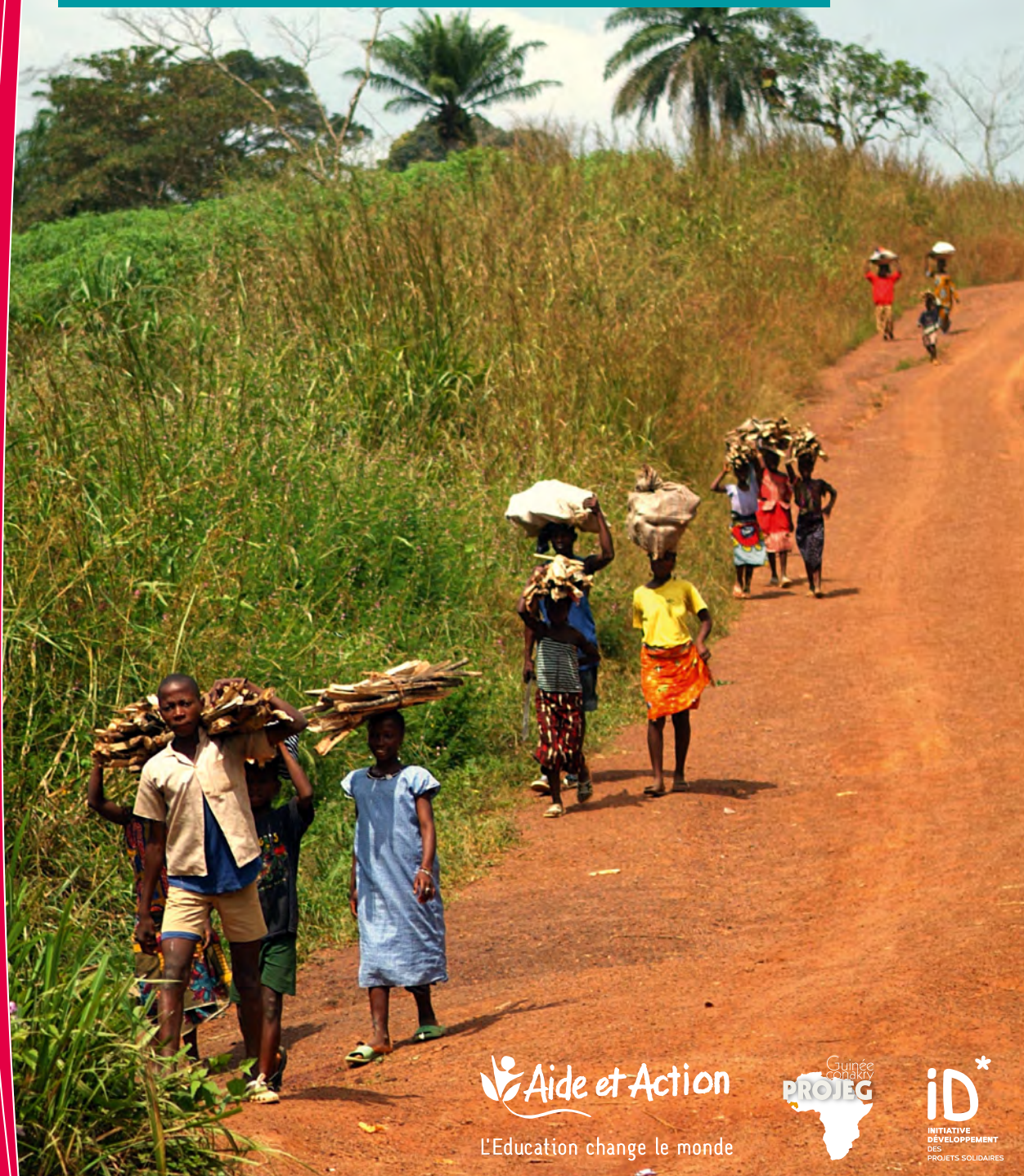


PÉRENNISER EN ACCOMPAGNANT L'AUTONOMIE DE COLLECTIFS D'ACTEURS

L'EXPÉRIENCE DU PROJEG DE 2016 À 2019



 Aide et Action

L'Education change le monde

Guinée
conakry
PROJEG

iD^{*}
INITIATIVE
DÉVELOPPEMENT
DES
PROJETS SOLIDAIRES

PÉRENNISER EN ACCOMPAGNANT L'AUTONOMIE DE COLLECTIFS D'ACTEURS

L'EXPÉRIENCE DU PROJEG DE 2016 À 2019



L'Education change le monde



AVANT-PROPOS

Entre 2008 et 2019, Aide et Action a porté le Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes (PROJEG). À partir de 2016, afin d'anticiper son désengagement et en vue de pérenniser les acquis du programme, le PROJEG a transformé ses modalités d'intervention pour se positionner en accompagnement de collectifs d'acteurs vers l'autonomie. Pour ce faire, le PROJEG a lui-même été accompagné par un binôme externe composé d'une salariée de l'ONG Initiative Développement (ID) et d'un consultant d'AlterVisio.

Cette expérience a semblé intéressante à documenter, au vu des résultats obtenus et de l'enjeu de la problématique pour le secteur de la solidarité internationale. Une fois la prestation d'accompagnement terminée, Aide et Action et ID ont donc souhaité se pencher ensemble sur cette expérience et réfléchir à ce qu'elles peuvent en apprendre.

Ce document appréhende les résultats concrets du processus, concernant l'autonomisation des collectifs d'acteurs et leur capacité à remplir leurs missions, mais aussi concernant le renforcement des capacités d'accompagnement du Secrétariat Exécutif du PROJEG. Il tire des apprentissages de cette expérience en termes de principes, démarches et leviers, et modélise certains éléments clés du processus. En ce sens, il est susceptible de nourrir les réflexions des acteurs de la solidarité internationale qui souhaitent faciliter le changement de positionnement d'une équipe de la gestion de projet vers l'accompagnement d'acteurs, et/ou mettre en œuvre une démarche d'accompagnement d'acteurs vers l'autonomie.

SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
Le PROJEG : un programme concerté pluri-acteurs en Guinée	6
Description du processus d'accompagnement et du rôle des acteurs	8
Les modalités de capitalisation	9
1 CONDITIONS AYANT FACILITÉ LE REPOSITIONNEMENT DU SECRÉTARIAT EXÉCUTIF ET L'AUTONOMIE DES COLLECTIFS	10
2 LE CHANGEMENT DE POSITIONNEMENT DU SECRÉTARIAT EXÉCUTIF DU PROJEG VERS L'ACCOMPAGNEMENT	12
Quelles actions ont favorisé ce changement de positionnement ?	14
Faciliter le portage de la démarche par les instances du PROJEG	14
Se recentrer sur les acteurs et prendre de la distance par rapport à eux	15
Distinguer clairement les fonctions d'accompagnement et celles de contrôle du projet ...	18
Transférer la responsabilité aux acteurs et prendre la juste place de l'accompagnement ...	19
Développer les compétences, méthodes et outils de l'accompagnement	22
3 LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT À L'AUTONOMIE DES COLLECTIFS	26
4 LES CHANGEMENTS CARACTÉRISANT L'AUTONOMISATION DES COLLECTIFS	32
Présentation des collectifs accompagnés par le PROJEG	32
Analyse des 7 grands changements des collectifs	34
Les membres ont développé un sentiment d'unité et d'appartenance aux collectifs	35
Les collectifs se sentent responsables de leurs actions et de leur structuration	37
Les collectifs ont amélioré leurs compétences et leur expertise par rapport à leur mission ...	38
Les collectifs ont diversifié leur leadership et ont développé la collégialité	39
Les membres des collectifs se sont donnés les moyens de travailler efficacement ensemble ...	40
Les collectifs ont gagné en notoriété, légitimité et influence	42
Les collectifs ont développé leur capacité à mobiliser des partenaires et des ressources	44
POUR CONCLURE : QUELQUES APPRENTISSAGES TRANSVERSAUX	46

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADC	Action pour le Développement Communautaire
ADG	Association Dorcas Guinée
AEA	Aide et Action
AFVDD	Action des Femmes Volontaires pour le Développement Durable
AG	Assemblée Générale
ARSYF	Association des Ressortissants et Sympathisants de Fria
AVODEPPE	Association des Volontaires pour le Développement Participatif et la Protection de l'Environnement
CAFODED	Centre d'Apprentissage et de Formation pour le Développement Durable en Guinée
CEGUIFED	Centre Guinéen de Formation et d'Éducation pour le Développement
Copil	Comité de pilotage
FEJED	Femmes, Enfants, Jeunes, Éducation et Développement
FMG	Fraternité Médicale Guinée
GUIDRE	Guinée Développement Rural et Environnement
ID	Initiative Développement
ONAM	Organisation Nationale d'Appui à la Mutualité en Guinée
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PCPA	Programme Concerté Pluri-Acteurs
PCQVP	Publiez Ce Que Vous Payez
PIADD	Plateforme d'Information et d'Action sur la Dette et le Développement
PROJEG	Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes
SE	Secrétariat Exécutif du PROJEG
VGDR	Volontaires Guinéens pour le Développement Rural

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LE PROJEG : UN PROGRAMME CONCERTÉ PLURI-ACTEURS EN GUINÉE

Le PROJEG, **Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes**, est un **Programme Concerté Pluri-Acteurs** (PCPA), instrument de financement du Ministère français des Affaires Etrangères puis de l'Agence Française de Développement, mis au service des sociétés civiles des pays en transition démocratique. Sa finalité est de renforcer les sociétés civiles et de favoriser le dialogue entre les acteurs de la société civile et les pouvoirs publics au Nord comme au Sud.

Entre 2008 et 2019, **le PROJEG a appuyé les acteurs de la société civile guinéenne** afin qu'ils contribuent à l'évolution des politiques et de la gestion publiques et à la consolidation de la démocratie et de la paix. Il a mené des actions locales et nationales dans des domaines variés : réforme du code minier et gestion des revenus de l'exploitation minière, transparence et gestion des ressources publiques, restauration de la démocratie et respect des droits humains, citoyenneté et expression démocratique des jeunes, etc.

Le PROJEG a été porté par Aide et Action mais a mis en place des **instances de gouvernance démocratique propres** rassemblant plus de 150 organisations des sociétés civiles française et guinéenne ainsi que des représentants des pouvoirs publics des deux pays : une Assemblée Générale, un Comité de Pilotage, et des Collèges Régionaux dans chaque région naturelle de la Guinée et à Conakry.

Afin de générer des dynamiques pluri-acteurs, une des modalités d'intervention du PROJEG a été le lancement d'**appels à projets** sur diverses thématiques pour encourager le travail en consortium des OSC guinéennes. Au travers de ce mécanisme, le PROJEG apportait un soutien financier mais également technique en jouant un rôle de leader dans l'impulsion des projets, l'animation des consortia, et la mise en œuvre des activités. Au cours du programme, plusieurs centaines d'OSC ont bénéficié de cet appui technique et financier et ont commencé à tisser des liens au niveau local ou national. Elles ont ainsi joué un rôle clé dans le portage des dynamiques initiées par le PROJEG sur les questions minières, de transparence, et de droits humains.



PÉRENNISER LES DYNAMIQUES INITIÉES PAR LE PROGRAMME...

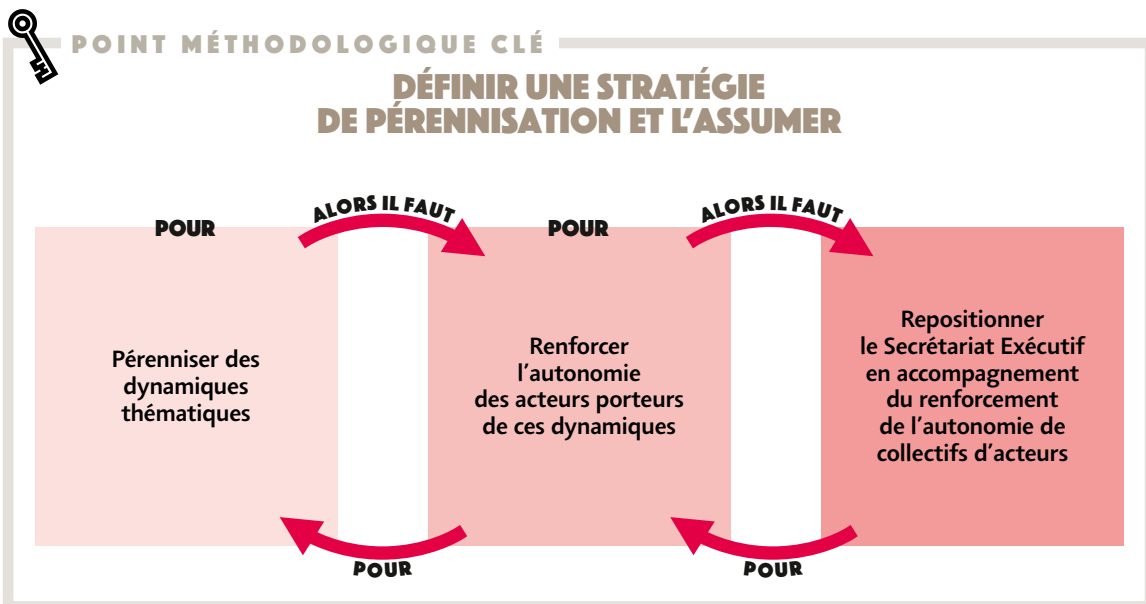
En 2015, après 8 ans d'existence, une évaluation externe a souligné la nécessité de repenser le dispositif de mise en œuvre du PROJEG afin de **préparer son désengagement et la pérennisation des dynamiques** qu'il a faites émerger et soutenues. La dernière phase du PROJEG (2016-2019) a été dédiée à cette question.

Afin d'accompagner le changement de positionnement et de stratégie du Secrétariat Exécutif du PROJEG (SE, l'équipe de mise en œuvre du PROJEG), **une ressource externe a été recrutée** : un binôme composé d'une accompagnatrice (Gaëlle Gandema, Responsable du Pôle Partenariat et Renforcement des acteurs d'Initiative Développement) et d'un expert en supervision (Stéphane Montier, Consultant/Coach à AlterVisio).

... EN ACCOMPAGNANT DES COLLECTIFS D'ACTEURS VERS L'AUTONOMIE

Avec l'appui de cette ressource externe, le PROJEG a défini une **stratégie de pérennisation centrée sur l'autonomie des acteurs**. En effet, il est rapidement apparu que la pérennisation des dynamiques thématiques devait passer par l'autonomie des acteurs porteurs de ces dynamiques : les organisations qui se réunissaient ponctuellement sous la forme de consortia devaient former des collectifs d'acteurs locaux ou nationaux plus durables et autonomes. En conséquence, le Secrétariat Exécutif devait se repositionner en se consacrant moins à l'appui technique et au suivi des activités (pour atteindre des résultats à court terme), et davantage à l'accompagnement de collectifs d'acteurs pour renforcer leurs capacités à travailler ensemble et augmenter leurs chances de pérenniser des dynamiques après le retrait du PROJEG.

Parmi les multiples organisations et consortia qui avaient été appuyés par le PROJEG, **12 collectifs d'organisations ont été accompagnés à l'autonomie** : locaux ou nationaux, ils regroupent de 3 à 85 organisations membres, sont issus de toutes les régions de Guinée et travaillent sur les thématiques des mines, de la transparence ou des droits humains (pour une plus ample présentation, voir p. 32-33).



DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET DU RÔLE DES ACTEURS

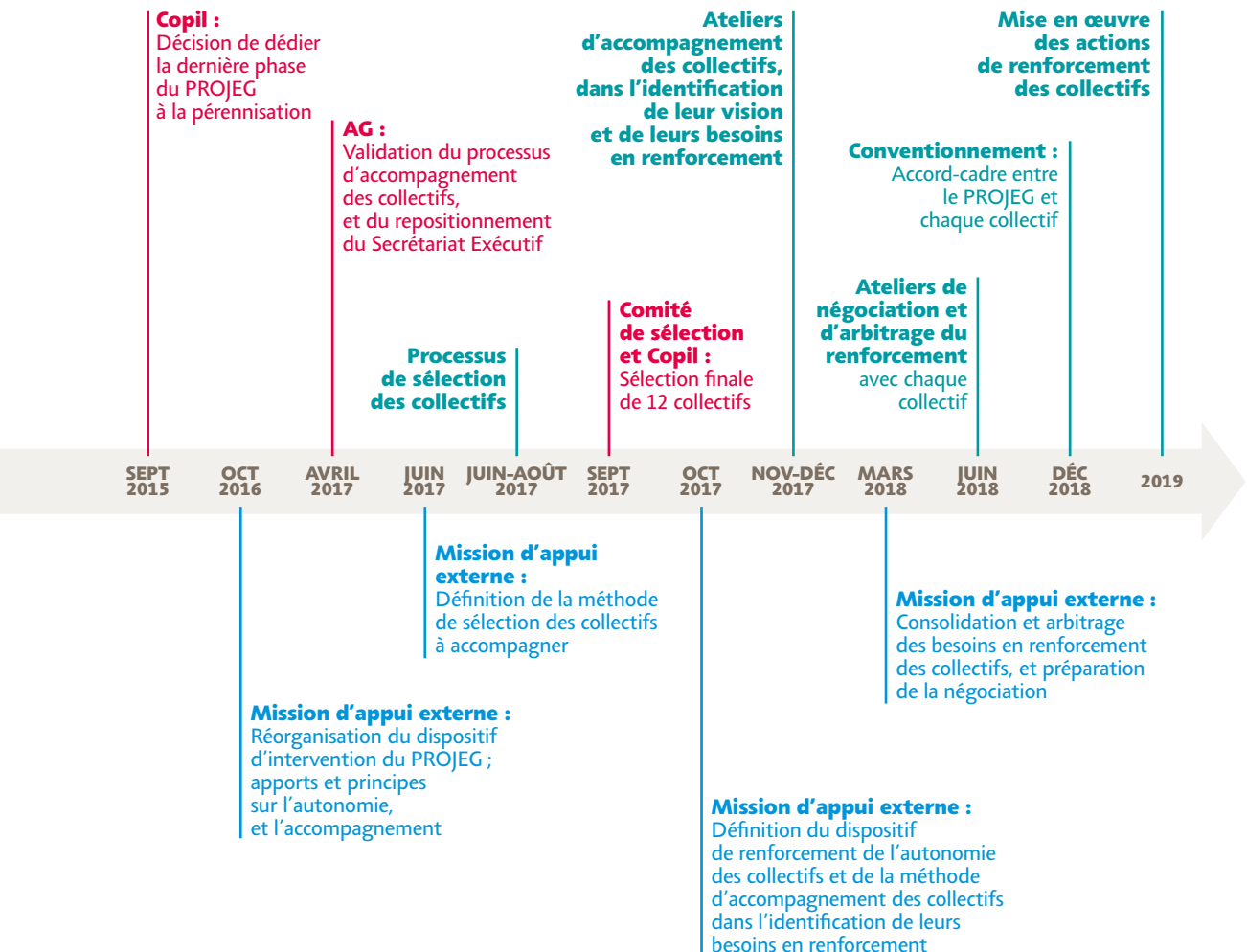
Le processus d'accompagnement à l'autonomie s'est déroulé sur un peu plus de deux ans, d'octobre 2016 jusqu'à la clôture du PROJEG fin 2019. La frise ci-dessous en présente les principales étapes ainsi que l'implication des quatre principaux acteurs du processus :

1. Les instances de gouvernance du PROJEG (Assemblée Générale, Copil, Collèges Régionaux, Comité de sélection) ont eu un rôle de prise de décision et de validation lors des moments clés, et de suivi du processus.

