

Comment fonctionne un Réseau international ?

- Le document ci-après a été rédigé à partir de la publication du numéro spécial d'IRED FORUM, N° 50/51 janvier-juin 1994 (160 pages).
- Il contient des articles concernant les stratégies, les programmes et l'action du Réseau dans le monde.
- C'est un modèle parmi d'autres, par exemple le réseau du « Baby Killer » (lobbying contre le lait en poudre pour les femmes du sud)
- Ce dossier permet de mieux cerner les choix stratégiques et organisationnel d'un réseau international et les documents publiés (charte, stratégies, vision et programmes) peuvent aider ceux qui veulent aujourd'hui créer et développer des réseaux régionaux et internationaux.
- IRED.ORG Genève met ce dossier à votre disposition pour engager un débat sur la nécessité de créer, aux niveaux régional et international, des réseaux de la société civile, de façon à prendre notre place dans les décisions globales et locales qui nous concernent et qui seront des pierres de la construction d'un autre développement »

F.Vincent
fernand.vincent@ired.org

PRESENTATION DE L'IRED

L'IRED, c'est...	2
Le contexte international	3
L'IRED, une vision et des alternatives	7
OBJECTIF GLOBAL, STRATEGIES, ET MODES D'ACTION	8
Les objectifs spécifiques et les thèmes d'action	9
Les stratégies et les modes d'action	11
HISTOIRE D'UNE AVENTURE	15
La naissance de l'IRED	16
Les choix fondamentaux	18
Les principales étapes	18
Les activités	20
LES HOMMES ET LES FEMMES	22
Les Présidents	22
Secrétaire général et directeurs	24
Les Membres de l'Assemblée Générale des Délégués	26
UN RESEAU ORGANISE ET EFFICACE	27
Une approche non formelle	29
Financement	29
Evolution des budgets et réserves IRED	30
Auto-évaluation	31
Transfert de leadership	32
VERS L'AN 2000...	33
Conclusion	35
L'IRED vue par ses partenaires	36

L'IRED, C'EST :

- * Une association internationale de personnes qui croient en un projet global de développement, qui vivent les mêmes valeurs et qui se sont engagées personnellement et collectivement dans le changement.
- * Un réseau international de plus de 1000 partenaires, réseaux locaux, groupements paysans ou urbains, associations d'artisans, de femmes, de coopératives, ONG, et autres organisations complices, prêtes à collaborer pour sortir de leur isolement et, grâce à leur regroupement, représenter une force organisée de changement.
- * Un service international, organisé au niveau national, régional et mondial, pour apporter à ses membres et partenaires, ainsi qu'à toutes les organisations qui collaborent avec lui, des informations, des échanges d'expériences et d'appui pour un développement local et global.

Pour réaliser les objectifs définis, l'IRED

- * facilite les échanges d'expériences Sud-Sud, Sud-Nord, Nord-Sud, ou avec l'Est.
- * aide à la création et au développement de réseaux locaux et nationaux, d'unions et de fédérations de groupements.
- * organise, avec ses partenaires, des appuis techniques dans les domaines de la formation, de la gestion et de l'organisation, des technologies appropriées, des négociations, etc., de façon à renforcer les institutions promues à tous les niveaux.

L'IRED est donc un facilitateur, une plateforme conviviale où chacun peut s'exprimer librement et travailler positivement, un service qui veut accompagner et renforcer tous ceux avec lesquels il collabore sans jamais se trouver en compétition avec ceux qui sont engagés dans des activités semblables.

L'IRED, UNE VISION

ET DES ALTERNATIVES

L'IRED croit qu'il n'est pas utopique de penser que le changement "vers une autre société" est possible grâce à l'action conjuguée d'individus motivés et compétents partageant cette vision et cette connaissance des problèmes globaux à l'origine de l'injustice. Toutes ces personnes se sont engagées dans des organisations, des réseaux, et des mouvements, pour que ce changement devienne réalité.

L'IRED croit à ces hommes et à ces femmes de la société civile, qui se sont organisés et qui apparaissent aujourd'hui comme une alternative en faveur d'une société démocratique. Il faut en particulier que les jeunes, trop souvent marginalisés et exclus de l'accès à l'information, aux ressources, au pouvoir, puissent représenter l'alternative de demain.

L'IRED pense que l'Etat, qui a son rôle à jouer dans ce développement futur, doit être au service de cette société civile. Elle croit à l'interdépendance entre le Nord, l'Est, le Sud, et entre les différentes classes.

L'IRED s'engage encore, non seulement dans une critique sérieuse des insuffisances du système de développement actuel, mais aussi en faveur de propositions alternatives et opérationnelles susceptibles d'apporter des réponses et d'engendrer le développement.

Pour concrétiser cet engagement, l'IRED, organisée de façon flexible et informelle, est résolument tournée vers l'action.

OBJECTIF GLOBAL, STRATEGIES, ET MODES D'ACTION

Le rôle premier est de **renforcer les associations locales**, les fédérations, unions, réseaux et mouvements populaires, ruraux et urbains. Ce renforcement doit leur permettre d'une part de trouver les moyens de leur propre développement, d'autre part d'accéder à la participation aux décisions qui engagent leur avenir.

