation des *langues nationales, cultures et valeurs locales*
- mesures spécifiques pour l'éducation des *femmes* et des *filles*
- *formation des formateurs* (au niveau local et régional)
- intégration des expériences soutenues dans cet esprit dans les *politiques nationales*

Ces actions concernent les **acteurs** suivants : communautés de base, structures intermédiaires, services techniques déconcentrés, Ministères, réseaux nationaux, régionaux et internationaux en éducation non formelle (la DDC occupe actuellement la présidence de l'ADEA), service thématique de la DDC.

Les principaux **effets** que l'on peut enregistrer sont une plus grande *autonomisation des communautés*, un meilleur accès de ces dernières à l'*information* et à la *formation*, des effets qualitatifs sur le secteur non formel, une valorisation de soi chez les *filles*, une *compétence* reconnue de la DDC dans le domaine de l'éducation et l'*adhésion* des autres agences aux idées qu'elle fait avancer.

Les **limites** de l'action de la coopération dans ce champ tiennent à la taille restreinte de ses programmes face à l'ampleur de la tâche. Les résultats quantitatifs sont de ce fait très limités. En outre, les systèmes éducatifs conventionnels résistent aux changements.

→ *Quelques participants ont souligné l'intérêt de l'expérience de la section dans ce champ de l'éducation (choix "fort" d'investir dans l'éducation non formelle). On s'est interrogé sur les passerelles qui pourraient être établies entre ces expériences et la formation professionnelle.*

26. **les apports du groupe travaillant sur "L'ETAT LOCAL"**

L'**enjeu** de l'appui à la reconstruction de l'État local est celui de la redistribution du pouvoir. Il suscite de nombreuses résistances. Les interventions de la coopération suisse dans ce domaine se heurtent, selon les expériences échangées, à un certain nombre de **limites** qui tiennent notamment à ce que :

- ces interventions ont une influence sur les rapports de pouvoir, et les acteurs craignent de perdre leur pouvoir
- il y a de fréquentes incompréhensions entre pouvoirs traditionnels et élus
- du fait de la rotation du personnel de la coopération suisse, il y a manque de continuité dans les interventions
- il y a insuffisance de capitalisation et d'échanges sur ces expériences
- l'influence du "mainstream" ne favorise pas une perception fine des situations, et on ne réussit pas à faire passer nos expériences dans le "mainstream".

Les principaux **leviers** utilisés dans les interventions ont été :

- l'approche "appui à la *maîtrise d'ouvrage*"
- la *structuration des acteurs* afin de développer une conscience de la *citoyenneté* et de la *gestion partagée*
- la *mobilisation des ressources*
- la recherche de compatibilités entre pouvoirs traditionnels et élus
- la recherche d'articulations entre le niveau local, intermédiaire et national
- le *dialogue politique* avec l'État central

→ une participante interroge sur la limite que peut également constituer la crainte de "perte de pouvoir" de la part de la coopération.

27. **débat d'ensemble sur les apports des groupes à la première étape**

commentaire : Ce débat d'étape a été ouvert sur la demande pressante de quelques participants, bien qu'un retard ait été pris dans l'avancement du programme. À l'analyse, il apparaît comme fondamental dans la dynamique du séminaire car il a permis de poser le problème de fond de la compatibilité de l'approche – que l'on peut qualifier d'empirique²⁷ – de la section Afrique de l'Ouest avec la tendance normative qui s'impose de plus en plus fortement dans le monde de l'Aide au développement. À la différence des précédents échanges en plénières qui avaient fonctionné sur le mode "questions/réponses", la discussion s'est donnée sous la forme d'un véritable débat visant la construction d'un accord. On peut cependant observer qu'il s'est instauré entre un nombre limité de participants (12 personnes y ont pris part, et seulement 2 chargés de programme ; la discussion s'est surtout instaurée entre 3 personnes). On peut également noter que l'évaluation finale du séminaire exprime des avis très partagés sur les résultats de cette séquence : les questions soulevées n'ont, à cette étape, pas encore trouvé de réponses suffisamment satisfaisantes pour établir un accord.

Le débat s'est donné en trois temps :

- **premier temps : recherche d'articulations entre les 5 champs** (16 interventions, 8 intervenants)

La discussion s'ouvre sur la question suivante, posée par l'un des participants : "ce que nous avons fait donne-t-il une base suffisante pour passer à la prochaine étape ?".

➤ 4 interventions permettent de cerner les difficultés posées par les apports fournis par les 5 groupes : leur travail ne se situe pas au même niveau

- Les apports sur la production rurale, sur la santé et sur l'éducation s'apparentent plutôt à une approche sectorielle. Il est plus aisé à partir d'eux de construire le "profil pointu" que recherche la section. Mais dans cette approche on s'abstrait plus facilement du contexte et on peut craindre un retour à une sectorialisation artificielle.
- Les apports sur l'économie locale et sur l'État local procèdent d'une approche systémique. Ils permettent de mieux appréhender les interrelations entre les

²⁷ c'est à dire "fondée sur l'observation et l'expérience"

différents facteurs qui construisent la réalité vécue par les acteurs locaux, mais font entrer dans une plus grande complexité dans laquelle les frontières sont plus difficiles à délimiter (interpénétration de l'économie locale et de l'État local par exemple).

➤ *Deux voies sont ouvertes par une autre série d'interventions pour apporter une clarification :*

- La première serait de définir très précisément chaque champ ("je veux que l'on soit tous d'accord sur ce que l'on entend par chacun de ces champs ; j'ai besoin d'un accord commun sur une définition commune")
- La seconde est de considérer chaque champ comme une entrée et de progresser situation par situation en fonction de la dynamique du contexte et de l'évolution de chaque programme ("on part d'une entrée thématique, on progresse à partir des problèmes du secteur de développement par lequel on est entré, en fonction du contexte de la région, et on prend en compte les convergences qui apparaissent entre les champs dans une région donnée"). Une participante précise que ces cinq entrées ont un dénominateur commun : le développement local. Un autre que l'on en arrive toujours en dernier ressort à la problématique de l'État local. L'animateur schématise différents types d'articulations (l'une part du développement local pour redescendre dans ses dimensions sectorielles, l'autre part des secteurs pour construire la problématique de l'État local).

➤ *Deux intervenants cherchent alors comment peut s'articuler cette approche empirique basée sur les enjeux locaux (travail "d'orfèvre") avec l'approche normative des OMD et des CSLP.*

Il est suggéré de résoudre ces difficultés en prenant appui sur le suivi des CSLP régionaux, plus proches des contextes réels (exemple du Burkina).

• **Deuxième temps : mise au point par la cheffe de section (Sabine SCHENK)**

Il faut continuer à travailler sur le développement local, sachant qu'il s'agit d'un travail *systémique*. On trouve effet sur le terrain une réalité complexe où les choses s'interpénètrent (tout dépend de tout). Mais on est dans des institutions qui obligent à réduire la complexité pour la rendre compréhensible, et on a des limites financières. Ceci nous incite à ne pas chercher à tout faire seuls, mais à rechercher des alliances pour se compléter là où on est faibles.

De façon pratique, nous avons décidé d'aborder le développement local à partir de 5 champs d'activité. Sur ces cinq champs, nous avons besoin d'établir des priorités.

- Il ne s'agit pas de développer ici un concept d'économie locale. Mais nous avons des éléments pour nous orienter : il s'agit d'une économie qui permet de *créer des richesses*, à partir de différentes sources de revenus : agriculture, élevage, artisanat, commerce..
- Dans cette économie, l'agriculture et l'élevage occupent une place centrale dans les pays de la région. Il est indispensable qu'ils soient pratiqués à travers une gestion durable des ressources naturelles.
- L'éducation, la santé la gestion locale de l'espace et des biens publics nous intéressent en ce qu'elles contribuent au développement de l'économie locale.

Pour intervenir sur cette problématique, il faut tenir compte des articulations entre les différents niveaux (micro, méso, macro).

Notre ambition est pour le moment de poser des jalons. Nous savons pour le faire que notre identité est marquée par l'option pour le local et nos principales entrées.

• **Troisième temps : la question du positionnement par rapport au normatif (6 intervenants)**

Comment soutenir l'option pour le local par rapport à un cadre normatif que l'on doit considérer comme incontournable ?

3 pistes sont données par les différents intervenants :

- *relier les options de la section au cadre normatif* et démontrer la pertinence de ces options (en définissant le local, en montrant de façon argumentée son importance – ce qui suppose qu'un travail de documentation de nos expériences soit réalisé : c'est de cette façon que l'on échappera à la critique de "section refuge dans le micro" ou de "section niche". C'est un problème de communication.
- Réfléchir sur les *effets de catalyse de nos actions*, en sachant qu'elles sont coûteuses (80% sont des actions d'intermédiation) et difficiles à justifier par leurs résultats directs. Il faut montrer qu'elles ont un impact sur la définition des politiques nationales et régionales, poursuivre un travail d'alliance qui assure un retour sur investissement. *"on aura toujours du mal à se justifier si l'on fait cavalier seul"*.
- Clarifier à quoi l'on choisit de se *relier dans le cadre normatif* en fonction des évolutions du contexte qui nous paraissent les plus significatives :
 - Si c'est la question de la pauvreté on doit formuler les défis en termes de développement durable
 - Si c'est la question de l'équité, on doit mettre l'accent sur le développement local

→ *une participante insiste en fin de débat sur la nécessité de clarifier le "jargon" de la section. Il fait obstacle à la communication externe et renforce l'image de "niche" de la section.*

→ *à la demande de plusieurs participants, une rapide synthèse faisant le point sur l'avancement des idées est présentée après la pause.*

ETAPE 2 : travaux de groupe sur les "perspectives de travail" de la section

28. Les mêmes groupes (selon les 5 champs d'activité) sont invités à échanger autour de ce sur quoi il faudrait mettre l'accent dans les 5 ans à venir et à nommer les choix qui s'imposent maintenant compte tenu des défis du contexte, des limites de la section, des thèmes transversaux retenus²⁸ et de l'analyse de ce qui dépasse l'ancrage local ou national. Il est demandé à ces groupes au terme de ces échanges de :

- proposer des priorités stratégiques dans le champ considéré
- proposer une première caractérisation de ce que pourrait être une dimension régionale

Les travaux de ces groupes démarrent en fin de matinée et se poursuivent en début d'après-midi.