2. Le Secrétariat Exécutif (SE) du PROJEG a conçu et piloté le processus global d'accompagnement, et a accompagné les collectifs au fil de celui-ci.

3. Le binôme d'accompagnement externe a accompagné le Secrétariat Exécutif à définir son processus d'accompagnement, à revoir son organisation et à se mettre en posture d'accompagnement.

4. Les collectifs ont défini eux-mêmes ce qu'ils voulaient être et faire, ont mis en œuvre des activités visant à leur autonomie, et ont porté leurs propres projets sur les questions minières, de transparence et de droits humains.



LES MODALITÉS DE CAPITALISATION

LA DÉMARCHE

Le processus de capitalisation s'est intéressé aux deux dynamiques d'accompagnement qui s'entrecroisent : l'accompagnement des collectifs par le Secrétariat Exécutif du PROJEG, et l'accompagnement du Secrétariat Exécutif par le binôme ID-AlterVisio. Pour ce faire, il a développé **trois niveaux d'analyse** :

- 1. Le repositionnement du Secrétariat Exécutif du PROJEG** : Quelles conditions y ont été favorables ? (*partie 1*) Comment s'est-il manifesté ? Qu'est-ce qui l'a permis, dans l'accompagnement par le binôme ID-AlterVisio ou en dehors ? (*partie 2*)
- 2. Les facteurs ayant influencé l'autonomisation des collectifs** : Quelles conditions y ont été favorables ? (*partie 1*) Quels leviers y ont contribué, au niveau de l'accompagnement par le Secrétariat Exécutif ou à un autre niveau ? (*parties 3 et 4*)
- 3. L'atteinte de l'objectif d'autonomie des collectifs** : En quoi sont-ils plus autonomes ? Comment l'autonomie se manifeste-t-elle ? (*partie 4*)

Une approche qualitative a été privilégiée, avec **une entrée par les changements survenus au niveau du Secrétariat Exécutif et des collectifs**. Elle s'est attachée à faire ressortir **le regard des acteurs sur leur propre changement** et leur analyse. Ce document s'appuie donc sur les verbatims des acteurs et des illustrations de changement.

LES ACTEURS DE LA CAPITALISATION

Tous les acteurs de la cascade d'accompagnement ont contribué au processus de capitalisation : l'accompagnatrice externe d'ID, l'équipe du Secrétariat Exécutif, et un échantillon de collectifs. Chacun a été à la fois interrogé sur lui-même et sur les acteurs qu'il a accompagnés ou par lesquels il a été accompagné, afin de croiser les regards.

La capitalisation a été animée en binôme par Mathieu Cros, Responsable de la Recherche d'Aide et Action, et par Gaëlle Gandema, Responsable du Pôle Partenariat et Renforcement des acteurs d'ID (qui était aussi l'accompagnatrice externe : à ce titre, elle a joué à la fois un rôle d'animatrice et de contributrice à la capitalisation et s'est mise en retrait lors de certains temps).



1 CONDITIONS AYANT FACILITÉ LE REPOSITIONNEMENT DU SECRÉTARIAT EXÉCUTIF ET L'AUTONOMIE DES COLLECTIFS

Quels qu'ils soient, les changements résultent d'une combinaison de facteurs, d'actions, d'interactions et d'autres « petits » changements qui contribuent tous à un processus complexe et continu. Il est donc souvent difficile de percevoir clairement le rôle d'une intervention extérieure dans un changement. Et dans tous les cas, celle-ci ne peut être conçue au mieux que comme une contribution au changement. Elle ne peut en aucun cas s'en attribuer la complète paternité.

LA CULTURE SOCIÉTALE

Les organisations guinéennes sont souvent favorables à travailler en réseau pour être plus efficaces sur le terrain. S'appuyant sur une liberté associative que l'on retrouve également dans d'autres pays (loi 013 sur les associations), la société civile a joué un rôle clé à partir de 1958, à l'époque de la dictature où les partis politiques étaient interdits. Les syndicats et associations ont pris une place sur le champ politique, ont développé une certaine capacité d'action et une conscience d'avoir « voix au chapitre ». Elles se sont structurées comme organisations citoyennes, ne pouvant se positionner en prestation de service du fait d'un État fort et fermé à l'aide internationale durant de longues années. Cet élément de contexte historique éclaire la capacité importante de mobilisation des organisations guinéennes et leur maturité face à la question de l'aide et de l'autonomie.

En ce sens, nous avons relevé un certain nombre de conditions qui nous semblent avoir facilité les changements advenus au sein du PROJEG et qui devront être regardées comme complémentaires aux actions volontairement mises en place.

UN CADRE ET UNE DEMANDE INSTITUTIONNELLE

Le cadre spécifique du PCPA suppose de manière explicite un partenariat pluri-acteurs et une gouvernance collective qui décide des orientations. La question est centrée sur le sens – où est-ce qu'on va ensemble et qu'est-ce qu'on va changer ? – et l'exécutif est positionné sous l'AG et le comité de pilotage, ce qui le prédispose à être dans une position d'accompagnateur. De plus, il existait une volonté politique d'autonomiser pour pérenniser, issue de l'évaluation du deuxième triennal, ce qui a conduit le comité de pilotage à faire de la pérennisation le cœur de la phase 3. Cette orientation est ressentie par l'équipe du Secrétariat Exécutif comme un engagement fort, matérialisé par des moyens dévolus.



« Au début de l'accompagnement doit exister la volonté politique. C'est ça qui donne aux acteurs l'obligation, la légitimité, et le sentiment de servir l'institution. Cela permet ensuite au manager et à l'exécutif de savoir qu'ils vont dans la réalisation d'orientations définies par la gouvernance, et cela donne une légitimité à la conduite de cette démarche. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

UNE ALLIANCE ENTRE LES ACTEURS

Les 8 ans de travail passés et l'appui de longue date avaient déjà posé une solide base de confiance entre le PROJEG et les organisations. Les collectifs avaient déjà commencé à tisser des liens avant le démarrage de l'accompagnement. Les membres se connaissaient et avaient des habitudes de travail en commun du fait de leur participation aux Collèges Régionaux du PROJEG, qui ont été des espaces de rencontres et de rapprochement ; et du fait des appels à propositions lancés par le PROJEG, qui ont encouragé la formation de consortia autour de projets. Cette confiance établie a facilité le repositionnement du PROJEG et l'adhésion de tous les acteurs (gouvernance du PROJEG, Secrétariat Exécutif, collectifs et organisations membres) au processus.



« Peut-être que c'est dû à tout le travail qu'on a fait avec eux, la confiance gagnée au cours des 8 ans ? Lorsqu'on leur a proposé cette option de se mettre ensemble pour préparer la pérennité, ça a été facile. »

Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action

UNE CULTURE DE L'INNOVATION

La culture d'organisation d'Aide et Action Guinée et du PROJEG a été un terreau fertile à l'innovation. La souplesse permise par les modalités d'actions a rendu possibles de nouvelles initiatives et de nouvelles organisations dans le travail. De plus, l'attitude du coordinateur du PROJEG a été très favorable au changement dans l'équipe : il a fait preuve d'une grande ouverture d'esprit couplée à une exigence de qualité, allant jusqu'à porter un regard sur ses pratiques et à les dépasser, pour faire mieux.



« Il y a une ouverture d'Aide et Action à de nouvelles initiatives dans le travail et une ouverture d'esprit de Moctar [le coordinateur du PROJEG] qui se dit qu'il ne faut peut-être pas rester dans des pratiques anciennes, pas se contenter des résultats, et aller au-delà. »

Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action

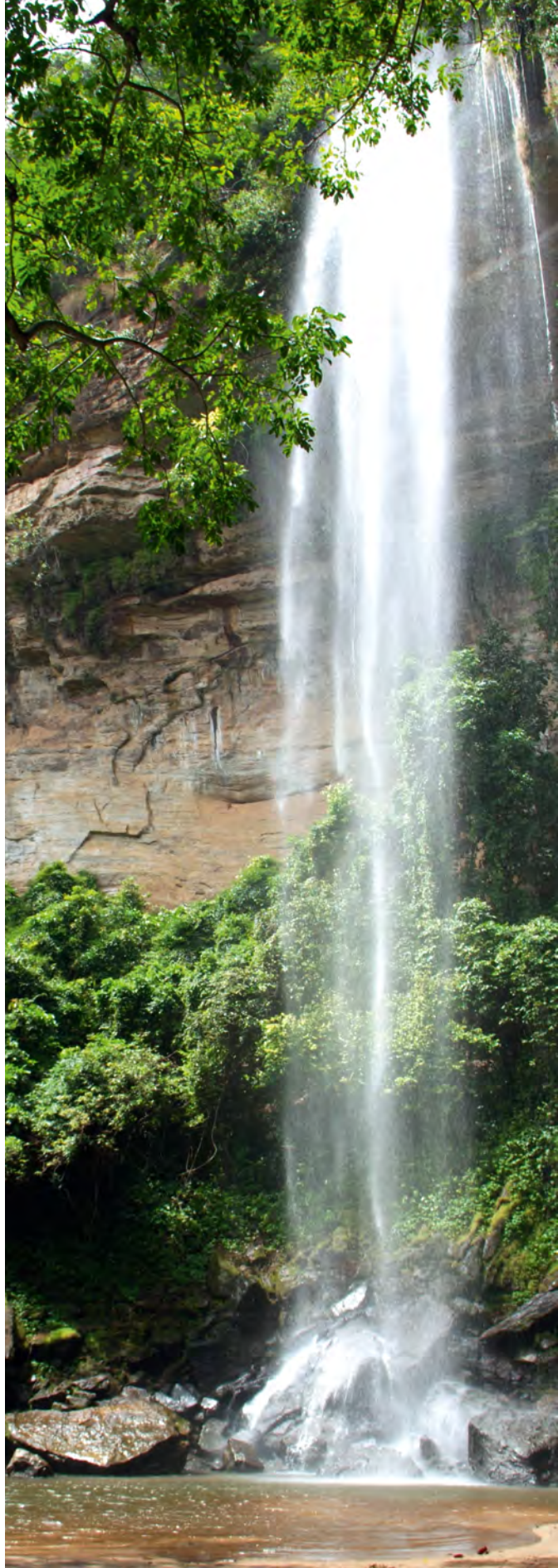
DES MOTIVATIONS INDIVIDUELLES

L'équipe du Secrétariat Exécutif a été dès le départ en accord avec la finalité du processus, avec l'objectif d'autonomie des collectifs. La motivation individuelle de chaque membre de l'équipe à pérenniser les acquis du PROJEG, en lien avec une remarquable conscience professionnelle, a grandement facilité le changement de positionnement.



« Le fait que nous-mêmes nous sachions que notre programme arrivait à terme ça nous préparait psychologiquement sur le travail qu'on aurait à faire pour que tout ne périclite pas, pour que les acquis de 8 années de nos efforts perdurent. »

Cheick Mohamed Touré,
Accompagnateur régional Basse-Guinée,
Aide et Action



2 LE CHANGEMENT DE POSITIONNEMENT DU SECRÉTARIAT EXÉCUTIF DU PROJEG VERS L'ACCOMPAGNEMENT



« Quand tu es coordinatrice, tu veux que l'acteur atteigne des résultats. Mais maintenant, en tant qu'accompagnatrice, tu veux l'accompagner là où il veut arriver lui. »

Djenè Madé Fofana, Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action



« Maintenant c'est les collectifs qui initient ce qu'ils ont envie de faire, font le montage et mettent en œuvre. L'accompagnateur est disponible pour venir discuter avec nous, mais c'est nous qui le sollicitons. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

Depuis le démarrage du PROJEG, le Secrétariat Exécutif (SE) était positionné en coordinateur et en pilote d'actions de mobilisation d'acteurs sur des thématiques données. Ce positionnement a favorisé le renforcement des capacités des acteurs sur le plan technique, sur leurs différents domaines d'intervention. Il a également créé un cadre d'échange favorisant la confiance entre les acteurs.

Cependant, cette responsabilité vis-à-vis des résultats des actions ne favorisait pas l'autonomie des acteurs dans leur capacité à définir et porter leurs propres actions sur leurs thématiques. Pour y parvenir, il a fallu effectuer un changement de positionnement redistribuant les responsabilités et le leadership :

transférer la responsabilité des actions et l'expertise thématique aux acteurs, par un nouveau positionnement en accompagnement et par de nouvelles méthodes et outils de travail.

L'équipe du SE a donc transformé son positionnement de coordination vis-à-vis des collectifs, pour se mettre en accompagnement et favoriser leur autonomisation, selon un processus qui s'est étalé sur près d'un an.

Le changement de positionnement du SE s'est décliné à trois niveaux complémentaires : institutionnel, organisationnel et individuel :

1 INSTITUTIONNEL

Le PROJEG a repensé son dispositif d'intervention.

Soutien à des actions thématiques avec financements courts ciblant des consortia d'organisations



Soutien à la définition et à la mise en œuvre de plans d'accompagnement de collectifs d'organisations avec financements orientés sur des besoins structurels

2 ORGANISATIONNEL

Le Secrétariat Exécutif du PROJEG s'est réorganisé avec une distinction entre les fonctions d'accompagnement et de suivi-responsabilité des actions mises en œuvre par les collectifs. Les coordinateurs régionaux, positionnés sur un rôle de portage et de

suivi des activités de leur zone, sont devenus des accompagnateurs régionaux, responsabilisés sur l'accompagnement des collectifs de leur zone. Un poste de chargé de suivi a été créé.

- 1 coordinateur Guinée
- 1 coordinatrice France
- 4 coordinateurs régionaux
- 1 administrateur financier



- 1 coordinateur Guinée
- 1 coordinatrice France
- 4 accompagnateurs régionaux
- 1 chargé du suivi de projets
- 1 administrateur financier

3 INDIVIDUEL

Les 4 coordinateurs régionaux du PROJEG sont devenus des accompagnateurs. Leur fonction a été repensée afin qu'ils passent d'un rôle de leader pour leurs zones, où ils étaient des personnes ressources et responsables des projets réalisés, à une posture de neutralité et d'effacement derrière les acteurs accompagnés. Cela est passé par une prise de conscience individuelle et un changement dans le regard porté sur leur métier.

Thierno Ciré Barry, Chargé de suivi des projets d'Aide et Action, présente la différence essentielle entre la fonction de coordinateur et celle d'accompagnateur :



« Le coordinateur est un planificateur et contrôleur de projets : comment l'action va être déroulée, comment chacun va jouer son rôle. Il est garant du respect des délais, de la gestion des conflits, de la communication, des relations dans le but de faire avancer le projet. Il agit sur le projet et non sur l'acteur. »

« Être accompagnateur, c'est un rôle de conseil, de coaching orienté sur l'acteur, pour l'amener là où il veut aller à son rythme, à couvrir lui-même ses limites et ses difficultés. Il s'agit de lui faire confiance, puis de lui faire comprendre qu'il est l'acteur de son propre changement. On agit sur l'acteur et sur ce qui peut lui permettre d'avancer. »



POINT MÉTHODOLOGIQUE CLÉ

FOCUS SUR L'ACCOMPAGNEMENT

Dans son sens littéral, l'accompagnement peut être défini comme le fait de « se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui »*. Il vise toujours à renforcer l'autonomie de l'acteur, en fonction de sa demande et en respect de ses propres objectifs.

En tant que pratique professionnelle, l'accompagnement peut se décliner en différents types d'appuis complémentaires apportés aux acteurs individuels ou collectifs (organisations) tel que :

- Apports d'expertise, de connaissances
- Appuis conseils ciblés qui visent à apporter des solutions contextualisées
- Coaching de personnes et d'équipes
- Animation et facilitation de groupes
- Mise en réseau d'acteurs
- Médiation entre des acteurs

L'accompagnement s'adapte en fonction des phases du processus de renforcement de l'acteur :

- En amont du processus de renforcement, l'accompagnement consiste à accompagner l'acteur dans l'élaboration de sa vision, de ses objectifs, de ses besoins et demandes de renforcements, puis à négocier le renforcement avec des partenaires ou des tiers ;
- Pendant le processus de renforcement, il s'agit d'accompagner au changement des acteurs et de les appuyer dans le pilotage des actions de renforcement ;
- Et en aval du processus de renforcement, apporter un appui à l'évaluation des résultats atteints, et à l'apprentissage autour de l'expérience menée.

Tenir une posture d'accompagnement demande une vigilance particulière, pour se replacer régulièrement « au bon endroit ».

* Maela Paul, *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.



POINT MÉTHODOLOGIQUE CLÉ

LE PORTAGE DU CHANGEMENT PAR LES ACTEURS EUX-MÊMES

Un changement ne peut s'opérer durablement que si **l'acteur qui doit changer en a le désir, et est lui-même l'architecte de ce changement**. Il s'agit alors de **I** le sensibiliser à changer, **II** nommer précisément le changement à opérer, **III** l'aider à comprendre l'intérêt du changement et ses risques, **IV** l'appuyer à décider le changement, **V** lui donner les moyens d'organiser la mise en œuvre du changement, et **VI** piloter cette mise en œuvre. Les pages suivantes illustrent comment cette démarche a été mise en œuvre dans le cadre du changement de positionnement du SE.

Au préalable, être porteur de son propre changement suppose de **conscientiser les raisons de ce changement**. La compréhension et l'accord du SE sur l'objectif d'autonomie des acteurs, suivis par la prise de conscience de l'accompagnement comme moyen d'y contribuer, ont été les leviers essentiels de son changement de positionnement. Ils ont suscité une motivation individuelle et collective de l'équipe.

L'équipe du Secrétariat Exécutif du PROJEG en Guinée



QUELLES ACTIONS ONT FAVORISÉ CE CHANGEMENT DE POSITIONNEMENT ?

Cette partie présente des actions mises en place par le PROJEG et que les membres du Secrétariat Exécutif ont identifiées comme ayant eu une contribution directe à leur changement de positionnement. Elles peuvent inspi-

rer toute personne ou organisation qui souhaite faciliter le changement de positionnement d'une équipe de la gestion de projet vers l'accompagnement d'acteurs (changement de métier).

FACILITER LE PORTAGE DE LA DÉMARCHE PAR LES INSTANCES DU PROJEG

Le repositionnement stratégique du PROJEG a été le changement « levier » de tous les autres, la volonté politique qui était pré-requise au changement de positionnement du SE. Il était cependant nécessaire de **faire atterrir cette stratégie de pérennité par une prise de conscience de ce qu'elle implique en termes de démarche et de changement du modus operandi.**

COMMENT ?

En respectant les instances dans leur rôle de validation du dispositif

Le circuit de validation entre les instances du PROJEG a été respecté d'un bout à l'autre : présentations de la démarche en Collège Régional, validation par l'Assemblée Générale, puis par le Comité de Pilotage du dispositif complet (et de son calendrier), de la réorganisation du SE et des conditions de sélection des collectifs.

En formant les instances du PROJEG sur l'autonomie et l'accompagnement

Pour porter, défendre et décider, il est nécessaire de comprendre. Tout au long du processus, l'Assemblée Générale, le Comité de Pilotage et les Collèges Régionaux ont été formés sur l'autonomie et ses enjeux afin de leur permettre de prendre des décisions consolidées et en conscience. Des temps de vulgarisation d'éléments théoriques sur les notions d'autonomie et d'accompagnement ont été associés à des débats ouverts sur la différence avec le rôle de coordination de projets précédemment assumé par le PROJEG.

