

Les stratégies et les modes d'action

Le Nouveau Manuel de Gestion des associations et ONG de développement de Fernand
VINCENT, IRED 2013

Les stratégies et les modes d'action

La stratégie globale de l'IRED repose sur deux leviers essentiels, qui sont d'une part le **renforcement institutionnel** (*déjà décrit*) qui s'adresse non seulement aux organisations de développement, mais aussi aux individus et aux leaders de ces organisations, et d'autre part le **networking**, ou la création et le développement de réseaux, qui permettent de sortir les organisations de leur isolement.

Cette stratégie de networking sera progressive. Dans un premier temps, elle part de l'individu, du leader, homme ou femme engagée dans une activité orientée vers le changement et qui constitue peu à peu un groupe ou crée une association ou un mouvement. La réussite de l'action en réseau repose sur la force des partenaires, sur leur capacité à "jouer le jeu", à entrer directement en contact avec d'autres partenaires du réseau, sans passer par le centre. Les trois schémas qui suivent expliquent le processus par lequel l'action de réseau doit s'organiser :

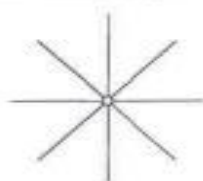


Schéma A

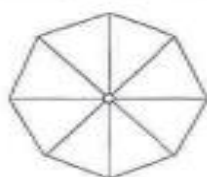


Schéma B



Schéma C

Dans le schéma A, toute information, tout appui ou échange, passe par le centre, qu'il s'agisse d'un secrétariat ou d'un comité. Quand les partenaires communiquent, c'est via le centre. L'action d'un tel réseau reste limitée.

Dans le schéma B, l'équilibre est meilleur. Le noyau est le centre du réseau : il joue un rôle capital, mais les partenaires commencent à collaborer directement, sans référence au centre.

Dans le schéma C, il y a communication directe et systématique entre les différents membres du réseau. Le centre apparaît comme un service d'appui à l'action menée par les partenaires.

Cette présentation schématique du réseau montre bien le rôle que le noyau d'animation central du réseau doit progressivement être amené à jouer.

La stratégie globale de l'IRED s'articule autour de trois processus :

1. *Penser globalement, agir localement*

On peut souvent lire la devise *Penser globalement, agir localement* (**Think globally, act locally*). Bien que cette stratégie soit nécessaire, il est important de reconnaître qu'il s'agit là d'un processus qui part du sommet pour aller vers la base, et qui a donc tendance à imposer aux organisations locales ce qui est pensé en dehors d'elles-mêmes (Top-down approach). *Penser localement et reliait globalement* est au contraire une stratégie qui repose sur la participation locale des populations, et qui veut atteindre le niveau global et ses décideurs (*bottom-up approach*).

La pratique nous apprend que ni l'une ni l'autre de ces approches ne peut se suffire à elle-même. L'approche *top-down* (du global vers le local) est souvent celle de l'administration, qui cherche à faire participer les populations dans ses projets, sans y parvenir. L'approche *bottom-up* (du local vers le global), promue par les ONG et les organisations populaires, rencontre, quant à elle, des blocages systématiques au niveau des instances administratives, politiques ou militaires, qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs.

La stratégie de l'IRED est donc, partout où cela est possible, c'est-à-dire dans des Etats démocratiques, une rencontre de ces deux approches, qui se situe au niveau de la région et entraîne des effets beaucoup plus conséquents sur le développement local et sur les populations, ainsi que sur le développement national et global.

2. *Le passage du micro au macro*

La plupart des organisations de développement sont engagées dans des activités micro au niveau local parmi les populations les plus "pauvres". Leur action est volontaire. Même si elles manquent quelquefois de compétences techniques et de moyens financiers, la plupart des initiatives prises au niveau local sont des succès car l'action de ces organisations de développement est adaptée aux besoins, soutenue par des hommes du cru, motivés, acceptés par les leurs. L'initiative repose sur la participation active des populations. La démarche a été

pensée ensemble. Elle est entreprise dans une volonté commune. C'est la clef de son succès. Si ces initiatives peuvent en outre bénéficier d'appuis techniques, de financements, de l'ouverture des marchés, et s'entourer de compétences techniques et d'une gestion de qualité, leur réussite est garantie.

Comment passer de ce succès au niveau micro à une plus grande dimension ? Certains diront qu'il faut additionner des succès micro, alors que d'autres penseront qu'il faut plutôt planifier le développement du micro-macro, et, dans cette perspective, étudier les étapes de ce passage et agir en conséquence.

L'IRED croit que le développement doit dans un premier temps se situer à un niveau micro et entraîner la participation des populations locales. Elle croit aussi qu'une réussite micro est insuffisante si elle n'est pas porteuse d'une capacité d'extension et d'un effort pour multiplier les résultats sur une échelle plus large.

Enfin, si notre ambition est d'apporter des réponses nouvelles aux problèmes du développement, notre réflexion et nos stratégies doivent aussi se situer au niveau macro. C'est la raison pour laquelle l'IRED s'investit dans la capitalisation d'études de cas, ou l'étude du passage réussi du micro au macro. Des programmes de recherche-action, en cours, devraient permettre de tirer les leçons utiles pour que notre action réussie au niveau local puisse avoir un impact plus important dans d'autres régions ou dans d'autres pays.

3. La progression vers l'autonomie.

Cette stratégie a déjà été décrite, mais il convient de rappeler que les ONG et organisations de développement ne peuvent plus continuer à vivre dans cette contradiction qui consiste à promouvoir une philosophie reposant sur l'auto-développement ou la *self-reliance*, tout en étant financées en majorité (de 80 à 98%) par l'aide extérieure.

Progresser vers l'autonomie signifie donc acquérir la maîtrise d'un certain nombre de techniques, de méthodes et de stratégies susceptibles de permettre aux organisations de développement de mieux collaborer avec leur environnement (gouvernements, banques, aide extérieure) et de gérer au mieux les conflits que peuvent engendrer la promotion d'activités économiques au sein d'une organisation dont l'objectif final est social.

