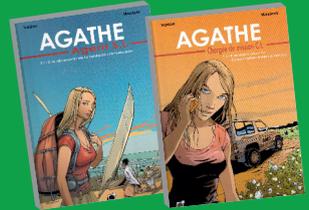




# fiches Agathe



## Autonomie

A la page 10 du tome 1 des aventures d'Agathe («A la découverte de la solidarité internationale»), on découvre un centre de santé établi à Kitou, au Burkina Faso, qui a fonctionné pendant 3 ans grâce à l'aide internationale. Le projet est terminé. «*Qui va prendre en charge mon salaire, maintenant ?*», demande le responsable. Un vieux dit : «*On ne promet pas la bouillie à quelqu'un sans s'assurer qu'il y a de la farine !*». Alors, l'aide et l'autonomie sont-elles compatibles ?

EN 2003 J'ÉTAIS AU BURKINA FASO POUR CLÔTURER UN PROJET DE L'UNION EUROPÉENNE DE SANTÉ INFANTILE. JE SUIS PASSÉ À KITOU.

= 2 MILLIARDS DE FRANCS CFA!!!

CELUI-CI AVAIT COMMENCÉ EN 1999...

VOILA ENFIN KITOU. J'ESPÈRE QUE NOUS ARRIVERONS À FAIRE ACCEPTER À LA POPULATION QU'ELLE DOIT SE MOBILISER RAPIDEMENT POUR LA CONSTRUCTION DE CENTRES DE SANTÉ. SI, EN PLUS DES AUCOURD'HUI ON POUVAIT DÉJÀ IDENTIFIER UN AGENT À RECRUTER...

MÉFIANCE, ON DIT "L'ARRIVANT EST AUSSI LE PARTANT".

JE VAIS GAGNER ASSEZ COMME INFIRMIER POUR PAYER LA DOT DE NAFISSATOULOU.

C'EST MON MARI QUI A ÉTÉ RECRUTÉ COMME INFIRMIER.

PENDANT 3 ANS, LE CENTRE FONCTIONNNA AVEC UN STOCK DE MÉDICAMENTS PAYÉS PAR LE PROJET. LES SOINS ÉTAIENT GRATUITS.

T'AS VU MA NOUVELLE MOTO DE PROJET...

...ET CE MAGNIFIQUE BÂTIMENT...

ET TU VERRAIS LES ÉTAGÈRES PLEINES DE MÉDICAMENTS!!

DIS SÈKOUL, MON MARI, TU PEUX COMPLÉTER ? LE GROUPEMENT VOUDRAIT ACHETER DU PETIT MATÉRIEL POUR LE JARDIN.

QUAND J'Y SUIS ALLÉ EN 2001, LE PROJET ÉTAIT ARRIVÉ À TERMES.

BIEN / TOUT A ÉTÉ CONSTRUIT. LE PROJET EST TERMINÉ. TOUT EST BIEN EN PLACE. SÈKOUL, TU ES MAINTENANT LE SEUL MAÎTRE À BORD.

MAIS QUI VA PRENDRE EN CHARGE MON SALAIRE MAINTENANT ?

SUH... PEUT ÊTRE L'ÉTAT OU ALORS, EHM... LA COMMUNE.

ON NE PROMET PAS LA BOUILLIE À QUELQU'UN SANS S'ASSURER QU'IL Y A DE LA FARINE!

MONSIEUR MON, LES FEMMES COMMENCENT ENFIN À VENIR SEULES AU CENTRE DE SANTÉ. MAIS... S'IL N'Y A PLUS DE MÉDICAMENTS...

GOUTTEZ MOI CES BONS LÉGUMES, ILS VIENNENT DES JARDINS DE NOS GROUPEMENTS.

PEMME, LAISSE-NOUS !! TES LÉGUMES ONT LE MÊME GOÛT QUE CEUX DU MARCHÉ, NON!!!

VOIR LÉCQUE 3

VOIR LÉCQUE 2

VOIR LÉCQUE 4

Pour aller plus loin...

## Définitions et usages

Il est souvent question de « rendre » les organisations populaires et les ONG d'appui du Sud moins dépendantes des appuis externes. Il s'agit pour ces organisations d'augmenter leurs capacités à fixer leurs propres objectifs, à planifier elles-mêmes leur développement à court et moyen termes, et leurs capacités à mobiliser des ressources et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs.