Mercredi après-midi

29. **proposition de 5 priorités stratégiques dans le champ "ECONOMIE LOCALE"**

Le premier groupe a retenu cinq priorités stratégiques à proposer dans le champ de l'économie locale :

²⁸ les trois thèmes transversaux retenus sont :

- genre/développement équilibré
- empowerment/renforcement des capacités
- gouvernance

Les priorités proposées dans le domaine de l'économie locale	
1) Soutien aux espaces de régulation	<i>Il s'agit des collectivités territoriales et des organisations socio-professionnelles agricoles, pastorales, artisanales, commerçantes ainsi que des opérateurs privés. C'est sur ces espaces de débat et d'information qu'il y a négociation des rôles et que les acteurs se lient.</i>
2) Amélioration des conditions cadres par la création de richesses	<i>Appui à la formulation de politiques locales de promotion économique, d'aménagement du territoire, de création d'infrastructures et aux politiques énergétiques</i>
3) Renforcement des capacités des organisations socio-professionnelles et des collectivités	<i>Afin que ces organisations soient capables de se projeter dans l'avenir (vision), de s'auto-organiser (démocratie interne), de développer des plaidoyers (gros travail d'information en amont et en aval)</i>
4) Appui aux opérateurs dans leurs démarches innovantes	<i>Mise à disposition de technologies ou mise en lien avec ceux qui les détiennent, réflexion sur les métiers (notamment féminins et pour les jeunes), financement (encouragement de la prise de risque), orientation vers les marchés</i>
5) Priorités aux liens avec les sphères nationales et régionales	<i>Selon logique verticale (liens entre différents niveaux) et horizontale (avec d'autres terrains, y compris extra-nationaux)</i>

À cela s'ajoutent deux aspects transversaux :

- le respect de **l'environnement** (dans les normes édictées et services mis en place par les collectivités et dans les pratiques des différents systèmes de production)
- le respect des **normes et procédures** (dépasser la difficulté qu'ont les acteurs à respecter les règles du jeu qu'ils fixent - contexte de pluralité de normes)

et l'application du postulat "**genre**"

→ réactions : On fait observer que le "genre" n'est pas un postulat, mais plutôt un thème transversal. Par ailleurs on fait observer que cette approche de l'économie locale reste normative et qu'il y manque une vision de la dynamique de l'économie locale. Enfin on souligne l'intérêt qu'il y aurait à croiser cette approche de l'économie locale avec les apports du travail de "Futurs Africains" (temps 2).

30. proposition de 6 priorités stratégiques dans le champ "AGRICULTURE/ELEVAGE"

Ces propositions sont mises en perspective avec la double finalité que l'agriculture et l'élevage permettent de **nourrir la population** et **d'assurer des revenus**

Les priorités proposées dans le champ agriculture/élevage/ressources naturelles	
1) appuis aux producteurs et à leurs organisations	<i>Appuis à la promotion des agricultures familiales (accent sur partage d'expériences); formation stratégique, technique, économique à la gestion de la ferme familiale; accent sur les métiers – appuis aux organisations de producteurs (structuration, renforcement des capacités, construction d'alliances, engagement dans le dialogue politique...)</i>
2) favoriser l'accès aux services	<i>Amélioration qualité et accessibilité des services, mise en lien (avec secteur privé), accès aux marchés, appuis à l'amont et l'aval de la production</i>
3) agir sur les conditions cadres	<i>Renforcement du dialogue politique, appui à la définition de politiques et de stratégies agricoles, médiations, concertations</i>
4) favoriser l'accès aux innovations	<i>Documenter les initiatives innovantes ou porteuses de changement dans les systèmes de production, facilitation accès à l'innovation, appui/accompagnement des innovateurs (formation, information, conseil)</i>
5) favoriser le développement local	<i>Appui à la concertation locale OP/élus et aux alliances autour des enjeux du développement local</i>
6) maîtrise de l'environnement	<i>Appui à la gestion durable des ressources naturelles, appui à l'accès concerté aux ressources (espace...), prévention des conflits par la régulation du foncier</i>

→ réactions : ici encore, on fait référence aux apports d'Alioune Sall (nécessité d'une augmentation de la productivité pour produire de façon durable et préserver le capital

productif) pour observer que le travail du groupe s'est beaucoup focalisé sur les aspects institutionnels mais qu'il manque la dimension économique (utilisation des ressources par les acteurs, utilisation des savoirs traditionnels et accès aux savoirs modernes pour augmenter la productivité, investissement, sécurisation de la production, maîtrise de l'eau, recherche de débouchés...). Il est suggéré qu'un ou des groupes de travail soient constitués dans le prolongement de ce séminaire pour retravailler la question selon un cadrage plus fin.

31. proposition de 3 priorités stratégiques dans le champ "SANTÉ"

Bien qu'il soit difficile de définir un profil clair des actions de la section dans ce champ (du fait qu'il s'agisse de programmes hérités), la santé se présente nettement comme une porte d'entrée privilégiée pour réduire la vulnérabilité et la précarité des populations. En outre, les défis sont les mêmes dans tous les pays (inadéquation des systèmes de santé, mauvaise qualité des prestations, primat de la médecine traditionnelle, méconnaissances des notions élémentaires de prévention).

Les priorités proposées dans le champ de la santé	
1) prévention	<i>("mieux vaut prévenir que guérir") : dans le domaine de la santé maternelle et infantile, à travers la nutrition et l'hygiène ; prévention du VIH/SIDA</i>
2) participation communautaire	<i>Appui à la mise en place de structures organisées, facilitation du dialogue entre structures publiques et communautés, renforcement des capacités de gestion, systèmes de financement des services et des soins (mutuelles...). Suppose un ancrage local pour une appropriation et un responsabilisation des communautés et des collectivités</i>
3) qualité des soins et des services	<i>La mauvaise qualité des services est la cause N°1 du non recours aux services de santé. Elle peut être améliorée à travers la formation et le renforcement des capacités, la médiation sociale, la valorisation des savoirs endogène et la reconnaissance mutuelle des deux types de médecines, l'amélioration de la gestion</i>

Ces priorités concernent une **constellation d'acteurs** (patients, communautés, personnels de santé; autorités traditionnelles et religieuses, tradipraticiens, personnel administratif de santé, fonctionnaires locaux et nationaux du Ministère de la Santé, ONG/associations locales, enseignants, collectivités locales), et leur mise en oeuvre nécessite la construction d'**alliances** (Union Européenne, Banque Mondiale, Fonds global/ITS, partenaires techniques et financiers...).

→ les priorités sont appréciées comme étant bien choisies, réalistes et en rapport avec les moyens de la coopération suisse

32. proposition de 9 domaines d'action prioritaires et de 3 nouvelles priorités stratégiques dans le champ de "L'EDUCATION"

Les **principes** sont ici la redevabilité, la qualité, l'efficacité, la pertinence et l'équité

domaines d'action prioritaires dans le champ de l'éducation
1) soutien aux innovations et à la recherche
2) valorisation des langues nationales
3) baser les formations sur les cultures et les langues locales
4) soutien à des initiatives locales (pour améliorer l'accès aux groupes spécifiques et la pertinence de l'éducation)
5) amélioration de la pertinence de l'éducation
6) mesures spécifiques pour les femmes et les filles
7) relayer les expériences au niveau régional et national
8) dialogue politique renforcé dans le cadre des plans décennaux d'éducation
9) alliances, coordination avec les autres donateurs

Les nouvelles priorités stratégiques proposées dans le champ de l'éducation	
10) lien avec la formation rurale	<i>L'idée est de dépasser le secteur éducation et de l'élargir à la formation en utilisant les compétences existantes dans l'éducation de base pour développer les capacités dans le domaine notamment de la formation technique ou de formations spécifiques liés aux activités (y compris développement de capacités en gestion, organisation, négociation).</i>
11) réflexion sur le post-primaire	
12) prise en compte de la petite enfance	

→ Réactions :

- *L'exposé de ce groupe donne lieu à un véritable **débat** à propos des nouvelles priorités proposées. Jusqu'à présent, le positionnement des interventions de la coopération suisse dans le secteur éducatif informel avait procédé d'une option stratégique. Plusieurs participants s'interrogent sur le sens de l'élargissement qui s'annonce vers le secteur formel (que l'on sait inadapté, et sur lequel on a peu d'influence). S'agit-il d'entrer dans le formel au niveau local pour qu'il absorbe les enfants qui actuellement n'y trouvent pas place ? Il est répondu par le groupe que l'option de base est de soutenir l'innovation pédagogique, que ce soit dans le secteur informel ou dans le secteur formel (il n'y a pas une attitude dogmatique en faveur de l'informel). L'objectif étant bien à terme que l'on débouche sur des systèmes éducatifs qui aient du sens et de la pertinence (souci d'amélioration qualitative). L'expérience du Burkina (écoles bilingues) montre que les innovations expérimentées dans le secteur informel peuvent influencer le secteur formel et le pénétrer.*
- *Par ailleurs, c'est avec l'exemple de l'éducation que, dans la dynamique du séminaire, commencent à être clairement perçues et signifiées les **articulations entre les différents champs d'activité de la section**. Un participant montre le lien entre éducation et production/économie locale (à travers les nouvelles priorités proposées), entre éducation et santé (prévention, hygiène), État local et éducation (la commune a la responsabilité de mettre en œuvre l'éducation de base à son niveau).*

33. **proposition de 6 priorités stratégiques dans le champ de "L'ETAT LOCAL"**

Le nouvel État local doit se construire dans un contexte difficile marqué par l'analphabétisme, les conflits entre pouvoirs traditionnels et élus et les craintes de pertes de pouvoir des uns et des autres ; dans certains cas, cette construction doit intégrer la dimension du pastoralisme. Autant de **défis** pour reconstruire la gouvernance locale.

Les priorités proposées pour la reconstruction de la gouvernance locale	
1) système de gestion équitable et transparent	<i>Ces trois priorités concernent directement l'État local décentralisé et prennent appui sur trois des leviers précédemment identifiés (maîtrise d'ouvrage, structuration des acteurs et conscience citoyenne)</i>
2) espaces de dialogue et de décision	
3) mécanismes de financement de l'État local (augmenter les revenus pour élargir l'assiette fiscale)	
4) développer les fonctions économiques	<i>Ces trois priorités concernent les conditions cadres qui permettent de soutenir les précédentes priorités. Elles prennent appui sur 3 leviers précédemment évoqués (mobilisation des ressources des communes, dialogue politique et médiation sociale)</i>
5) renforcement du pilotage des réformes de décentralisation et déconcentration	
6) mettre les services techniques des communes au service des communautés	

→ réactions : *Les réactions des participant à cette dernière présentation sont assez critiques : un certain nombre de réalités de la gouvernance locale paraissent n'avoir pas été appréhendées et prises en considération ; il manque notamment une véritable réflexion sur le pouvoir, sur les liens fonctionnels entre les différents acteurs de la cité,*

sur les alliances, sur le budget et la logique budgétaire, sur la logique d'aménagement du territoire, sur le lien entre État local et développement, sur la citoyenneté.

34. les apports des groupes de travail sur la dimension régionale

Chaque groupe devait proposer une première caractérisation de ce que pourrait être une dimension régionale pour la section "Afrique de l'Ouest". Les apports de chacun ont été présentés de façon regroupée pour permettre un débat unique, qui a dû être écourté compte tenu du temps disponible.

