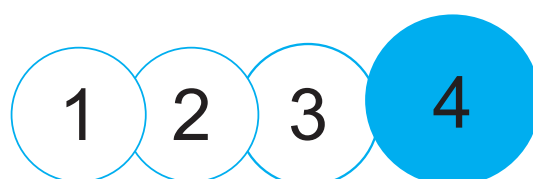


Collection I

CHANGER L'AIDE, C'EST NOTRE AFFAIRE A TOUS

Série A  
Autonomie

# COMMENT EPAULER SANS BLESSER L'AUTONOMIE ?



# INTRODUCTION

## Contenu

Des paroles et des écrits provenant de responsables d'Organisations Paysannes (OP) et d'agents d'Organismes d'Appui (OA) ont été recueillis entre 1998 et 2001. Des extraits de ces témoignages sont reproduits dans ce livret. Seuls les titres ont été rédigés par l'équipe du GRAD.

## Cassette

Une cassette en français est disponible. Elle comporte des extraits des interviews de: M. Sara Diouf, JIG-JAM (S) : «Les ressources propres et l'autonomie de l'association paysanne JIG-JAM» (Fiche 90)

M. Pierre Maney Pazimi, OP de Bissi Mafou (Tchad) : «La sécurité alimentaire des paysans, point de départ de l'OP de Bissi Mafou» (Fiche 442)

M. Tamba Yancouba, FORAGE (S) : «Autonomie et/ou dépendance des organisations paysannes face à l'aide extérieure» (Fiche 183)

**On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : [www.grad-s.net](http://www.grad-s.net)**

## Liaisons avec d'autres livrets

Ce livret A2 fait partie de la série de 4 livrets appelée : «AUTONOMIE» (voir leur contenu dos de la couverture).

## Conseils pour la lecture et l'animation

Ce livret s'adresse aux membres d'Organisations Paysannes (OP).

On a supposé que ces membres le lisaient d'abord chacun de leur côté; puis qu'ils se réunissaient pour discuter chacun des 5 thèmes qui le composent (voir ci-contre page 3 le sommaire).

## Lexique

Les mots un peu rares sont marqués d'une \* et sont expliqués dans le lexique de la page 15.

# COMMENT EPAULER sans BLESSER L'AUTONOMIE ?

## SOMMAIRE

<u>L'aide peut blesser le groupe</u>	4
<u>Appuyer des individus ou les collectifs ?</u>	6
<u>Attendre avant d'aider ou ne pas attendre ?</u>	8
<u>Quels principes respecter pour appuyer ?</u>	10
<u>Pourquoi débattre de l'évolution du rôle des organismes d'appui (OA) ?</u>	12

## OBJECTIF DU LIVRET

*Faciliter la réflexion des agents d'un organisme d'appui sur le thème de l'autonomie de ceux qu'ils aident.*

## Thème 1

# L'aide peut blesser le groupe

Geneviève Pillet, membre fondateur de l'ASSAILD (Association d'Appui aux Initiatives Locales de Développement) du Tchad explique ceci :

«Un groupement qui a mis en place son fonctionnement, si l'aide arrive, alors sa méthode de fonctionnement n'est plus adéquate\* pour gérer l'aide ! Il devrait normalement évoluer, se former et réfléchir pour être en mesure de s'adapter à cette nouvelle situation. Parce qu'une aide extérieure, forcément, perturbe\*. Mais l'aide n'apporte pas souvent d'accompagnement pour que le partenaire s'adapte à une nouvelle situation. Alors c'est difficile pour l'ancienne structure de faire face à quelque chose de tout à fait nouveau, dépassant ses possibilités d'organisation et de gestion. Souvent on croit, et c'est l'erreur que l'on a commis à l'ASSAILD au début (1984), on croit que «puisque'ils ont été jusqu'à un tel niveau», c'est qu'ils sont tout de suite capables de faire plus. Mais parfois, ce «plus» apporte des perturbations\* dans l'organisation elle-même, créant des situations qui vont tout modifier. Et l'OP n'est pas souvent capable de faire face tout de suite et d'éviter trop de problèmes.