### L'autonomie existe-t-elle ?

*«L'aide n'est pas seulement un transfert, elle est aussi, sinon surtout même, l'établissement d'une relation. Quand on aide quelqu'un, ou quand on se laisse aider par quelqu'un, on établit une relation. Et toute relation, par essence, se forge dans l'interdépendance, fût-ce sur le plan de la communication. L'aide, à quelle qu'échelle que se soit, est forcément dépendance partagée.»*

## Que disent des acteurs locaux ?

### Qui prend les décisions ?

*«C'est ensemble, paysans et cadres, que nous devons décider les choses. Ce sont nos groupements paysans qui ont choisi les jeunes de nos villages pour les envoyer se former. Ce sont nos groupements eux-mêmes qui les embauchent et qui les paient. Quant à celui qui dit vouloir nous aider, c'est à lui de me demander mon avis et c'est à nous, paysans d'en prendre la responsabilité chez nous. Mais ceux-là disent qu'ils sont au service des paysans, et puis, quand il s'agit de prendre une décision, c'est eux-mêmes qui la prennent tous seuls. Cela ne va pas du tout cette manière de faire : elle peut gêner complètement le pays» (Cité dans Graap, 1977)*

### Avant que l'aide extérieure n'arrive, il y avait plus d'entente...

Un responsable paysan : *«Avant que l'aide extérieure arrive, l'association fonctionnait mieux car avec le peu de cotisations que nous avons, nous n'avions pas d'autres idées. Quand on disait : , on venait massivement travailler dans*

*le champ des autres. Rien ne nous divisait. Mais dès que nous avons eu de l'aide extérieure, les membres n'ont plus voulu de travail collectif. Ils disent qu'il y a de l'argent ici et qu'eux ne vont pas aller se donner de la peine pour rien. Et ils ont refusé de verser les cotisations. Cela a été difficile de maintenir l'entente» (Tchad).*

### Nous ne voyons pas le progrès de l'autonomie...

Un permanent d'une association italienne expérimentée : *«Nous avons des partenaires, au Sud, qui nous « vendent » les mêmes groupes de bénéficiaires depuis des années ! Nous ne voyons pas le progrès de l'autonomie de ces groupes. Parfois, nous avons le sentiment de financer des sortes de « chasses gardées » de bénéficiaires placés sous contrôle de notre partenaire» (Turin)*

### Ne commencez pas par nous fixer un cadre de réflexion !

*«Quand les Occidentaux veulent discuter avec nous, organisations paysannes, je leur dis : « Attention ! Ne commencez pas par nous fixer un cadre de réflexion ». Je n'en ai pas encore rencontré beaucoup qui viennent vers nous sans avoir déjà leur projet en tête. Aux gens de l'aide, j'explique ceci : « Vous ne devez pas utiliser l'argent que vous me donnez pour me faire dévier de mon chemin. Vous avez le droit de ne pas m'aider si ce que je fais ne correspond pas à vos idées. Mais respectez les miennes.» (Mamadou CISSOKHO, Dieu n'est pas un paysan. 2009, p. 1589)*

## Que disent des agents ?

### L'autonomie par rapport au financement

*«Autonomes par rapport aux financements de leurs activités. Est-ce que les associations pourront réellement l'être un jour ? C'est une question que je me pose. Parce qu'une fois une action réalisée, les gens sont toujours tentés de mener d'autres activités pour lesquelles il faut trouver des ressources financières complémentaires. Pour moi, la recherche de l'autonomie financière devrait se traduire par une participation accrue des ressources des paysans dans le*

financement des activités qui se créent. (Geneviève Pillet, <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-4886.html>)

## Qu'écrivent des auteurs ?

### Se donner les moyens du choix...

«L'autonomie, c'est choisir sa dépendance...»: tant pour les ONG du Nord que pour nos alliés au Sud, l'autonomie des partenaires dans une relation de partenariat, c'est aussi se donner les moyens du choix sur les sources de financement et leur diversification. dans une relation de partenariat seront donc précisés les rôles et responsabilités de chacun pour la recherche de financement.» (François Doligez, Iram, Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concevoir. Etude de cas en Guinée et au Bénin, Traverse n° 3, 1999)

