

Les difficultés dans l’appropriation locale des projets de développement

L’exemple du programme LIEN (Local Information and Exchange Network) :
Au Burkina Faso



Par

Ouédraogo Sylvestre

*Executive Director, Yam Pukri association
Internet Networking Coordinator*

<http://www.burkina-ntic.org>; <http://www.yam-pukri.org>

Malgré des résultats très encourageants en une période très courte (moins d'une année), le programme LIEN au Burkina Faso, soutenu par IICD rencontre des difficultés pour amener le réseau à être plus performant tel que l'on le souhaiterait. Dans cet exposé, je mets l'accent sur les problèmes du réseau afin de montrer que l'idée d'appropriation des actions peut être freinée par beaucoup de choses.

L'objectif du programme LIEN est de mettre en place un réseau d'informations en matière de nouvelles technologies. On pensait alors que cela permettrait d'optimiser l'usage des rares ressources que nous possédons et de permettre à certains membres de partager leurs connaissances avec les autres.

En rappel, le site Burkina-ntic lancé par le réseau est fonctionnel est très visité même au niveau local (environ 50% de visites), ce qui est rare pour un site local. Le nombre de visiteurs va sans cesse croissant. (plus de 2000 par mois).

Des études sur les nouvelles technologies ont été réalisées en 2002. Le réseau a participé à des dizaines de manifestations (ateliers, séminaires) sur les NTIC tant à l'intérieur du Burkina qu'à l'extérieur.

Des documents divers ont été diffusés.

Je constate, compte tenu des visites du site et des documents téléchargés à travers notre site que le réseau sert à quelque chose. Nous voyons donc ici que l'information diffusée sur le site web et sur le papier profite à des gens qui n'ont rien à voir avec le réseau tel que constitué au début. Nous avons donc ici implicitement la naissance d'un nouveau canal plus élargie où des gens d'horizons divers peuvent inter agir.

Vu de l'extérieur tout semble parfait, mais à observer de près, on constate que beaucoup reste à faire pour améliorer le réseau.

Présentement, une seule association abrite le siège du réseau (Yam Pukri association) et donc doit se battre pour que le réseau reste fonctionnel actif.

Je résume ici quelques points d'ancrages qui bloquent le développement du réseau et son appropriation totale.

Tout d'abord j'aimerais montrer que l'idée de base qui sous tend la mise en place d'un réseau est parfois théorique :

En effet, le fait de croire que mettre des gens en contact avec des supports divers peut améliorer leur stock informationnel n'est pas évidente. On doit se demander pourquoi ces gens n'étaient pas auparavant associés ? et quels sont leurs désirs profonds ? questions difficiles à répondre.

En plus de cela, tout le monde est content de recevoir une information vitale pour sa structure, mais personne, pas même en utilisant les moyens modernes tels le téléphone ou l'Internet n'est prête à échanger ses propres informations. Je pense qu'en Europe, la situation doit être à peu près pareil.

Présentement, une critique de base faite par les membres est que le réseau n'a pas de liste de discussion. Cela est drôle parce que les membres ont les adresses emails des uns et des autres et ils devraient commencer par cette étape au lieu de mettre en place un forum. Les membres sont aussi dans d'autres listes et les mêmes se retrouvent sur toutes les listes. Mais l'argument est de taille : le forum, on le mettra en ligne.

Problèmes d'appropriation du réseau local

Le processus de création d'un réseau viable et durable est très difficile pour plusieurs raisons :

L'idée de base vient de l'extérieur : le programme a été proposé aux différents membres. Beaucoup l'ont accepté parce qu'ils n'avaient pas le choix. Ils faut dire que IICD travaillait individuellement avec ces différents membres, ce qui a facilité la création du réseau dans un délais très court. C'est vrai que c'est le « mil qui appelle la poule ».

Il y a un manque de confiance au projet: parce que les membres manquent de vision future: ils s'intéressent au très court terme (comment avoir le plus d'argent du partenaire) mais pas à comment créer quelque chose de solide qui vivra même après le départ du bailleur).

Les membres sont découragés par des expériences antérieures.