En présentant la démarche, les enjeux et les choix en toute transparence

La compréhension du processus méthodologique et des choix sur lesquels il repose est indispensable aux instances pour jouer leur rôle de décision et maintenir la confiance avec l'équipe du SE. Un travail de vulgarisation de la démarche, de manière très transparente concernant les enjeux et les liens avec les choix proposés, a été réalisé et débattu, à chaque étape.



« Il fallait qu'ils croient en ce que nous faisons et en l'objectivité de la démarche. Le fait d'avoir fait de la transparence était le gage du succès ; quand tu passes de 600 personnes avec qui tu travailles, à 60, il faut montrer la pertinence de ton choix et la transparence de ta démarche. Cela a conféré beaucoup de crédibilité à notre démarche. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

... Cette action a eu des effets vertueux pour l'équipe

Elle a été facteur de compréhension dans le fait de devoir présenter la démarche clairement, l'illustrer par leurs propres mots et images.



« On a défini les principes de l'accompagnement, on est allé à un collège où on l'a présenté nous-mêmes, on était volontaires mais on n'était pas sûrs de réussir. Au sortir de ça on a commencé à sentir dans quoi nous sommes. »

Souleymane Sow, Accompanneur régional Haute-Guinée, Aide et Action

Elle a permis de légitimer la démarche vis-à-vis des acteurs du PROJEG, et le SE dans son changement de positionnement.



« Ça a permis de légitimer le travail de l'équipe : une fois que c'est acté par le Copil et l'AG, nous sommes là pour réaliser ce sur quoi on s'est engagés. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

Elle a été facteur de motivation, par l'accord rassurant avec l'ensemble des acteurs du PROJEG autour de l'intérêt partagé pour l'accompagnement à l'autonomie (rassure sur le sens de l'action).



« Dans les rencontres des acteurs à l'AG et dans les collèges, tu voyais d'une façon très nette que les gens appréhendaient que leur raison d'être ensemble n'était plus l'argent. Et c'est très motivant qu'ils comprennent là où on voulait qu'ils aillent ensemble, et qu'ils acceptent de laisser 80% des organisations de côté pour se concentrer sur un petit nombre. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

SE RECENTRER SUR LES ACTEURS ET PRENDRE DE LA DISTANCE PAR RAPPORT À EUX

Dans l'accompagnement à l'autonomie, un prérequis essentiel est d'avoir une perception claire des organisations à accompagner, de leur besoin puis de leur demande d'accompagnement. Cela permet de distinguer nettement les rôles et responsabilités réciproques et de se projeter dans l'accompagnement nécessaire. Un autre prérequis est de prendre de la distance vis-à-vis des organisations, pour bien les appréhender et être plus tard en capacité de faire des choix en fonction de critères objectifs et transparents (et donc de renoncer à accompagner tout le monde). Le PROJEG, a ainsi réalisé un travail préalable de **clarification** puis de **caractérisation** des cibles qui a permis au SE de se mettre en position de **neutralité** vis-à-vis de celles-ci.

Clarifier la cible de l'accompagnement : le passage de la « dynamique » aux acteurs

Après 8 ans d'appui à des organisations regroupées en consortium autour de projets sur des thématiques données (droits humains, mines, transparence, etc.), le PROJEG et l'ensemble de ses parties prenantes avaient pris l'habitude de désigner par le terme de « dynamiques » tout ce qu'il entreprenait avec une dimension territoriale ample et qui mobilisait beaucoup d'acteurs : en l'occurrence, des groupes d'organisations se réunissant autour de mobilisations citoyennes, sur une thématique donnée. Ces dynamiques étaient notamment stimulées par des appels à projet lancés par le PROJEG. La dynamique ne faisait donc pas référence aux organisations, variables, qui les composaient, et encore moins à une structuration de type faitière qui n'existait pas.



« On ne peut pas accompagner si on ne sait pas ce qu'on veut faire et avec qui on veut le faire. »

Djenè Madé Fofana, Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action

COMMENT ?

Par un travail de questionnement sur les termes et ce qu'ils recouvrent

L'équipe du SE a eu du mal à se débarrasser de cette construction/image de « dynamiques ». La clarification de la cible, par un travail de questionnement et de remise en cause des termes utilisés pour la désigner, a amené l'équipe à une prise de conscience puis à **un choix : celui de s'adresser à des collectifs d'organisations. Et donc à des acteurs, seules cibles possibles de l'accompagnement**. Il ne s'agissait donc pas d'autonomiser des dynamiques, mais des collectifs d'acteurs qui ensuite pourront porter ces dynamiques. Cette clarification a joué un rôle de déclic pour toute l'équipe du SE, leur permettant d'appréhender pour la première fois l'accompagnement et ce qu'il signifie. L'accompagnement externe a grandement favorisé la prise de distance nécessaire à cette étape.



« Dans un premier temps, il y avait une sorte de confusion entre les dynamiques que nous avons suscitées. Pour moi le fait d'aller sur les collectifs, ça nous a amené vers les organisations. Le jour où on a changé de terme, c'était un basculement. Tous en même temps. »

Cheick Mohamed Touré,
Accompagnateur régional Basse-Guinée,
Aide et Action



Caractériser cette cible pour mieux la comprendre

Une fois la cible clarifiée, essayer de la caractériser précisément permet d'avoir une compréhension partagée des caractéristiques des collectifs et de ce fait, de se projeter dans des besoins éventuels et des actions pertinentes d'accompagnement.

COMMENT ?

En identifiant les principales caractéristiques de l'autonomie d'un collectif

Pour préciser la cible de l'accompagnement, le SE a identifié les principales caractéristiques de l'autonomie

d'un collectif de référence, organisées selon 3 niveaux progressifs de structuration. Ce travail a abouti à un outil : **le référentiel de structuration des collectifs du PROJEG.**



« Quand on a fait le référentiel, j'ai vu directement que je pouvais classer certaines organisations. Ça m'a permis de savoir tout le travail qu'il y a à faire, qu'il y avait beaucoup à faire pour les accompagner vers l'autonomie. »

Souleymane Sow, Accompagnateur régional Haute-Guinée, Aide et Action

LE RÉFÉRENTIEL DE STRUCTURATION DES COLLECTIFS DU PROJEG

1

Émergent

Faire exister : construction de l'identité et sentiment d'appartenance

- Possède une vision commune
- Constitue une réponse à un besoin réel et d'intérêt général
- Définit des objectifs d'intervention
- Possède un noyau fondateur disponible, solidaire et engagé
- Définit des règles d'organisation et de fonctionnement pouvant aller jusqu'à des documents cadres (Statuts et Règlement Intérieur)
- Expérimente une première action collective/projet
- Est capable de prendre des décisions collectives
- Possède un projet associatif

2

Intermédiaire

Capacité à mettre en œuvre des actions collectives et à rendre compte

- Élargit la base de sa dynamique
- Mobilise une diversité d'acteurs
- Définit des règles claires et partagées de gestion des ressources financières (procédures)
- Met en œuvre de manière efficiente des actions collectives
- Suit ses actions collectivement
- Noue des partenariats pour mettre en œuvre son-ses projet-s
- Mobilise des ressources financières
- Rend compte dans la transparence au-x partenaire-s financier-s et à ses membres

3

Mature

Capacité à s'adapter à son environnement et à se faire reconnaître

- Communique de façon pertinente et professionnelle vers l'extérieur
- Communique régulièrement avec ses membres
- Capitalise sur ses pratiques et expériences
- Élabore un plan stratégique
- Définit son modèle économique
- Mobilise des financements diversifiés et plus importants
- Influence aux niveaux sectoriel et territorial par du plaidoyer et du lobbying
- Construit un positionnement collectif

Se mettre en position de neutralité par rapport à la cible

Pour passer d'une responsabilité de coordination régionale d'activités à celle d'accompagnement de collectifs d'acteurs, la neutralité est indispensable. Celle-ci a commencé par le choix des collectifs à accompagner. Il était nécessaire que les accompagnateurs prennent de la distance vis-à-vis des collectifs de leur région : c'est dans cette distance que l'accompagnement a pu trouver sa place en évitant le risque pour les accompagnateurs d'influencer ensuite des collectifs « choisis » vers ce qu'ils souhaitent.

COMMENT ?

Par un travail en binôme et hors de sa zone habituelle

La prise de distance des membres du SE vis-à-vis des collectifs s'est appuyée sur de nouvelles modalités de travail. Les membres de l'équipe ont été invités à se

décentrer, en allant travailler en dehors de leur zone et en binôme. Cela leur a permis de regarder les collectifs avec objectivité. Enfin, travailler et expérimenter entre pairs a soudé l'équipe dans la transformation de ses pratiques.



« Aller dans la zone de l'autre, c'était une bonne chose car j'étais neutre sur le terrain. Si on m'avait laissé dans ma région de Haute-Guinée, j'avais déjà des idées de collectifs que je pouvais proposer, ou dont j'aurais pu faire en sorte qu'ils soient retenus alors qu'ils ne le méritaient pas. Mais en terrain neutre j'étais obligé d'être transparent dans le travail. Chez moi, j'avais déjà des collectifs sur lesquels je misais, et l'un d'eux a échoué. Quand j'ai appris qu'il n'était pas retenu, j'étais un peu contre au fond de mon cœur, mais je connaissais la transparence et la rigueur du travail que j'avais fait donc je savais que c'était pareil dans ma région. »

Souleymane Sow, Accompagnateur régional Haute-Guinée, Aide et Action

En se basant sur une méthode de sélection des collectifs transparente et objective

Le principe de sélectionner les collectifs s'est imposé d'une part relativement au temps et aux ressources d'accompagnement disponibles, et d'autre part dans l'objectif d'identifier des collectifs « pérennisables », à partir d'organisations ayant une certaine habitude de se regrouper pour des actions communes et sur un territoire cohérent. Mais ce principe devait être compris et accepté par toutes les parties prenantes, afin que personne ne se sente lésé. Dès lors, il était fondamental de s'appuyer sur une méthode de sélection objective et transparente, reconnue comme légitime par l'ensemble des acteurs. Celle-ci a permis au SE de prendre de la distance vis-à-vis des collectifs.



« Le collectif mine que je voulais n'a pas été retenu et je l'ai accepté. C'était fait de façon transparente, ça protège vis-à-vis des acteurs de la région. »

Djenè Madé Fofana, Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action



POINT D'ATTENTION

UNE VIGILANCE À AVOIR SUR LA DIFFICULTÉ À FAIRE DES CHOIX ET À PRIORISER

Pour tous les accompagnateurs, en contact régulier avec parfois des centaines d'organisations, devoir faire des choix de collectifs pérennisables (et donc identifier des collectifs non viables) a été une démarche difficile et qui n'est pas allée de soi. Pour chacun, le cheminement individuel par rapport aux acteurs de « sa » région, s'est fait en lien étroit avec les collègues du SE.



« Dans ma région j'avais plus de 100 organisations accompagnées qui venaient plus ou moins régulièrement au collègue. Au début mon idée était de toucher les 100 organisations. C'est en comprenant tout le travail à faire que l'on a compris qu'en partant sur un trop grand nombre d'organisations ça allait être compliqué. M'amener à recentrer mes objectifs était un moment important pour moi. Si j'ai que deux collectifs mais qu'ils travaillent ensemble et peuvent fonctionner sans moi au bout du processus, alors j'aurai atteint mes objectifs. »

Cheick Mohamed Touré, Accompagnateur régional Basse-Guinée, Aide et Action

LA MÉTHODE DE SÉLECTION DES COLLECTIFS À ACCOMPAGNER

Processus étalé sur 5 mois

SECRETARIAT EXÉCUTIF

1

DÉFINITION DES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA SÉLECTION

- La cohérence avec les axes thématiques d'intervention du PROJEG
- La répartition équitable entre les régions
- La légitimité du choix : sur la base de critères pertinents, d'un processus transparent et neutre, avec l'adhésion des acteurs, et dans le respect des rôles et responsabilités des parties prenantes dans la sélection
- Le réalisme du choix : en fonction des capacités du Secrétariat Exécutif pour réaliser un accompagnement de qualité

2

IDENTIFICATION DE CRITÈRES DE SÉLECTION

Les prérequis organisationnels et institutionnels

- Le collectif constitue une réponse à un besoin réel et d'intérêt général
- Le collectif possède un noyau disponible, solidaire et engagé
- Le collectif a l'expérience de mise en œuvre d'actions/projets

La volonté du collectif de s'autonomiser

- Le collectif souhaite s'autonomiser
- Le collectif possède une vision de l'après-PROJEG

La contribution à l'évolution des politiques

- Le collectif travaille avec d'autres au niveau national
- Le collectif pèse au niveau de son territoire, sur sa thématique
- Les actions du collectif répondent à des enjeux nationaux et actuels

3

PRÉ-IDENTIFICATION DE COLLECTIFS ÉLIGIBLES

- Réalisé au niveau régional par chaque accompagnateur-trice, au regard des prérequis organisationnels et institutionnels
- Consolidé au niveau national par l'équipe du Secrétariat Exécutif

4

ENTRETIENS AVEC LES COLLECTIFS PRÉ-IDENTIFIÉS

- Passation des entretiens par les accompagnateurs-trices, en binôme et hors de leur région
- Notation du niveau d'atteinte des critères sur une échelle allant de 1 à 5
- Temps collectifs pour garantir une homogénéité dans l'interprétation des critères par les accompagnateurs-trices
- Proposition d'une liste de collectifs à sélectionner

COMITÉ DE SÉLECTION

5

SÉLECTION DES COLLECTIFS

Par un comité de sélection composé de membres du Secrétariat Exécutif, de membres du Comité de pilotage et de personnes ressources, sur base des propositions du SE.

6

GOVERNANCE PROJEG

PRÉSENTATION ET VALIDATION DE LA SÉLECTION

- Présentation et validation par le Comité de pilotage
- Restitution des résultats aux Collèges Régionaux

DISTINGUER CLAIEMENT LES FONCTIONS D'ACCOMPAGNEMENT ET CELLES DE CONTRÔLE DU PROJET



« Étant donné que les accompagnateurs ne devaient plus demander aux collectifs de rendre des comptes, il fallait qu'une autre personne le fasse. Il y a eu une modification de l'organisation du SE qui s'est traduite par le recrutement d'un chargé de suivi. La séparation est assez nette maintenant entre les deux fonctions. C'est important et il ne faut jamais le perdre de vue. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

Pour incarner la stratégie d'accompagnement dans l'organisation fonctionnelle du SE, il est apparu essentiel de distinguer les fonctions d'accompagnement et celles de contrôle des résultats produits par les collectifs. La fonction principale de coordinateur-trice régional-e (planification, gestion de projet, responsabilité des résultats obtenus par les dynamiques d'acteurs) s'est transformée en une fonction d'accompagnateur-trice d'acteurs (accompagnement des collectifs vers l'autonomie, pas de responsabilité des résultats produits par les collectifs). Ce changement est central car il touche au travail de l'équipe et au rôle que chacun-e jouait dans « sa » zone d'intervention. Cependant, comme tout projet, le PROJEG nécessitait une reddition en direction des bailleurs et de sa gouvernance interne, et le SE ne pouvait pas abandonner totalement le contrôle des actions réalisées. Un chargé de suivi des projets a été recruté pour assurer la fonction de suivi-contrôle nécessaire au pilotage du PROJEG et permettre la reddition de comptes sur les résultats.

COMMENT ?

Par un travail déclencheur de mise à plat de l'organisation existante

Pour déclencher une réflexion sur la réorganisation de l'équipe, un travail de mise à plat de ce que le SE faisait et de ses modalités actuelles d'organisation a été réalisé, facilité par la distance et les questionnements de l'accompagnatrice externe. Ce travail a donné à voir le lien entre l'objectif d'accompagnement poursuivi et les moyens permettant d'y arriver. À partir de là, une nouvelle organisation a été pensée, compatible avec l'objectif et les moyens du PROJEG (nouvel organigramme, nouvelles fiches de poste et un recrutement).

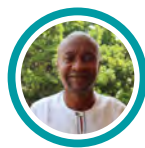


POINT MÉTHODOLOGIQUE CLÉ ÉVITER LA CONFUSION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'accompagnement se donne des objectifs de moyens (méthodologie, positionnement, actions de renforcement), mais ne peut pas se donner des objectifs de résultats concernant ce que l'acteur accompagné doit accomplir. Le fait de devoir mesurer, contrôler les résultats atteints par un acteur et en rendre compte empêche le positionnement en accompagnement et la neutralité sur laquelle il repose. Lorsqu'on ne peut évacuer la nécessité du contrôle au niveau d'un projet, il est bon de chercher à dissocier clairement dans l'équipe les fonctions de contrôle et d'accompagnement.



TRANSFÉRER LA RESPONSABILITÉ AUX ACTEURS ET PRENDRE LA JUSTE PLACE DE L'ACCOMPAGNEMENT



« Quand j'étais coordinateur, j'avais trop la main dans la pâte. En tant qu'accompagnateur, je me suis élevé et j'ai libéré un espace que les collectifs ont pu occuper eux-mêmes. »

Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action



« L'accompagnateur doit savoir qu'on ne se met ni devant ni derrière l'accompagné, on marche avec lui pour l'accompagner dans la direction où il veut aller. »

Souleymane Sow, Accompagnateur régional Haute-Guinée, Aide et Action



POINT MÉTHODOLOGIQUE CLÉ

LA MODIFICATION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS ENTRE ACCOMPAGNATEUR ET ACCOMPAGNÉ

La responsabilisation des acteurs

Plus on donne la responsabilité de son devenir à un acteur, plus il s'autonomise. La responsabilisation est à la fois le levier et le but de l'autonomie. Et le transfert des responsabilités constitue le nœud du changement de positionnement, l'illustration la plus sincère d'un passage en position d'accompagnement. Pour cela, il est nécessaire de considérer l'acteur comme capable de faire lui-même.



« Un groupe, dès l'instant que tu le mets dans une position de se projeter et de construire son devenir, est plus capable que toi de dessiner la façon dont il se projette. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

La posture et les responsabilités de l'accompagnement

Prendre la juste place de l'accompagnement consiste à développer et mettre en œuvre des responsabilités complémentaires à celles des acteurs accompagnés, et permettant justement à ces derniers d'assumer pleinement leurs responsabilités.

Les membres du SE étaient des coordinateurs-trices référents, fins connaisseurs de leur zone, bénéficiant d'un leadership auprès des acteurs, les appuyant et participant à toutes leurs activités comme personnes ressources de ces « dynamiques ». En tant qu'accompagnateurs-trices de collectifs, la posture a évolué vers un recul, une prise de distance associée à un positionnement d'écoute, le partage d'analyses et de conseils, en lien avec une responsabilisation des collectifs dans leurs activités. Les relations d'autorité ont fait place au partenariat et à la négociation. Ce qui a significativement pour les accompagnateurs-trices l'abandon de leur leadership et le détachement vis-à-vis des résultats, pour en confier la responsabilité aux collectifs et prendre ainsi « la juste place de l'accompagnement » : accompagner une organisation, une personne, cheminer à côté d'elle dans la direction qu'elle vise, à son rythme et en laissant l'espace nécessaire à sa prise d'autonomie. En transférant la responsabilité aux collectifs, le SE leur a laissé le champ libre, libérant par-là l'espace nécessaire à leur prise d'initiative et à leur portage de responsabilité, en même temps qu'à l'accompagnement.