PREMIERS JALONS POUR CERNER LA "DIMENSION REGIONALE"						
Apports des groupes	Pistes pour la recherche / réflexion			Pistes pour l'appui / action		
	<i>a) Repérer, s'informer sur ENJEUX supra-nationaux</i>	<i>b) Repérer, s'informer sur les ESPACES transnationaux</i>	<i>c) S'appuyer sur RECHERCHES, les appuyer, entreprendre réflexions</i>	<i>d) Appuyer RESEAUX sous-régionaux et échanges</i>	<i>e) Appuyer ORGANISATIONS à vocation régionale</i>	<i>f) Prendre des INITIATIVES</i>
Économie locale	Commerce, échanges sous régionaux (voir exposé Ndiogou Fall)	Espaces transfrontaliers,		Appui plaidoyer CTD, OP Mise en relation des acteurs (éleveurs : APES - entrepreneurs, paysans)	Appui budgétaire Club du Sahel, ROPPA	
Agriculture/ élevage	Pastoralisme	aires de pastoralisme transnationales	Appui/ valorisation recherches (ex. Kayes, observatoire exploitat. familiale ROPPA)	Appui aux organisations professionnelles sous-régionales (ROPPA)		
Santé	VIH/SIDA		LASDEL (médiation sociale) ANTENNA (validation parcours thérapeutiques)	Réseau santé Sud-Sud Fora internationaux		Recherche sur ARV, médicaments génériques
éducation	Nouveaux modèles de citoyenneté (influence mondialisation)		Pôles thématiques inter-pays d'ADEA Réflexions collectives DDC à partir des compétences spécifiques de chaque pays	Soutien aux réseaux régionaux (ADEA)		Travail sur nous-mêmes, Soutiens mutuels entre les différents programmes et partenaires
État local	Décentralisation - crise de la gouvernance	Espaces partagés (Niger/ Nigeria, Niger/ Bénin/Burkina Ressources partagées (espaces pastoraux, eau, infrastructures)	Recherches sur la citoyenneté			Valoriser les compétences sociales

35. **débat sur l'approche de la dimension régionale**

commentaire : le tableau précédent a été construit a posteriori à partir du croisement des apports des cinq groupes. Il permet de voir se dégager six "lignes de construction" de la dimension régionale de la stratégie de la section, selon 4 directions principales :

- une première série d'**enjeux** à dimension régionale commence à se dessiner (a)
- cette dimension régionale se justifie par l'existence d'**espaces** qui structurent la vie des acteurs des différents pays et leurs échanges et qui ne peuvent pas être saisis à l'échelle locale et nationale (b)
- des **recherches** sur les dynamiques socio-économiques régionales sont disponibles ou peuvent être lancées pour appréhender ces dynamiques (c).
- Plusieurs **axes d'engagement** peuvent permettre à la section de prendre en compte dans sa stratégie ces dimensions qui conditionnent les dynamiques locales et nationales, mais qui se construisent au niveau régional. Il peut s'agir:
 - D'engagements indirects : appui à des réseaux, des échanges (d) ou des organisations (e) existant au niveau régional
 - D'engagements directs : prises d'initiatives de la section (f).

Le court débat qui a suivi les présentations des apports des groupes sur la dimension régionale s'est ordonné selon les deux premières de ces directions :

Il a porté d'une part sur la question des **enjeux** :

- un participant estime qu'un travail spécifique de repérage et d'analyse des enjeux pour l'Afrique de l'Ouest dont les clés sont au niveau régional (ou mondial) devrait nécessairement être fait.
- Un autre point de discussion a porté sur le fait de considérer la "crise de la gouvernance" comme un enjeu régional ; le groupe qui a fait cette proposition s'est référé à l'analyse présentée par Alioune Sall pour la justifier (cf. supra, § 11).
- Enfin, un participant a attiré l'attention sur le fait que le dispositif institutionnel de la section (pays de concentrations, BUCO 2000) ne favorise pas la prise en compte des enjeux de dimension régionale et axe le travail sur les BUCOs et les pays.

Il a porté d'autre part sur la question des **espaces**.

- Deux intervenants ont fait observer que l'on n'avait pas parlé des *institutions régionales* (UEMOA, CEDEAO...), et l'un d'entre eux a soulevé le problème du Tchad, qui appartient à l'espace CEMAC, ce qui soulève la question de la cohérence d'une dimension régionale par rapport à l'ensemble que forment les pays de concentration de la DDC.
- Sabine Schenk a alors fait la mise au point suivante : "*il faut distinguer les espaces réels qui sont les espaces économiques et culturels où se situent les enjeux réels des sociétés ouest-africaines, et les espaces institutionnels politiques hérités de la colonisation (UEMOA ← AOF, CEMAC ← AEF) qui ont très peu à voir avec les réalités vécues par les populations. Nous avons à travailler sur le plan conceptuel sur cette question. Il faudra alors également examiner les relations historiques (liées au commerce transsaharien) des pays Sahéliens (Mali, Niger, Tchad, Mauritanie) avec l'Afrique du Nord, les relations (liées aux migrations) avec les pays côtiers etc...*".

36. **réactions d'ensemble sur ce temps de travail sur les orientations de la stratégie**

Il est apparu au terme de ce troisième temps du séminaire à certains participants qu'un gros travail de "*mise en cohérence et de distillation*" des idées présentées restait à faire pour en tirer une stratégie.

L'un d'entre eux a suggéré, à des fins de clarification, de revisiter la formulation qui avait été faite en janvier 2005 des "6 postulats spécifiques" constants qui se dégagent de l'analyse de l'évolution de la stratégie de la section (*voir tableau ci-après*)

PREMIERE APPROCHE DU "NOYAU DUR" DES POSTULATS DE LA STRATEGIE ²⁹ (Berne, 10/01/05)

→ **QUATRE POSTULATS PORTENT SUR LA VISION DES DYNAMIQUES DU DEVELOPPEMENT**

Postulat 1 : une vision positive des dynamiques du développement

Hypothèse: un développement est possible en Afrique de l'Ouest car les ressources (naturelles, socioculturelles) et les leviers (capacité des acteurs) existent, mais ils sont souvent en dormance ou entravés.

Orientation: *attention aux potentiels plutôt qu'aux problèmes ou aux contraintes*

Postulat 2 : un pari sur les acteurs africains

Hypothèse: le développement de l'Afrique de l'Ouest repose sur la construction par les acteurs africains de perspectives d'avenir sur la base de valeurs qu'ils choisissent, qui permettent de réfléchir et d'agir et entraînent l'adhésion.

Orientation: *attention aux acteurs et à leur vision; attitude de retenue*

Postulat 3 : Une vision ouverte sur la question de la création de richesses

Hypothèse: Les acteurs peuvent développer leur capacité de traduire leurs visions sous forme d'activité créatrice de richesses (matérielles et immatérielles).

Orientation: *attention à la valorisation endogène de ressources; attention aux moyens que se donnent les sociétés de reprendre l'initiative à travers leur propre patrimoine historique et symbolique, de s'organiser, de concevoir de nouvelles pratiques et d'en gérer elles mêmes la mise en œuvre.*

Postulat 4 : une lecture remontante de la dynamique de la reconstruction sociale

Hypothèse: tous les niveaux (macro, méso, micro) sont interdépendants, mais c'est au niveau local que s'opèrent les ajustements déterminants (à travers les conflits et recherches de cohésion) du fait que les ressources de base (dans une économie à dominante agro-pastorale), les mécanismes de régulation sociale, les possibilités de compréhension et de la maîtrise de la décision sont au niveau local.

Orientation: *attention aux dynamiques locales (et aux interférences entre dynamiques locales, régionales, nationales et mondiales).*

→ **DEUX POSTULATS PORTENT SUR LES "FAÇONS DE FAIRE"**

Postulat 5 : une approche d'appui aux initiatives et d'accompagnement des processus

Hypothèse: ce ne sont pas les institutions (agences, ONG) qui doivent faire le développement, mais les populations et les États. La coopération au développement est un apport extérieur important mais secondaire à un processus de développement dont les acteurs sont d'abord et surtout la société du tiers monde. Le rôle de l'aide extérieure ne peut consister qu'à le favoriser par les apports financiers et techniques. Il ne peut ni le susciter, ni le diriger.

Orientation: *l'attitude choisie par la SAO est d'accompagner les processus qui permettent à des acteurs "hommes et femmes" de réaffirmer leurs visions et de les traduire sous forme d'activité créatrice en richesse.*

Postulat 6 : un rôle de facilitation dans la construction des nouveaux rapports entre public et privé

Hypothèse: la nouvelle citoyenneté se construit dans un réseau d'interactions et à travers un tissu de relations avec le contexte local, national, global où de nouveaux rapports qui se définissent entre la sphère privé et la sphère publique. L'interface entre public et privé est un des lieux importants des nouvelles constructions socio-politiques et économiques à l'œuvre.

²⁹ il s'agit des "postulats" spécifiques à la stratégie "Afrique de l'Ouest". Ils sont "coiffés" par les postulats de la stratégie d'ensemble de la coopération suisse.

Orientation: *L'une des orientations de travail de la SAO porte sur la facilitation de l'interface entre les secteurs publics et privés. Une attention particulière est mise dans la définition de son rôle sur l'accompagnement de l'action (cf. DOS, page 8)*

Journée 4 : jeudi 30 juin 2005

Temps 4 : poser les bases du travail à venir de la section par rapport à elle-même et par rapport au système d'aide (système de travail interne à la section et positionnement de la section)

Matinée du jeudi

37. résumé des travaux de la veille ("journée des jalons")

38. **précisions sur les "postulats" et les "thèmes transversaux"**, par Sabine SCHENK

- **les POSTULATS : ils éclairent les grandes options générales**
On en retient trois :
 - 1) **Pauvreté** : (liée aux agendas internationaux)
Elle ne se limite pas à la question des revenus, mais englobe l'accès aux services, la capacité de participer aux échanges d'idées et à la décision (notamment la décision politique concernant la gestion de la cité). La pauvreté est envisagée par rapport à la dimension socio-économique et culturelle de nos pays.
 - 2) **Équilibre** :
il concerne les ensembles (catégories et groupes sociaux : femmes, éleveurs, ruraux..., entités : certaines régions) jugés moins intéressants, moins utiles, et qui sont marginalisés dans l'accès aux services ou à la décision. Il s'agit non seulement de ne pas contribuer à creuser les déséquilibres, mais de contribuer au renforcement des équilibres en travaillant avec ces groupes ou sur ces espaces marginalisés.
 - 3) **Empowerment** :
Construire du bas vers le haut
- **Les THEMES TRANSVERSAUX : ils donnent lieu à des actions spécifiques et amènent à se poser la question : "est-ce que l'on travaille dessus ?"**
On en a retenu deux :
 - 1) **le genre** :
Il est maintenant rentré dans la conscience de tous et connaît un début d'opérationnalisation
 - 2) **la gouvernance**
transparence, redevabilité, rigueur dans la gestion. Elle est envisagée à tous les niveaux (du village aux organisations régionales)

"Ce séminaire nous permet de poser des "jalons". Le travail de mise en perspective stratégique restera ensuite à faire"

39. **présentation des objectifs du temps 4**, par Anne ZWAHLEN

Jusqu'à présent, on s'est focalisé sur la scène des processus. Ce quatrième temps du séminaire va permettre de revenir sur la scène de la coopération. Annonce des trois plans sur lesquels va se poursuivre le travail : la sections par rapport à elle-même, la section dans la "maison", et la section par rapport au système de coopération.