### Acteurs de développement en mesure de participer à la négociation...

«En fait, ni l'aide, ni le marché ne soutiennent, à eux seuls, un développement productif autonome suffisant pour éradiquer la pauvreté. Qui plus est, le plaidoyer de la coopération internationale pour la «bonne gouvernance» et un renforcement des savoir-faire et donc, de l'autonomie africaine, est en contradiction totale avec les limitations de souveraineté qu'elle impose aux pays, au nom de différents droits universels ou de contrôle [...] l'aide au développement est très souvent facteur d'autonomie lorsqu'elle atténue les contraintes externes, lorsqu'elle accroît les ressources propres des aidés, lorsqu'elle étend les ressources externes mobilisables. Mais elle est source d'autonomie qu'à la condition d'être activée par son sujet, c'est-à-dire de s'inscrire dans son environnement, de lui être accessible à partir de règles intelligibles, et de lui laisser l'initiative d'actionner les ressources ainsi proposées.» «Renforcer la capacité des associations à l'élaboration, à la conduite et au suivi de projets de développement est nécessaire [...]. Mais cela est assurément insuffisant si l'on cherche à faire [d'elles] d'authentiques acteurs de développement en mesure de participer à la négociation.» P. Janin, «L'Afrique vit de l'économie de rente», pp. 220-225, in : Courade G. (éd.),

2006. - L'Afrique des idées reçues, Paris, Belin, collection Mappemonde, avril 2006, 400 p.

## Analyse

### Qui est autonome ?

L'autonomie effective des trois groupes d'acteurs les plus subordonnés (ONG du Nord, ONG du Sud et organisations populaires), qui permettrait des négociations sur un pied d'égalité est en effet difficile à préserver, sinon à renforcer. L'autonomie de l'ONG du Nord paraît évidente mais cette évidence est trompeuse : la main qui donne dépend, elle aussi, de la main qui reçoit. «C'est moi qui vous nourrit», disait un assisté lucide aux assistantes sociales de son quartier. Les ONG du Sud pourraient dire la même chose à toutes celles des ONG du Nord qui n'ont pas (ou peu) de ressources propres et recherchent l'essentiel de ce qu'elles consomment auprès des agences publiques. Elles n'obtiennent des cofinancements qu'en présentant des programmes précis à exécuter par leurs partenaires du Sud. Ainsi, ces derniers «nourrissent» les partenaires du Nord qui ont besoin pour justifier, face à leurs propres bailleurs, leurs dépenses que celles-ci aient touché des bénéficiaires. Le partenaire du Sud est alors le point de passage obligé vers cette ressource locale capitale : «les populations», leurs capacités de travail et de cofinancement ;

- Le partenaire du Sud met alors tous ses efforts à apparaître comme seul capable de mobiliser et d'organiser les bénéficiaires espérés. Sa force est son accès aux villages. C'est d'ailleurs un de ses seuls atouts pour l'autonomie car les ressources propres des ONG du Sud sont presque toujours faibles. Les salariés d'une ONG du Sud n'ont souvent d'autres ressources que celles venues du Nord. Aussi sont-ils contraints à s'adapter ;
- Enfin l'autonomie des organisations paysannes pose, elle aussi, question. Elles sont moins dépendantes que les ONG dans la mesure où leurs membres obtiennent leurs ressources de leurs exploitations familiales. Mais en tant qu'organisations, elles n'ont souvent que peu de moyens propres.

Marie-Christine Gueneau, Bernard J. Lecomte, Sahel : les paysans dans le marigot de l'aide 1998.

## Un cas

### Exemple d'un appui respectueux de l'autonomie des artisans de Sokodé au Togo.

L'approche choisie, par le chargé de programme et le coopérant à Genève en 1984, découlait d'un postulat : l'intervention extérieure devait être un accompagnement et évoluer au rythme et à la mesure des acteurs : des artisans et de petits producteurs de biens et de services d'une ville d'importance régionale.

Le mot « projet » et toutes les connotations qui lui sont liées ont été d'emblée estompés : pas de bureau de projet, pas de panneau de projet, pas de chef de projet et pas d'animateur du projet. Les notions de participation et de partenariat n'ont jamais été utilisées non plus. Les artisans et petits entrepreneurs étaient, en toutes matières, les décideurs et les réalisateurs. Et pourtant, la cascade était complète depuis Genève (BIT) et Berne (financier), en passant par Lomé (gouvernement et Nations Unies) jusqu'aux artisans de Sokodé.

Que voulaient ces derniers et surtout que craignaient-ils ? Ces questions firent l'objet des premiers pas du processus d'appui. Ils voulaient une structure qui facilite leurs approvisionnements, leur donne accès à un équipement approprié, leur ouvre la voie vers de nouveaux marchés, leur permette de se perfectionner et leur octroie des crédits. Ils disaient : « Nous voulons que notre association soit le lieu de rencontre de tous les métiers et de tous les artisans de cette ville ». Mais en même temps, ils ne voulaient à aucun prix de « coopérative ». C'était l'époque où, dans beaucoup de projets, on ne parlait que de coopératives, de groupements pré-coopératifs. « Nous ne voulons pas partager nos revenus. Que chacun puisse gagner ce qu'il a mérité par son travail. Mais nous voulons avoir notre propre magasin, c'est comme cela que nous, artisans, voyons l'intérêt de notre association ». C'était là le premier souci des artisans, car Sokodé est à trois cent cinquante kilomètres des grossistes de la capitale. De fait, le magasin est né

quatre mois avant la constitution effective du GIPATO-SOKODE (Groupement Inter-Professionnel des Artisans du Togo).