Les responsabilités transférées par le SE aux collectifs

- Le choix de s'inscrire ou non dans la démarche d'accompagnement à l'autonomie
- La définition de la vision et des objectifs
- La définition et la réalisation des actions qu'ils souhaitent mener
- L'organisation du travail collectif pour mener ces actions
- L'identification des besoins en renforcement externes
- La priorisation des besoins et la négociation avec le PROJEG
- La définition et la réalisation d'actions de renforcement internes
- La responsabilité vis-à-vis de leur gouvernance
- La communication sur leurs actions
- La communication interne

Les responsabilités complémentaires développées par le SE

- Former, renforcer les capacités des collectifs sur des questions ciblées, à leur demande
- Animer des ateliers avec des méthodes et des outils permettant aux collectifs de définir leur vision, leurs objectifs, leurs besoins en renforcement
- Amener les collectifs à prioriser leurs actions et leurs besoins
- Questionner les collectifs, susciter l'analyse, relancer les questionnements de manière neutre
- Piloter l'accompagnement
- Appuyer les collectifs en fonction de leurs demandes au fur et à mesure de l'accompagnement
- Accompagner les collectifs à prendre du recul sur leur parcours et sur l'accompagnement



UN POINT DE VIGILANCE À NE PAS SOUS-ESTIMER : LA PEUR DE LA PERTE DE POUVOIR

Ce nouveau positionnement en portage méthodologique mais en neutralité sur le contenu (qui relève des collectifs), centré sur les besoins et attentes des collectifs et non plus sur leurs actions et leurs projets, n'a pas été adopté automatiquement par l'équipe. Il a pu être ressenti comme une perte de pouvoir.

Même si les connaissances de base sur l'autonomie et l'accompagnement avaient été fournies lors de la première mission d'accompagnement externe, aucune expérimentation de la nouvelle posture n'avait pu encore être réalisée par

le SE. L'équipe s'est alors retrouvée face à la peur du vide : des responsabilités en moins sans être en capacité d'identifier clairement leur nouveau rôle et leur nouvelle plus-value.

De fait, l'acceptation du changement de posture, de poste et d'organisation, ne peut passer que par une compréhension fine de ce qu'est l'accompagnement. Cette compréhension progressive s'est beaucoup appuyée sur les premières expériences concrètes de positionnement en accompagnement, selon un processus propre à chacun.



« Au début, la compréhension de la posture d'un accompagnateur, l'acceptation même de l'idée d'accompagnement, ça a été un peu difficile pour moi, après plus de dix ans où c'est toi le leader et c'est autour de toi que tout tourne, c'est toi qui anime et distribue la parole quand il y a une rencontre, on passe par toi pour avoir les ressources. La posture là, le lâcher-prise, c'est une difficulté. Le conseil que j'ai à donner c'est être ouvert au changement, c'est dire que cette posture est une nouvelle compétence à acquérir dont les organisations ont aujourd'hui besoin. C'est dire que ainsi est faite la vie, on ne peut pas tout le temps être le centre du monde, des fois il faut s'élever pour libérer l'espace. »

Cheick Mohamed Touré,

Accompagnateur régional Basse-Guinée, Aide et Action



« Dire, tout ce qu'on a fait depuis le début, si tu veux que ça continue, il faut que tu en sortes, psychologiquement c'est un choc. Il faut que tu cèdes : tu détiens l'expertise, les ressources et le calendrier, si tu veux que tes amis soient autonomes il faut que tu puisses renoncer à tout ça, à ces prérogatives. À ce moment-là je sens que ce n'est pas du goût de l'équipe, que ça semble leur demander de renoncer à ce qu'ils sont. Chemin faisant, on a essayé de voir ce que ça suppose comme démarche, comment on fait pour l'autonomie. Cela a semblé leur montrer qu'ils ont quand même un rôle à jouer, qui est différent du premier mais qui porte un nouveau challenge, qu'ils peuvent rester et ont un nouveau défi à relever. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

COMMENT ?

En accompagnant le changement au sein du SE

Tout changement de rôle et de position dans une équipe et vis-à-vis de partenaires amène un risque de réticence bien naturel, partant du fait qu'on est toujours plus à l'aise sur ce qu'on connaît, qu'on maîtrise et dont on a l'habitude, que sur de nouvelles activités et de nouvelles relations aux autres. Etant donné que les personnes sont seules responsables (et capables) de changer leur positionnement, une mesure d'accompagnement au changement individuel et collectif est donc particulièrement pertinente. Dans ce cas précis, la compréhension et la mise en pratique progressive par le SE du changement de positionnement nécessaire a été accompagnée de manière souple et itérative par une expertise externe, relayée et décuplée par le coordinateur du PROJEG, manager direct.

Avec un accompagnement externe pour changer

Une expertise externe a été recrutée pour accompagner l'équipe à accompagner les collectifs dans leur autonomie (quatre missions d'accompagnement de 2016 à 2018).



« Pour moi, Gaëlle [l'accompagnatrice externe] a été la personne qui a permis de construire la mobilisation d'une équipe autour d'un projet dont on ne connaissait pas les contours, le projet d'accompagnement vers l'autonomie. Et c'est de par sa démarche assez pédagogique et participative, de venir sans préfabriqué mais pour construire ensemble, qu'elle a su construire un processus de découverte et de co-apprentissage (...) Il y a eu un moment de doute et progressivement par les outils, méthodes, le fait de se sentir épaulés, les gens se sont vus valorisés et experts. C'est ça qui a permis d'en faire un projet collectif et de donner une identité à l'équipe sur ces sujets. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

Par un « management accompagnateur » en interne

Le coordinateur du PROJEG a joué un rôle central dans la transformation du SE. Sa compréhension fine des enjeux et modalités nécessaires à l'accompagnement à l'autonomie et sa fonction managériale directe en ont fait l'acteur principal de l'accompagnement du changement auprès de l'équipe. En dehors des missions de l'accompagnatrice externe mais en alliance et en cohésion avec celle-ci, il a animé de nombreux temps de travail et d'échange, stimulant le débat et assurant une parfaite coordination du

processus. Il s'assurait que l'équipe était en accord, leur demandait comment ils vivaient le processus, questionnait systématiquement leur appréhension de la démarche. Son management bienveillant et autonomisant, en respect du rythme propre à chacun, s'est décliné en accompagnement individuel et en renforcement collectif tout au long de la démarche. Son rôle décisionnaire a permis en outre les aménagements nécessaires du projet afin de mettre en place le dispositif de renforcement de l'autonomie.



«La responsabilisation et la confiance de Moctar [le coordinateur du PROJEG] envers les membres de l'équipe, faisait que nous étions entièrement responsabilisés dans la mise en œuvre sur le terrain. L'autonomie existait avant, mais elle a été renforcée dans cette phase d'accompagnement.»

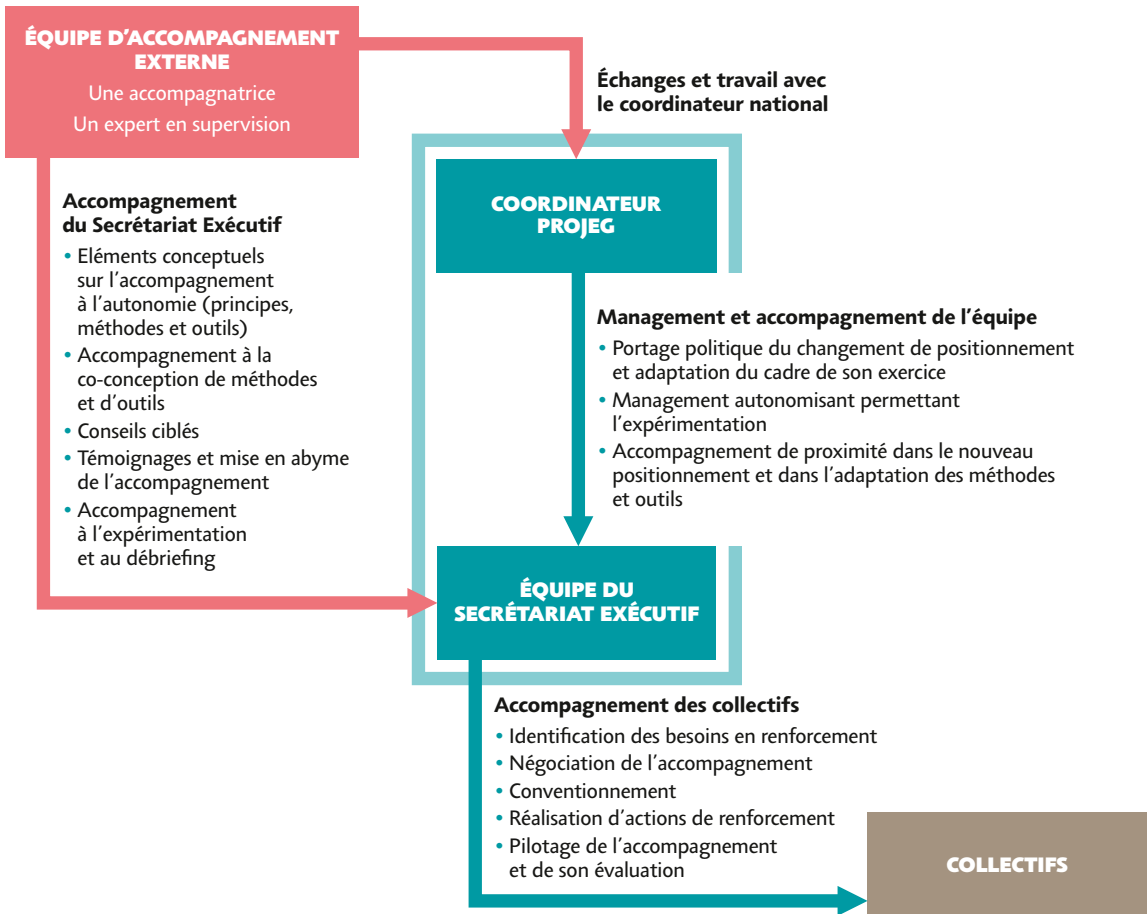
Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action



«Je sais qu'avec Gaëlle [l'accompagnatrice externe], on a toujours fait un travail en amont, on échange sur le contenu et la méthode qu'elle souhaite utiliser. Il y avait vraiment une complicité dans ce travail. C'est grâce à ça qu'en plénière je suis dans une situation de réconforter l'équipe, je n'ai pas de doute sur ce qu'elle fait, c'est une chose qu'on co-porte en binôme, chacun essaie de voir à quel moment sa parole est la plus opportune. Cela permettait de voir sur quelle partie il fallait que j'assure le relai ou que j'appuie. Ce portage me semble assez important.»

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

L'ACCOMPAGNEMENT EN CASCADE DANS LE PROJEG





UNE DIFFICULTÉ : TENIR LA POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT DANS LE TEMPS

Pour la plupart des gens et d'autant plus quand il s'agit d'une nouvelle posture, le positionnement en accompagnement n'est pas facile à tenir sur la durée. Il faut être attentif à soi, prendre conscience régulièrement de son positionnement pour ne pas retomber dans l'apport de contenu, ou pouvoir se « reprendre » rapidement en cas de « glissement ». C'est un exercice peu naturel au début.



« La grande difficulté c'est de savoir la différence entre la position de coordinateur et d'accompagnateur. Et il faut toujours une mise en garde car quand tu es habitué à quelque chose ce n'est pas facile d'arrêter, il faut toujours que la personne revienne sur ce qu'elle fait, qu'elle se rappelle qu'elle a changé de posture, qu'elle est dans une nouvelle démarche, qu'elle va avec les gens et comme ils veulent. Toujours te remettre sur ta nouvelle posture bien que ce soit difficile. »

Djenè Madé Fofana,
Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action

Pour se reprendre, rien de tel que des recadrages réguliers, entre binôme et parfois même par les collectifs eux-mêmes !



« Le fait de travailler en binôme, ça nous a permis de garder nos postures d'accompagnateurs : quand moi je risquais de dire aux gens ce qu'ils devaient faire, l'autre me cadrait et réciproquement. »

Djenè Madé Fofana,
Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action



« À Kankan, le débat était très élevé, et les participants étaient dedans et exigeaient cette posture d'accompagnement de la part des animateurs : eux-mêmes avaient intégré les changements. »

Thierno Ciré Barry, Chargé de suivi des projets, Aide et Action

Un effet vertueux pour le SE : Moins de stress et de pression au résultat

Un effet du positionnement en accompagnement et du transfert de responsabilités des résultats aux collectifs, assorti à une prise effective des responsabilités par les collectifs, a été la diminution du stress ressenti par les membres de l'équipe.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES, MÉTHODES ET OUTILS DE L'ACCOMPAGNEMENT



« La maîtrise de la démarche méthodologique d'accompagnement et les outils, c'est ce qui nous a vraiment facilité le processus. »

Souleymane Sow, Accompagnateur régional Haute-Guinée, Aide et Action



« J'ai le sentiment qu'il y a un métier d'accompagnateur qui émerge à partir de l'acquisition de la méthodologie : une expertise nouvelle. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

Acquérir les méthodes et outils de l'accompagnement à l'autonomie

Le développement de compétences par le SE pour accompagner l'autonomie des collectifs a été essentiel à

son changement de positionnement. L'acquisition de méthodes et outils formalisés ont offert un cadre rassurant. Ces éléments d'expertise sont venus en quelque sorte remplir le vide laissé par le transfert de la responsabilité et de l'expertise « thématique » aux collectifs.

La compétence a été développée grâce à un transfert (conceptuel puis appliqué) de méthodes et d'outils de l'accompagnement. C'est ce qui a rassuré l'équipe, en concrétisant à la fois la réalité et la spécificité de cette expertise et en lui donnant l'envie de l'acquérir et la développer.



« Pour moi d'abord c'était la découverte d'une nouvelle méthode de travail, avec de nouveaux outils. Et ça a été des vrais moments de renforcement de capacité, avec une démarche participative, on était au cœur du processus du travail. »

Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action



POINT MÉTHODOLOGIQUE CLÉ

LA PROFESSIONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement des acteurs vers l'autonomie constitue un métier à part entière, très documenté dans le secteur médico-social et peu dans le secteur de la solidarité internationale. Au-delà du changement de posture, il suppose des compétences, des méthodes et des outils spécifiques. Il s'agit en effet d'articuler des temps et des compétences **I** d'animation, **II** de formation, **III** d'appui conseil, **IV** de coaching, **V** de facilitation, et parfois **VI** de médiation, à partir des demandes de l'acteur et en fonction de son cheminement vers ses objectifs.

COMMENT ?

En instaurant un cadre favorable à l'apprentissage

Le PROJEG, en assumant que l'objectif d'accompagnement des collectifs vers l'autonomie passait par une transformation des pratiques, a positionné l'équipe du SE en situation d'apprentissage assumé. Ce qui induit directement la notion de test et de droit à l'erreur, l'adaptation au rythme de chacun, et le partage d'un objectif de progression collectif et individuel, qui a joué un rôle considérable dans l'acquisition par le SE de nouvelles méthodes et outils et dans son repositionnement.

Cet apprentissage a été grandement favorisé par les conditions de travail, de collaboration et de management à l'œuvre au sein de l'équipe du SE.



« C'est vraiment la relation entre les gens au sein de l'équipe PROJEG : une relation de confiance, d'appui, un environnement de travail qui est comme une famille. »

Djenè Madé Fofana, Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action

Et au-delà... Cette perception d'apprentissage et de liberté dans l'expérimentation, en lien avec l'autonomie laissée par le coordinateur a même permis à certains de réinvestir de manière spontanée et libre les méthodologies dans un autre contexte, vis-à-vis d'autres organisations et à leur demande !

En accompagnant la co-construction des outils en équipe

Afin que les méthodes et outils soient réellement appropriés par l'équipe, ils ont été co-construits avec l'accompagnatrice

externe. Tout l'enjeu de l'accompagnement a en effet été de proposer des éléments conceptuels fondamentaux, et d'accompagner l'équipe dans l'adaptation des outils, sachant que le positionnement en accompagnement implique une responsabilité de méthode mais que le contenu appartient à l'acteur accompagné :



« Ce qui m'a impressionné c'est qu'on a co-construit avec l'accompagnatrice, elle a une méthodologie mais le contenu c'est nous qui l'avons apporté. Cette flexibilité laissée dans l'adaptation des outils, je vis ça comme un vrai moment d'apprentissage, de théorie liée à la pratique. »

Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action



« Elle [l'accompagnatrice] n'est pas venue avec une méthode toute faite. On sent qu'elle a dans sa tête la trame à suivre, mais les différentes étapes sont construites avec l'équipe, elle donnait la parole beaucoup plus à nous, par des questions de relance, on construisait de manière collective les choses. »

Cheick Mohamed Touré, Accompagnateur régional Basse-Guinée, Aide et Action

En réalisant des simulations pratiques en équipe

À chaque étape de l'accompagnement des collectifs, avant d'être en situation d'animation auprès des collectifs, l'équipe a testé les outils et méthodes en interne. Par exemple, pour l'identification de la vision et des besoins en renforcement des collectifs, l'équipe s'est mise à la place d'un collectif pour définir une vision possible, puis des actions pour contribuer à son atteinte et enfin des besoins en renforcement externes et internes. Ce temps ludique a permis de bien comprendre les enjeux de chaque étape, de donner des clés sur la bonne manière d'accompagner les collectifs, et d'affiner les outils : en expérimentant, on se rend compte de ce qui fonctionne, de ce qui bloque, et on améliore directement.



« C'était une méthode importante dans l'appropriation : le temps qu'on a pris pour simuler, je pense que ça a joué un rôle déterminant. Avant les étapes clés, on faisait de la simulation au bureau, on reprenait le déroulé et on simulait. Et on en sortait avec des outils / une méthode qui appartenait à tout le monde car ils se l'étaient appropriée. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

En expérimentant collectivement et de manière accompagnée

Le premier test d'animation auprès d'un collectif était réalisé avec l'équipe entière et en présence de l'accompagnatrice externe. Les quatre accompagnateurs.trices étaient organisés en binôme d'animation : pendant qu'un binôme animait, l'autre binôme ainsi que le reste du SE et l'accompagnatrice externe étaient positionnés en observateurs. Une fois l'atelier terminé, une séance de débriefing de la séance permettait à chacun de s'exprimer sur son ressenti et de faire des propositions d'amélioration de la méthode d'animation. Un tableau de capitalisation « à chaud » permettait de consigner toutes les remarques dans un objectif d'amélioration.

Pour les ateliers d'accompagnement des collectifs dans l'identification de leur vision, l'atelier pilote a été mené avec le collectif CEGUIFED et a été marquant pour toute l'équipe : les membres avaient compris qu'ils devaient être en position d'accompagnement, mais c'est à partir de cet atelier qu'ils ont vu comment le faire. C'est aussi la première fois que l'équipe se rend compte que c'est faisable et que ça fonctionne !



« L'animation de l'atelier, c'était un défi. Au début c'était difficile mais je me suis bien sentie accompagnatrice. Le résultat obtenu avec le collectif m'a réconfortée et m'a donné envie. »

Djènè Madé Fofana, Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action

POINT D'ATTENTION

L'IMPORTANCE DE LA FORMALISATION ET DU SUIVI DE L'ACCOMPAGNEMENT

Formaliser les productions

L'accompagnateur a souvent le rôle de formaliser les productions et outils co-construits car c'est sur cette base rassurante que l'acteur peut développer sa bonne compréhension de la démarche et ses compétences.