Cela signifie également **renforcer les leaders** de ces organisations, c'est-à-dire les hommes et les femmes sur lesquels reposent ces changements d'attitude, de mentalité et de structures. Ce processus de **renforcement institutionnel** et de formation comprend quatre dimensions :

1. Une référence à la **culture**. C'est en effet à la source de leur culture que se crée l'identité de ces hommes et de ces femmes, c'est là que se situent les bases du développement de ces organisations.
2. La **reconnaissance sociale**. Ces hommes et ces femmes doivent être écoutés, en tant que **représentants des populations rurales et urbaines**.
3. **L'autonomie financière et la promotion d'activités économiques**. L'une des conditions essentielles à cette autonomie financière des organisations réside dans la gestion, d'où l'importance d'une formation dans ce domaine.
4. La **dimension politique**. Tout changement exige des choix et une action politiques.

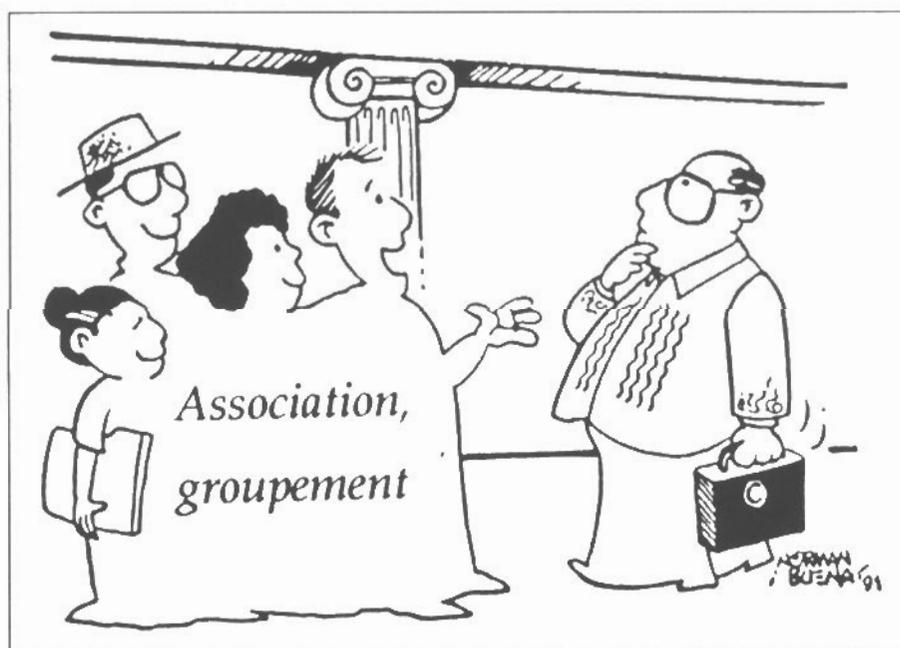
Les objectifs spécifiques et les thèmes d'action

La stratégie opérationnelle de l'IRED s'articule autour des thèmes d'action suivants :

1. **Accès à l'information.** L'information constitue à l'heure actuelle un nouveau pouvoir. Sans l'accès à l'information, les organisations de développement demeureront dans la marginalité. L'IRED doit donc mettre à leur disposition toute l'information nécessaire à la prise de décision et à l'organisation de leur action.
2. **La progression vers l'autonomie.** Elle repose sur une stratégie en plusieurs étapes :
 - La compétence et la crédibilité des organisations, indispensable à leur autonomie économique et politique.
 - Le renforcement des capacités d'auto-gestion au niveau du village ou d'un groupe de villages, qui doit permettre de rentabiliser les activités entreprises, partant une augmentation des revenus qui permettra l'autofinancement des organisations de développement.
 - Le renforcement des méthodes de gestion, de planification et d'évaluation, et la formation des cadres.
 - La recherche d'**alternatives au système de financement actuel**, basé sur l'aide extérieure par projets, par exemple le développement d'opérations d'épargne et de crédit ou de nouveaux mécanismes de capitalisation.
 - La formation des cadres des organisations aux négociations et à une meilleure connaissance des problèmes et mécanismes macro-économiques, condition de leur action au niveau local. Ceci afin que l'autonomie de ces organisations ne soit pas seulement financière et économique, mais également sociale, politique, et économique.
3. **La construction de nouvelles solidarités.** L'isolement est l'ennemi des organisations populaires. Grâce à une meilleure communication, des réseaux doivent se créer et donner le jour à de nouvelles solidarités à tous les niveaux : local, régional, national, continental et enfin mondial. Ce sont ces nouvelles solidarités qui permettront de proposer des réponses crédibles, qui pourront alors être appuyées par des organisations solidaires et fortes.

4. **La formulation de propositions alternatives.** L'IRED doit s'engager dans une critique sans complaisance du système de domination, de ses rouages et de ses conséquences. Cependant, la critique n'étant pas suffisante, des alternatives, nées de la concertation avec les organisations locales, doivent être proposées.

5. **Agir ensemble pour le changement.** Pour changer les lois, les mentalités, les structures et les systèmes, il faut agir ensemble, de façon organisée et concertée. L'IRED doit non seulement s'engager dans des propositions alternatives, mais également, à côté de ses partenaires locaux, dans des opérations de *lobbying* et d'*advocacy* qui leur permettront de défendre leurs droits et d'influencer des décisions dont dépend leur avenir. Toutefois, *lobbying* et *advocacy* ne sont pas suffisants. Les mouvements populaires ont une grande puissance (dont ne disposent pas les ONG) : celle du nombre de leurs membres. S'il s'agit quelquefois de quelques centaines d'hommes et de femmes, ce sont, plus souvent, des milliers, des dizaines de milliers, de centaines de milliers, voire de millions de personnes. Le nombre et l'unité au sein de mouvements organisés est une force qui peut constituer un groupe de pression dont l'action stratégique sera déterminante pour que le pouvoir en place prenne des décisions qui favoriseront la promotion du développement des groupes locaux.