Ce temps 4 va se donner en trois séquences

- une séquence où seront présentées et discutées les propositions de la direction de la section concernant l'amélioration de son système de travail
- une séquence de discussion ouverte, sous forme de "chat room", sur les principales orientations qui préoccupent les participants, notamment celles qui ont des conséquences sur son positionnement externe
- une séquence de conclusion sur les "pas suivants" à prévoir après ce séminaire

séquence 1 : l'amélioration du système de travail de la section

40. PROPOSITIONS POUR LE SYSTEME DE TRAVAIL DE LA SECTION³⁰ (introduction du temps 4 par Sabine SCHEK) :

Compte tenu des changements en cours (cf. supra, § 3), plus la section sera unie et proactive, mieux elle pourra se positionner dans la maison pour faire valoir ses points de vue et ses priorités. Ceci nécessite un certain recadrage de son fonctionnement interne. À cet effet, la direction de la section fait trois propositions d'améliorations :

1) améliorer les échanges et la circulation de l'information : **un système de communication des PV et rapports**

Les PV importants seront systématiquement échangés entre la centrale et les BUCOs

- centrale → BUCOs : PV de la section et PV du domaine
- BUCOs → centrale : PV de réunions (administratives et opérationnelles)

Les *rapports de mission* de la direction et des chargés de programme à la centrale seront communiqués aux BUCOs, et les rapports de mission des directeurs, directeurs adjoints, chargés de programme et administrateurs des BUCOs seront communiqués à la centrale

2) Professionaliser le personnel de la section : **cinq réseaux thématiques**

Dans la suite logique de certaines propositions faites par les groupes de travail du temps 3 et dans le prolongement de l'expérience des "travaux de groupe de spécialistes" faite au cours de ce séminaire, on propose de créer des *réseaux thématiques* sur chacun des 5 "champs d'activité".

Ces réseaux seront composés de *spécialistes du thème* travaillant à la centrale et dans les BUCOs, et seront en relation avec des personnes-ressources identifiées dans les réseaux de relation de la Centrale et des BUCOs (partenaires nationaux, sous-régionaux...)

Ils auront un *mandat* bien défini (ils sont censés rendre un service à la section).

Les informations qu'ils collecteront et les résultats qu'ils produiront seront *diffusés* de manière à être à la disposition de tous les membres de la section, et éventuellement à l'intérieur de la maison.

3) Valoriser les ressources humaines nationales : **renforcement des capacités et des responsabilités des chargés de programme nationaux**

Cette orientation correspond à la double nécessité de professionnaliser les chargés de programme et d'assurer à travers eux, dans un contexte de

³⁰ Par "section" on entend centrale à Berne et BUCOs

rotation accélérée des cadres suisses, une continuité et une stabilité des programmes³¹.

41. *discussion des propositions relatives au système de travail*

- **à propos de la communication**

La proposition d'améliorer la communication dans la section est reçue positivement (compte tenu notamment de ce que la communication au sein de la section a été jugée insuffisante par le passé³²). Les observations des participants portent sur deux aspects :

- l'aspect "comportemental" : la communication est fondée sur une *attitude*. L'organisation des échanges écrits ne suffit pas. Ce dont la section a besoin, c'est de promouvoir une "culture de communication".
- Des aspects techniques : "*trop d'information dilue l'information*" : inquiétude si saturation (nécessité de s'en remettre au sens du discernement de chacun pour juger ce qui est le plus utile à communiquer). Ne peut-on pas utiliser la "plateforme *intra web*" de la DDC ? (le problème est qu'elle n'est pas opérationnelle dans tous les BUCOs). Un chargé de programme attire l'attention sur le fait que 80% de la documentation qui circule est en *allemand*.

- **à propos des réseaux thématiques**

La proposition suscite de nombreuses réactions. Elles sont de cinq types :

- *il faut se donner les moyens d'assurer la qualité de la production de ces réseaux* : le mandat doit être clair, le réseau doit être bien organisé, il ne doit pas s'essouffler rapidement : sa méthodologie doit tirer parti des expériences réussies dans ce domaine³³.
- *Les membres du réseau doivent être disponibles* : des dispositions doivent être prises à cet effet (dégager du temps, inscrire la participation au réseau dans les priorités de travail, l'intégrer dans les cahiers des charges)
- *Les réseaux ne doivent pas concurrencer d'autres types d'échanges* : maintenir les échanges horizontaux "en binômes" entre BUCOs, éviter de tuer les réseaux dynamiques qui existent déjà.
- *Se donner les moyens de la visibilité* : importance de la capitalisation et de la diffusion pour valoriser le travail des réseaux et maintenir l'intérêt.
- *Quels thèmes ?* : ne faut-il pas aussi créer des réseaux sur les thèmes transversaux ? peut-on envisager l'évolution vers de nouveaux thèmes ?

- **À propos de la valorisation des compétences des chargés de programme**

La proposition intéresse (l'argument de la continuité est en générale jugé convaincant, pourvu que continuité ne signifie pas "sclérose"), cependant :

- *elle suscite des premières réactions réservées chez les chargées de programme* : deux d'entre eux expriment leurs craintes que, si des "instructions" ne viennent pas soutenir de façon constante cette orientation, elle ne soit remise en cause à l'occasion de changements de Directeurs de BUCOs (qui, selon leur expérience "balaient" souvent ce qui a été fait avant eux).

³¹ Les chargés de programme jouent en outre un rôle important du fait qu'ils aient accès à certaines informations auxquelles ne pourrait pas accéder le personnel suisse.

³² voir la réponse collective des BUCOs à la lettre du 10 février sur les premières propositions relatives à ce séminaire et "brainstorming" réalisé à la centrale du 18 mai pour le préparer

³³ Voir la publication récente de l'ALBL sur les "communautés de pratiques" (par Manuel FLOURY), ou l'ouvrage de Guy le BOTERF : *Travailler en réseau – partager et capitaliser les pratiques professionnelles* – Paris, Éditions d'Organisation, juin 2004 (158 pages).

- Elle suppose qu'un "plan de gestion des ressources humaines" précis soit défini. Cette question n'a pas encore été approfondie, mais la direction de la section a quelques idées à ce sujet.

Jeudi après-midi

séquence 2 : neuf questions à débattre pour clarifier le positionnement de la section ("*chat-room*")

42. mise en place du "*chat-room*" par l'animateur³⁴

Les neuf tableaux remplis relèvent des trois problématiques que se proposait de traiter ce dernier temps du séminaire (système de travail de la section, positionnement dans le système d'aide et dans la maison) :

→ REACTIONS AUX PROPOSITIONS CONCERNANT LA CREATION DE RESEAUX THEMATIQUES ET LA VALORISATION DES COMPETENCES DES CHARGES DE PROGRAMME (tableaux 1, 2 et 3)

43. les 5 réseaux thématiques : quelles modalités de travail ?

Tableau 1 : contributions sur les réseaux thématiques

1. commencer par le processus de finalisation des jalons posés dans chaque thème
2. les affinements thématiques au niveau des pays ou résultant des échanges entre pays alimentent la réflexion dans le réseau
3. mandat – travailler à une systématique de capitalisation
4. ne pas demander aux "réseaux" plus qu'ils ne peuvent offrir ou réaliser ; être clair sur ce qu'on en attend
5. partage périodique des "best-practices" → *alimenter les services thématiques*³⁵
6. un sixième réseau sur le "genre" → *qui s'occupe du genre à la section ?*
7. identifier les chefs de file par champs et leur définir un mandat minimum pour préparer-proposer les modalités de travail (identification des membres du réseau, cahiers des charges...)
8. chercher la créativité, la substance, pas une hiérarchie
9. prévoir une connexion avec les services thématiques : la demande viendra!
10. Réfléchir sur le fond, puis définir la forme
11. Articuler le stratégique à l'opérationnel
12. Valoriser ce qui existe déjà
13. Éviter l'enfermement sur "nous"
14. (*relié à 9*) [*c'est*] *aussi à la section de chercher proactivement l'appui thématique*
15. fixer la périodicité des rencontres
16. rester souple, flexible ; voir où il y a des énergies et disponibilités... une offre
17. faire le point chaque année de la mise en œuvre des thématiques dans la section : où en sommes-nous ? quels sont les problèmes et les évolutions identifiées ?

³⁴ Le dispositif, inspiré des "*chat-room*" virtuels, comportait 8 tableaux de papier comportant chacun l'intitulé d'une question soulevée par la thématique du temps 4, et un tableau non thématiqué. Ces 9 tableaux étaient répartis dans la salle de plénière. Dans un premier temps, les participants étaient invités à passer d'un tableau à l'autre et à y inscrire leurs idées – éventuellement à réagir sur une idée déjà inscrite par un autre participant. Des groupes de discussion spontanés pouvaient s'instaurer autour de chaque tableau et donner lieu à l'inscription d'une réflexion collective. Dans un deuxième temps, neuf équipes de 3 personnes ont été constituées, et il a été demandé à chacune de produire une synthèse de l'un des tableaux. Dans un troisième temps enfin, ces synthèses ont été présentées et discutées en plénières.

³⁵ " → + *textes en italique*" = réactions en chaîne dans le "*chat-room*"

- | |
|---|
| 18. les membres d'un réseau doivent être conscients que ce n'est pas un travail facultatif, mais une priorité comme les autres tâches opérationnelles
19. soyons pragmatiques et acceptons que dans un champ thématique les gens puissent proposer la forme de collaboration qui leur est la plus utile
20. ne pas trop embrasser |
|---|

Résumé présenté à la discussion :

SAO		SAO + sections thématiques
Tâches SAO	Mandats réseaux	
<ul style="list-style-type: none"> - faire le design (stratégique, opérationnel) - finaliser les jalons posés dans chaque thème - identifier les personnes responsables de chaque champ → Cahiers d.chg - le "genre" comme 6^{ème} réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - travail thématique = priorité → CdC du chargé de programme - modalités de fonctionnement des réseaux - systématique de capitalisation - valoriser ce qui existe déjà - ouvert, souple, flexible, créatif, réaliste... 	<ul style="list-style-type: none"> - prévoir une connexion avec les sections thématique (pro-action) - éviter l'enfermement sur "nous" - voir disponibilités et énergies, offre des sections thématiques - valoriser ce qui existe déjà - partage périodique des "best-practices" (alimenter services thématiques)

Discussion :

- les tâches se dirigent vers la direction de la section
- appellation : "réseaux autour des champs d'activité" > "réseaux thématiques"
- les réseaux peuvent-ils traiter la dimension régionale ?
- les réseaux ont déjà démarré !