« Ce que j'ai apprécié c'est le fait qu'à chaque mission, un document synthèse retraçait le travail fait, donc on avait une mémoire étape par étape, on savait ce qu'on a fait, ce à quoi on a abouti, quels sont les outils qui avaient été construits. »

Cheick Mohamed Touré,
Accompagnateur régional Basse-Guinée,
Aide et Action



« Il y avait des moments d'appel à distance pour conseiller entre les missions : sur ce qui devait être fait, où on en était, quelles informations à remonter et quels besoins spécifiques. »

Thierno Ciré Barry, Chargé de suivi des projets, Aide et Action

Bien suivre l'accompagnement

L'accompagnateur a aussi la responsabilité de suivre l'accompagnement dans le temps, afin de pouvoir apporter des appuis pertinents en fonction des besoins et des demandes de l'acteur accompagné. Ce suivi doit reposer sur des outils qui permettent de voir la progression de l'acteur.



« Il a manqué une mission d'accompagnement pour leur faire prendre du recul sur leur positionnement, leur donner des compléments d'outils/méthode en fonction de leurs besoins, et notamment un outil pour suivre le travail auprès des collectifs et pour permettre aux collectifs d'avoir un regard sur leur parcours. »

Gaëlle Gandema, Accompagnatrice externe, ID

POINT D'ATTENTION

L'ARTICULATION AVEC LE RESTE DU TRAVAIL

Les activités d'accompagnement sont chronophages : beaucoup de réunions et d'étapes pour toujours mieux responsabiliser les collectifs. Lorsqu'on met en place un dispositif d'accompagnement au sein d'un programme, il faut être bien être conscient qu'il faut revoir les autres objectifs à la baisse et qu'il est donc nécessaire de redimensionner les autres volets d'activités. Il faut de plus veiller à une cohé-

rence d'approche entre la démarche d'accompagnement et les autres activités d'appui prévues en direction des mêmes acteurs : la démarche d'accompagnement à l'autonomie doit être transversale à l'ensemble des activités en direction des acteurs accompagnés, sous peine d'invalider les résultats obtenus en matière de responsabilisation, de conscience de soi et de motivation à progresser.

MODÉLISATION DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE PAR LE SECRÉTARIAT EXÉCUTIF : L'EXEMPLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ANIMATION D'ATELIERS AVEC LES COLLECTIFS

Le processus d'apprentissage des compétences, méthodes et outils de l'accompagnement a reposé sur la « recette » suivante :

- Beaucoup de travail en équipe et une progression collective dans l'apprentissage ;
- Des activités réalisées en binôme et en dehors de leur zone d'intervention classique afin de faciliter la prise de distance et l'apprentissage entre pairs ;
- Une alternance d'éléments théoriques et de mise en pratique (plus on avance dans le changement de posture vers l'accompagnement, plus les questions initiales s'enrichissent, il devient alors nécessaire de revenir sur les fondamentaux théoriques pour les approfondir).

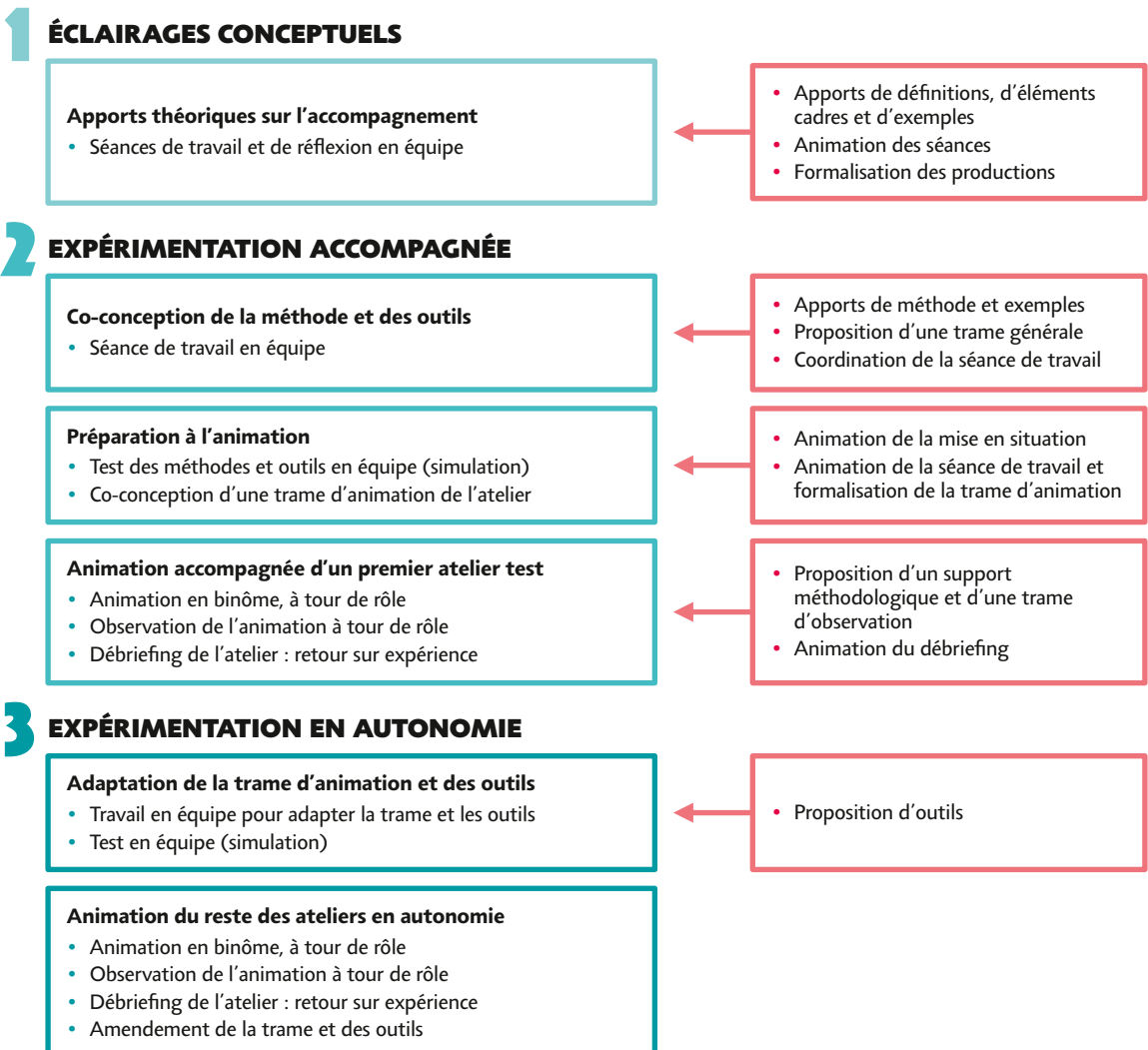


« Ce que j'ai trouvé de bon là-dedans, c'est que tout de suite je mettais en pratique la théorie que je recevais, ça se faisait concomitamment. C'est en faisant qu'on apprend vraiment, il y a une différence entre la théorie et la pratique. J'étais confiant car moi-même j'étais coaché et j'apprenais en même temps que les autres. »

Cheick Mohamed Touré,
Accompagnateur régional Basse-Guinée,
Aide et Action

PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DU SECRÉTARIAT EXÉCUTIF

APPORTS DE L'ACCOMPAGNATRICE



3 LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT À L'AUTONOMIE DES COLLECTIFS



« Dans les autres projets, on ne t'accompagne pas à pérenniser, tu dois réfléchir tout seul. »

Sonna Barry, Présidente de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

Cette partie présente le processus global d'accompagnement des collectifs, qui a été défini et mis en œuvre par le Secrétariat Exécutif du PROJEG avec l'appui de l'accompagnatrice externe. Six grandes étapes peuvent être identifiées : elles ne constituent pas une « méthode » en soi, mais elles peuvent inspirer des personnes ou équipes dans la définition d'une démarche d'accompagnement.

1 DÉFINITION ET VALIDATION DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

LES ENJEUX

- S'entendre collectivement sur un cadre et une démarche d'intervention
- Informer les parties prenantes
- Légitimer l'action du Secrétariat Exécutif

COMMENT

La démarche d'accompagnement des collectifs a été définie par le SE, avec l'appui de l'accompagnatrice externe. Elle a ensuite été présentée au Copil et à l'AG qui l'ont amendée et validée.

OUTIL

Des outils de présentation des concepts d'autonomie et d'accompagnement et de sensibilisation à la démarche ont été conçus sous forme de support Power Point et de notes méthodologiques. Ces outils ont été à chaque fois adaptés à leur « public ».

2 CARACTÉRISATION DE L'ACTEUR À ACCOMPAGNER

LES ENJEUX

- Préciser la cible de l'accompagnement
- Donner à voir le processus de structuration progressive des cibles, vers l'autonomie

COMMENT

Le SE a défini des critères permettant de qualifier un collectif autonome, puis à les organiser en fonction du niveau de structuration, avec l'appui de l'accompagnatrice externe.

OUTIL

Pour définir une démarche d'accompagnement à l'autonomie, il faut savoir à quel acteur on s'adresse et quel est son stade de maturité. Le **Référentiel de structuration des collectifs** (voir page 16) a permis au SE de caractériser la situation initiale des collectifs, de décrire l'autonomie attendue, et ainsi de mieux se projeter dans la définition de la démarche d'accompagnement. Il a également aidé à définir les critères de sélection des collectifs à accompagner.

3 SÉLECTION DES COLLECTIFS À ACCOMPAGNER

LES ENJEUX

- Sélectionner des collectifs pérennisables, et en nombre limité afin d'assurer un accompagnement de qualité
- Commencer à questionner leur demande d'accompagnement

COMMENT

Le dispositif de sélection des collectifs est présenté en page 17. Un accent a été mis sur la transparence et l'objectivité du choix afin qu'il soit accepté par toutes les parties prenantes. À ce titre, les instances de gouvernance du PROJEG ont joué un rôle important : le processus et les critères de sélection ont été présentés et validés par les Collèges Régionaux en amont, la sélection finale a été arrêtée par un Comité de sélection ad hoc et par le Copil, et les résultats ont été restitués aux Collèges Régionaux.

OUTIL

La transparence et l'objectivité du processus de sélection ont été facilitées par la définition de **Critères de sélection** (voir page 17). Sur la base de ces critères, une **trame d'entretien** et une **grille de notation** ont été élaborées.

4 ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIFS DANS L'IDENTIFICATION DE LEUR VISION ET DE LEURS BESOINS EN RENFORCEMENT

LES ENJEUX

- Permettre aux collectifs de définir ce qu'ils veulent être et ce qu'ils veulent faire
- Sur cette base, permettre aux collectifs d'identifier eux-mêmes leurs besoins et leur demande d'accompagnement
- Renforcer la compréhension des collectifs de ce qu'est l'accompagnement

COMMENT

Pour chaque collectif, le SE a animé un atelier de trois jours afin que les membres du collectif :

- Définissent une vision en termes de mission du collectif
- Définissent une vision en termes d'organisation et de fonctionnement du collectif
- Identifient des actions à mener, contribuant à l'atteinte de la vision
- Identifient des besoins en renforcement : deux types de renforcement ont été distingués : les renforcements internes (qui peuvent être portés par les collectifs eux-mêmes) et les renforcements externes (pour lesquels l'appui du PROJEG est requis)

Lors de ces ateliers, les membres des collectifs ont produit le contenu eux-mêmes. Le SE n'est pas intervenu sur le fond et s'est contenté d'un accompagnement méthodologique.

5 ARBITRAGE DES BESOINS ET NÉGOCIATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIFS

LES ENJEUX

- Consolider la demande d'accompagnement des collectifs
- Responsabiliser les collectifs dans l'arbitrage des renforcements internes et externes
- Renforcer la compréhension des collectifs de ce qu'est l'accompagnement

COMMENT

Le processus d'arbitrage et de négociation a été mené en quatre temps, avec l'appui de l'accompagnatrice externe :

- Dans un premier temps, le SE a compilé les besoins en renforcement identifiés par les 12 collectifs afin d'identifier certains besoins communs pouvant être mutualisés.
- Il a ensuite effectué un premier arbitrage sur les renforcements externes. Cet arbitrage a été fait au regard de la pertinence des actions de renforcement (par rapport à la vision du collectif et au référentiel de structuration des collectifs) et en fonction du budget et des moyens humains du PROJEG.
- Des ateliers ont été menés avec chaque collectif pour négocier le renforcement externe par le PROJEG et accompagner le collectif dans l'arbitrage et la priorisation de ses actions internes.
- Enfin, le PROJEG a contractualisé les renforcements internes et externes avec chacun des collectifs via des accords-cadres.

OUTIL

Les collectifs avaient identifié beaucoup de besoins en renforcements, la priorisation et l'arbitrage entre ces besoins a donc été difficile tant pour le SE que pour les collectifs. Plusieurs outils ont été utilisés afin de faciliter la prise de décisions.

- Le SE a compilé tous les besoins en renforcement des collectifs dans un tableau qui a permis d'avoir une vue d'ensemble, de mutualiser certaines demandes des collectifs, et d'évaluer la faisabilité au regard des moyens humains du SE.
- Lors des ateliers de négociation avec les collectifs, le SE a utilisé un outil permettant de classer et de prioriser les besoins au regard de leur importance et de la faisabilité.

OUTIL

- L'arbitrage et les négociations ont abouti à la définition d'un **Plan de renforcement de l'autonomie** pour chaque collectif (voir pages 30-31). Ce plan rappelle les responsabilités respectives du PROJEG et du collectif dans la mise en œuvre des actions et des renforcements. Il a été annexé aux conventions signées entre le PROJEG et chaque collectif.



POINT MÉTHODOLOGIQUE CLÉ

L'ÉMERGENCE D'UNE DEMANDE COMME CONDITION D'UN ACCOMPAGNEMENT NEUTRE

On ne peut accompagner un acteur que si celui-ci émet une demande : il s'agit là d'un principe directeur de l'accompagnement et d'une marque de respect de l'autonomie de l'acteur. Cependant, la demande n'émerge souvent pas seule et la première mission (active et complexe) de l'accompagnateur-trice consiste à aider l'acteur à faire émerger une demande de renforcement claire et en lien avec ses attentes. C'est ainsi que dans le cas du PROJEG, un des enjeux principaux a été d'accompagner l'émergence d'une demande de renforcement par les collectifs. Cela impliquait

pour eux de se projeter à long terme, au-delà du portage d'un simple projet en consortium. C'est la formalisation de cette demande a ensuite permis de positionner le SE en accompagnement. Le processus d'accompagnement des collectifs dans l'émergence d'une demande de renforcement de leur autonomie a démarré lors de l'étape de sélection des collectifs (par des entretiens poussant à l'auto-analyse), s'est poursuivi par des ateliers d'identification des besoins en renforcement, et s'est terminé lors de la négociation du renforcement avec chaque collectif.

6 MISE EN ŒUVRE DES PLANS DE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE DES COLLECTIFS

LES ENJEUX

- Renforcer les capacités des collectifs par des actions externes ciblées
- Suivre et encourager les actions de renforcement internes des collectifs
- Permettre aux collectifs d'expérimenter la mise en œuvre de premiers projets communs

COMMENT

Les actions de renforcement externes ont été mises en œuvre par le SE ou par des prestataires externes (exemples : formation en plaidoyer, formation à l'archivage) ; tandis que les collectifs ont mis en œuvre les actions de renforcement internes (exemples : mise en place des instances de gouvernance, définition d'un manuel de procédures).

En parallèle, le PROJEG a financé la mise en œuvre d'un premier projet pour chaque collectif : le lancement de ces premières activités communes a servi de terrain de mise en pratique des renforcements et a joué un rôle clé en termes de cohésion et de dynamique interne des collectifs.

7 BILAN DE L'ACCOMPAGNEMENT

LES ENJEUX

- Faire le bilan de l'accompagnement
- Mesurer l'évolution des collectifs et leur permettre de porter un regard sur leur propre évolution

COMMENT

Au moment où la capitalisation a été menée, les actions de renforcement des collectifs étaient toujours en cours et un bilan n'en avait pas encore été tiré. Le suivi et le bilan de l'accompagnement sont cependant

importants tant pour l'accompagnateur (suivi de la progression et réajustement) que pour l'accompagné (retracer son évolution, en prendre conscience, et se projeter dans la suite).



EXEMPLE DE PLAN DE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE

ALLIANCE DE LA GUINÉE FORESTIÈRE POUR LA PAIX ET LE DÉVELOPPEMENT

Vision : L'Alliance des OSC de la Guinée forestière vise à contribuer à l'accès à une justice équitable pour tous en favorisant la protection et la promotion des droits de l'Homme dans la région d'ici 2020. C'est un collectif

reconnu sur les questions de droit de l'Homme, respectueux des valeurs et principes démocratiques, travaillant avec la participation effective de tous ses membres.

ENGAGEMENTS DU COLLECTIF (ACTIONS DE RENFORCEMENT INTERNES)	DURÉE ET PÉRIODE	PERSONNES RESPONSABLES
Mise en place de séances de sensibilisation des citoyens sur leurs droits	1 séance/trimestre	M. M. + points focaux
Mise en place d'actions de sensibilisation sur la nécessité d'éviter que les populations se rendent justice : formation sur les procédures judiciaires (code de procédure pénal)	Mars 2019	A. C. et M. T., avec appui financier du PROJEG
Organisation de réunions d'échange pluri-acteurs autour des questions de droits de l'Homme	Mensuelle	A. K.
Mise en place/redynamisation des comités de veille sur les cas de violation des droits de l'Homme dans les communes rurales et urbaines	Janvier-février 2019	J-P. L. et G. O.
Elaboration de documents juridiques et de règles de fonctionnement / Charte du collectif	Août 2018	M. M.
Mise en place des instances de gouvernance du collectif	Août 2018	L. T. et G. O.
Prise de contact avec les autorités locales et les partenaires pour informer sur la mission de l'Alliance	À partir de juillet 2018	V. K. et S. K. C.
Mise en place d'un mécanisme d'information et de communication sur les activités de l'Alliance envers ses membres	Juillet 2018	G. O. et R. H.