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 :

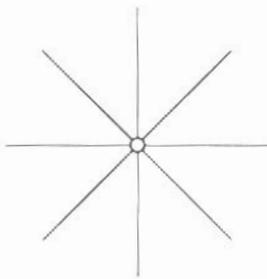


Schéma A

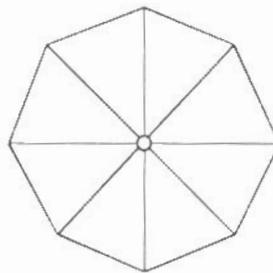


Schéma B

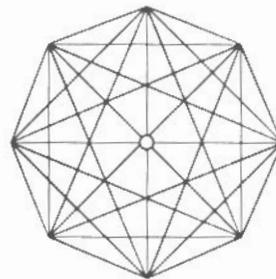


Schéma C

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 relier 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.

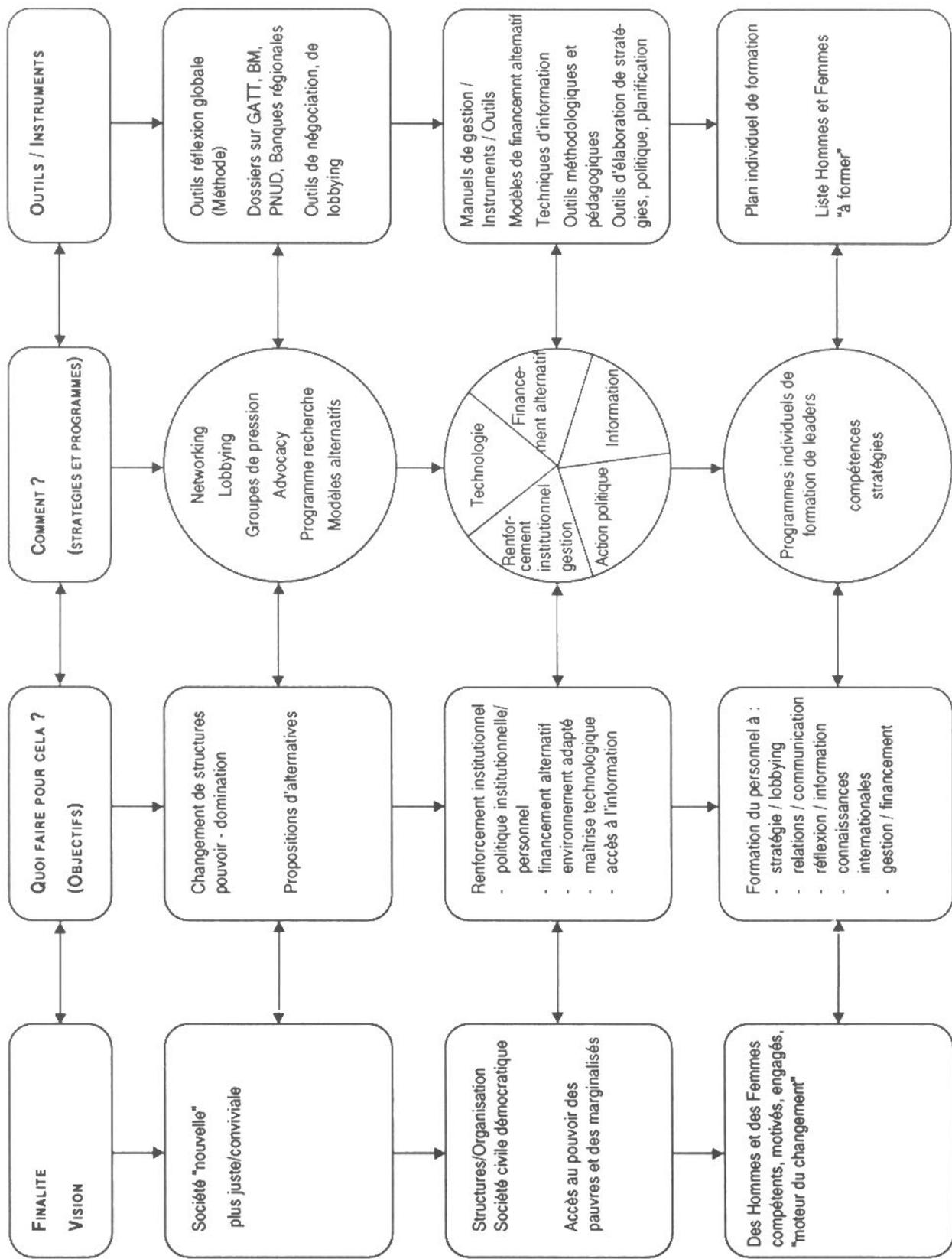
L'IRED croit que le développement doit dans un premier temps se situer à un niveau micro et entraîner la participation des populations locales. Elle croit aussi qu'une réussite micro est insuffisante si elle n'est pas porteuse d'une capacité d'extension et d'un effort pour multiplier les résultats sur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



HISTOIRE

D'UNE AVENTURE

PAR FERNAND VINCENT
FONDATEUR-CONSEILLER

Nous sommes à l'aube des années 1980. Trois groupes d'hommes, sur trois continents - l'Afrique, l'Asie, et l'Europe - décident de créer le réseau mondial de l'IRED.