Les artisans avaient choisi eux-mêmes l'animateur de leur projet d'association. Celui-ci ne s'est pas institué en chef, en directeur, en décideur. Il était un lien entre les artisans. Il se déplaçait comme eux, à pied ou en mobylette. Sa neutralité en faisait un arbitre des conflits et son comportement canalisait les énergies. Vis-à-vis de lui, un conseiller expatrié, employé par le Bureau International du Travail (BIT), jouait en arrière-plan un rôle de conseiller et d'accompagnateur. Après trois années, son travail de conseil était achevé. Le budget d'appui n'avait pas dépassé 70 millions CFA (soit 1,35 millions de FF à l'époque, soit 200.000 Euros en janvier) en trois ans, non compris le conseiller expatrié. Et l'association était financièrement autonome, grâce à 5 activités rentables, dès la troisième année. Elle concernait 16 corporations (une corporation par métier) et plusieurs centaines d'artisans.

(Gueneau Marie-Christine, Lecomte Bernard J. Sahel : les paysans dans le marigot de l'aide, p. 170-172)

## Outil

### Une priorité : construire notre autonomie par le programme, des prêts et non pas des subventions.

*«Mettre au cœur de nos débats l'autonomie des associations. L'aide devient de plus en plus réticente, de plus en plus exigeante, peut-être parce que les bailleurs se disent qu'ils ont beaucoup aidé et n'ont récolté que peu de fruits. Il est temps, à mon avis, que nous, organisations paysannes, on essaye de tout faire pour être financièrement autonomes. Sinon, il y aura toujours des problèmes. Par exemple, nous avons un programme qui est à 100% «crédit», qui n'a aucun franc de subvention. C'est un programme qui dure 7 ans avec un système de remboursement chaque année et 9% d'intérêt. Ce programme appui les Caisses d'Epargne/Crédit initiées par les femmes».*

## **Une construction lente avec des outils financiers qui s'adaptent.**

*«Nous avons un seul partenaire financier étranger. Nous avons commencé à travailler avec lui en 1992 à travers de petits financements, des subventions. Tout cela dans le souci de mieux nous connaître. Depuis lors, chaque année, il met à notre disposition des petits fonds qui n'excèdent pas 15 millions (soit environ 230.000 Euros), nous permettant de fonctionner et de faire de petites réalisations. Puis il a constitué une garantie pour que nous empruntions à la banque sur deux lignes de crédit : l'embouche et la pêche. C'est seulement à partir de fin 97 que nous avons élaboré avec lui un programme qui porte sur 5 ans (1998-2001)».*

## **Mais attention aux risques des emprunts.**

*«Notre premier instrument de travail, c'est la terre et la pluie. Si ce que nous produisons provient essentiellement de la terre et que la pluie n'est pas au rendez-vous, cela peut handicaper pas mal d'actions et faire que l'on ne peut pas rembourser un prêt. Ensuite, le prêt coûte cher ; il arrive que les taxes (taux bancaires, agios, etc.) imposées aux villageois soient excessivement élevées, de telle sorte que le producteur n'est pas en mesure de rembourser».*

## **Une garantie de notre partenaire pour nos emprunts bancaires.**

*«Nous avons, au niveau de la banque, puisé de l'argent pour mener nos activités. Le montant des deux lignes de crédit s'élevait à 17 millions CFA (soit environ 260.000 Euros) obtenus grâce à une garantie fournie par un partenaire du Nord. Ceux-ci nous ont permis de travailler, de rembourser et, si le besoin se faisait encore sentir, de retourner à la banque reprendre encore de l'argent. Tout cela en payant des agios et des intérêts. Si par malheur on n'arrivait pas à honorer cette dette, c'est notre partenaire qui rembourserait la banque. Et c'est nous qui devions alors rembourser la garantie, petit à petit, à notre partenaire. Mais heureusement, nous avons remboursé à 100%».*

Au sein de la collection «Changer l'aide, c'est notre affaire à tous», quatre livrets traitent du thème autonomie.