Je constate un manque d'opportunisme à ce nouveau. La raison est que beaucoup d'organisations du Sud ont été déçues par des partenaires du Nord qui viennent tout juste pour dépenser leur argent et repartir : elles se préoccupent peu des résultats lointains. Comme « un Blanc est un Blanc », on recommence la même chose. On a pas aussi le temps de bien connaître l'autre, d'où le problème de confiance.

Je prend par exemple le cas du réseau ANAIS qui a été financé par la Banque Mondiale avec la FDD comme maître d'oeuvre. Actuellement, personne ne s'intéresse à ce que devient le réseau. Le site web est statique depuis 2001 et personne ne s'en occupe, Aucun contact pas même le Email n'est fait: avant, on recevait des dizaines de Email par jour. Le liste de discussion est morte et personnellement, j'ai envoyé des informations sur la liste et personne n'a réagit. En revanche, cette structure utilise les acquis du réseau mort pour avoir d'autres financements pour d'autres activités.

Les membres sont déjà dans des réseaux naturels ou traditionnels. Chaque organisation travaille naturellement dans un environnement que l'on peut qualifier de réseau. Créer un réseau signifie créer d'autres partenariats. Il faut que chaque membre ait confiance en l'autre, ce qui est parfois difficile.

Absences d'échanges approfondies entre les membres du réseau

Le processus d'échange d'information dans un réseau suggère que les membres acceptent de collaborer, or aucun intérêt apparent ne l'oblige à le faire.

Pourquoi accepter donner une information qui arrangera un concurrent ou que tu penses que cela n'est pas nécessaire ?

Les informations qui vont circuler dans le réseau seront donc des informations qui n'ont peut-être rien à voir avec l'esprit du réseau et il faudrait l'accepter comme cela au début. Les risques de dérapage sont aussi grands.

Les membres sont en situation de conflit ou de concurrence avec le partenaire extérieur : chaque membre veut avoir un statut privilégié dans le réseau, d'où le non intérêt à collaborer. Travailler pour l'essor du réseau serait comme travailler pour la structure qui accueille le siège d'un réseau. Comme chaque membre a aussi un projet à part avec le même bailleur, vous voyez donc le climat.

La position du coordinateur est encore affaiblie parce qu'il n'est pas nécessaire de passer par lui pour atteindre le partenaire principal qui est IICD. Le coordinateur n'a pas donc de pouvoir de décision ni de consultation.

Les activités que les membres veulent entreprendre n'ont pas souvent un caractère de consolidation du réseau. Cet aspect est indirect, et il est difficile de faire comprendre au partenaire que le processus est différent de la vision théorique. Pourtant, en satisfaisant ce point, le réseau peut se voir renforcé parce que l'activité permet à chaque membre du réseau d'être plus visible, ce qui est le plus recherché.

Les perspectives

Dans un réseau, quand les membres font leur travail par amour, tout va comme sur les roulettes. A ce moment, le réseau est un engagement très profond. Le désir de partager ses connaissances avec les autres est très fort. Il n'y a pas de calcul mercantile derrière. Il est difficile de réunir de tels membres dans un réseau. Cela vient, mais avec le temps.

Même si cela est possible, quand dans un réseau, les activités sont financées avec beaucoup de moyens, des tensions naissent très vite entre les membres pour l'usage de la ressource. Chacun veut couper la plus grosse part. les luttes se déclarent et tout va à l'eau.

La force d'un réseau dépend donc de l'engagement personnel des membres et de leur désir naturel à échanger, soit par nécessité (l'autre a besoin de moi autant que j'ai besoin de lui, soit par amour pour le travail).

Dans le cas précis de notre réseau, je m'orienterais sur une autre dynamique.

Pour consolider le réseau, nous sommes amenés à entreprendre des activités peut être qui n'ont pas de rapport avec le partage de connaissances en NTIC. Cela est capital parce que les membres veulent appartenir à une sphère rayonnante, c'est à dire à une structure connue, que tout le monde apprécie. Comme je l'ai déjà expliqué mais tout en développant leur propre aura.