Une quinzaine d'années plus tard, au moment où je passe le flambeau à un nouveau Secrétaire général, le Comité exécutif de l'IRED me demande de consacrer un peu de mon temps à écrire l'histoire de notre aventure commune. Voici donc quelques points de repères, quelques événements, quelques dates-clefs de ce cheminement, qui fera ultérieurement l'objet d'une publication spéciale.

La naissance de l'IRED

C'est avec quelques anciens étudiants et professeurs de l'*Institut Panafricain pour le Développement (IPD)*, et dans la foulée de la route parcourue au sein de cette institution, que l'idée de créer l'IRED a germé.

C'était en 1980 et je venais juste de quitter le secrétariat général de l'Institut. Avec quelques amis d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe, je m'interrogeais : que pourrions-nous faire ensemble pour apporter, par notre engagement personnel et collectif, une meilleure réponse à la promotion d'un développement plus solidaire et mieux adapté aux besoins des populations locales ?

Après quelque 20 années d'expérience, nous portions les uns et les autres un jugement assez négatif sur la situation du développement dans le monde, sur l'inefficacité de l'aide internationale, et les limites très étroites des actions gouvernementales et multinationales. Nous venions de vivre, y compris dans notre propre engagement dans le Tiers Monde, l'échec de la planification macro-économique, de l'assistance technique, et des grands projets. Nous mesurions bien sûr aussi les limites de nos propres idées en matière de développement intégré et d'une stratégie d'animation qui devait modifier les relations Nord-Sud. Africains, Asiatiques, Européens ou Latino-américains, nous étions tous engagés dans des actions de formation, de recherche ou d'appui, ou encore dans la réalisation concrète de programmes. Ensemble, nous avions une détermination commune, un même idéal : mieux faire.

Ce projet de "mieux faire" s'est concrétisé dans la création d'une association internationale dont le nom est significatif de trois choix importants :

Innovations :	c'est la raison d'être du développement. Le développement implique le changement. Si nous voulons "développer", il faut innover, et regarder ce qui se passe ici et là pour voir ceux qui ont déjà innové afin de transférer leur expérience dans notre propre milieu.
Réseaux :	l'action commune est une des conditions du succès. Il faut dé-isoler, communiquer, échanger, et se renforcer mutuellement.
Développement :	notre utopie est celle d'un <i>autre</i> développement, qui intègre certes la croissance économique, mais aussi et surtout qui soit social, humain, et solidaire.

Tel est le Projet IRED qui a regroupé les fondateurs.

L'IRED est née simultanément en Afrique, en Asie, et en Europe. Je n'ai été en fait que le facilitateur d'un engagement commun à nos trois groupes :

- en Afrique, autour de l'IPD, Boukary Younoussi, Jean-Bernard Payet, Bernard Lédéa Ouedraogo, Jacques Bugnicourt, et beaucoup d'autres amis, qui avaient vécu ensemble de grandes aventures.
- en Asie, M.V. Rajasekharan, Chandra Soysa, S. Loganathan, Om Shrivastava, Joe Madiath, qui partageaient leurs idées autour d'un projet d'IRED mondial lors d'un séminaire à Bangalore, Inde, auquel assistaient Ronald Léger et Roméo Maïone de l'ACDI, Canada.
- en Europe, Bernard Lecomte, Michel Garcin, René Didier et beaucoup d'autres, qui se rencontraient régulièrement pour réfléchir et rechercher les voies et moyens du futur IRED.

Le premier document, avant-projet de l'association internationale *Innovations et réseaux pour le développement*, a été rédigé le 15 mai 1980. Il a servi de base à la réflexion commune et a permis de rassembler un certain nombre d'idées essentielles.

C'est à Genève, les 8 et 9 septembre 1980, qu'a été créée officiellement l'IRED, que ses statuts ont été votés, que les listes de ses premiers membres et partenaires ont été établies. Dans une lettre datée du 26 septembre 1980, par laquelle j'envoyais à chaque membre le projet définitif de création de l'association internationale *Innovations et réseaux pour le développement*, je terminais par ces mots :

"J'ai pris l'initiative de faire imprimer du papier à en-tête et d'ouvrir un compte bancaire. Cela représente pour moi et pour vous aussi je pense le début d'une aventure passionnante."...



Elisabeth Eddy

Les choix fondamentaux

Nos trois groupes se réunissent en séances de travail. Même si la distance qui nous sépare ne nous permet pas de nous rencontrer physiquement, très rapidement, nous savons que nous partageons une même vision du monde et de l'action à accomplir. De nos réunions de travail, un consensus se dégage rapidement, qui nous permet de définir les choix fondamentaux de l'IRED.

Nous voulions que l'IRED soit **une association de personnes** non seulement partageant les mêmes valeurs, mais aussi capables de les appliquer dans leur vie. Ce qui nous rassemblait tous, c'était **la recherche des voies et moyens d'une économie sociale et solidaire** susceptible d'apporter une réponse plus juste au mal-développement et au sous-développement. Une autre conviction commune animait notre démarche : avant de diviser le monde entre le Nord et le Sud, il fallait observer autour de nous et **rencontrer la pauvreté, l'exclusion, aussi bien dans le Nord que dans le Sud**. Ce que nous voulions, c'était agir à travers de nouvelles solidarités, en offrant à ceux qui étaient marginalisés les moyens de s'organiser pour prendre leur place dans la société sans attendre "le cadeau du riche".

