



APPRENDRE ENSEMBLE À PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT PAR LES CITOYENS

Le Coady International Institute de la St. Francis Xavier University, Oxfam Canada et la Fondation Comart

1. Le partenariat

Le Coady International Institute de la St. Francis Xavier University en Nouvelle-Écosse, a mis à l'essai et documenté l'utilisation de la méthode « Développement communautaire fondé sur les actifs » (ABCD) depuis 1999 et souhaitait la mettre à l'essai dans d'autres milieux pour cerner les possibilités d'amélioration et enrichir ses cours sur le sujet. Pour y parvenir, l'Institut a conclu un partenariat en Éthiopie avec Oxfam Canada, qui avait déjà son propre bureau dans le pays depuis 1998.

Trois ONG de l'Éthiopie, soit REST, Hundee et Kembatti Mentti Gezzimma-Topé (KMG), des partenaires de longue date d'Oxfam Canada, se sont jointes à l'Institut. Plus tard, Agri-Service Ethiopia (ASE) a remplacé REST à titre de partenaire, puisqu'elle était plus compatible et intéressée par ce partenariat novateur.

La Fondation Comart, qui appuie des initiatives de développement communautaire depuis longtemps, s'est jointe au partenariat en 2006 et a fourni un soutien financier pendant cinq ans.

2. Méthodes de travail

Selon la méthode ABCD, les organismes externes soutiennent les organismes communautaires, mais

ne gèrent pas le processus de changement au sein de la collectivité. Ils jouent un rôle de facilitateur et de catalyseur pour aider la collectivité à cerner ses réalisations précédentes, ses actifs et la meilleure façon de s'organiser pour mobiliser ses propres ressources et établir progressivement des liens avec les organismes du secteur public et privé qui souhaitent investir dans la collectivité.

La méthode ABCD fait participer un groupe formé de membres de la collectivité. Elle commence par le repérage des différents actifs et des différentes capacités qui existent dans une collectivité (sur le plan humain, social, financier, naturel et matériel), y compris les associations officielles et non officielles. Ce processus donne de l'importance aux ressources accessibles dans la collectivité qui peuvent être mobilisées pour atteindre l'objectif souhaité. Par la suite, le groupe dresse des listes et effectue des analyses des rentrées et des sorties de fonds à l'aide d'un outil simple appelé le « dispositif à fuite » qui aide à cerner les occasions économiques, soit par la réduction des dépenses ou la hausse des revenus. La dernière étape consiste à déterminer un changement souhaité et à élaborer un plan d'action pour y parvenir. L'association communautaire utilise ses propres ressources et maintient le contrôle de ses activités tout au long du processus, en recevant le soutien des partenaires des ONG locales pour mettre en œuvre son plan d'action. Oxfam Canada et le Coady International Institute, ainsi que la Fondation Comart qui fournit des

ressources financières et des conseils sur le développement économique, veillent à ce que les liens appropriés soient établis entre l'expérience des différents groupes communautaires et entre les collectivités qui emploient la méthode ABCD et les acteurs externes et font office de catalyseurs de connaissances, d'évaluation continue et de leçons tirées de l'expérience ABCD à l'échelle mondiale.

Les processus de collaboration mis en œuvre par les partenaires ont été rendus possibles grâce à des liens de confiance réciproque et à des valeurs et objectifs communs. Dans le cadre de ce projet, tous les partenaires ont joué le rôle de facilitateurs. Les trois ONGs éthiopiennes ont facilité le processus communautaires, Oxfam Canada a facilité le travail de ces trois ONGs, la Fondation Comart a fourni des ressources financières et le Coady International Institute a appuyé le travail des partenaires en facilitant les processus d'apprentissage clés et la production de connaissances à diffuser et à intégrer aux cours et aux publications.

Les partenaires ont mis l'accent sur l'apprentissage en intégrant de nouvelles connaissances aux processus décisionnels. Un vaste cadre de résultats a été adopté par les partenaires au début du projet, puis mis au point à mesure que devenaient accessibles de nouvelles connaissances sur les extrants et les résultats obtenus, mais également sur la pertinence des processus mis en œuvre pour obtenir des résultats durables.