Aujourd'hui (1999) l'ASSAILD ne donne plus d'appui financier. On essaie d'aider les gens à réfléchir; on leur dit: «Si vous demandez tel financement, si vous voulez gérer telle chose qu'est ce qu'il vous faut? Comment allez-vous vous organiser? etc.» On les prépare et on peut aussi les accompagner aux différentes étapes. On les aide à faire un programme, à essayer de voir où ils veulent aller et comment ils veulent faire. Et à anticiper un peu les difficultés. Pour l'instant, dans les associations que nous suivons, aucune ne se débrouille complètement parce que cela fait à peine deux ans qu'on travaille dans ce sens avec elles. D'autant plus qu'on ne travaille que quelques mois dans l'année et qu'on les voit peut-être une fois par mois. Ce n'est pas de l'accompagnement\* trop serré. Si tu fais un accompagnement trop serré, où tu vas voir les gens par exemple toutes les semaines, c'est une façon de limiter leur autonomie.

---

NOTE : • En Italique : extraits d'interviews  
• En caractère normal : écrits, lettres, comptes-rendus

Il faut les aider à réfléchir et puis leur laisser le temps de réfléchir entre eux, de transmettre à la base ce qu'ils ont dit, de faire remonter les réflexions et cela prend beaucoup plus de temps qu'on ne croit.

Au départ, la philosophie de l'ASSAILD était de ne pas faire elle-même ses projets; on voulait appuyer les projets des gens. Et puis, on s'est rendu compte que presque tous les groupements présentaient plus ou moins les mêmes projets, qu'il y avait une sorte d'imitation. Il n'y avait pas une vraie demande ou une vraie démarche\* des gens. Pourtant, on allait discuter avec les groupements de la façon dont ils allaient gérer le matériel agricole en commun puisque la plupart du temps il s'agissait (dans leurs demandes) de matériel agricole. On sait que tel organisme finance telle chose, donc on va demander telle chose. C'est un peu cela qui s'est produit.

Je pense qu'il est possible que naisse une «réelle» demande des gens, mais cela demande une toute autre démarche de financement et plus de temps. Si je prends le cas de l'ASSAILD, on avait par exemple demandé, dans nos budgets, 10 millions FCFA pour faire des crédits. Mais il fallait préciser «10 pour telle période». Si on ne place pas ces 10 millions de crédits, les financeurs vont dire que l'on a mal fait notre budget et que l'on ne connaît pas bien les besoins des gens. On se sent presque obligé de faire les choses plus vite qu'on ne voudrait. Alors que justement, si l'on veut une demande «réelle» des gens, il faut prendre le temps de discuter avec eux, d'analyser pourquoi ils sont ensemble, ce qu'ils font, pourquoi ils veulent faire ceci, comment, etc.».

(Geneviève Pillet, interviewée par Séverine Benoit  
à Bonneville, le 5 octobre 1998)

## Thème 2

# Appuyer des individus ou les collectifs ?

**Nous avons entendu trois types de réponse :**

**Appuyer les individus, car :**

les changements socio-économiques doivent également se produire dans les familles : On peut dire que généralement jusqu'ici nous avons travaillé plus pour les organisations mais pas assez pour les gens qui sont dans les organisations. C'est là la grande leçon que de toute mon expérience.

Fidèle Djetodjide Kanayo

les groupements sont de plus en plus artificiels et n'existent que pour répondre aux attentes des ONG, des Etats, etc.

**Appuyer les collectifs, car :**

le développement est global\*

les actions individuelles ont plus de chances de réussir dans un environnement favorable: Si nos vallées sont perdues, si nos forêts brûlent et que les herbes et les ordures nous envahissent... c'est aussi parce qu'on individualise tout et qu'on tue l'investissement humain\* collectif.

Pape Maïssa Fall

**Appuyer les individus et les collectifs car :**

il est des formes d'aide à l'individu qui ne peuvent être que collectives : S'associer, c'est peut-être pour faciliter les formations et les sensibilisations mais cela ne facilite pas le développement économique. Qu'on se serve des structures collectives pour faire la première activité qui est l'information et la sensibilisation mais pour le reste, qu'on individualise les choses. Si on veut, par exemple, appuyer les éleveurs, que ces gens soient réunis pour recevoir les informations mais que chacun ait son projet d'embouche pour lui, pas pour le groupement.