Pour remplir cette mission, l'IRED devait être à la fois **un forum** pour l'échange d'idées, d'informations, d'expériences et de personnes, et en même temps **un centre d'appui**. En réunissant ces deux rôles, on pourrait, à travers des projets concrets, fournir des réponses adaptées aux besoins des plus pauvres et des exclus.

Les principales étapes

L'IRED a donc quinze ans, l'âge de l'adolescence si l'on compare à la vie d'un homme. Mais quel chemin déjà parcouru.

1980 C'est la naissance du réseau, sous la force de l'engagement d'individus, hommes et femmes. Bien que peu nombreuses, hélas, au départ, ces dernières sont bien présentes. C'est le début d'une aventure. C'est aussi la mise au point d'un projet dont les choix fondamentaux non seulement se révéleront justes, mais encore demeureront d'actualité en 1993.

1981-82 Le Forum et le Centre d'Appui IRED deviennent réalités. Nous lançons quelques idées d'activités, dont certaines sont novatrices : retour d'émigrants dans leur pays, création d'un réseau de consultants Sud, échanges paysans et intercontinentaux, création de fonds flexibles pour l'autonomie locale, etc... L'IRED organise de très nombreux échanges de personnes et d'expériences par le biais de voyages d'études, de séminaires et d'ateliers. C'est le lancement d'IRED-Forum.

1984-85 L'IRED se régionalise. Des directeurs animateurs régionaux du réseau mondial de l'IRED sont engagés : en Afrique orientale et australe d'abord, en Asie du Sud, puis en Afrique de l'Ouest, enfin beaucoup plus tard encore en Amérique latine.

1986-87 C'est la période de croissance et de développement accéléré des activités. C'est aussi la période des premières interrogations : qui est-on ? Quelle est notre spécificité ? Doit-on rester informel ? Pourquoi ne pas nous transformer en mouvement et nous engager politiquement davantage ?

1989-90 Le besoin se fait sentir de faire le point sérieusement et de s'auto-évaluer. L'action continue, mais l'interrogation cette fois-ci est profonde. Elle crée quelques tensions, qui souvent s'avèrent bénéfiques.

1991-92 La crise qui "couvait" depuis quelques années déjà, éclate. Les membres de l'Assemblée générale des délégués d'Amérique latine voulaient un réseau régional autonome, dirigé par eux-mêmes, et cherchaient inconsciemment à imposer ce modèle aux autres régions. C'est l'affrontement des idées, avec ce que cela comporte de maladroites et d'incompréhension dans les rapports humains. Il est procédé à un vote, et les délégués latino-américains, suivi des administrateurs solidaires, quittent l'IRED. Seul le directeur de notre bureau régional en Colombie reste et reconstitue le réseau avec l'appui du Comité exécutif et du Secrétaire général.

1992 Les résultats de l'évaluation donnent un souffle nouveau à l'IRED. On se tourne vers l'an 2000. Des décisions importantes sont prises, concernant la politique et les stratégies, ainsi que les axes de travail.

1993 L'IRED est sur sa voie. Le transfert de leadership a déjà été annoncé. Le processus s'accélère. Sithembyso Nyoni (Présidente), Boukary Younoussi (Secrétaire général), Sunimal Fernando (Secrétaire général adjoint), reprennent le leadership.

C'est le second souffle !

Les activités

Ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, l'IRED est tout d'abord à la fois un forum et un centre d'appui. Quelle a été la progression stratégique et politique de l'IRED à travers les activités, extrêmement nombreuses, déployées par le réseau. **Six étapes ont jalonné cette progression.**

1. Le réseau a démarré avec deux activités principales, qu'il poursuit aujourd'hui, et qui font sa réputation : la promotion d'échanges et la publication d'un bulletin d'information et de communication du réseau : IRED-Forum.

Le premier échange organisé par l'IRED a été mis sur pied en 1980. A l'époque, organiser un voyage d'études pour des paysans sahéliens en Inde et au Sri Lanka était un défi, et nous n'avons guère été encouragés dans cette entreprise. Nous avons même dû faire face à des critiques de la part de certaines agences de coopération, qui ne prenaient pas cela au sérieux : "Vous faites du tourisme international pour des paysans, nous a-t-on dit". Aujourd'hui pourtant, les dix leaders sahéliens qui se sont rendus en 1980 dans le Sud de l'Inde et au Sri Lanka figurent parmi les hommes et les femmes qui ont accédé à des postes de leadership de mouvements paysans importants et qui sont les interlocuteurs de ces grandes agences de coopération. Ils parlent d'autonomie, de financement alternatif, de promotion de l'entreprise, et de la commercialisation de leurs produits, ou encore de syndicalisme paysan, et ils dialoguent avec les gouvernements. L'IRED depuis a organisé plusieurs centaines d'échanges à tous les niveaux : des femmes se rendant dans le village voisin pour apprendre à fabriquer du savon, ou un groupe de Sri Lankais voyageant en Inde pour y étudier comment démarrer une banque populaire locale. L'IRED est devenue l'un des premiers spécialistes de l'échange d'individu à individu. Des guides ont été publiés, qui décrivent l'échange comme un moyen alternatif de formation pour ceux qui ne pourront jamais aller à l'école.