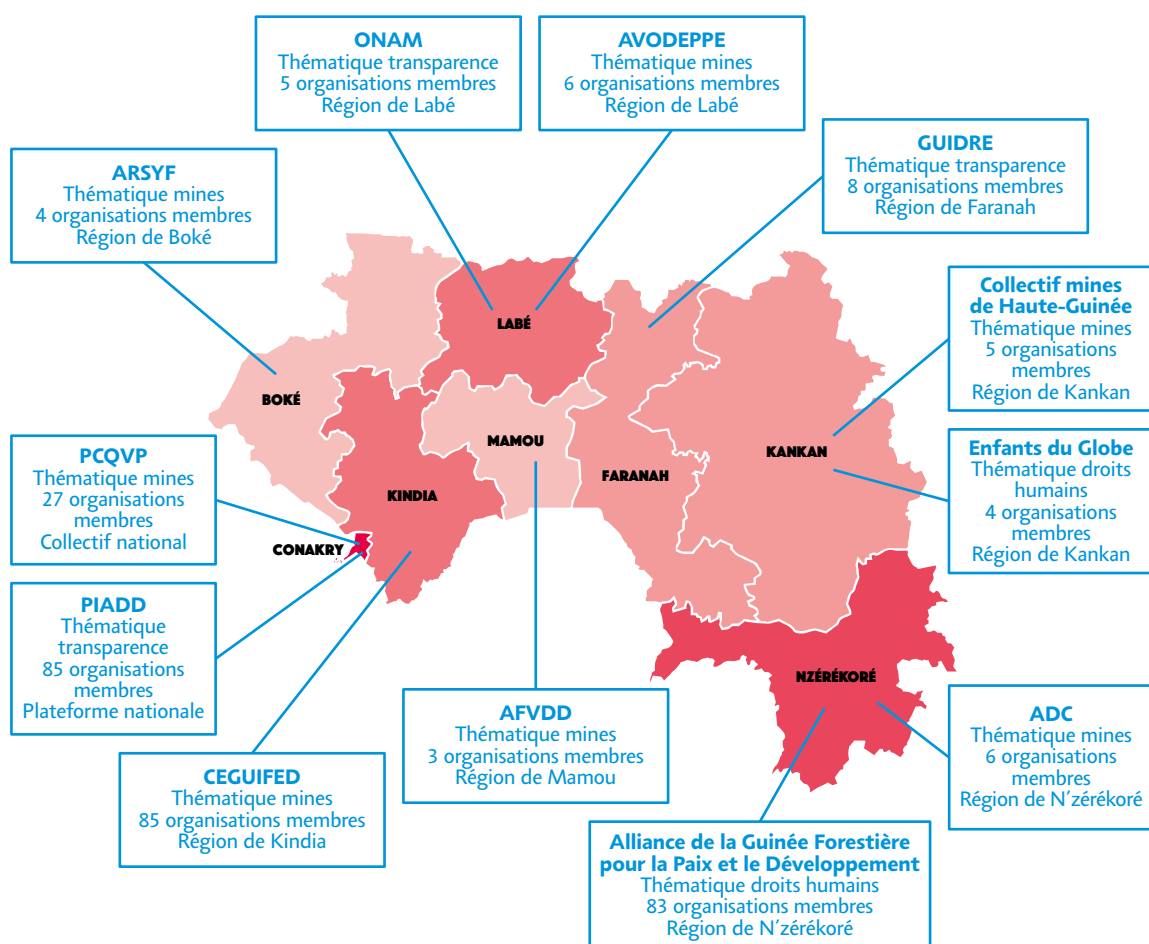
ACTIONS DE RENFORCEMENT DU PROJET (ACTIONS EXTERNES)	DURÉE ET PÉRIODE	PARTICIPANTS
Apport de connaissances ciblées sur les textes de loi relatifs aux droits de l'Homme, en fonction des besoins du collectif	5 jours (août 2018)	20
Mise en relation avec d'autres acteurs pertinents	Tout au long du processus	3
Formation en recherche documentaire	3 jours	1
Accompagnement méthodologique pour l'archivage	Juillet 2018	1
Formation en techniques de communication	3 jours	1
Accompagnement méthodologique pour l'élaboration d'un plan de communication	2 jours	10
Accompagnement à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation (formation, élaboration, partage et mise en place)	Août-septembre 2018	20 (formation), 3 (élaboration)
Formation en techniques d'animation	3 jours	10-15
Formation en techniques de mobilisation de ressources	7 jours	1
Accompagnement à la définition d'un plan de mobilisation des ressources	3 jours (février 2019)	20
Accompagnement méthodologique pour l'élaboration d'un manuel de procédures et à la mise en place d'un dispositif de suivi et de vérification de l'utilisation des fonds du collectif	7 jours de formation	3
Accompagnement à l'opérationnalisation du manuel de procédures et à l'orientation des membres sur le contenu	Octobre 2018 et suivi tout le long	20
Formation sur les techniques de plaidoyer et de lobbying	3 jours	1
Appui institutionnel au fonctionnement du collectif	Au démarrage (juillet 2018)	Selon les besoins
Soutien technique à la mise en œuvre d'initiatives liées à la mission du collectif	Juillet 2018 – octobre 2019	En fonction des réalités

4 LES CHANGEMENTS CARACTÉRISANT L'AUTONOMISATION DES COLLECTIFS

PRÉSENTATION DES COLLECTIFS ACCOMPAGNÉS PAR LE PROJEG

Parmi les centaines d'organisations composant les dizaines de consortia qui avaient bénéficié de l'appui du PROJEG, 12 collectifs d'organisations ont été sélectionnés pour la phase d'accompagnement vers l'autonomie. Ces 12 collectifs sont de tailles variables (de 3 à 85 orga-

nisations membres), représentent toutes les régions de la Guinée, et travaillent sur trois thématiques centrales (les mines, la transparence et les droits humains). La plupart sont nés dans le cadre du PROJEG, suite à des projets portés en consortium par leurs membres.



Dans le cadre de ce travail de capitalisation, quatre collectifs ont pu être rencontrés :

Les collectifs rencontrés ont été choisis en fonction de la diversité de leurs problématiques et niveaux de structuration, de leur disponibilité, et des capacités de déplacement de la mission de capitalisation. Les changements identifiés chez ces quatre collectifs ont été mis en

perspective avec les changements que le Secrétariat Exécutif du PROJEG a pu observer chez les autres collectifs. Les résultats présentés ci-dessous fournissent donc un panorama global dans lequel l'ensemble des collectifs se retrouvent, bien que chacun ait un parcours qui lui est propre et des degrés de changement plus ou moins marqués.



COLLECTIF CEGUIFED
12 organisations membres, région de Kindia

« Notre collectif contribue à la mobilisation et à la gestion transparente des redevances minières pour le développement des zones minières et à la préservation de l'environnement avec la participation des jeunes et des femmes. C'est un collectif citoyen, responsable, crédible, expert et dynamique sur les questions minières aux niveaux régional et national qui prône les principes de la bonne gouvernance. »



COLLECTIF AFVDD
3 organisations membres, région de Mamou

« En 2020, notre collectif contribue à faire respecter les paiements des revenus miniers et favorise leur gestion transparente pour le développement local dans la région de Mamou. Nous sommes un collectif de référence, dynamique, spécialiste des questions minières dans la région et respectueux des règles de bonne gouvernance. »



COLLECTIF ONAM
5 organisations membres, région de Labé

« D'ici 2020, notre collectif contribuera à promouvoir une gestion transparente des ressources publiques en favorisant le respect des procédures, la participation effective des citoyens et la redevabilité à tous les niveaux dans la région de la Moyenne-Guinée. C'est un collectif modèle, reconnu, ayant une expertise dans le domaine du Contrôle Citoyen de l'Action Publique et respectant les principes de la bonne gouvernance. »



COLLECTIF PCOVP
27 organisations membres, collectif national

« En Guinée, nous ambitionnons une exploitation minière durable, inclusive, redevable, respectueuse de la législation et de la norme ITIE 2016 au bénéfice des populations. Notre coalition est une organisation de référence, leader, compétente en matière de gouvernance minière avec un fonctionnement exemplaire. »

ANALYSE DES 7 GRANDS CHANGEMENTS DES COLLECTIFS

Cette partie présente les principaux changements identifiés par les collectifs eux-mêmes. Ils permettent de caractériser ce que représente l'autonomie et en quoi a consisté le processus d'autonomisation pour les collectifs. Ils peuvent ainsi inspirer la définition de référentiels d'autonomie pour les personnes ou équipes accompagnant des acteurs vers l'autonomie.

Pour chaque grand changement, différents leviers peuvent être identifiés dont certains relèvent de l'accompagnement

réalisé par le PROJEG, et d'autres d'actions des collectifs eux-mêmes dans l'espace laissé libre par le repositionnement du PROJEG. Tout changement étant le fruit de processus complexes, une multitude d'autres facteurs y ont contribué positivement ou négativement.

Par ailleurs, les changements se nourrissent mutuellement et sont étroitement liés, tant dans leurs origines que dans leurs effets.



À travers ces sept changements, on retrouve les trois piliers de l'autonomie* :

- La capacité à s'autodéterminer en prenant des décisions et en arbitrant entre des choix ;
- La capacité à définir sa stratégie, ses règles de fonctionnement, et la compétence pour les mettre en œuvre ;
- La liberté et la responsabilité dans la mise en œuvre de ses choix et dans la redevabilité.

* Stéphanie Desfontaines, Stéphane Montier, *Les clés de l'autonomie. Modèles et processus d'accompagnement*, Eyrolles, 2012.

LES MEMBRES ONT DÉVELOPPÉ UN SENTIMENT D'UNITÉ ET D'APPARTENANCE AUX COLLECTIFS



« Au début chacun pédalait sur son vélo et suivait ses objectifs personnels, puis le collectif lui a permis de lever la tête et de travailler à un bénéfice collectif. »

Thierno Hady Bah, FMG, membre du collectif ONAM

Sous l'impulsion du PROJEG, les organisations membres des collectifs avaient déjà travaillé ensemble sous forme de « **consortium** » autour de projets ponctuels. Ils se réunissaient alors de manière ponctuelle, autour d'une opportunité de financement ou sur l'impulsion du PROJEG, et pour travailler sur un projet circonscrit. La dynamique collective se limitait à la réalisation de l'activité, et elle cessait une fois le projet terminé.

L'accompagnement à l'autonomie a concerné des organisations qui se sont rassemblées autour d'une thématique commune, mais cette fois, dans une perspective de plus long terme. Ces organisations ont commencé à se concevoir en tant que « **collectifs** », grâce à la démarche d'accompagnement autour d'une vision et d'objectifs partagés à long terme. **Ce faisant, les organisations membres ont noué un lien plus durable, sont plus soudées, et développent un sentiment d'appartenance qui n'existait pas dans un simple consortium.**

Mansour Diallo, de l'ONG Guinée solidarité et membre du collectif ONAM, explique bien cette différence entre un consortium et un collectif :



« La différence, c'est que le consortium se retrouvait à un moment donné par rapport à un projet temporaire et ensuite chacun retournait dans son organisation. Le collectif est à long terme, progressivement tout un système est mis en place autour d'une vision, pas juste d'un projet. »



PRÉREQUIS

DES PRÉREQUIS POUR « FAIRE COLLECTIF »

Dans le cas d'un des 12 collectifs initialement identifiés, l'accompagnement à l'autonomie n'a pas réussi et le collectif s'est dissout. L'analyse de ce cas et l'expérience plus large du PROJEG soulèvent certaines **conditions facilitantes pour développer une unité et une identité collective** :

- La spécialisation thématique a permis d'unifier les membres autour d'un objet commun.
- La complémentarité des compétences et expertises des membres autour de la thématique facilite la cohésion et contribue à la plus-value du collectif.
- L'existence d'une première expérience de travail en consortium a permis de commencer à créer des liens

entre les organisations et a servi de « phase test » avant de tisser des liens plus forts.

- L'ancrage territorial au niveau local : plus les membres sont éloignés géographiquement plus la vie du collectif se complexifie, notamment du fait des déplacements et de leur prise en charge. Par ailleurs, un ancrage local favorise la connaissance du territoire et la reconnaissance par les institutions. Un dimensionnement local semble donc préférable, au moins pour le démarrage.
- L'absence d'identités trop fortes ou trop marquées parmi les membres permet d'éviter les phénomènes de concurrence.

QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

La définition d'une vision commune dans laquelle tous les membres du collectif se retrouvent

Un des moments clés de l'accompagnement à l'autonomie retenu par les collectifs a été la définition participative d'une « vision-mission » portant sur la mission du collectif et d'une « vision-organisation » portant sur le fonctionnement du collectif. Ce moment a été créateur (ou révélateur) d'identité et vecteur de cohésion car :

- Il a amené les collectifs à se projeter dans un « projet associatif » plus large et à plus long terme qu'un simple projet.
- La vision a été définie par les membres des collectifs sans que les accompagnateurs-trices interviennent et contribuent sur le fond.



« L'organisation de l'atelier sur la vision et la mission ça a motivé les gens et ça a responsabilisé et a donné l'esprit d'appartenance, l'appropriation même du collectif, dont on sent membres à part entière. »

N'fansou Sano, Directeur de l'ONG CEGUIFED, Président du collectif CEGUIFED



La définition de la vision a aussi contribué à développer un sentiment de confiance et de cohésion entre les membres.



« Comme on a les mêmes objectifs, chacun se sent vraiment à l'aise. On a les mêmes idées, chacun se sent appartenir au collectif. »

Amadou Magahariou Sow, VGDR,
membre du collectif AFVDD

La mise en œuvre des premiers projets communs

La cohésion et le sentiment d'appartenance au collectif ont été renforcés par l'obtention de premières réussites collectives. Les membres avaient déjà mené des actions ensemble sous forme de consortium. Mais les projets portés en collectifs ont été définis et mis en œuvre de manière plus autonome sans l'appui rapproché du SE : les résultats obtenus ont généré d'autant plus de fierté et de sentiment d'unité.



« Ce qui change avec les projets menés en commun, c'est que les OSC participent plus et que c'est le collectif qui décide. C'est par ce travail que le collectif se constitue petit à petit. »

N'fansou Sano, Directeur de l'ONG
CEGUIFED, Président du collectif CEGUIFED



RESTE À FAIRE

LE DÉVELOPPEMENT DE L'IDENTITÉ PROPRE DES COLLECTIFS

Les collectifs n'ont pas toujours travaillé le développement d'une identité propre. Ils possèdent tous une vision, mais à quelques exceptions près ils n'ont pas de nom propre (leur nom est celui de l'organisation chef de file), d'identité visuelle, de siège, etc.

Cela n'a pas entravé leur formation et leur fonctionnement, mais il semblerait intéressant d'accompagner la définition d'un nom et d'une identité afin de renforcer le sentiment d'appartenance, et, à moyen terme, d'améliorer l'identification et la reconnaissance des collectifs par les autres acteurs.

LES COLLECTIFS SE SENTENT RESPONSABLES DE LEURS ACTIONS ET DE LEUR STRUCTURATION



« Les membres du collectif le considèrent désormais comme un bien collectif à préserver. La confiance placée en nous fait qu'on n'a plus droit à l'erreur. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

L'autonomie résulte avant tout d'une démarche venant de l'acteur, et ne peut qu'être encouragée de l'extérieur. En ce sens, elle ne se donne pas, elle se prend. Les collectifs se sont mis dans une posture d'autonomie et de responsabilité dans la pérennisation des dynamiques initiées par le PROJEG.

Les collectifs se sentent responsables de leur pérennisation

Les membres ont conscience de la plus-value du collectif et du rôle qu'ils ont à jouer dans la structuration et le fonctionnement du collectif.



« On vous donne un petit moyen pour vous permettre d'atteindre notre vision. Si on veut bien faire : on le fait. Si on veut mal faire : on le fait et le collectif va mourir. On a pris conscience de cela. »

N'fansou Sano, Directeur de l'ONG CEGUIFED, Président du collectif CEGUIFED

Les collectifs initient et définissent leurs propres projets

Le PROJEG jouait un rôle important d'impulsion des activités menées par les consortia : il impulsait des idées,

POINT D'ATTENTION

L'IMPORTANCE DE DÉFINIR DES CADRES NÉGOCIÉS AVEC ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Une matérialisation essentielle de la responsabilisation des collectifs est passée par le conventionnement de l'accompagnement. Celui-ci a permis de définir et de reconnaître conjointement les engagements réciproques en termes de responsabilité, une clarification essentielle dans l'accompagnement. Le PROJEG a choisi d'établir avec chaque collectif accompagné des Accords-cadres pour le renforcement de l'autonomie (engagement selon des principes et valeurs) et des conventions de partenariat pour la mise en œuvre du plan de renforcement de capacités. En annexe, un plan de renforcement de capacités précisait les activités de renforcements externes (sous la responsabilité du PROJEG) et les engagements d'actions de renforcement internes (sous la responsabilité des collectifs eux-mêmes), avec une répartition claire des responsabilités, une budgétisation et un engagement sur les résultats.

proposait des termes de référence, réunissait les acteurs, etc. Les collectifs ont désormais seuls l'initiative de leurs projets et en définissent le contenu sans l'appui du SE.



« Au lieu que ce soit nous qui écoutions le PROJEG, maintenant c'est nous qui parlons, qui avons la parole. »

Aïcha Barry, Chargée de l'organisation du collectif PCQVP

Les collectifs sont responsables de la conduite des activités et redevables des résultats obtenus

Ils mettent en œuvre les activités de manière plus autonome que dans le cadre des consortia, et le SE ne vient en appui que ponctuellement, à leur demande. Ils sont directement redevables des résultats des projets envers le PROJEG auquel ils rendent des comptes sans passer par les accompagnateurs-trices.



« Le collectif est beaucoup plus responsable de ses activités. Avant je voyais toujours l'accompagnateur qui disait ce qu'il fallait faire. Aujourd'hui, la planification est plus autonome, on n'appelle l'accompagnateur qu'en cas de difficulté. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

Le fait d'avoir pu anticiper le désengagement du PROJEG

Le retrait du SE, la démarche d'autonomie, et les rôles et responsabilités de chacun avaient été clairement posés (voir plus haut).



« On a été prévenus et on savait ce qui allait se passer et quel rôle on allait jouer, donc on s'est préparés au désengagement du PROJEG. On n'est pas pris au dépourvu. »

Lansana Mamakany Camara, Président de VGDR, membre du collectif AFVDD

La confiance et le retrait du Secrétariat Exécutif

Les accompagnateurs-trices ont cessé de jouer un rôle de leader dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des actions portées par les collectifs. En parallèle, ils-elles ont manifesté leur confiance aux collectifs pour jouer ce rôle eux-mêmes, et sont restés disponibles pour appuyer les collectifs à la demande de ceux-ci.



« Avant c'est le PROJEG qui identifiait des thématiques, qui nous dictait sur quoi nous allions travailler. Maintenant, le Secrétariat Exécutif a beaucoup plus de confiance en nous qu'avant sur le choix des thématiques, des actions, des domaines : on est libres de choisir. (...) Le cadre du PROJEG est moins présent, il vient quand il est sollicité par CEGUIFED. »

N'fansou Sano, Directeur de l'ONG CEGUIFED, Président du collectif CEGUIFED

LES COLLECTIFS ONT AMÉLIORÉ LEURS COMPÉTENCES ET LEUR EXPERTISE PAR RAPPORT À LEUR MISSION

Un des changements les plus significatifs relevé par les collectifs est l'amélioration de leur expertise, compétences et outillage tant au niveau de leur thématiques d'intervention qu'au niveau des méthodes de travail.

Ils ont renforcé leurs compétences thématiques en lien avec leur vision et leur domaine d'intervention : mines, transparence, ou droits humains.



« À travers le PROJEG on s'est vraiment spécialisés sur les mines : on a la capacité de mener des activités sur la question des mines, de suivre les miniers et de leur dire que ce qu'ils doivent faire pour le suivi des obligations légales et le respect du paiement des taxes. »

Sonna Barry, Présidente de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

Ils ont développé une expertise sur de nouveaux domaines tels que le plaidoyer ou le suivi citoyen de l'action publique (méthodes participatives pour le diagnostic de problématiques, la construction de budgets et le suivi-évaluation de l'action publique, mise en place de jury citoyens, etc.).



« Le collectif a désormais la capacité de diagnostiquer une situation sanitaire ou de développement local, de l'analyser, et de formuler des recommandations pour l'améliorer. Le collectif a ainsi adopté une nouvelle stratégie de diagnostic sanitaire par exemple. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

Ils ont amélioré leurs compétences et outillage en gestion de projet et en gestion administrative, ce qui facilite le travail en commun.