44. la valorisation des ressources humaines locales : comment ?

Tableau 2 : les chargés de programmes nationaux
1. Bien définir les responsabilités des chargés de programme 1. Identifier des éléments d'émulation 2. Penser "carrière" dans la section (plus large que le BUCO de son pays) 3. Utiliser les CDP pendant les moments forts des autres BUCOs (modération, par exemple) 4. Leur donner l'opportunité de prendre part à des rencontres régionales sur des thèmes dont ils ont la charge 5. → régler le problème de la surcharge de travail ³⁶ 6. comment valoriser les ressources humaines locales ? 7. à quoi [cela] sert si on peut tout recommencer avec la rotation ? 8. → attention ! il existe des cadres de travail ! (SDC, ex-PPP, DOS...) 9. → oui, mais avec une perspective de rotation aussi

Résumé présenté à la discussion :

Plans stratégique et opérationnel	émulation
Définir les rôles et responsabilités des CdP nationaux	Perspectives d'évolution
Valoriser les compétences des chargés de programme	Renforcement des capacités
Question	
Valorisation/continuité en lien avec rotation/cadres SDC	Rotation des chargés de programmes/coordonateurs

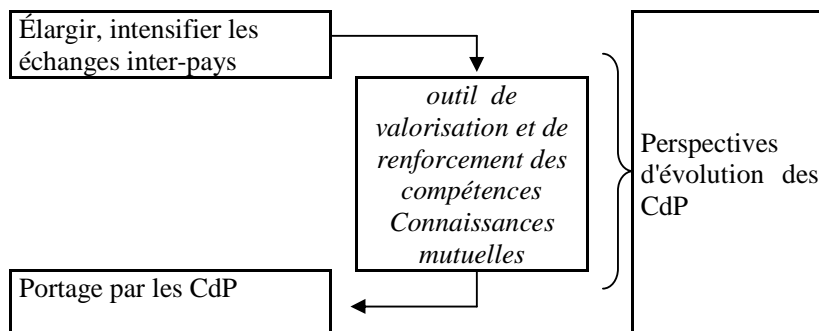
³⁶ " → + textes en italique" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

Discussion :

- *inachevé*
- *nécessité réflexion additionnelle*
- *moyens à donner aux CdP pour assurer la continuité (responsabilité/pouvoir)*
- *CdP modèrent dans d'autres pays*
- *Considérer la disponibilité en termes de temps*
- *→ prochain pas : les CdP vont faire une proposition en septembre à la direction*

45. **apports complémentaires (tableau non thématisé)**

Tableau 3 : thèmes libres	
Échanges inter-pays – CdP	
1.	intensifier les échanges inter-pays sur des thématiques (valorisation des compétences, connaissance mutuelle des pays,...)
2.	élargir, confirmer les champs de responsabilité des CdP dans les échanges inter-pays (initiatives)
3.	perspective d'évolution des chargés de programme
environnement	
4.	est-ce que l'environnement ne devra pas être un thème transversal ?
5.	→ <i>NON</i> ³⁷
6.	→ <i>OUI</i>
7.	→ <i>vu son importance, ce thème devra faire l'objet d'un champ d'activité</i>
8.	→ <i>ou d'un thème transversal !</i>

Résumé présenté à la discussion :Discussion :

- *confirmer le principe des échanges entre programmes*
- *la discussion sur l'environnement est reportée au lendemain*

46. **commentaires sur les trois premiers débats (système de travail de la section) :**

Outre la proposition (controversée) de faire de l'environnement un thème transversal et celle de constituer un 6^{ème} réseau thématique sur le "genre", les tableaux du chat-room et leur discussion n'apportent pas d'idées nouvelles par rapport au débat qui a suivi le matin même la présentation des propositions concernant l'amélioration du travail de la section (cf. supra, § 41). On peut observer que le tableau sur les réseaux thématique est, après celui sur l'alignement (OMD, CSLP : cf. § 48), celui qui a attiré le plus grand nombre de contributions (20 idées), ce qui tend à confirmer l'intérêt suscité par la proposition. On peut également noter que toutes les idées exprimées sur le "tableau sans thème" concernent des questions internes à la section.

³⁷ "→ + textes en italique" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

Les apports portent essentiellement sur le "comment ?" : esprit dans lequel la mise en œuvre des propositions doit se faire, idées d'opérationnalisation. Dans la discussion, la cheffe de section insiste pour que chaque réseau développe sa dynamique propre (le rôle des BUCOs et de la Centrale est de l'accompagner). Plusieurs participants s'inquiètent de la façon dont ceux qui ne sont pas présents à ce séminaire (notamment les autres chargés de programme) seront informés de ces propositions ("laisser le temps pour qu'il y ait un feed-back"). On attend maintenant de la Centrale qu'elle fasse le "prochain pas".

→ **REFLEXIONS SUR LA FAÇON DE SE SITUER PAR RAPPORT AUX EVOLUTIONS DU SYSTEME D'AIDE**³⁸ (tableaux 7, 8 et 9)

47. **quelle articulation avec les multilatéraux ?**

Tableau 7 : les multilatéraux

1. informer sur les institutions multilatérales présentes dans nos pays et être informés sur ce que le multi-DDC fait avec ces différentes institutions
2. comment la DDC peut apporter son avantage comparatif dans le débat et influencer les décisions → [voir] *les démarches et les méthodes des autres bilatéraux*³⁹
3. il faut "tirer" les multilatéraux hors des capitales, sur nos terrains
4. le français comme langue d'échange pour permettre l'implication directe des chargés de programme
5. que fait la DDC pour influencer sur les prises de positions des multilatéraux ? → *remontée des expériences ?*
6. alliances actives dans les pays : utiliser ligne BUCO → centrale → Directeur exécutif pour s'impliquer, demander justification, s'insérer dans les programmes
7. au sein de la DDC, arrêtons la guéguerre bilatéral/multilatéral. Nos collègues de la division M proviennent pour la plupart du bilatéral. Développons une alliance avec eux, pour qu'ils reflètent les leçons tirées de nos expériences de terrain dans leurs prises de position sur le plan international
8. participer aux réunions et partager ce que nous faisons de concret et les résultats obtenus
9. sortir du "politicaly correct"
10. comprendre le mécanisme des calculs et d'appréciation des agrégats et l'influencer
11. il y a aussi des positions "non orthodoxes" dans le multilatéral et des débats internes. Il vaut la peine de s'y intéresser, d'en informer la DDC et nos partenaires
12. faire remonter nos préoccupations et celles de nos partenaires vers eux ; suivi de leur travail

Résumé :

"Ces institutions nous appartiennent !"

Mots-clé : "influencer", "comprendre", "réduire la distance", trouver les "like minded"

- **niveau opérationnel :** participer aux réunions opérationnelles ; "tirer" le multi sur le terrain ; défendre le français/ou former à l'anglais ? ; suivi terrain de leur travail
- **niveau dialogue national :** bonne connaissance des programmes et institutions ; participation aux réunions et s'informer ; faire remonter les expériences ; plaider pour les partenaires
- **niveau institutionnel :** utilisation pro-active de la ligne interne à la DDC BUCO → centrale → Dir. Exécutif ; oser remettre en question le "politicaly correct"

discussion (points notés au tableau par l'animateur):

³⁸ **N.B. :** les tableaux concernant le positionnement de la section au sein de la DDC ont été présentés au cours du séminaire avant ceux relatifs au système d'aide, mais pour plus de clarté dans la restitution, nous avons pensé préférable de modifier cet ordre pour terminer sur la section SAO

³⁹ "→ + textes en italique" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

- les "propriétaires" n'ont rien à dire : ne pas être trop naïfs !
- une relation pauvre entre BUCOs et multilatéraux de la centrale, pas de discussion
- s'allier avec d'autres bailleurs pour avoir une influence
- établir un lien avec Bretton Woods
- influencer avant que les décisions soient prises
- éviter de rester au bilatéral seul
- la DDC doit réfléchir, éviter la guerre interne

48. quelles contributions à la fois critiques et constructives pouvons-nous faire aux CSLP et aux OMD ?

Tableau 8 : Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté et objectifs du millénaire	
1.	travailler au niveau des CSLP régionaux
2.	appui à la société civile (nos partenaires) pour qu'ils jouent leur rôle
3.	faire valoir notre compétence méthodologique et expérience de proximité du terrain
4.	affinement dans le sens de la prise en compte des réalités socioculturelles, des besoins réels
5.	ne pas s'y enfermer
6.	sortir de la fiction
7.	accent sur les contenus
8.	la DDC a l'avantage comparatif d'avoir des données qualitatives pour alimenter la réflexion sur les ODM [qui sont] plutôt quantitatifs
9.	→ <i>mettre aussi du qualitatif dans les indicateurs</i> ⁴⁰
10.	ODM et CSLP : une étape vers le développement, pas une fin en soi
11.	→ <i>prendre une part active aux réflexions, s'investir dans le suivi pour aller vers la finalité (ou qualité ?)</i>
12.	les ODM attirent beaucoup l'attention sur les questions sociales (santé, éducation) et c'est légitime. Mais il y a extrêmement peu de choses sur les questions de production locale de biens et de richesse. Le risque est donc grand que l'on développe une approche "assistance" plutôt que "développement"
13.	→ <i>nous devons dans divers fora (dans les pays et dans le Nord) attirer l'attention là-dessus. Nous devons également nourrir le débat en Suisse sur l'objectif 8⁴¹ qui implique la question des cohérences des politiques dans nos pays (par exemple : politique de développement et position Suisse au FMP, à l'OMC)</i>
14.	les CSLP/ODM partent en principe d'un certain nombre de défis et d'enjeux de développement. Nous pouvons influencer la mise en œuvre de ces stratégies en menant dans les débats les leçons que nous tirons de nos expériences sur le terrain
15.	œuvrer pour un affinement des CSLP dans le sens de la prise en compte de priorités des populations, groupes défavorisés.
16.	→ <i>comment "harmoniser" la critique de nos partenaires concernant les ODM et le normatif de la DDC ? ...</i>
17.	CSLP : une relation privilégiée entre gouvernement et bailleurs qui enlève leur légitimité aux élus
18.	Les CSLP sont des orientations volontaristes, mais sans contenu opérationnel. Il faut utiliser l'expérience pratique et la connaissance du terrain pour influencer leur mise en œuvre
19.	→ <i>à nous d'en profiter !</i>
20.	avons-nous besoin des ODM/CSLP pour avancer ? ont-ils besoin de nous ?
21.	→ <i>le débat n'est malheureusement plus d'actualité !</i>

Résumé présenté à la discussion

incontournables, indiscutables, mais une donnée influençable

- *accentuer la prise en compte des priorités des populations et des groupes défavorisés*

⁴⁰ "→ + *textes en italique*" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

⁴¹ ODM : OBJECTIF 8 : *"mettre en place un partenariat mondial pour le développement"*

- militer pour un ancrage régional (et local)
- renforcer les capacités de la société civile (org. socioprofessionnelles, élus, ONG...) pour le suivi et les orientations des CSLP
- faire remonter nos expériences de terrain dans le dialogue politique
- prise en compte de la qualité dans les indicateurs ODM/CSLP
- maintenir l'accent sur les dynamiques positives de développement

Discussion (points notés au tableau par l'animateur) :

- les élus doivent être pris en compte
- oser défendre l'option "développeur"
- assure un dialogue aussi au niveau macro
- il y a un lien entre CSLP / budget / aide budgétaire

49. quel rôle jouer par rapport aux besoins de l'harmonisation ?