2. La revue IRED-Forum est l'outil de tous. Des paysans utilisent un article et le traduisent en langue locale ; ils en discutent sous l'arbre. Il sera le point de départ d'une discussion sur la commercialisation de la production ou sur l'épargne locale. Un animateur d'ONG du Nord prépare un voyage sur le terrain dans le Tiers Monde et souhaite rencontrer des mouvements populaires : il recense dans notre bulletin les divers partenaires de l'IRED dans le monde. Des centres de technologie rassemblent les informations contenues dans IRED-Forum sur des fiches techniques pour les diffuser à leurs partenaires. IRED-Forum est devenu le véhicule d'une stratégie de relations du village au global.

Vers 1985-86, et à partir des besoins des partenaires de l'Afrique de l'Ouest, l'IRED s'engage dans des programmes de formation à l'autogestion villageoise. Dans le cadre de ces programmes, elle publie les tomes I et II du *Manuel de gestion des associations de développement du Tiers Monde*. Depuis, cet ouvrage a été traduit en français, en anglais, en espagnol, et dans différentes langues nationales en Asie. Il se révèle également utile dans les pays de l'ex-URSS.

Former à la gestion pour rendre les groupes autonomes et responsables était devenu un programme nouveau de l'IRED.

3. Les interrogations de l'IRED sur son identité et sur la façon dont elle répondait aux besoins de ses partenaires l'avait amenée peu à peu à s'engager dans la recherche. A travers la zone de Puttalam au Sri Lanka, et avec la FONGS au Sénégal, des études paysannes étaient entreprises, qui apportaient les leçons de l'expérience du terrain. Pendant la même période, l'IRED prenant conscience de l'importance des stratégies de réseaux, mettait au point une méthodologie de création et d'animation de réseaux locaux et régionaux. Elle l'appliquait pratiquement dans plusieurs régions du monde et s'associait dans l'action aux grands réseaux amis pour organiser ensemble plusieurs activités et programmes communs.
4. L'expérience et le développement des programmes supposait un arrêt et une réflexion. Ce fut l'évaluation d'IRED-Forum, puis celle du réseau tout entier. Ces évaluations confirmaient la plupart des choix initiaux et nous renforçaient dans la conviction d'aller plus loin encore.
5. Pour cheminer vers l'autonomie et devenir des interlocuteurs valables dans le dialogue international, les organisations populaires devaient se renforcer institutionnellement. Les programmes de l'IRED s'orientèrent peu à peu vers l'empowerment, c'est-à-dire le renforcement du pouvoir des organisations populaires *non seulement économique et financier, mais également social, culturel, et politique.*

De nouveaux ouvrages appuyaient cette politique : renforcer l'autonomie financière, promouvoir des formes de financement alternatif pour accélérer l'autonomie financière des partenaires, devenaient programmes d'action.

6. Enfin, issus du processus d'auto-évaluation, le modèle d'action et le programme triennal de l'IRED vers l'an 2000 étaient acceptés par l'AGD de Pékin en 1991. La dernière partie de ce document retrace ces choix fondamentaux.

L'IRED VUE PAR SES PARTENAIRES

Pour terminer cette première partie de notre numéro spécial, nous vous laissons la parole, au fil de ces quelques extraits de vos récits des expériences que vous avez, les uns et les autres, faites avec l'IRED, au cours de séminaires, de voyages ou de visites d'échange.

Nous venons de former pendant deux semaines une dizaine de femmes d'une autre région du pays dans la fabrication du savon et de la teinture. Nos formatrices ont effectué le déplacement et ont été très chaleureusement accueillies par les groupements de femmes qui les avaient sollicitées. Moralement, je suis très satisfaite : les hôtes ont bien assimilé les techniques de fabrication du savon et elles peuvent écouler facilement leur production dans les villages environnants où le marché n'est pas encore saturé.

...En d'autres termes, l'IRED-Forum est pour tous une pluie bienfaisante, génératrice de forces nouvelles et positives, un investissement intervenant là où les financeurs hésitent...

"La "mise en branle" s'est faite au départ de Bukavu d'où le groupe de quatre personnes constituant la délégation zaïroise est parti le 18 janvier à la rencontre des Rwandais d'abord, des Kenyans ensuite, puis tout le monde s'envolait vers Bombay, et immédiatement l'extraordinaire leçon de choses débutait !

Certes, tous nous avons une grande curiosité par rapport aux techniques dont nous savions que les Indiens étaient détenteurs, et dans ce domaine nous n'avons pas été déçus, mais ce qui nous a le plus fasciné, c'est Gandhi, c'est l'effort continu de l'Inde pour résoudre les énormes problèmes de ce pays de 700 millions d'habitants, c'est la gigantesque mobilisation des énergies pour acquérir une véritable indépendance économique. Ce qui nous a fascinés, c'est la gentillesse de nos hôtes, c'est leur attention à nous communiquer tout ce qu'ils pouvaient pour notre propre avantage.

Nous sommes revenus enthousiastes de notre expérience, c'est cet enthousiasme que nous voudrions faire partager."

(extrait de Onze artisans africains en Inde, par Henri Farcy, préparé en septembre 1984 à la suite d'un voyage d'échanges organisé par l'IRED)

...IRED-Forum est un village planétaire. On y peut avoir des nouvelles d'Afrique, d'Amérique et d'Asie... C'est comme si on est autour d'une table et chacun montre ce qu'il a fait.

Les publications de l'IRED nous ont rendu d'énormes services dans l'étude de notre zone d'action, l'organisation des associations, la planification des programmes, la recherche de financements, la justification des fonds reçus et la formation en gestion des responsables des associations.