Voici les principales activités mises en œuvre :

- Dans les collectivités : Renforcement des capacités organisationnelles, amélioration de l'accès à des sommes modiques, formation, soutien technique et occasions d'apprentissage, diffusion d'histoires de réussite, repérage des actifs, analyse économique locale, création d'une vision et établissement d'un plan d'action.
- Dans les organismes : Les partenaires des ONGs éthiopiennes ont reçu une formation sur la méthode ABCD et sur la façon de l'intégrer à leurs propres méthodes. Au total, 34 Éthiopiens ont suivi la formation sur la méthode de développement ABCD au Coady International Institute. Dix de ces personnes étaient associées aux trois principales ONGs partenaires en Éthiopie. De plus, des ateliers de formation annuels ont été tenus en Éthiopie pour les autres membres des ONGs partenaires.
- Au près des partenaires : Processus réguliers de collaboration continue pour appuyer la mise en

œuvre et la prise de décisions, notamment des ateliers d'évaluation semestriels ayant eu lieu en Éthiopie avec la participation de tous les partenaires, y compris la Fondation Comart, diverses visites d'apprentissage des partenaires éthiopiens au Canada et des partenaires canadiens en Éthiopie, la mobilisation des collectivités pour évaluer la pertinence de la méthode ABCD et des évaluations internes menées en 2008 (à mi-mandat) et en 2011 (évaluation finale). Ces processus étaient appuyés par une communication et des échanges continus entre les partenaires par courriel, Skype et téléphone et dans le cadre de visites au Canada et en Éthiopie.

Les méthodes de travail des partenaires n'étaient souvent pas connues au départ. Cependant, en réfléchissant et en discutant avec les membres de collectivités participantes, les partenaires ont été en mesure de tirer le maximum de leurs apprentissages et d'adapter le programme afin qu'il réponde aux besoins des collectivités au fil de l'évolution des groupes employant la méthode de développement ABCD. Par exemple, un groupe a démarré une coopérative laitière et était incapable de joindre ou de comprendre le marché. Par conséquent, les partenaires ont élaboré des outils de création d'une chaîne de valeur que les fermiers pouvaient utiliser eux-mêmes. Le Coady International Institute a intégré ces outils à son programme de formation afin qu'ils soient utilisés ailleurs en Afrique.

3. Résultats

Dans les collectivités : résultats concrets et non concrets

En 2012, un total de 21 collectivités avaient appliqué la méthode ABCD, ce qui représente 11 000 participants membres de différents types de groupes communautaires : coopératives agricoles, groupes d'épargne pour femmes et associations de développement local. Certaines des initiatives connexes mises en œuvre comprennent le reboisement et l'irrigation pour lutter contre la détérioration du milieu naturel, l'amélioration de bâtiments scolaires, la construction routière, l'engraissement du bétail, la production alimentaire et le marketing des produits alimentaires, ainsi que des plans d'épargne et de crédit. Toutes les collectivités ont signalé l'amélioration des actifs matériels, sociaux et financiers : des routes et des points ont été améliorés, des sources ont été restaurées, des puits ont été creusés, des infrastructures de production et de marketing ont été construites, la superficie

cultivable a été augmentée, de nouvelles associations d'épargne ont été créées et les ménages et les collectivités ont déclaré avoir diversifié leurs sources de revenus. On a également constaté un renforcement considérable de la capacité des associations communautaires à organiser et à mobiliser leurs actifs, comme en témoignent l'augmentation et la diversification de leurs membres, l'émergence de nouveaux dirigeants dans bon nombre de ces associations et la diversité des activités et des relations que ces associations ont créée avec les acteurs externes.

Les partenaires ont mis l'accent sur l'entière participation des femmes à la formation et aux différentes initiatives de développement économique mises en œuvre dans les collectivités. Par conséquent, la participation accrue des femmes a été signalée par chaque collectivité participante pendant l'évaluation interne de 2011. Les hommes et les femmes ayant rencontré les évaluateurs ont aussi indiqué que les hommes estimaient davantage la contribution des femmes et que les femmes semblaient avoir augmenté leur influence dans la prise de décisions dans les ménages comme dans les collectivités.