Tableau 9 : alignement et harmonisation

1. une harmonisation est-elle possible sans une réflexion partagée des différents partenaires sur les défis/enjeux, orientations et stratégies de développement ?
2. favoriser l'influence des populations sur les politiques et stratégies nationales (CLSP...)
3. éviter que l'harmonisation ne soit que de l'aide budgétaire
4. → un participant souligne "ne soit que de l'aide budgétaire" et ajoute : " ! ? !"⁴²
5. → il faut thématiser cette question (un autre participant)
6. ne pas se marginaliser ; s'investir sur les aspects qualité
7. informer le gouvernement partenaire de nos "pratiques" et de nos programmes
8. jouer sur la complémentarité rôles/taille
9. sortir de l'orfèvrerie [suppose] de travailler en constante alliance avec d'autres partenaires
10. respect des engagements/accords internationaux: oui, mais il est nécessaire d'avoir des résultats et un impact durable (ne pas oublier notre spécificité/identité : rigueur)
11. démontrons, proposons, ébranlons les certitudes commodes
12. → ça a un coût !!!
13. → et pour qui ?
14. nourrir les cadres de concertation de manière concrète

Résumé :

- la Suisse doit respecter la déclaration de Paris
- l'harmonisation ne se limite pas à l'aide budgétaire
- elle part des réflexions partagées sur les priorités des populations et des politiques et stratégies nationales de développement et doit se préoccuper des questions de qualité
- la DDC peut nourrir les réflexions dans les cadres de concertation de manière à faire des propositions, faire valoir sa spécificité, voire ébranler certaines certitudes
- nécessite de travailler sur la base d'alliance avec d'autres partenaires
- Pour avoir une influence dans le dialogue politique, y a-t-il un coût?

Discussion : (débat de clarification - points notés au tableau par l'animateur)

- harmonisation avec les partenaires
- harmoniser sur les États ?
- harmoniser sur quoi ?
- s'aligner sur les échéances ?
- la légitimité par tous les niveaux
- il y a aussi une harmonisation avec les ONG

⁴² " → + textes en italique" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

- harmonisation = concerne les procédures ; alignement = sur les priorités

50. commentaires sur les débats relatifs au système d'aide :

Avec cette thématique de l'évolution des orientations du système d'Aide et de la tendance à son uniformisation, on revient sur la question que l'on avait senti "brûlante" dès le premier jour et sur laquelle on avait invité à "ne pas passer comme chat sur braise" (cf. §8).

L'évolution de la discussion d'un tableau à l'autre est intéressante à repérer :

- *La première question mise en discussion est celle du "multilatéral", qui façonne actuellement le "mainstream" de l'Aide. L'analyse détaillée du débat montre une progression en trois temps : de prime abord, un certain scepticisme par rapport au résumé proposé par le groupe chargé de synthétiser le tableau (jugé "naïf" : "le multilatéral nous pompe les informations, et nous n'avons jamais de retour"), puis une série de réactions tendant à montrer que l'on connaît mal le multilatéral ("et si l'on veut avoir une influence, il faut savoir comment il fonctionne"), et qu'il est peut-être moins monolithique et plus fragile qu'il n'y paraît. Alors on en revient à l'idée que la DDC et la SAO peuvent apporter leurs avantages comparatifs (et leurs expériences) dans un débat avec le multilatéral à construire sur des bases saines (suggestion de Regula Bähler de travailler sur un "code de conduite" dans lequel soit inscrit un "droit au retour").*
- *Vient ensuite le débat sur les objectifs du millénaire et la lutte contre la pauvreté, questions sur lesquelles les deux acteurs africains invités à ce séminaire, bien qu'appartenant l'un et l'autre à des mondes très différents, ont exprimé les mêmes réserves en les argumentant (temps 2). On a déjà relevé que ce tableau avait été le plus chargé de commentaires (21 idées). La position qui se dégage dans la discussion est de ne pas se réfugier dans une "position défensive", mais "de proposer une manière de faire positive" pour parer au risque de développer une approche "assistance", et "oser défendre l'option développeur", sans "s'enfermer" dans les cadres normatifs. Soit une approche contributive, tout en restant critique⁴³.*
- *Quand on en arrive à la question de l'harmonisation, la discussion s'oriente rapidement vers une recherche de clarification des origines de cette idée ("ce thème de l'harmonisation vient de quelque part"). On rappelle alors que l'esprit de l'harmonisation n'est pas d'imposer "top-down" les procédures standards de l'aide, mais de s'harmoniser par rapport aux procédures des pays.*

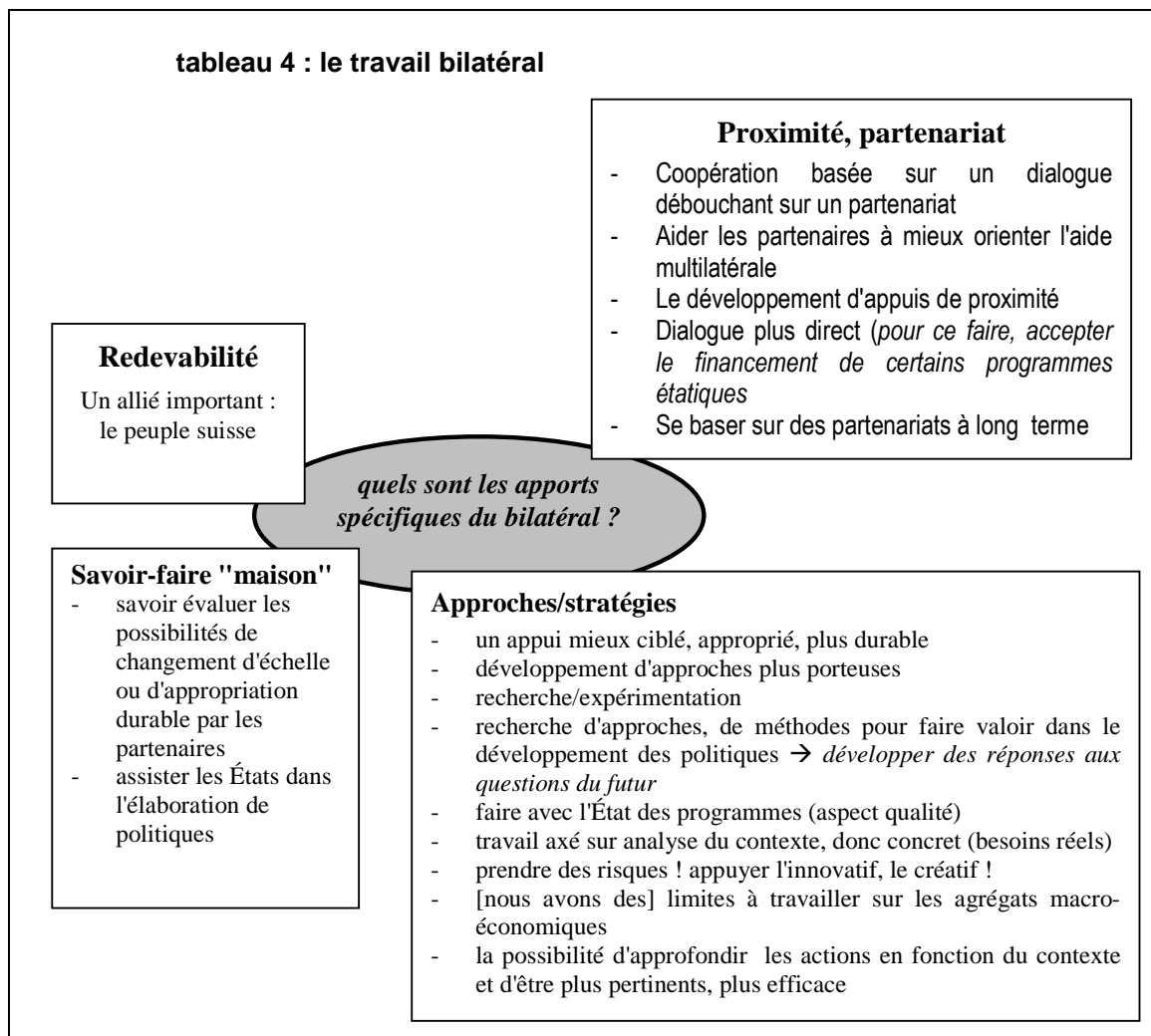
L'esprit qui se dégage de ces discussions est donc de ne pas subir les évolutions du système d'aide comme des contraintes restrictives et de ne pas se laisser marginaliser dans une attitude défensive ou assimiler à travers un alignement non réfléchi, mais de "démontrer, proposer, ébranler les certitudes commodes".

Sabine SCHENK conclut cette partie des débats en soulignant leur caractère "actif et engagé", ce qui montre que ces sujets intéressent la section. "On va traiter à notre niveau ce qui peut l'être ; on va en faire remonter d'autres au Domaine, qui est censé développer une stratégie pour défendre le bilatéral"

⁴³ l'exemple de l'apport original (et apprécié) de la DDC à une journée "Afrique et pauvreté" qui s'est tenue récemment à Lausanne est apporté comme illustration.