Naaba Ligdi Kagone

**« On dit que si un cheval appartient à tout le monde, la soif va le tuer parce chacun se dit que, s'il n'est pas là, quelqu'un d'autre va l'abreuver »**

GRAD

### **Une expérience :**

On voulait toujours montrer aux bailleurs de fonds des choses jolies ! Et toujours on disait : « Le groupement a réalisé ceci, cela » alors que c'était la famille qui l'avait fait. Je voyais cela et je me disais : « C'est la famille qui a de la valeur ! ». En plus, notre propre ferme, c'était vraiment la famille qui l'avait faite. Elle était très visitée et toujours présentée comme une réalisation des groupements Naam ! Alors, je me disais pourquoi ne pas reconnaître que les familles s'impliquent directement dans le processus de développement, pourquoi ne pas s'attaquer à l'amélioration de la méthode de travail au sein même des familles qui sont déjà responsables d'elles-mêmes ? Pourquoi ne pas présenter directement ces familles aux visiteurs et à ceux qui aident.

Baba Ouedraogo

### **Un doute**

Aujourd'hui, la mode est de travailler avec des individus comme il y a un moment tout le monde parlait de développement communautaire et d'appui aux groupes seulement. C'est là que nous devons réfléchir pour voir où se trouve la vérité.

Fidèle Djetodjide Kanayo

### **D'autres questions**

- Comment continuer à travailler avec des groupements « opportunistes\* » ?
- Comment concilier deux niveaux d'appui (appui au niveau des organisations paysannes, appui au niveau des individus) ?
- Quelles sont les démarches d'appui innovantes\* à introduire pour valoriser les capacités des groupements de sorte que ceux-ci parviennent à satisfaire les attentes des individus et du collectif ?

### Thème 3

## Attendre avant d'aider ou ne pas attendre ?

**«Qui est le plus pressé : celui qui attend l'aide ou celui qui l'apporte ?» GRAD**

Des éléments de réponse :

#### **Attendre, pour :**

- aider à construire (et non risquer de détruire) les capacités des OP : Respecter les rythmes et les capacités des OP parce que par le financement on peut casser des dynamiques et des initiatives. Ousseyni Ouedraogo
- asseoir la confiance : Il faut être lent, passer plusieurs années. La confiance se crée par des échanges et des actions même si celles-ci sont modestes au début. (...) Il faut s'essayer sur des petits projets avec peu d'argent, beaucoup de temps et de discussions. Pape Maïssa Fall

#### **Ne pas attendre, car :**

- le développement est urgent
- les bailleurs de fonds veulent des résultats
- laisser le temps aux OP de trouver des solutions à leurs problèmes

#### **Opinion**

Le dilemme\* suivant est au centre de la relation entre OP et OA :

- soit attendre que les initiatives viennent de la base pour les appuyer et donc accepter que les choses viennent en leur temps;
- soit être plus volontariste\* au risque d'être en décalage par rapport au rythme propre des OP. GRAD



### **D'autres questions :**

- Qu'avons-nous appris des expériences où nous avons respecté le rythme de nos partenaires OP ? Et des expériences où nous avons été plus volontaristes\* ?
- Coincé entre les bailleurs de fonds et les responsables paysans, comment notre organisme peut-il jouer un rôle d'amortisseur des pressions des bailleurs de fonds pour mettre en oeuvre des approches d'appui aux OP adaptées à leurs rythmes et leurs priorités ?

# Quels principes respecter pour appuyer ?

**«Ce sont ce que vous appelez les bénéficiaires qui sont les vrais acteurs et non pas ceux qui les aident». Mamadou Cissokho**

## Une expérience

« Maintenant, au niveau de l'ASSAILD, nous pensons que tout ce qui est appui est appelé à disparaître dans l'avenir. Petit à petit, les paysans vont comprendre le bon sens de nos activités, alors leur participation va grandir. Il arrivera donc un moment où :

- soit ils penseront que nos activités sont indispensables et ils seront prêts à payer pour que cela continue. Seront-ils capables de payer ? C'est là le problème. Seront-ils capables de payer des cadres supérieurs qui ont des salaires élevés, de les payer pour qu'ils fassent le travail qu'ils attendent d'eux ? ;

- soit ils n'auront plus besoin de la formation en question et c'est à l'ASSAILD de se transformer pour faire d'autres activités qui servent également au développement rural.