Dans certains cas, les résultats ont dépassé les attentes initiales des participants. Bon nombre de participants ont signalé avoir gagné de la confiance en leurs propres capacités et en celles des autres membres du groupe. Certains ont relaté les changements que la méthode de développement ABCD a apportés dans leur vie dans des courts métrages produits par les partenaires. Une femme a affirmé : « L'important, ce n'est pas l'argent. Je comprends que mon énergie est mon propre actif et que je peux l'utiliser. » Un homme a affirmé : « Cette méthode nous aide à croire en nous et à transformer notre mode de vie. » Selon un représentant d'Oxfam Canada, cette nouvelle attitude constitue l'un des changements les plus profonds et importants qui découlent de la mise en œuvre de ce programme, « un changement profond et durable dans la mentalité ». Il faisait également référence au fait que les membres de la collectivité ne se considèrent plus comme des bénéficiaires passifs du financement des donateurs, mais plutôt comme des agents actifs du développement de leur collectivité.

Dans les organismes : utilisation de nouvelles connaissances

Les pratiques novatrices de la méthode de développement ABCD sont utilisées par les partenaires éthiopiens et canadiens par de nouveaux moyens créatifs. Les ONG

éthiopiennes ont été en mesure d'intégrer la méthode ABCD à leurs programmes et l'une d'entre elles, KMG, est en train d'établir un centre de formation qui présentera la méthode dans un cours de base. Oxfam Canada utilise désormais la méthode de l'analyse positive dans d'autres secteurs de programmes et la Fondation Comart présente maintenant la méthode ABCD à d'autres organismes et l'intègre aux initiatives qu'elle appuie en Afrique.

Les connaissances produites ont été diffusées à grande échelle par les partenaires de différentes façons : pages Web, documents, courts métrages et conférences nationales et internationales. Le site Web du Coady International Institute permet, à l'aide de Google Earth, une visite des projets mis en œuvre à Illu Aga, l'une des collectivités éthiopiennes participantes¹. Il a aussi intégré les nouvelles connaissances au contenu de son cours sur la méthode de développement ABCD et à diverses publications destinées au milieu universitaire ou à la communauté de praticiens. Comme l'a mentionné un participant, ce projet était considéré comme faisant partie intégrante de « la recherche et développement des programmes d'études [du Coady International Institute] », en faisant référence à l'engagement de l'Institut d'améliorer continuellement ses programmes d'études en intégrant systématiquement l'expérience acquise par les partenaires participant à la prestation du programme.

4. Pratiques novatrices : forces et défis

Dans ce partenariat, les organismes externes ont joué un rôle de facilitateur des initiatives menées par les collectivités éthiopiennes participantes. Ils devaient avoir la capacité d'accompagner chaque collectivité à mesure qu'elle évoluait et entreprenait divers types d'initiatives à son propre rythme. De plus, les partenaires des ONG devaient avoir la capacité et la volonté de composer avec l'imprévisibilité et l'incertitude des résultats et d'offrir le type de soutien adéquat aux collectivités avec rapidité et réceptivité. Cette méthode a amélioré la pertinence des résultats des collectivités éthiopiennes, leur confiance en elles et leur responsabilisation à l'égard du développement local, ce qui est susceptible d'entraîner sa viabilité à long terme.

Le rôle central de l'apprentissage constitue une autre caractéristique novatrice de cette initiative. Les partenaires ont adopté une méthode de production et de diffusion des connaissances qui visait clairement l'apprentissage des personnes et des organismes. Ils ont considéré la production conjointe de connaissances par tous les participants comme

une façon d'apprendre des moyens efficaces pour mettre en œuvre la méthode ABCD. Ainsi, divers points de vue sur les connaissances ont été pris en considération. À tous les niveaux, les partenaires ont suivi des processus d'examen critique visant à évaluer la justesse et la pertinence du plan d'action choisi. En fonction des apprentissages collectifs, des changements ont été apportés aux processus mis en œuvre en collaboration avec les collectivités.