→ **SUGGESTIONS ET COMMENTAIRES RELATIVEMENT AU POSITIONNEMENT DE LA SECTION AFRIQUE DE L'OUEST AU SEIN DE LA DDC (TABLEAUX 4, 5 ET 6)**

51. **quels peuvent être les apports spécifiques du bilatéral ?**



(le résumé de ce tableau a été présenté à partir du collage de ses éléments présenté ci-dessus)

Discussion (points notés au tableau par l'animateur) :

- étude sur la spécificité de la collaboration suisse
- travail d'explicitation à faire - (documents, capitaliser)
- des clés par le regard des autres
- bilatéral = "en retard" (les autres bailleurs)
- visibilité (coopération longue et coûteuse)
- bonne lecture de la réalité ; alliance avec les partenaires ; durée
- l'avantage comparatif se dilapide : défendre les valeurs
- répliques et effets multiplicateurs
- les autres bailleurs nous envient
- long et coûteux (...? Un risque)
- élaborer un argumentaire pour le bilatéral

52. un nouveau thème dans la maison : les États fragiles

Tableau 5 : les États fragiles

1. quid de notre institution, qui devient de plus en plus "fragile" ?
2. quid des réflexions au niveau BUCOs, SAO, DDC ?
3. évolution de la "sécurité" ?
4. quel rapport avec les gouvernements en tant qu'agence bilatérale ?
5. quelle est la position de la maison en cas de "faillite" d'un État ?
6. **concept fragile ?**
 7. → *une nouvelle norme définie par le Nord*⁴⁴
 8. → *"fragilité" versus "durabilité"*
 9. → *attention à la stabilité politique qui débouche sur le chaos*
 10. → *qu'est-ce qu'un "État fragile" ? État en faillite ? qui ne l'est pas ?*
 11. → *État en construction ou État fragile ?*
 12. → *ou État en destruction ?*
 13. → *"État" fragile, ou "état" fragile ?*
14. intégration des outils "Copret" dans notre travail ?
15. quels sont les critères qui permettent de classer un État comme "fragile" ?

Résumé :

- demande de clarification d'un concept nouveau
- réticence, voir malaise
- quelles chances de durabilité dans des États fragiles ?
- absence de sécurité compromet le développement
- quelle limite [frontière] entre développement et humanitaire ?
- quels outils de suivi ? quelle exploitation ?

Discussion (points notés au tableau par l'animateur) :

- *rappel des 17 [ou 5, dont 3 en Afrique de l'Ouest ?] États classés comme "fragiles" par domaine D*
- *conséquences : retrait, ou incidences sur % budget ?*
- *va-t-on accorder une importance à ce concept dans la stratégie ?*
- *prise en compte des contextes*

53. quelles articulations avec les autres unités de la maison ?

Tableau 6 : la section dans la "maison"

1. nous devons faire l'effort de nous rendre compréhensible et "attractifs" vis à vis des autres unités de la maison
2. → *bien connaître ce qu'elles font et établir des modalités d'échange*⁴⁵
3. → *alimenter leurs réflexions avec nos expériences, même si la communication/compréhension est parfois difficile*
4. montrer des résultats concrets en plus des processus
5. rapports privilégiés possibles et souhaitables pour réduire les "distances", mais au cas par cas
6. les objectifs étant communs ("développement"), échanger les "succès" à travers de rencontres d'échange
7. comment définir des positions (claires) de la section vers le vertical/horizontal ?
8. en partant de nos expériences dans les pays et de nos soutiens à des partenaires locaux,
 - influencer les responsables suisses du multi pour défendre des positions favorables aux

⁴⁴ "→ + *textes en italique*" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

⁴⁵ "→ + *textes en italique*" = réactions en chaîne dans le "chat-room"

<ul style="list-style-type: none"> partenaires du Sud (ex. :BM/FMI, et position sur les tarifs extérieurs) ➤ collaborations concrètes avec les thématiques afin de trouver des équilibres entre normatif et expériences concrètes ancrées dans les réalités <p>9. réfléchir avec eux sur notre raison d'être à tous à la DDC et chercher par conséquent la façon la plus intelligente et pertinente de travailler ensemble</p> <p>10. → à partir des expériences/capitalisation</p>

Résumé :

- se rendre intelligible
- démontrer ce que l'on fait et influencer
- savoir ce que les autres font
- créer des coalitions avec les autres autour des intérêts des pays du Sud

préconditions :

- une position et un profil clair
- expliciter les enjeux auxquels sont confrontés les partenaires de terrain

discussion (points notés au tableau par l'animateur) :

- exploiter les marges de manœuvre
- réagir aussi aux décisions déjà prises
- "on fait comme ça parce que..."
- saisir les opportunités pour dire comment "on fait"
- stratégie de communication précisant le contenu du message
- [analyser les ressources de] notre partenariat : a) avec les pays/gouvernements, b) avec les producteurs et acteurs nationaux
- [ne pas oublier que] la Suisse est plus grande que la maison
- collaborer avec d'autres secteurs
- prendre position "prudemment"
- tenir le bon langage, s'appuyer sur ce qui est commun
- **idées "petite stratégie" :**
 - sortir un "plan d'action" (SAO/Centrale), alimenté par le terrain (et c'est urgent !)
 - les décisions se prennent dans trois mois
 - une note "après Bamako"

54. commentaires sur les débats concernant le positionnement de la section au sein de la DDC

La tonalité dominante des trois discussions sur le positionnement de la section au sein de la maison manifeste le souci partagé de trouver sa place dans la maison et de sortir de l'image de marginalité.

La section n'est certes pas à l'aise avec toutes les options de la maison : c'est par exemple cas de celle concernant les "États fragiles", mais on voit qu'elle a évolué. L'institution a connu d'importantes évolutions qui sont évoquées au cours de la discussion. Le profil des personnes qui y collaborent a changé (autrefois, des ingénieurs, aujourd'hui des managers et des gens issus des sciences sociales) ; on est beaucoup plus dans le normatif, et l'aide budgétaire prend une importance croissante. Il faut "avoir une appréciation politique de ces évolutions pour être en capacité de proposition". Une marge de manœuvre existe pour le faire. D'une part "on ne nous a pas imposé les instruments de coopération : c'est sur la manière de coopérer que l'on a une position à occuper". D'autre part, si l'on sait communiquer, on trouvera des alliés et on pourra "prendre position sur les contenus". Il faut "être stratégique", ne pas chercher à engager des combats inutiles (sur les objectifs du millénaire, l'harmonisation, ou sur des questions qui se sont "refroidies", comme celle des États fragiles). "On n'avancera pas si on reste sur des positions défensives, nous devons être précurseurs"

Le débat le plus nourri (19 interventions, 11 intervenants) a été celui sur le **bilatéral**. "La pression est actuellement sur la Direction du bilatéral et sur le controlling C'est vers eux qu'il faut fournir un **argumentaire** pour qu'ils défendent des positions".

Trois lignes se dégagent pour construire cet argumentaire :

- la qualité, à mettre en rapport avec **l'ancrage sur le terrain**. Cette qualité a fait la réputation de la coopération suisse (des exemples sont donnés : image très forte du partenariat à l'occasion du 30^{ème} anniversaire de la coopération suisse au Burkina, film en Bulgarie sur la qualité de "l'orfèvre suisse"- capacité à répliquer ses projets pilotes), mais elle peut baisser ("n'a-t-elle pas déjà baissé ?" s'interroge un participant). Or c'est essentiellement le bilatéral qui la soutient, et c'est la raison pour laquelle il est fortement apprécié par l'opinion publique suisse.
- L'efficacité, à mettre en rapport avec l'audace, le sens du **risque** (la coopération suisse ose s'investir là où les autres aides ne s'aventurent pas). Il s'agit ici de donner des arguments pour récuser l'image de "coopération coûteuse", montrer les limites de l'approche **coûts/avantages** (qui n'appréhende pas les effets-retard et les effets positifs secondaires non prévus dans la planification), comparer aux coûts réels du travail des grandes agences dont les effets sont plus diffus que ceux de la coopération suisse.
- La capacité à proposer du sens, par laquelle la coopération suisse et la section Afrique de l'Ouest peuvent être des **précurseurs** ⁴⁶

De façon pratique, on retiendra la suggestion très concrète faite de formuler rapidement une "**petite stratégie**" ("statement" ou "plan d'action" post-Bamako), basée sur une "bonne analyse politique des évolutions globales de la coopération", qui soit formulée "dans un langage compréhensible" et de façon suffisamment "prudente pour se préserver une marge de manœuvre" ("elle ne doit pas être contre-productive").

Quatrième journée : vendredi 1 ^{er} juillet

séquence 3 : les prochains pas ... et les conclusions du séminaire

55. résumé des travaux de la veille ("journées des lignes de travail")

Avant que l'on entre dans la récapitulation de perspectives, la reprise du débat de la veille s'enchaîne directement avec cette présentation

→ **TROIS QUESTIONS A APPROFONDIR (reprise du débat de la veille)**

On revient sur la question de la *dimension régionale*, sur celle de la *valorisation des compétences locales*, et enfin sur celle des thèmes des *réseaux thématiques*

56. **la dimension régionale**

- **s'organiser et commencer à réfléchir de manière différente**
"La dimension régionale n'a pas été vécue [jusqu'à présent] de manière prioritaire : la question stratégique est aujourd'hui de savoir où l'on met l'accent".

⁴⁶ À mettre en rapport avec l'accueil réservé en Afrique au quatrième "scénario du futur" (*les lions marquent leur territoire*) présenté par Alioune Sall - § 12c

La première question soulevée est celle de l'adaptation du dispositif organisationnel de la section (*"notre dispositif organisationnel est orienté vers une approche par pays : quel dispositif organisationnel se donner pour entrer dans la dimension régionale ?"*). Sabine SCHENK répond qu'il est difficile de définir un dispositif de travail sans entrer dans la substance du concept, mais que les réseaux thématiques vont déjà donner une ouverture, même si elle reste encore timide.

"Si on commence à penser différemment et à raisonner non plus par pays, mais par espaces, précise un autre participant, alors on sortira de la logique des pays de concentration et on s'organisera différemment". Une directrice de BUCO abonde dans le même sens : *"si on entre dans une approche "espace", on s'engagera dans le dialogue politique de façon différente"*. Il s'agit donc de *"pousser plus loin notre réflexion pour entrer dans l'intelligence de la région"*. Comment le faire ? Il y a deux tendances : partir d'une approche conceptuelle, ou partir des expériences (*"créer des expériences positives, sachant qu'il faut au moins 5 ans pour qu'elle portent leurs premiers fruits"*.)

- **quelle approche ?**

Il faut éviter de *"s'enfermer dans nos programmes suisses : la dimension régionale se traite dans d'autres lieux où nous avons des partenaires très actifs"*. Il faut *"sortir du cloisonnement, mettre en lien les instruments dont on dispose déjà (actuellement par exemple, on ne valorise pas le travail d'ENDA)"*. Un autre participant suggère de *"partir de l'analyse du contexte : c'est ce que l'on a toujours cherché à faire dans les pays, c'est tout aussi valable à l'échelle de la région"*.

On constate que les BUCOs ne sont pas informés des dossiers régionaux traités à la centrale. Il est suggéré que dans une étape intermédiaire leurs soient communiqués les dossiers à dimension régionale (d'ENDA, du Club du Sahel, du ROPPA etc...) pour les informer, susciter leur intérêt et connaître leur avis (une directrice de BUCO demande que cette information soit *"distillée"*).

On reviendra une dernière fois sur cette question de la dimension régionale au moment des conclusions du séminaire.