« On a les capacités maintenant de gérer un projet ensemble, en équipe, à se mobiliser à l'intérieur du collectif, et à élaborer un dispositif de suivi-évaluation au sein du collectif. »

Sonna Barry, Présidente de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

Les actions de renforcement de compétences menées par le PROJEG

En complément des actions de renforcement déjà menées au fil du PROJEG, cette démarche de renforcement des compétences s'est basée sur les besoins identifiés par les collectifs eux-mêmes. Dans ce cadre, le PROJEG a mis en œuvre à la fois des actions de renforcement de l'expertise

existante (exemple : formation sur le lexique du code minier), et des actions de développement de nouvelles compétences (exemple : formations et outillage sur les méthodes de diagnostic participatif et de suivi citoyen de l'action publique).



« On a constaté sur le terrain qu'en ce qui concerne la mobilisation des ressources entre la commune de Kindia et les carrières de Koliady, il n'y a pas eu de transparence sur les montants reçus sur les années 2017 et 2018. Entre le montant dit par la commune et notre enquête on s'est rendu compte qu'il y avait une grande différence. Et on s'est aperçu que le protocole d'accord était non conforme au code minier. C'est grâce aux formations du PROJEG que nous avons pu nous-mêmes voir les erreurs et appeler les autorités. »

Fanta Sylla, Présidente de FEJED Guinée, membre du collectif CEGUIFED

L'organisation d'actions de renforcement des compétences en interne

Les collectifs ont joué un rôle proactif pour diffuser les formations reçues par certains représentants aux autres membres du collectif. Ce principe de démultiplication était acté dans la contractualisation entre chaque collectif et le PROJEG.



« Nous faisons souvent des ateliers de restitution aux autres membres qui n'ont pas pu participer aux formations. »

Mamadou Pethé Barry, ONG CAFODED Guinée, membre du collectif AFVDD

Au-delà de la simple duplication des formations du PROJEG, certains collectifs ont organisé d'autres actions de renforcement internes entre leurs membres.



« Certains parmi nous n'avaient pas de compétence technique en montage, gestion et suivi-évaluation de projet. On s'est fait des formations entre nous pour renforcer les compétences internes au collectif. »

Fanta Sylla, Présidente de FEJED Guinée, membre du collectif CEGUIFED

Le fait de faire des choses en commun : apprendre en faisant ensemble

En faisant collaborer des individus et des organisations aux compétences variées, le travail en collectif a permis de diffuser et développer des compétences qui sont ensuite remobilisées par les membres et par le collectif.



« Le fait que les gens se côtoient ça élargit le renforcement interne de manière informelle. Au travers de l'activité même, dans la pratique. C'est en travaillant ensemble que les compétences se diffusent. »

Thierno Hady Bah, FMG, membre du collectif ONAM

LES COLLECTIFS ONT DIVERSIFIÉ LEUR LEADERSHIP ET ONT DÉVELOPPÉ LA COLLÉGIALITÉ

Les consortiums puis les collectifs s'étaient initialement formés autour d'un membre leader « chef de file » qui était l'interlocuteur du PROJEG, assurait les responsabilités, animait le collectif, jouait le rôle de porte-parole, etc. Il a fallu que le chef de file de chaque collectif fasse de la place pour que les autres membres s'impliquent davantage.

Les collectifs ont diversifié leur leadership interne et développé la collégialité. Alors qu'initialement le chef de file jouait un rôle de leader, de nouvelles voix ont émergé au sein des collectifs et ont suscité des débats contradictoires internes sur les activités à mener ou la manière de travailler ensemble. Ces débats ont parfois généré des crises et fragilités, mais ils permettent que chaque membre s'exprime, et sont le signe que tous se sentent également responsables du collectif. Cette diversification du leadership s'est également manifestée par le développement de la collégialité dans la prise de décision et dans la gestion du collectif : les chefs de file ne prennent plus les décisions seuls mais associent les autres organisations et recherchent un consensus. Par exemple, à ONAM, bien que les ressources du collectif soient hébergées chez un « chef de file », elles sont gérées de manière collégiale. Des retours d'information et des comptes-rendus sont partagés à tous les membres du collectif. Et le chef de file doit garantir la traçabilité des dépenses, chaque membre pouvant consulter et vérifier les pièces justificatives.



« Les membres du collectif maîtrisent de plus en plus la notion de responsabilité collégiale. Ce n'est pas une affaire du chef de file. On est tous responsables. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

Trois des quatre collectifs rencontrés ont organisé une répartition, formelle ou informelle, des rôles et responsabilités, en fonction des compétences de chaque membre. À CEGUIFED par exemple, les principaux postes de responsabilité ont été répartis entre les membres (présidence, secrétariat, communication, gestion des ressources, suivi-évaluation, etc.). L'Association Dorcas Guinée, qui assure la fonction de trésorier, est désormais en contact direct avec le PROJEG sur les aspects financiers, sans passer par le chef de file.



« Lors de l'élaboration du plan d'action, on a décidé que les réunions soient tournantes, que la prise de décision soit collective, et on a responsabilisé des organisations sur certaines actions. C'est dans ce sens qu'on a commencé à penser à la matérialisation des statuts pour ne pas que quelqu'un ait le monopole de la décision. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

POINT D'ATTENTION

LE PARTAGE DU LEADERSHIP : UN ENJEU APPARTENANT AUX COLLECTIFS

Le retrait du SE a laissé une place libre à l'émergence de nouveaux « leaders ». Mais la définition de nouveaux modes de gouvernance et de leadership échappe à l'accompagnateur qui, dans une perspective d'autonomisation, ne peut pas les définir lui-même ou les imposer. Cet enjeu relève donc de la responsabilité des acteurs eux-mêmes.

Dans certains cas, la place laissée libre par le SE a été occupée par la seule organisation qui était chef de file du temps des consortia, qui souvent avait une meilleure connaissance du fonctionnement du PROJEG et une plus grande expertise thématique que les autres membres du collectif. L'habitude de fonctionner avec un chef de file par le passé a parfois créé des incompréhensions, certains pensant que tout devait venir d'eux et qu'ils pourraient exercer un contrôle et une influence sur les autres membres et sur les collectifs.

Cette situation s'est traduite soit par une mise en retrait des autres membres du collectif, qui avaient tendance à se

retenir et à se ranger derrière le chef de file ; soit par l'émergence de tensions voire de crises de leadership et de gouvernance. Dans les deux cas, cela a amené les collectifs à repenser leurs modes de fonctionnement.

Selon les collectifs, plusieurs éléments ont pu contribuer à dénouer ces difficultés :

- La croissance du volume d'activité des collectifs qui a poussé le chef de file à se décharger de certaines responsabilités et à répartir les activités ;
- La mise en place de processus et d'outils de cogestion au niveau financier, qui était souvent le lieu de tensions ;
- La formalisation de modes et procédures de gouvernance collégiales ;
- Le fait que le dirigeant de l'organisation chef de file se mette en retrait et transmette l'animation du collectif à un de ses collègues.

QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

Des méthodes d'accompagnement favorisant la collégialité

Le SE a facilité le partage du leadership en mettant sa démarche d'accompagnement et ses pratiques en cohérence avec son discours sur la collégialité et le partage des responsabilités au sein des collectifs. Cela s'est notamment traduit par :

- Une sensibilisation continue au partage des responsabilités et à l'idée que chacun a un rôle à jouer pour le bon fonctionnement des collectifs ;
- Le fait d'avoir plusieurs interlocuteurs directs au sein d'un collectif, notamment en fonction des responsabilités de chacun, pour ne pas privilégier une organisation ou une personne ;

- Une attention portée à ce que l'accompagnement bénéficie à tous les membres et non au seul chef de file (représentation de la diversité des membres lors des ateliers de travail, formations, etc.) ;
- L'utilisation de méthodes d'animation permettant de prendre en compte et de valoriser les idées de chacun (utilisation de Post-it afin que chacun réfléchisse et exprime ses idées, questions de relance aux autres membres lorsque le chef de file était seul à s'exprimer, etc.) ;
- Le fait que le SE n'impose rien et que les décisions soient prises par consensus après négociation entre le PROJEG et les collectifs ;
- Un rôle de sensibilisation des chefs de file et de médiation en cas de conflit.

LES MEMBRES DES COLLECTIFS SE SONT DONNÉS LES MOYENS DE TRAVAILLER EFFICACEMENT ENSEMBLE

La phase d'accompagnement à l'autonomie a permis aux collectifs d'approfondir et de formaliser des compétences et mécanismes pour organiser leur travail en commun. Plusieurs changements peuvent être identifiés en ce sens :

L'information circule de manière plus rapide et plus efficace au sein des collectifs

Au fil du temps, ils ont mis en place des processus afin de garantir la fluidité et la transparence de l'information. Ceux-ci permettent à tous les membres d'être au même niveau d'information, de réagir, de suivre les activités et d'y participer plus efficacement.

QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

La désignation d'un responsable communication du collectif et la mise en place de divers outils de communication

La plupart des collectifs ont identifié une personne ou une organisation chargée de faire circuler l'information au sein du collectif et d'assurer l'interface avec le PROJEG. Ils ont mis en place divers outils de communication en fonction de leurs besoins (liste de diffusion, groupe WhatsApp, page Facebook). Ils ont également instauré des processus de communication et de transparence : rédaction et partage systématique de compte-rendu, procès-verbaux de réunions et rapports d'activité, organisation de restitutions internes ou externes sur les activités menées, etc.



« Au départ, la communication ne se gérait pas trop, les gens se plaignaient qu'ils n'étaient pas informés que la veille de l'activité. On a maintenant désigné un responsable communication qui facilite le circuit de l'information à travers la création d'un groupe de messagerie permettant ainsi d'informer tous les membres du collectif à temps opportun et au même moment. Il véhicule tous les messages du PROJEG et les informations internes. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM

Les collectifs ont amélioré leur capacité à travailler en équipe pour identifier, planifier et mener des activités

Cela se traduit par la tenue de réunions régulières, la collégialité dans la prise de décision, et la répartition des rôles. Par exemple, à ONAM, pour chaque activité menée, c'est l'organisation la plus spécialisée dans le domaine qui est rendue responsable de la coordination et de la supervision de l'activité. Par ailleurs, les quatre collectifs rencontrés ont mis en place ou prévoient de mettre en place des systèmes de cotisation internes qui permettent de financer les frais de fonctionnement et autres activités préliminaires à l'obtention d'un financement (organisation de réunions, identification et construction du projet, frais courants, etc.).



« Nous avons la capacité de programmer et tenir les réunions, d'identifier les priorités et les planifier dans le temps, et d'évaluer le niveau d'exécution des activités. Ces réunions nous permettent de suivre les activités qu'on a planifiées, et on échange sur d'autres questions à cette occasion. »

Alpha Amadou Diallo, Responsable du Pôle Mutualité de l'ONG ONAM, membre du collectif ONAM



QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

Le démarrage des premières activités communes, un moment clé

L'identification, la construction et la planification des projets du collectif ont poussé les membres à travailler ensemble, se répartir les responsabilités, et harmoniser les visions et manières de faire. Ces projets ont donné un cadre pour mettre en place une nouvelle gouvernance des collectifs et instaurer des habitudes en termes de communication, de réunion et d'organisation.



« On a développé une nouvelle stratégie : quand on planifie une activité à réaliser dans une zone, on se retrouve et on fait la planification ensemble. Même si l'un ou l'autre a tendance à vouloir imposer, on essaie d'aplanir et en même temps on donne un rôle à tous. On discute et on adapte des outils consensuels. »

Mansour Diallo, ONG Guinée solidarité, membre du collectif ONAM

Cela a notamment été le cas lors du lancement d'un des premiers projets du collectif AFVDD, une enquête sur la gestion et l'utilisation des recettes des carrières de la commune de Soya :



« On s'est retrouvés après la signature de la convention pour s'imprégner en équipe du projet qu'on avait monté. On a analysé les choses ensemble et décidé comment faire le travail d'enquête. On a construit ensemble les fiches d'enquête, puis on s'est répartis en deux équipes pour descendre sur le terrain rencontrer les autorités, les exploitants, les transporteurs, la population, les services techniques et demander : Est-ce que les recettes des carrières sont gérées par la commune ? Sont-elles utilisées correctement ? Est-ce que c'est connu par la population ? »

Mariama Bah, Directrice exécutive de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

RESTE À FAIRE

FORMALISER DES MODES DE FONCTIONNEMENT INTERNES

Une minorité de collectifs a formalisé des documents de référence et des processus pour régir leur fonctionnement et leur travail. C'est le cas d'ONAM qui dispose d'une charte (sorte de règlement intérieur) et prévoit de mettre en place un manuel de procédures administratives et financières ainsi qu'un système de cotisations en interne. Mais la plupart n'ont pas encore réfléchi à des bases juridiques pour asseoir leur existence ; et n'ont pas institutionnalisé de

règles et procédures. Leur organisation reste assez informelle même si elle a permis jusqu'à présent un fonctionnement efficace.

Un accompagnement supplémentaire à la formalisation de documents de référence aurait toutefois pu être utilement réalisé à la demande des collectifs et sur une durée d'accompagnement plus importante.

LES COLLECTIFS ONT GAGNÉ EN NOTORIÉTÉ, LÉGITIMITÉ ET INFLUENCE

La notoriété se construit sur le long cours. La reconnaissance des collectifs avait déjà commencé avant la phase d'accompagnement à l'autonomie via les activités menées en consortium, et via certaines organisations membres des collectifs qui bénéficiaient déjà d'une certaine notoriété à titre individuel. Mais progressivement, les collectifs ont gagné en notoriété propre via leurs actions. Cela leur permet d'être reconnus comme des acteurs légitimes dans leur domaine et d'accroître leur capacité d'influence sur les autorités et les autres acteurs.

Les collectifs ont progressivement amélioré leur notoriété et leur légitimité vis-à-vis des autorités locales et nationales et des autres acteurs

Collectivement, les organisations ont plus de poids face aux interlocuteurs. De plus, le travail en collectif s'est traduit par un élargissement du spectre géographique d'intervention et du panel de compétences, ce qui permet d'accroître sa visibilité et de se faire connaître par de nouveaux acteurs. La reconnaissance en tant que collectif dépasse la reconnaissance dont pouvaient déjà bénéficier certaines organisations membres.

Dans certains cas, les collectifs ont même été sollicités directement pour leur expertise par des élus ou des autorités

Ces sollicitations sont des signes de reconnaissance et montrent qu'ils sont identifiés comme « experts » sur leurs thématiques.



« Le collectif est reconnu par les autorités, il intervient partout dans la région sur la gestion des mines et les autorités nous font confiance. Dès qu'on parle des mines, on sait déjà que c'est AFVDD. »

Lansana Mamakany Camara, Président de VGDR, membre du collectif AFVDD

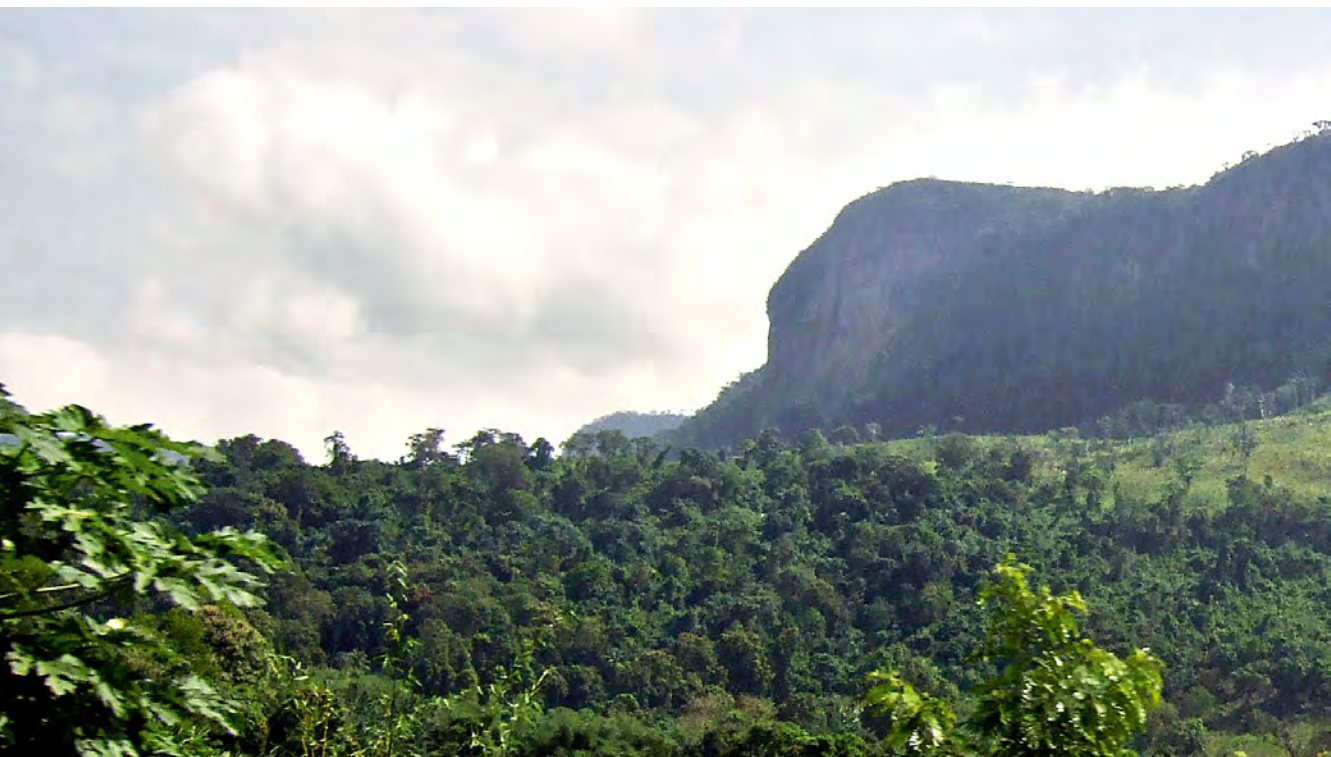
Les collectifs ont accru leur capacité d'influence auprès des autorités locales et nationales

La notoriété et la légitimité acquises ont permis aux collectifs de développer une capacité d'influence sur les autorités et d'impacter les processus de décision publique. Cette influence s'est notamment manifestée dans le suivi des obligations légales des sociétés minières, et dans le suivi de l'action publique et de la gestion des ressources publiques.



« À Koliady, nous avons mené une étude sur l'application du code minier et sur les redevances que les sociétés minières versent aux collectivités. C'est suite à ça qu'on s'est vraiment démarqué vis-à-vis des autorités. Elles nous ont contactés pour associer le collectif aux activités de répartition des revenus miniers entre les autorités à Kindia, et on a fait une déclaration qui a influencé la prise de décision. On a été entendus. »

Mouloukou Souleymane Kourouma, Coordinateur de l'Association Dorcas Guinée (ADG), membre du collectif CEGUIFED





« Le collectif a enquêté sur la gestion et l'utilisation des recettes des carrières dans la localité de Soya. On s'est rendu compte qu'il n'y avait pas de comptes rendus à la population, la redevabilité n'existe pas. Et il n'y avait pas de signature de quittances, alors que c'est obligatoire. Le receveur doit délivrer une quittance à celui qui délivre l'argent. Suite à notre enquête, on a rendu obligatoire la signature des quittances de mars-avril 2019. Les autorités ont produit des quittances et ont pris la garantie de continuer. En mai, on va aller sur le terrain pour voir si c'est fait encore. »

Sonna Barry, Présidente de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

QU'EST-CE QUI A CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT ?