Le principal défi relevé par les partenaires réside dans les frais de transaction élevés associés à cette méthode de collaboration qui nécessite une communication continue et beaucoup de discussions et d'échanges. Les personnes et les organismes participants doivent se consacrer entièrement à ces méthodes de travail. L'engagement de la Fondation Comart à financer « *un processus plutôt que des résultats prédéterminés* » (directeur de la Fondation Comart) et sa participation active aux processus de révision continue ont certainement été essentiels aux partenaires pour surmonter ce défi. Ainsi, les partenaires ont eu le temps nécessaire pour déterminer le plan d'action le plus pertinent et l'espace nécessaire pour apporter des changements aux activités prévues, au besoin.

5. Regard vers l'avenir

Comme il est indiqué ci-dessus, ce partenariat a obtenu des résultats à l'échelle individuelle, communautaire et organisationnelle. Les multiples processus d'évaluation mis en œuvre par les partenaires et les bailleurs de fonds ont permis de produire des preuves concordantes d'un vaste éventail de résultats concrets et non concrets, et plus particulièrement ceux relatifs à l'autonomisation des membres des collectivités et à l'amélioration des capacités organisationnelles, qui tendent à indiquer des changements durables.

Les efforts déployés par les partenaires pour élaborer des méthodologies adéquates afin de déterminer les résultats obtenus ont permis la production de connaissances pertinentes et utiles sur un vaste éventail d'enjeux sur la coopération pour le développement qui vont au-delà de la mise en œuvre des programmes de développement de la

méthode ABCD. Ces connaissances portent sur la nature et la complexité du changement et les méthodologies adéquates pour le repérer et le mesurer, la façon de collaborer avec les collectivités en respectant un cadre qui comporte des risques et des processus itératifs fondés sur l'apprentissage, la façon d'expliquer et d'attribuer le changement dans un cadre de résultats souple et la façon de favoriser une communication sincère et transparente entre les intervenants tout en demeurant dans un contexte de responsabilité mutuelle. La participation d'une université a permis aux partenaires d'officialiser leurs connaissances afin qu'elles soient transmises dans les réseaux pédagogiques et d'en tirer le maximum grâce à un vaste éventail d'activités de diffusion.

En 2010, la Fondation Comart, convaincue par les résultats d'évaluation indiquant les changements considérables dans la vie des participants éthiopiens, a renouvelé son engagement de fournir un soutien financier pendant une autre période de trois ans.

Les représentants d'Oxfam Canada, du Coady International Institute et de la Fondation Comart se sont dits très fiers d'avoir aidé les collectivités éthiopiennes à regagner le contrôle de leur propre développement. En raison de leurs efforts de diffusion, l'expérience du personnel local est recherchée ailleurs dans le monde (p. ex., en Afrique du Sud et au Kenya). Une importante fondation américaine a récemment invité les représentants d'Oxfam Canada à partager leur expérience avec le personnel de son siège social. Les membres du personnel éthiopien ont donné des cours sur la méthode de développement ABCD conjointement avec le Coady International Institute au Kenya et en Afrique du Sud. Ils reçoivent maintenant beaucoup de demandes de la population de ces pays qui souhaitent visiter l'Éthiopie pour tirer des leçons de cette expérience. Étant donné le grand intérêt manifesté à l'égard de la mise en œuvre de la méthode de développement ABCD par les partenaires, il ne fait aucun doute que leur expérience contribue à l'utilisation de connaissances nouvelles et efficaces au profit du milieu du développement.

Personne-ressource :

Brianne Peters, coordonnatrice de programme, Asset-Based and Citizen-Led Development, Coady International Institute, bpeters@stfx.ca.

¹ Pour y accéder, visitez le site Web <http://coady.stfx.ca/work/abcd/explore/index.htm> (dernière consultation : 4 mars 2013).