Pour une ONG ou une entreprise, plus elle est connue, plus elle peut faire des affaires. Alors, des activités de promotion public qui n'ont parfois pas de rapports avec les centres d'intérêts des organisations mais qui sont médiatisées par le grand public sont donc nécessaires : par exemple, les membres du réseau peuvent balayer une rue, nettoyer un hôpital...

Dans un deuxième étape, les membres peuvent vendre leurs compétences et donc, le fait de travailler ensemble renforce les échanges informelles d'informations et ainsi de suite.

Ce processus est parfois long et difficile. Il est aussi difficile de justifier de telles activités chez un bailleur de fonds !

En substance, disons que les partenaires extérieurs doivent écouter les structures locales et discuter d'une manière approfondie avant d'agir. Bien sûr, l'optique projet est souvent incompatible avec l'optique du vrai développement et tout est à repenser.

Je formule ci-après quelques observations dans l'optique d'une amélioration des relations entre les partenaires du Nord et du Sud.

La coopération internationale et ce qu'elle devrait impliquer.

La coopération suppose un échange et non pas un sens unilatéral de ceux qui viennent simplement donner mais aussi apprendre quelque chose et il faut que cela soit clair.

Si l'on sait explicitement ce que les autres viennent donner, on s'interroge que leurs intérêts véritables dans les actions entreprises.

Le processus d'appropriation des ONG du Sud.

S'approprier d'une action, veut dire se prendre en charge soi même et travailler au succès de l'activité cela suppose que :

Les ONG du Sud ont t-elles confiances au projets ou sont-elles intéressées par l'argent ?

Cela n'est pas le cas parce que le projet leur est proposé sur un plateau d'argent et ils ne font pas de recul pour analyser et profiter de l'opportunité. C'est pour cela que moi, je suis contre le financement d'organisations qui n'ont pas fait un pas en avant ou qui n'ont aucun capital dans l'activité nouvelle que l'on les propose d'entreprendre.

Nous constatons que compte tenu de la spécialisation des Institutions du Nord, les ONG du Sud fabriquent des projets sur mesure afin de soumettre pour financement : cela ne veut pas dire qu'ils s'intéressent au domaine financé, mais ce n'est qu'une opportunité pour avoir des financements.

Nous voyons donc ici la difficulté d'une possible appropriation dans ce contexte.

Les ONG du Nord souhaitent t-elles réellement cette appropriation parce que c'est aussi leur fin ?

Il arrive que les Ong du Nord veulent garder les structures du Sud comme leur chasse gardée. Dans ce cas, les Ong du Sud ne peuvent aller de l'avant parce qu'ils sont comme la propriété des bailleurs. Aucune perspective d'appropriation véritable ne peut donc se dessiner.

Appropriation ne veut pas dire autonomie financière et matérielle.

La vraie appropriation c'est quand les structures du Sud arrivent à décider elles mêmes des actions et du cheminement.

On a toujours mis dans la tête des structures du Sud qu'elles doivent autofinancer leurs activités à terme alors qu'il est impossible de le faire. Tant que les activités auront un caractère social, il sera impossible de travailler à l'autonomie financière parce que en faisant ainsi, on fixera des prix de services équivalents à ceux du marché privé.

Nous devenons donc des capitalistes et nous n'avons plus notre vocation sociale.

Une Ong autonome pour moi, c'est celle qui arrive à financer ses frais fixes (énergie, personnel, location de bâtiments) Pour le reste, elle ne peut pas être autonome si elle veut rester dans le domaine social. C'est vrai qu'elle peut entreprendre des activités financièrement rentables, mais c'est cela le risque de dérapage.

Quelle Ong du Nord est autonome financièrement et pourquoi nous ?

Appropriation n'est pas synonyme de vitesse.

Les Ong du Sud sont souvent très jeunes et n'ont pas atteint leur maturité. Leur demander d'être parfaits et efficaces en très peu de temps est trop leur demander.

Les défis sont nombreux : efficacité dans l'exécution des activités, efficacité dans l'organisation et efficacité dans les affaires. Cela est trop à très court terme.

Appropriation ne veut pas dire absence d'erreurs.