Au niveau de notre service d'appui à la production, les paysans, s'ils améliorent leur production, verront eux-mêmes quels sont leurs besoins de formation pour la production, pour la transformation, pour la commercialisation. Ces besoins en formation et en appui vont donc changer et, si les appuis sont nécessaires, les OP vont payer les prestations qui seront données par tel ou tel OA dont l'ASSAILD ». Fidèle Djetodjide Kanayo

## D'autres questions

• **Quels sont les droits et les devoirs réciproques entre OP et OA pour la maîtrise du développement local ?**

• **Serions-nous prêts à négocier une convention de partenariat\* avec les OP que nous estimons ? (Voir la série de livrets «CP» dans cette collection).**

## **Des éléments de réponse :**

Ne pas étiqueter, écouter, comprendre : « Les organisations d'appui ne regardent pas les OP telles qu'elles sont mais telles qu'elles voudraient qu'elles soient. » Mbour

Respecter les rythmes et les priorités des OP : « La ligne de conduite à suivre en matière d'accompagnement est d'être attentif, disponible à la demande lorsqu'elle s'exprime, mais de ne pas chercher en tant qu'accompagnateur à la forcer. L'accompagnant n'est pas au centre du développement, il est « à la marge ». Ce sont les acteurs concernés qui sont « au centre » et c'est eux qui donnent la direction. » Loïc Barbedette

Faire confiance : « Si l'on t'appuie, on doit te faire confiance. On ne doit pas mettre en doute. Si l'on te donne avec le doute, c'est déjà un piège . » Wally Labidi

Résister aux modes\* : « Peu d'OA sont productrices d'idées et d'innovations. Beaucoup sont seulement consommatrices et colporteuses d'idées et de concepts extérieurs au milieu. Si la mode est désormais celle du « paysan-entrepreneur », elles diffusent cette idée. Ce mimétisme\* assure leur survie. » Pape Maïssa Fall

Etre au service des OP même si parfois cela va contre nos intérêts: «L'exigence pour les ONG (ou les projets), qui font de l'accompagnement économique de groupements, est de fournir des prestations compétentes et pertinentes même si cela n'est pas nécessairement dans leur propre intérêt. Dominique Lesaffre

# **Pourquoi débattre de l'évolution du rôle des organismes d'appui (OA) ?**

**«Si on n'évolue pas en même temps qu'on appuie, on risque d'écraser ceux qu'on appuie. Sinon, il arrive un moment où on est inutile et même nuisible».**

**OA burkinabè, Rencontre de Fada N'Gourma**

## **Une expérience**

« Notre fédération, la FONGS, ne veut pas être un intermédiaire entre un partenaire d'aide extérieure et une association membre de la FONGS. Parce que s'il y a un problème, la FONGS se voit mal avec un partenaire ou se voit mal avec un membre. Donc, elle joue le rôle de facilitateur pour préparer l'association pour la négociation, en renforçant les capacités de négociations et de gestion. Le but est que l'association traite directement avec le partenaire et que la FONGS l'assiste, l'accompagne dans la bonne marche pour la réussite du programme. » (Ndeye Sarr)

## **Une exigence**

Il s'agit de sortir de cette situation où nous avons d'un côté des appuieurs et d'un autre côté des « appuyés » pour entrer dans une autre relation de partenariat, fondée d'abord sur une solidarité militante. Cette solidarité, nous en avons tous besoin, OP comme OA. Elle a d'abord comme but le changement social. (Pape Maïssa Fall)

## **D'autres questions :**

- Comment renforcer nos compétences pour appuyer les OP dans leurs relations avec les acteurs de vie économiques et politiques (banques, commerçants, municipalités, etc.) ?
- Quel sera le rôle des collectifs d'OA dans cette évolution ? Comment faire de ces collectifs des espaces de rencontre, de concertation et de négociation entre acteurs du développement local ?

## **Des éléments de réponse :**

### **Parce que les relations classiques OP/OA/Bailleurs de fonds sont porteuses d'ambiguïtés :**

Du point de vue des bailleurs de fonds, l'organisme d'appui est rendu responsable des éventuels dérapages au niveau des paysans. Du point de vue des paysans, l'organisme d'appui est assimilé aux bailleurs de fonds quand il y a des retards ou des difficultés, et il n'est pas rare qu'il soit directement soupçonné d'avoir détourné une partie des fonds aux dépens de l'organisation paysanne. En pratique, en cas de problème, chaque partenaire a la possibilité de choisir l'un des deux autres comme bouc émissaire. Finalement, dans ce jeu, les trois partenaires ont toujours la possibilité de se renvoyer mutuellement la balle et se retrouvent ainsi déresponsabilisés ou objet de soupçon. SAILD

### **Parce que les compétences des OP se sont élargies :**

Auparavant, les structures d'appui jouaient le rôle de relais pour aider les structures de base à avoir des financements. Maintenant, les structures de base elles-mêmes ont les capacités de négocier directement les financements auprès des partenaires qu'elles ont identifiés. Inter-Réseaux