Le modèle de statut et le système de comptabilité contenus dans le Manuel de gestion pratique ont été traduits en Wolof et utilisés par nos groupes-cibles. Grâce à IRED-Forum, nous nous sommes inspirés des expériences réussies par d'autres ; nous avons découvert des partenaires et des réseaux d'organisations de même nature que la nôtre. C'est vous dire que vos publications constituent de précieux outils pour les acteurs de développement...

Malgré les difficultés de langue, nous avons bien été informés. Nous avons admiré et félicité Jean Nasro Bemba et ses animateurs et animatrices. Grâce à ce voyage d'étude, nous savons comment les groupements d'ici fonctionnent par rapport à chez nous et nous avons pu échanger des idées et des expériences.

Nodjindiguimmel sait comment faire la confiture à la tomate car elle a assisté à la démonstration lorsque la coordinatrice Geneviève en a préparé. Nous envisageons de mettre en place le moulin à mil, le périmètre irrigué, le magasin de stockage. Pour le grenier communautaire, c'est déjà fait. Nous remercions l'INADES et l'IRED qui ont contribué à l'organisation de ce voyage d'étude qui est pour nous une arme pour lutter contre le sous-développement de notre région.

L'IRED-Forum me paraît utile pour au moins trois raisons, entre autres... :

- la première pour toutes les adresses que vous communiquez, car non seulement vous donnez l'information, mais vous nous indiquez aussi à qui il faut s'adresser
- la seconde pour les informations que vous donnez, suffisamment explicites...
- la troisième, pour les idées que vous donnez, car, même si l'on ne fait pas appel aux partenaires indiqués, on comprend les grands courants d'idées et les axes sur lesquels actuellement les ONG se mobilisent, on voit des évolutions intéressantes, et ceci est peut-être le plus précieux.

C'est ainsi que j'ai pu rentrer en contact maintes fois avec des organismes, non seulement en Afrique, mais aussi en Amérique latine, pour aborder des sujets touchant à l'évaluation, la capitalisation, l'environnement, etc.

Concernant les activités de l'IRED, je crois que l'on ne peut qu'appuyer ce qui se fait. D'ailleurs si vous le faites, c'est que cela correspond à des besoins, notamment en matière de gestion, d'échange, de communication, que ces échanges aient lieu entre ONG, entre paysans ou entre continents. J'apprécie beaucoup votre très large ouverture et votre tolérance ; vous n'éliminez aucune ONG, aucune initiative, vous les mentionnez toutes... J'apprécie également votre façon de stimuler les gens. Toujours un mot d'encouragement.

ENGAGEMENTS DE L'IRED ET DE SES PARTENAIRES

ENGAGEMENTS DES PARTENAIRES

- * **accepter les principes directeurs** de l'action de l'IRED, c'est-à-dire le consensus établi au moment de sa création :
 - défense et organisation des populations marginalisées,
 - nécessité d'une transformation globale (personnes et structures) ;
- * **jouer le jeu dans la confiance mutuelle**, "s'associer sans dominer" ;
- * **se soutenir mutuellement** par échanges de personnes, d'expériences, de moyens ; prendre position, développer la solidarité, etc.
- * **partager des ressources** (expertise, financement, information, technologie, etc.)
- * **appliquer soi-même** les transformations que l'on voudrait réaliser dans le modèle de société que l'on défend ;
- * **partager son expérience et ses innovations** avec l'IRED, ses partenaires ou d'autres organisations travaillant dans le même esprit ;
- * **informer et chercher à élargir le Réseau.**

ENGAGEMENT DE L'IRED

- * **respecter l'autonomie et la personnalité** des groupes ou organisations partenaires ;
- * **organiser la communication entre partenaires**, de façon à ce que l'information atteigne les populations à la base et qu'elle ne soit pas centralisée ;
- * **créer ou appuyer des réseaux de partenaires** travaillant dans un même domaine d'activités ou appartenant à un même ensemble ;
- * accepter et soutenir des actions communes dont les approches, les méthodes et les engagements peuvent être différents selon les cas ;
- * **apporter des appuis pour renforcer ses partenaires**, à condition toutefois que ces appuis ne soient pas isolés de l'action du Réseau IRED ;
- * **diffuser toute innovation connue** auprès de ceux qui y sont intéressés, ou mettre en relation, à ce sujet, ceux qui veulent travailler ensemble ;
- * **défendre tout partenaire** qui serait injustement attaqué ou qui subirait des pressions contraires aux buts de l'IRED, aider à sortir de l'isolement ou de la dépendance.

CHOIX ET STRATEGIES DE L'IRED

LES CHOIX FONDAMENTAUX

Il était important que dès la création de l'IRED les membres fondateurs établissent entre eux un *consensus* qui leur permette, ainsi qu'à tout autre membre qui adhèrera à l'association, de se référer aux choix fondamentaux et aux stratégies définis tant sur le plan idéologique que pour l'action.

Les principaux choix fondamentaux peuvent s'énoncer de la façon suivante :

- * La personne est l'instrument et la finalité du développement. Une personne a des besoins, non seulement économiques et sociaux, mais aussi culturels et spirituels. C'est la motivation, le témoignage, plus encore que la technique ou le développement, qui engendreront le développement.
- * L'IRED, à travers ses membres et les groupes auxquels ces membres appartiennent, entend promouvoir des valeurs qui formeront les bases fondamentales d'une politique de développement orientée vers les plus déshérités.