57. la valorisation des compétences locales

- **les écueils à éviter :**

Un directeur de BUCO rappelle qu'il ne faut pas perdre de vue la question *"qui sommes-nous ?"*. L'argument de la continuité est important, mais ne suffit pas pour justifier l'option de la valorisation des compétences locales (il peut conduire à figer les choses, or – précise sur ce point S. Schenk – *"le développement, c'est le contraire de la sclérose"*). *"Il faut fonder cette option sur notre mandat de développement"*.

Un chargé de programme souligne que *"le danger serait la recherche de fonctionnariat"*, et suggère que ce sujet soit remis à la réflexion des chargés de programme.

- **Une question qui ne concerne pas que les chargés de programme**

Un autre chargé de programme confirme que les chargés de programme ont l'intention de se réunir pour faire des propositions d'ici septembre. Un Directeur-Adjoint de BUCO réagit : *"on ne doit pas attendre que les chargés de programme se réunissent pour faire des propositions ; ce thème doit être pris en charge par la section : c'est notre responsabilité de prendre l'initiative"*.

Un Directeur de BUCO apprécie que l'on se donne les moyens de réexaminer les profils, les rôles et les responsabilités (*"si on va vers une logique régionale, ces profils seront différents"*), mais estime que l'on ne doit pas se pencher sur une seule catégorie de personnel : le rôle des suisses, des chefs de finance doit aussi

être réexaminé. "Il faut être clair sur les plus-values respectives de chacun dans les BUCOs. La question qu'il pose est celle de savoir qui va procéder à cette analyse des profils.

- **Aborder cette question dans une réflexion d'ensemble sur le fond**

Il s'agit de "penser cette valorisation en fonction des implications réelles du travail spécifique de développement qui nécessite non seulement des compétences techniques, mais des capacités stratégiques". Sabine SCHENK précise que "le souci n'est pas seulement d'assurer la promotion d'une catégorie professionnelle (c'est un but secondaire), mais d'une part d'assurer une continuité dynamique et évolutive dans un système où la branche suisse sera de moins en moins à même de l'assurer sur le terrain, et d'autre part de se donner les moyens d'être plus proches des contextes : nos collègues nationaux (et nos partenaires) le sont plus que nous". Regula Bähler fait savoir que la section "pays de l'Est" a déjà produit des réflexions à ce sujet.

58. **les réseaux thématiques : quels thèmes additionnels ?**

Il avait été décidé la veille de reporter au lendemain la question de savoir s'il fallait créer deux autres groupes de travail : l'un sur le *genre*, l'autre sur *l'environnement*.

Plusieurs options ont été examinées (en faire deux thèmes transversaux dans les 5 réseaux, faire de l'environnement un thème transversal, mais créer un 6^{ème} réseau "genre"⁴⁷). C'est vers cette deuxième alternative que l'on penche, mais il est décidé de ne pas trancher définitivement.

→ **CONCLUSION DEGAGEE PAR SABINE SCHENK**

59. "Nous sommes avec ce séminaire dans une approche processus. Nous avons déjà relevé un premier défi qui était celui d'associer les chargés de programme à une réflexion de portée stratégique. Le second était de dépasser le clivage entre une centrale vouée à la stratégie et des BUCOs voués à l'opérationnel : nous avons cherché à lier les deux. Au stade où nous en sommes, on peut considérer que :

- on a **jeté les bases** : nous avons maintenant des germes qui vont nous permettre de poursuivre le travail de construction par rapport à la question du travail dans la section et celle de la manière dont on va s'organiser pour le faire et pour se s'approprier les orientations qui se dessinent.
- Nous sommes dans le domaine du social : il ne s'agit pas de cristalliser prématurément ces idées. Il faut d'abord que chacun se sente bien dans ces orientations et ce système de travail pour pouvoir s'y **engager**.

Nous avons les germes qui nous permettent d'aller plus loin. Maintenant, nous avons besoin de **précisions**.

On savait dès le départ que le produit du séminaire ne serait pas un produit fini : le but n'était pas d'arriver à ce résultat. Il faut d'ailleurs auparavant impliquer nos autres collègues.

Il s'agit maintenant de **poursuivre avec énergie** et de se retrouver assez rapidement soit au sein des groupes de travail qui se dessinent, soit tous ensemble. Nous devons réfléchir à la périodicité de ce genre de rencontres et définir une fréquence suffisamment soutenue pour avoir une longueur d'avance sur l'action".

⁴⁷ C'était déjà une recommandation du séminaire de Ouidah, mais elle n'a pas été mise en œuvre

→ **LES PAS SUIVANTS :**

60. **les perspectives tracées par Sabine SCHENK : se donner un horizon de 5 ans**

"Nous avons précisé les bases communes que l'on a par rapport au DOS. Nous avons par ailleurs ouvert des perspectives qu'il va falloir renforcer, traduire dans une stratégie et affiner : on se donne 5 ans pour que cela porte des fruits"

Pour poursuivre la dynamique enclenchée, trois points de repères sont donnés :

- **4 éléments doivent être progressivement précisés**
 - 1) les *champs d'action*
 - 2) notre approche du *développement local*
 - 3) la *dimension régionale*
 - 4) la consolidation de nos *partenariats et alliances* dans la maison et avec les autres acteurs du système d'aide (au Nord et au dans les pays)
- **4 tâches doivent être conduites à court/moyen terme**
 - 1) Extraire les *jalons* qui se dégagent de ce séminaire. Un document de restitution sera mis à la disposition de tous au moment de la préparation des programmes annuels
 - 2) Préciser la *stratégie* à la lumière des apports du travail de ce séminaire
 - 3) Produire un *document court et compréhensible à usage de la maison*, qui sera travaillé par la section (septembre)
 - 4) Réfléchir à une *stratégie de communication* (que communiquer ? à qui ?)
- **Dès octobre 2005, début d'opérationnalisation des propositions relatives au système de travail de la section**

En ce qui concerne les **réseaux thématiques** :

 - *En octobre* : les personnes responsables à la centrale prendront contact avec les BUCOs pour impulser le processus des *réseaux thématiques*. Ils fourniront des éléments de méthode de travail et ébaucheront un "projet de production".
 - *Dans les six mois suivants* : au moins 1 rencontre par réseau
 - *À partir de là* : chaque réseau s'organise à son rythme

La **valorisation des compétences des chargés de programme** va devenir un élément de travail de la section :

 - Dans un premier temps, la section va prendre contact avec les autres sections de la maison qui ont de l'expérience dans ce domaine.
 - Elle attend simultanément les propositions des chargés de programme
 - À partir de ces deux éléments, on va définir la façon de poursuivre

61. **dernières interventions des participants**

- Sur la **dimension régionale** : comment s'inscrit-elle dans ce calendrier ? Réponse : elle devrait être opérationnalisée au cours de l'année 2006. Le BUCO de Bamako se propose alors d'être partenaire dans la réflexion préparatoire.
- Sur la **révision du portefeuille des programmes de la section** : R. Bäbler rappelle qu'elle devra intervenir dans les 3 à 4 prochains mois
- Sur l'**élaboration des stratégies de coopération par pays** : les pays qui doivent élaborer cette année ces stratégies sont invités à avancer.

62. **évaluation finale**

Les participants sont invités à situer sur une échelle l'utilité de chaque temps du séminaire. Un tableau est mis à leur disposition pour porter des appréciations qualitatives.

Évaluation de type quantitatif à la fin de l'atelier

	Temps 1			Temps 2			Temps 3			Temps 4		
	++	+	-	++	+	-	++	+	-	++	+	-
Utilité pour les enjeux de la section	6	15	2	16	10	0	2	14	9	10	16	4
utilité individuelle	5	17	2	13	12	0	5	12	8	4	17	4

Appréciations qualitatives plutôt négatives :

- **Temps 3** (les thèmes) : communication plutôt difficile, travail parfois resté superficiel ; présence peu marquée de la section, manque de "ligne".
- **Plus général** : participation orale inégale ; absence de synthèse pour la substance.

Appréciations qualitatives plutôt positives :

- **Interventions externes** : ouvertures importantes à prendre en compte.
- Réflexion sur la stratégie future : dimension régionale.
- Groupes de travail en général
- travail dans le groupe de pilotage et les synthèses de Loïc B.
- **Chatroom** : méthode efficace et agréable, interactive, qui a permis d'approfondir. Exemples concrets, intéressants et significatifs.
- **Bien-être** : bonne ambiance dans le groupe ; excellent accueil du Buco (mille mercis) ; qualité du service au Grand Hôtel.

63. Les travaux du séminaire s'enchaînent directement avec une réunion interne de la section, à laquelle prennent part les chargés de programme.

64. Trois temps conviviaux ont été ménagés en soirée au cours de ce séminaire : le premier jour un cocktail et une soirée musicale au restaurant bar Akwaba le jeudi 30 juin organisés par le BUCO, et un repas offert à sa résidence par Jean-Luc Virchaux le mercredi soir à l'occasion de son anniversaire. Le vendredi midi les participants ont partagé un dernier repas commun avant de se séparer.

*Loïc Barbedette, Plésidy, le 4 août 2005
(complété le 31 août)*

Liste des participants

Schenk	Sabine	DDC Berne
Zwahlen	Anne	DDC Berne
Tognola	Claudio	DDC Berne
Byll-Cataria	Ahlin	DDC Berne
Fellay	Pascal	DDC Berne
Barbedette	Loïc	Consultant
Bäbler	Regula	DDC Berne
Von Schulthess	Laurence	Berne/N'Djamena
Bott	Laura	DDC Berne
Imfeld	Josef	Berne/Cotonou
Zellweger	Tonino	Consultant
Funk	Ursula	Kobü Cotonou
Deoulengar	Achaire	Kobü Cotonou
Doubogan	Yvette	Kobü Cotonou
Adjou- Moumouni	Agnés	Kobü Cotonou
Bieler	Peter	Kobü Niamey
Besson	Philippe	Kobü Niamey
Ba	Ibrahim Bawa	Kobü Niamey
Gaoh	Ousmane	Kobü Niamey
Ferret	Crystel	Kobü Ouaga
Rouamba	Pascal	Kobü Ouaga
Koanda	Habibou	Kobü Ouaga
Golay	Jean-François	Kobü N'Djamena
Pitteloud	Elisabeth	Kobü N'Djamena
Ngolsou	Pierre	Kobü N'Djamena
Guihini	Mahamat	Kobü N'Djamena
Virchaux	Jean-Luc	Kobü Bamako
Fayet	Philippe	Bamako/Centrale
Dicko	Kader	Bamako
Faye	Adama	Sénégal
Etienne	Patrick	Bamako dès 1.9
Traoré	Ckeik Oumar	Bamako

Personnes ressources invitées :

Sall Alioune (Futurs Africains, Johannesburg)
 Fall Ndiogou (ROPPA, Ouagadougou)