### **Parce que les interventions des bailleurs de fonds sont de plus en plus directes :**

Souvent les donateurs ont peur que leur aide ne vienne pas directement aux individus et donc ils sautent par-dessus les organismes qui font des appuis sur le terrain. Ils donnent directement la subvention ou le crédit. Souvent ce sont des subventions qui arrivent là où nous avons organisé le crédit et cela peut perturber complètement l'esprit des gens qu'on forme à se prendre en charge ! Aller directement aux populations, peut-être mais il faut le faire bien. Marc Mougnan

# Co-auteurs du livret :

## Les responsables paysans :

Mme Ndeye SARR, FONGS, BP 269, THIES (Sénégal)

## Les agents d'organisme d'appui :

M. Fidèle DJETODJIDE KANAYO, ASSAILD, BP 35, MOUNDOU (Tchad)

M. Wally LABIDI, TIN TUA, BP 167, FADA N'GOURMA (Burkina Faso)

M. Baba OUEDRAOGO, ASSY, BP 85, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)

Mme Ramata SAWADOGO, BP 72, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)

SAILD, BP 11955, YAOUNDE (Cameroun)

## Les consultants :

M. Loïc BARBEDETTE, Goas Caradec, 22720 PLESIDY (France)

M. Dominique LESAFFRE, 233 Chemin du Canada, 74130 BONNEVILLE (France)

M. Pape Maïssa FALL, Centre MAMOU, BP 494, KAOLACK (Sénégal)

Mme Geneviève PILLET, ASSAILD, BP 35, MOUNDOU (Tchad)

## Textes cités :

Inter-Réseaux : «Aide au monde rural» (pp. 21, 27 et 28)

## Rencontres :

Fada N'Gourma (1998)

Mbour (1997)

Rédaction :  
Valérie BOULLOUDANI

Responsable de la collection :  
Bernard LECOMTE

Mise en page :  
Brigitte REY

# LEXIQUE

Page

Accompagnement	<i>Attitude de celui qui est prêt à aider quelqu'un mais seulement si celui-ci le demande</i>	5
Adéquat(e)	<i>Qui convient bien</i>	5
Approche	<i>Façon de faire</i>	10
Concept	<i>Idée bien définie</i>	10
Contexte	<i>Tout ce qui entoure l'individu, l'OP ou l'OA</i>	13
Démarche	<i>Réflexion et prévision sur ce que l'on veut devenir et comment y parvenir</i>	6
Dilemme	<i>Deux principes qui s'opposent pour réussir une même action</i>	8
Global	<i>Qui touche tous les aspects de la vie</i>	6
Mimétisme	<i>Imitation</i>	10
Mode	<i>Priorité non durable</i>	10
Opportuniste	<i>Juste bon à saisir des occasions</i>	7
Perturbation	<i>Quelque chose qui bouscule et trouble</i>	5
Prestation	<i>Service rendu par un spécialiste</i>	10
Solidarité militante	<i>Volonté de coopérer entre OP pour changer une situation</i>	14
Volontariste	<i>Celui qui agit selon sa propre idée</i>	8

## NOTES DE TRAVAIL


# Livret A3

*Chacun de ceux qui apportent de l'aide semble ne s'intéresser qu'à son projet. Aussi, plusieurs intervenants extérieurs agissant dans un même village ou une même zone créent le désordre. Comment maîtriser cela « par en bas\* » ?*

## Livrets de la Série A :

- Livret A1 : Notre force, est-ce l'aide extérieure qui la crée ?
- Livret A2 : Comment augmenter nos ressources propres ?
- Livret A3 : Comment combiner nos ressources propres avec les apports d'aide ?
- Livret A4 : Comment épauler sans blesser l'autonomie ?

## Séries de la Collection I :

- Série A - Autonomie
- Série AF - Aide aux Femmes
- Série C - Maîtriser l'aide pour arriver à nous en passer
- Série CP - Du projet à la convention de partenariat
- Série D - Appui aux Organisations Paysannes Débutantes

### Editeur :

GRAD  
953 Chemin de la Ventreuse  
74130 BONNEVILLE (FRANCE)  
Tél : +33 (0)6 41 28 99 88  
Email : [grad.ch@fgc.ch](mailto:grad.ch@fgc.ch)  
[www.grad-s.net](http://www.grad-s.net)

### Avec l'aide de :

DDC  
Direction du Développement et  
de la Coopération  
Département des Affaires Etrangères  
Freiburgstrasse, 130  
3003 BERNE  
(SUISSE)