Respect de la personne et de ses libertés fondamentales, établissement de systèmes économiques reposant sur une juste répartition des richesses et des revenus, paix entre les hommes et les nations, justice dans leurs relations et les systèmes économiques mis en place, etc.

Un authentique développement suppose qu'il soit totalement intégré à la culture de la société concernée. L'IRED devra donc promouvoir la recherche de l'identité culturelle sur laquelle pourra reposer la recherche de projets de sociétés, de nouveaux modes de vie et de formes d'action collective.

- * Le développement est donc l'affaire des personnes et des groupes qui vivent dans l'espace local de leur communauté de base.

Le développement est libération, dépassement des dominations, épanouissement de l'imagination individuelle et collective. Il est communication et ouverture au monde.

Il appartient plus spécialement aux populations des villages et des villes de déterminer elles-mêmes ce que doit être le développement au niveau local et d'y participer aux niveaux régional et national, de façon à :

- répondre aux besoins essentiels physiques, économiques, sociaux et spirituels de chaque individu, de chaque groupe et de la communauté concernée tout entière,
 - avec les moyens propres et la participation des intéressés ;
 - à partir de leur culture et de leurs coutumes.
- * Le développement, c'est aussi un processus ordonné, global et cumulatif, par lequel une communauté locale, régionale ou nationale tire le maximum des potentialités de son milieu, avec les moyens et techniques les mieux appropriés pour satisfaire de façon équitable et durable les besoins de tous dans une perspective de transformation et d'ouverture sur le monde.
 - * Etant consciente de la multiplicité des cultures, des cadres géographiques et climatiques, des langues, des attitudes, des coutumes et des potentialités économiques, l'IRED croit à la pluralité des voies de développement. Par conséquent, il lui appartient de s'adapter aux situations locales et nationales, à condition qu'elles ne soient pas en contradiction avec ses principes et ses choix propres.
 - * L'IRED s'oppose à toute forme de domination, qu'elle soit externe ou interne. Elle condamne les systèmes économiques qui bloquent ou anéantissent les efforts des pays du Tiers Monde. Elle condamne tout autant les actes de domination et de répression interne tendant

à écraser les personnes ou les groupes qui s'organisent pour promouvoir leur propre développement.

- * Le juste partage du pouvoir, des richesses et des moyens de production entre les différentes couches de la population permet à chacun de se prendre en charge et de s'auto-développer. L'Etat et ses services administratifs et techniques sont "au service" des populations.
- * La division que l'on fait habituellement entre Nord et Sud, pays industrialisés et pays en voie de développement, devient de plus en plus relative. Il s'agit de distinguer davantage, partout dans le monde, ceux qui ont et ceux qui n'ont pas accès au pouvoir, aux richesses et aux moyens de production. La pauvreté existe partout mais il faut d'abord la voir chez soi. Il faut rassembler des gens qui ont *fait* quelque chose *chez eux*. La démarche est la même. Elle part des initiatives des individus et des groupes dans leur propre milieu.

LES STRATEGIES

La stratégie joue un rôle capital dans l'action de développement ou la définition des politiques. Il s'agit de savoir comment, quand et avec qui agir. Les stratégies doivent amener *le changement* en partant de la situation réelle où l'on se trouve. La stratégie permet à l'utopie de devenir réalité car elle facilite la communication entre les différents groupes.

Les stratégies que l'IRED tend à promouvoir peuvent se décrire de la façon suivante :

- * La référence de toute activité de l'IRED est celle de la cellule de base (le terrain) où les populations vivent journallement, que ce soit le quartier d'une ville, un village ou une entreprise.
- * Le développement doit répondre aux besoins essentiels de la population. Il doit "permettre d'éviter la violence, la misère,

l'aliénation et la "répression". La pauvreté, c'est aussi ne pas participer au pouvoir.

- * Toute action suppose la participation de la majorité des personnes concernées. Cette politique de participation suppose la responsabilisation du plus grand nombre possible d'individus et la création de petites unités d'action qui favorisent cette responsabilisation.
- * La population cible de l'action de l'IRED se compose de toutes les personnes qui, dans les villes et les villages, constituent la masse des moins privilégiés. Cependant, l'IRED doit agir pour associer à ces propres objectifs non seulement les leaders de ces groupes, mais aussi les représentants des services techniques, des partis et des gouvernements. Elle cherchera également à travailler en liaison étroite avec les techniciens, les entreprises et les élites locales et régionales, si leurs objectifs sont dirigés vers la lutte contre la pauvreté.
- * Le développement doit être intégré. L'addition de l'action sectorielle, qu'elle soit petite ou plus importante, n'apporte pas forcément le développement. Elle tend quelquefois à diviser et dominer davantage. Il faut distinguer le développement aux niveaux local, régional, national, international. La programmation et la planification de l'action sont des démarches nécessaires à condition que les représentants des populations locales y soient associés.
- * Le développement suppose la recherche d'un équilibre maximum entre le secteur privé et le secteur public, le rôle de l'administration et la participation des populations, le développement des villes et celui des campagnes, l'industrie et l'agriculture, et entre régions.
- * La décentralisation du pouvoir est un des choix techniques à promouvoir. Le contrôle de l'aide extérieure et du financement du développement doit être sérieusement organisé, ainsi que la formation des personnes sur lesquelles reposeront les choix et l'action opérationnelle à tous les niveaux.