Le fait que les collectifs fassent connaître leur existence

Les collectifs ont été proactifs pour se faire connaître des autorités (par des lettres d'information sur leur existence, des rendez-vous de prise de contact) et pour développer la communication externe autour de leurs activités (notamment via les réseaux sociaux, ou en organisant des restitutions publiques de leurs activités).



« Depuis que nous avons adressé nos lettres aux différentes autorités régionales et préfectorales, ils ont vu que nous faisons des activités sur le terrain. Ces activités permettent d'attirer la confiance et la reconnaissance des autorités. »

Fanta Sylla, Présidente de FEJED Guinée, membre du collectif CEGUIFED

La mise en œuvre de projets et l'obtention de résultats

Le principal facteur de la reconnaissance et d'influence des collectifs a été la mise en œuvre d'activités, d'autant plus que lorsque celles-ci associaient ou touchaient directement les autorités locales ou nationales : suivi des obligations légales des sociétés minières et versement des redevances, vérification de la tarification des actes médicaux, suivi de l'action publique, etc.). La perception de la pertinence, de la qualité et des résultats des projets menés ont fortement contribué à légitimer les collectifs au niveau local voire national.

Le fait que les collectifs ont su développer une approche de dialogue constructif avec les autorités

Initialement, certains collectifs étaient mal perçus par les autorités. La reconnaissance progressive a été facilitée par le fait que les collectifs ont su montrer que leur objectif s'inscrivait dans l'intérêt général, faire preuve de leur expertise et se positionner en contributeurs et négociateurs vis-à-vis des autorités.



« Avant 2016, on était reconnu mais considéré comme étant des dénonciateurs, des réactionnaires. Maintenant, on apporte, on contribue. La vision que les gouvernants ont de PCQVP a changé. Maintenant ils nous attendent pour qu'on leur fasse des propositions, ils nous sollicitent, on est devenu une expertise dont on a besoin au niveau des dirigeants. »

Alpha Abdoulaye Diallo, Président du collectif PCQVP



LES COLLECTIFS ONT DÉVELOPPÉ LEUR CAPACITÉ À MOBILISER DES PARTENAIRES ET DES RESSOURCES

Le principal défi identifié par tous les collectifs est leur capacité à mobiliser d'autres partenaires, notamment financiers, après la clôture d'une longue période d'appui multiforme par le PROJEG. Bien que l'autonomie financière soit un objectif difficile à atteindre et sans cesse poursuivi, certains collectifs ont développé quelques premières expériences réussies en matière de mobilisation de partenaires et de ressources.

Les collectifs ont développé des partenariats techniques et opérationnels avec d'autres OSC guinéennes et d'autres acteurs.

Dans le cadre de certaines activités, les collectifs ont développé des partenariats opérationnels avec des OSC locales non membres du collectif.



« On a développé de nouvelles relations avec d'autres OSC, notamment dans le cadre d'une enquête sur les questions environnementales qui a été menée hors du cadre du PROJEG. »

N'fansou Sano, Directeur de l'ONG CEGUIFED, Président du collectif CEGUIFED

En fonction de leurs besoins, ils sollicitent également des institutions, élus ou autres acteurs, manifestant ainsi leur capacité à identifier l'appui technique dont ils ont besoin et les partenaires pouvant y répondre.



« Si on n'a pas les compétences en interne, on fait appeler des compétences externes : les services techniques de la commune, le chargé des mines. Si on a besoin d'informations ou de formation, on fait appel à ces gens pour qu'ils viennent nous renforcer. »

Sonna Barry, Présidente de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

Les collectifs ont amélioré leur capacité à mobiliser des ressources.

Ils ont tous conscience de la nécessité de diversifier leurs ressources et de construire un modèle économique pour l'après-PROJEG, et se sentent responsables à ce sujet. Les opportunités de financement sont parfois rares, mais malgré les difficultés rencontrées, leur proactivité est un signe d'autonomie. En effet, tous sont engagés dans divers processus :

- Mutualisation des compétences en matière de recherche de financements en identifiant certains membres ou personnes ressources au sein du collectif ;
- Identification de potentiels partenaires financiers ;
- Recherche de fonds et réponses à des appels à propositions ;
- Mise en place d'un système de cotisations internes afin de financer les frais de fonctionnement du collectif.



« Après le PROJEG, on a l'expérience qui nous permet de répondre aux appels d'offres et on sait où chercher. »

Sonna Barry, Présidente de l'ONG AFVDD, membre du collectif AFVDD

Certains collectifs ont même déjà obtenu des financements hors du cadre du PROJEG pour mener de nouveaux projets définis et construits sans l'appui du SE.

C'est notamment le cas de deux des collectifs rencontrés, PCQVP et CEGUIFED. Pour ce dernier, l'obtention d'un nouveau financement a fait suite aux activités menées dans le cadre du PROJEG : le collectif a été identifié et coopté après avoir été remarqué pour son travail sur les questions minières :



« Nous avons obtenu un financement au nom du collectif dans le cadre d'un projet financé par le PNUD, l'ONUDI et la FAO sur les risques liés à la dégradation de l'environnement. L'ONG porteuse du projet a identifié des partenaires dans chaque région, et CEGUIFED a été coopté pour porter le projet à Kindia. »

Mouloukou Souleymane Kourouma, Coordinateur de l'Association Dorcas Guinée (ADG), membre du collectif CEGUIFED



UN CHANTIER INACHEVÉ : LA CAPACITÉ À SE FINANCER, NOEUD GORDIEN DE L'AUTONOMIE

Les collectifs se sentent encore très dépendants du PROJEG au niveau financier et sont inquiets de son désengagement. Pour la plupart, ils n'ont pas encore atteint une maturité leur permettant de construire des modèles économiques viables.

Au cours de la phase d'accompagnement vers l'autonomie, les collectifs avaient tous identifié la question du modèle économique comme un besoin de renforcement. Mais les arbitrages entre les différents besoins de renforcement n'ont pas été en faveur de ce point. Le PROJEG a concentré son accompagnement sur des préalables à l'autonomie économique (cohésion du collectif, renforcement de l'expertise, mise en œuvre de premiers projets, reconnaissance et notoriété des collectifs) et a manqué de temps pour appuyer le développement de modèles économiques.

Un rôle levier à jouer par les organisations leaders ? Au sein des collectifs, toutes les organisations n'ont pas la capacité d'aller chercher des financements. Mais dans tous les collectifs, il existe des organisations qui ont cette compétence à titre individuel. Cette situation pose deux défis :

- Quel rôle d'impulsion pour les organisations leader en capacité de lever des fonds ? La possibilité que certaines organisations portent un effort de recherche de fonds fait face à la question de la potentielle concurrence entre des organisations habituées à aller chercher des financements pour elles seules, et suppose une volonté de mutualisation des fonds au service du collectif.
- Quelle mutualisation et diffusion des compétences en matière de recherche de fonds au sein des collectifs ?



« L'enjeu ce n'est pas seulement la mobilisation des ressources financières, mais aussi des ressources humaines : il y a un vivier de compétences au sein du collectif qui permet de rechercher de l'argent, de rédiger des projets, de se conformer aux spécificités des bailleurs de fonds. »

Thierno Hady Bah, FMG, membre du collectif ONAM



POUR CONCLURE : QUELQUES APPRENTISSAGES TRANSVERSAUX

LE CHANGEMENT REPOSE SUR DES DÉCLICS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Le changement de posture des membres du Secrétariat Exécutif est passé par des déclics individuels ou collectifs, sorte de moments privilégiés qui donnent une compréhension nouvelle d'un sujet, ouvrent une nouvelle perspective de manière quasi instantanée. Parmi les principaux moments de basculement identifiés par le Secrétariat Exécutif, on trouve la clarification de la cible et le recentrage sur les acteurs (passer de « pérenniser des dynamiques thématiques » à « autonomiser des collectifs d'acteurs afin qu'ils soient en mesure de porter des dynamiques ») ou encore l'animation du premier atelier avec un collectif, en tant qu'accompagnateurs et non plus coordinateurs.

Mais **ces moments de déclic ne surviennent pas de manière immédiate**, ils sont la résultante de plusieurs événements qui ont progressivement ébranlé les certitudes et créé des brèches. Les faire survenir a supposé que les membres du Secrétariat Exécutif aient une vision claire de là où ils allaient et soient en accord intime avec cette vision, se sentent en confiance et en sécurité, acquièrent des connaissances théoriques, vivent des mises en situation pratiques du métier d'accompagnateur, fassent des retours sur expérience de ces moments, etc.



« L'animation du premier atelier avec le collectif CEGUIFED m'a permis de comprendre que je n'étais pas comptable du contenu mais que je gérais uniquement la démarche : j'adoptais déjà la position d'accompagnateur. »

Mady Diawando, Accompagnateur régional Moyenne-Guinée, Aide et Action

LES MODES D'APPRENTISSAGE NÉCESSAIRES AU CHANGEMENT DE PRATIQUE ET DE POSTURE PROFESSIONNELLES

Dans les projets, tout changement qui touche les valeurs, postures, pratiques et compétences des équipes est très profond car il renvoie aux valeurs, à l'éthique (respect du pouvoir de l'autre), et à notre posture naturelle face aux autres. Ce type de changement ne peut s'opérer sans apprentissage, et suppose des modalités spécifiques qui dépassent la théorie ou le cadre de la formation. Dans l'expérience du PROJEG, trois modalités d'apprentissage ont joué un rôle clé :

- **L'expérimentation pratique** couplée à des temps de débriefing et d'analyse (voir page 25) ;
- **L'apprentissage collectif** : travailler en binôme, animer des ateliers à tour de rôle et observer ses collègues, échanger régulièrement a été stimulant et source d'apprentissage pour les membres du Secrétariat Exécutif.
- **Être soi-même accompagné** : le fait d'être eux-mêmes accompagnés par une personne extérieure a permis aux membres du Secrétariat Exécutif de vivre une situation d'accompagnement et d'observer la pratique d'une accompagnatrice : cet effet miroir a produit des prises de consciences transformatrices.



« Être accompagnée moi-même c'est ce qui m'a permis de pouvoir accompagner les autres. Quand je voyais Gaëlle [l'accompagnatrice externe] dans le premier atelier c'est comme si rien n'était décidé d'avance pour elle, je voyais la façon dont elle posait les questions, elle ne se positionnait jamais, elle faisait en sorte que nous disions nous-mêmes ce que l'on voulait faire et comment on voulait le faire. Elle était distante et en même temps elle était avec nous. Ça permettait de penser que ça pouvait être autrement, de questionner les manières de faire. »

Djènè Madé Fofana, Accompagnatrice régionale Guinée forestière, Aide et Action

ARTICULER LE TEMPS DE L'APPRENTISSAGE, LE TEMPS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET LE TEMPS DU PROJET

Le temps est un facteur essentiel pour générer des changements profonds tant en termes de posture d'une équipe-projet qu'en termes d'autonomie des acteurs accompagnés. L'expérience du PROJEG enseigne la **nécessité d'articuler trois temps différents et parfois en conflit** :

- **Le temps de l'apprentissage** : Pour une équipe-projet, l'apprentissage de nouvelles postures et méthodes de travail ne peut se faire de manière instantanée et linéaire mais passe par des micro-changements qui, additionnés au fil de l'eau, provoquent finalement des changements substantiels. Cela suppose de savoir et pouvoir prendre du temps pour former l'équipe de manière itérative.
- **Le temps de l'accompagnement** : Accompagner des acteurs à définir leurs objectifs, penser leurs activités et les mettre en œuvre eux-mêmes et à leur rythme demande plus de temps que de prendre le leadership sur les décisions et les activités. Or, le rythme de l'acteur n'est pas toujours celui du projet.
- **Le temps du projet** : Le temps court et borné du projet n'est pas forcément celui de l'accompagnement et de l'autonomisation, a fortiori si le positionnement en accompagnement doit passer par un temps de formation et de réorganisation de l'équipe-projet en amont. Bien que le PROJEG ait dédié son dernier triennal à la pérennisation, une partie de celui-ci a été dédié au recrutement d'une expertise externe, à la réorganisation et accompagnement du Secrétariat Exécutif et à la définition de la démarche d'accompagnement. Les activités d'accompagnement des collectifs proprement dites se sont concentrées sur les derniers 18 mois du programme, et l'ensemble des acteurs soulignent que le temps a manqué pour impulser des changements plus durables.

Plus largement, le cadre projet suppose d'articuler atteinte des résultats et progression au rythme de l'acteur accompagné : une des réussites du PROJEG a été de mettre le projet au service des collectifs et non l'inverse.



« On a besoin de temps, surtout pour la mise en œuvre des activités de renforcement qui soudent vraiment les collectifs. Plus ce temps vient tôt et s'étale sur la durée, plus ça facilite le processus. »

Thierno Ciré Barry, Chargé de suivi des projets, Aide et Action



« La frustration que j'ai, c'est le fait qu'on n'a pas l'occasion, au regard du temps très limité, de voir comment les compétences renforcées peuvent impulser de façon significative et durable la capacité de prise d'initiative et de gouvernance d'un collectif. »

Moctar Diallo, Coordinateur national du PROJEG, Aide et Action

L'AUTONOMISATION, UN PROCESSUS COMPLEXE ET ITÉRATIF

Qu'est-ce qui fait qu'un acteur devient plus autonome ? L'expérience des collectifs guinéens illustre bien le fait que les réponses à cette question sont multiples et jamais exhaustives. Plusieurs éléments jouant sur l'autonomisation peuvent être identifiés, mais aucun n'en est responsable à lui seul :

- **Vouloir** : l'autonomie n'est pas donnée de l'extérieur, et celui qui ne veut pas être autonome ne le sera jamais. Cela suppose une prise de conscience, un déclic, que la perspective de désengagement du PROJEG et la décision politique de travailler à la pérennisation ont contribué à produire.
- **Savoir pourquoi** : définir une vision de ce qu'ils voulaient être et faire au-delà du cadre du PROJEG, se projeter à moyen terme, a été essentiel pour les collectifs pour donner un but à l'autonomisation.
- **Assumer un leadership et des responsabilités** : que le pouvoir de décision soit donné ou pris, il a été indispensable pour que les collectifs exercent dès le départ leur autonomie : être responsable de la définition de ses objectifs mais aussi des résultats attendus, et assumer la prise de risque que cela implique.
- **Définir et piloter ses activités soi-même** : plus un acteur peut mettre en œuvre sa vision à travers des activités concrètes, plus il pourra apprendre de ses décisions et de ses capacités. Ici, le fait que le PROJEG ait renoncé à savoir ce qui est bon pour l'autre et ait laissé aux collectifs la responsabilité de définir et conduire leurs projets a joué un rôle crucial.
- **Être accompagné au changement** : devenir autonome implique des changements profonds : sortir de certaines dépendances qui rassurent, prendre des responsabilités et des risques, apprendre de nouvelles pratiques, développer de nouvelles compétences, etc. Ces changements peuvent provoquer des doutes et des résistances que l'accompagnement doit pouvoir entendre et résoudre, et ils supposent de nouveaux apprentissages avec des modes diversifiés.
- **Apprendre de son changement** : apprendre de ses propres processus de changement, relire son expérience, la capitaliser pour mieux l'enraciner et la pérenniser. À ce titre, les ateliers conduits avec le Secrétariat Exécutif et les collectifs au cours du processus de capitalisation ont été de vrais moments de prise de recul et de retour sur le chemin parcouru.

LA QUESTION DES FINANCEMENTS, CONDITION DE LA PÉRENNITÉ DES ORGANISATIONS

La question du financement se pose à deux niveaux : le financement des « accompagnateurs » et du travail d'appui à l'autonomisation d'une part, et l'accès à des financements après la fin du projet pour les acteurs accompagnés d'autre part. Ce dernier point est une condition essentielle à la pérennisation : sans fonds, pas de fonctionnement possible, pas d'actions, pas de résultats, pas d'organisations / de collectifs. Il s'agit là de la principale crainte exprimée tant par le Secrétariat Exécutif que par les collectifs eux-mêmes : s'ils se sentent beaucoup plus autonomes dans leur organisation, leur leadership et la mise en œuvre de leurs actions, **la question centrale reste celle de l'accès à des financements pour poursuivre leur travail et leur structuration dans l'après-PROJEG.**

Il s'agit là d'une difficulté structurelle, sur laquelle il n'est pas toujours facile d'agir. Les activités d'accompagnement ou de renforcement des compétences qui peuvent être mises en place (en termes de modèle économique et de mobilisation de ressources) font face à une limite qui est celle des opportunités de financement existantes.

De plus, l'appui financier du PROJEG a été de long terme et structurant, donnant aux collectifs une certaine marge de manœuvre pour se structurer et pour mûrir. Les opportunités de financement existantes offrent rarement un tel appui : certains collectifs ont pu nouer des partenariats financiers autour de projets ponctuels, mais peinent à identifier des financements plus structurels.



« Le PROJEG va nous manquer pour la mise en œuvre de notre plan d'action. Il y a une rarefaction des ressources financières. On est en train de travailler sur la diversification des partenariats. Mais on est plus inquiet pour nos membres à l'intérieur. Une structure n'est jamais totalement autonome, on a toujours besoin de partenaires. »

Alpha Abdoulaye Diallo, Président du collectif PCQVP



Il faut une dizaine d'années pour qu'un collectif soit autonome. Ce qui peut être mis à disposition du collectif par les ONG, c'est très peu. Dans l'après, il faut des financements endogènes pour permettre la continuité des activités. Il faut faire la liaison entre les collectifs et les bailleurs, et soumettre des projets dans ce sens. À travers ces organisations, on valorise l'impact de l'action sur plusieurs années. Ce que le PROJEG a induit, il faut le protéger. C'est l'argent qui permet la souveraineté. »

Thierno Hady Bah, FMG, membre du collectif ONAM

REMERCIEMENTS

Ce guide est le fruit d'un travail partenarial entre Aide et Action et Initiative Développement, avec l'appui méthodologique d'AlterVisio.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les acteurs qui ont contribué à cette capitalisation : l'équipe du Secrétariat Exécutif du PROJEG en Guinée, la Coordinatrice France du PROJEG, les collectifs AFVDD, CEGUIFED, ONAM et PCQVP, ainsi que leurs organisations membres.

Nos remerciements vont également aux équipes d'Aide et Action en France et en Guinée ainsi qu'aux équipes d'Initiative Développement qui ont appuyé ce travail.

RÉDACTION

Mathieu Cros, Responsable de la recherche,
Aide et Action



L'Education change le monde

Gaëlle Gandema, Responsable du Pôle Partenariat et
Renforcement des acteurs, Initiative Développement



APPUI MÉTHODOLOGIQUE

Stéphane Montier, AlterVisio
www.altervisio.com



GRAPHISME

Les Faire-Valoir – Valérie Boyat et Nicolas Folliot
lesfaire-valoir.com



CRÉDITS PHOTOS

Aide et Action

« Dans le projet de transformation de nos sociétés, l'accompagnement vers l'autonomie est important. Il met en lumière les limites des démarches classiques et nous fait aller vers l'idée que le projet n'est qu'un inducteur, que l'important c'est ce qui se passe après. Il faut questionner la façon de financer les projets de développement et d'organiser les relations entre les acteurs. »

Moctar Diallo, Coordinateur national
du PROJEG, Aide et Action