Pourquoi les erreurs ne sont pas tolérées ? les erreurs sont importantes parce qu'elles renforcent les structures qui travaillent à rechercher des solutions.

Quel partenariat ?

Comme dit plus haut, le partenariat implique :

La connaissance de l'autre et de ses objectifs.

Il arrive fréquemment que les structures du Sud ne perçoivent pas très bien ce que veulent les partenaires : veulent-ils réellement travailler ou veulent-ils de simples rapports, dépenser leur argent et partir ? il y a tellement de cas pareils où des gens viennent vous faire des propositions mirobolantes et après, rien. Les Ong du Sud sont sur leurs gardes. Nous l'avons souvent constaté, quand vous refusez de prendre de l'argent, ils sont embarrassés et veulent vous forcer la main afin que vous preniez la somme.

Trop de structures du Nord viennent vendre des projets clés en main aux structures du Sud et cela fausse carrément la dynamique : on a tendance à mettre tout le monde dans le même panier et à pas faire du bon travail.

La semaine passée, nous avons eu la visite d'une association du Nord. Cette structure est venue nous proposer une collaboration. A la lecture des documents, on s'est rendu compte qu'il s'agit d'un projet qui ne date pas d'aujourd'hui. On se demande pourquoi nous rechercher aujourd'hui pour signer une collaboration de travail ?

Le produit proposé était alléchant mais la procédure nous faisait peur : on leur a dit. Votre projet est bien mais on ne vous connaît pas. Nous on travaille avec des gens que l'on connaît. Le processus est simple. On apprend à se connaître par des échanges emails, des visites réciproques. On échange sur différents points et ensuite, on essaie de faire une activité ensemble. En dernier ressort, on signe un convention. On ne signe pas de convention avant de se connaître. D'ailleurs, signer un contrat au préalable montre que vous n'avez pas confiance à l'autre.

Nous leur avons demandé de lire la convention de vingt pages où il ne restait que les signatures. Une fois, deux fois trois fois. Nous leurs avons dit. On ne comprend pas votre papier.

Ce n'est en venant avec quelques ordinateurs pour nous appâter qui nous fera signer une convention. Alors, on leur a dit : prenons deux mois pour se connaître et pour nous mieux s'imprégner du projet et ensuite on verra.

Si nous sommes une exception, d'autres organisations, intéressées par le matériel signerait aveuglement. Comme elles ne maîtrisent pas le projet ni son contenu. Ce sera un échec à coup sur. Ensuite, on attribuera cette échec à l'organisation.

Si l'organisation prend le défi de travailler et réussit le projet, c'est la structure qui a financé qui encaisse le résultat.

De toutes les façons, on constate que certaines structures du Nord ne sont nullement intéressées par les ONG du Sud. Elles se comportent en vrai dominateur et pensent travailler en terrain conquis. Le respect que les ONG du Sud leur font semble être de la soumission.

Partenariat implique respect de l'autre et de sa façon de voir les choses.

Le succès d'une activité est partagé différemment par l'un et l'autre. Souvent, pour les Ong du Sud, c'est un succès et pour les autres, c'est un échec.

On doit s'entendre sur les indicateurs de mesure de performances.

Nous savons que les structures du Nord veulent des résultats quantitatifs, mesurables alors que le développement est parfois des résultats non quantifiables et non mesurables.

Beaucoup de gens boostent donc les activités pour avoir des résultats et après le départ du bailleur, tout repart à zéro parce que le rythme était trop accéléré.

Le manque de flexibilité est un point important ici. Si dans un village la population veut une mosquée et vous vous financez les nouvelles technologies, vous direz que vous n'êtes pas intéressés. Pourtant, en satisfaisant leur première préoccupation, bien que vous ne pouvez mesurer si DIEU est content ou pas, vous ouvrez la porte à une meilleure confiance et donc à des projets plus novateurs avec une grande chance de succès.

Bon partenariat ne signifie pas financer de gros projets.

Certains financements sont tellement importants que l'Ong du Sud disparaît : la structure n'existe plus : c'est le projet qui existe avec à l'affiche le logo du partenaire. Cela est un vrai danger parce que la structure ne vit plus elle même. C'est la dépendance totale.