

---

# **Sept principes pour le développement de l'initiative économique**

---

**Synthèse et analyse de la rencontre internationale de  
Villarceaux 16 / 17 octobre 1997**

**Dossier réalisé par Xavier Fribourg pour le groupe  
*Regards***

DOSSIER  
POUR      Septembre 1998  
UN

## DEBAT

**La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH)** est une fondation de droit suisse, créée en 1982 et présidée par Pierre Calame. Son action et sa réflexion sont centrées sur les liens entre l'accumulation des savoirs et le progrès de l'humanité dans sept domaines : environnement et avenir de la planète, rencontre des cultures, innovation et changement social, rapports entre Etats et sociétés, agricultures paysannes, lutte contre l'exclusion sociale, construction de la paix. Avec des partenaires d'origines très diverses, (associations, administrations, entreprises, chercheurs, journalistes...), la FPH anime un débat sur les conditions de production et de mobilisation des connaissances au service de ceux qui y ont le moins accès. Elle suscite des rencontres et des programmes de travail en commun, propose un système normalisé d'échange d'informations, soutient des travaux de capitalisation d'expérience et publie ou copublie des ouvrages et des dossiers.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Liste des participants à Regards	8
<b>Déroulement de la rencontre de Villarceaux</b>	<b>9</b>
- Les trois dossiers préparatoires	9
- Les propositions des trois groupes de discussion	11
- La table ronde finale	13
- Un résultat à exploiter : les 7 PRINCIPES PROPOSES	16
<b>Chapitre I Les enjeux</b>	<b>19</b>
Des initiatives pour une autre société	
<b>A. Le développement est pluriel et doit mener à un changement global de société</b>	<b>21</b>
<i>La SEWA en Inde : un soutien global pour un développement viable</i>	
<i>La Nuova Cooperativa à Turin (Première partie)</i>	
B. L'initiative économique pour un développement global	21
C. La réussite de l'initiative passe par un développement global	23
<b>D. Les initiatives économiques des exclus sont menacées par le système capitaliste dominant, il y a donc une lutte politique explicite ou implicite derrière toute alternative économique</b>	<b>25</b>
<i>Les difficultés économiques de la COOPARJ (production de vis à Rio)</i>	
<i>Les difficultés pour sortir d'un système censé favoriser l'insertion en France</i>	
E. Des alternatives toujours dépendantes du système dominant	25
F. Le développement comme lutte pour le changement	27
<b>G. Les actions aidées doivent promouvoir l'autonomie et l'empowerment des exclus</b>	<b>29</b>
<i>La lutte des tribus indiennes : l'AMS</i>	
<i>Un front des organisations rurales au Sénégal: le CNCR, initiative politique du mouvement paysan</i>	
H. Le changement passe par l'autonomie	29
I. L'autonomie pour pouvoir maîtriser le changement	29
<b>J. L'innovation se situe dans les initiatives collectives et l'économie solidaire</b>	<b>33</b>
<i>Genèse : coopérative locale de crédit et d'épargne au service des entreprises</i>	
<i>Ravitaillement et commercialisations alternatives à Rio</i>	
K. L'autonomie passe par l'action collective et la solidarité	33
L. Promouvoir la dimension collective pour défendre le droit à l'alternative	35
<b>Chapitre II Les pratiques</b>	<b>39</b>
Améliorer l'impact de l'appui aux initiatives	
<b>M. Soutenir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire</b>	<b>41</b>
<i>Au Sénégal, les organisations paysannes forcées de s'adapter au système d'aide</i>	
<i>Les coopératives de crédit agricoles de Santa Catarina, outils de développement local</i>	
N. Rapprocher l'appui de ses bénéficiaires	41
O. Le territoire comme lieu d'adaptation aux contraintes globales	43
<b>B. L'initiative économique est le critère nécessaire et suffisant pour que les organismes d'appui interviennent</b>	<b>45</b>

*L'entreprise de menuiserie de Mr Paubert en France*  
*La maison de l'entrepreneur au Sénégal*

C. L'alternative réside dans la personne de l'initiateur	45
D. Définir le type d'appui avec ses bénéficiaires	47
<b>E. Promouvoir une coopération de tous les acteurs en veillant à les responsabiliser par l'évaluation de l'impact et, finalement, en mettant en lumière et en relation toutes les initiatives existantes</b>	<b>49</b>
<i>Réflexions de TPH sur l'évaluation</i>	
<i>Le manque de dialogue entre donateurs et populations en Inde</i>	
F. Associer tous les acteurs à l'évaluation	49
G. Interconnecter les acteurs et les initiatives pour leur donner plus de poids	51
<b>H. Rechercher une taille optimale pour les initiatives, mais aussi pour les structures d'appui</b>	<b>53</b>
<i>Les effets du crédit à la riziculture irriguée au Sénégal</i>	
<i>L'évolution de la Nuova Cooperativa (Deuxième partie)</i>	
I. Ne pas agir sur les structures locales par une mesure imposée de l'extérieur	53
J. Réfléchir à l'adéquation entre taille et valeurs	55
<b>Conclusion</b>	<b>59</b>
<b>Annexes</b>	<b>61</b>
Charte Regards	61
Activités et coordonnées des organismes	64
Méthodologie de la rencontre de Villarceaux	67

# Introduction

Les 16 et 17 octobre 1997, à Villarceaux en France, eurent lieu deux jours de rencontres organisés par la Fondation pour le Progrès de l'Homme. Tous les participants étaient engagés dans le projet *Regards sur l'innovation en matière de lutte contre l'exclusion par l'activité économique*. Ce dernier, né en 1994, est le résultat d'un atelier international de capitalisation d'expériences sur la lutte contre l'exclusion par l'activité économique. L'objectif de Regards est de construire un espace intercontinental de suivi dans le temps des expériences innovantes pour en tirer des enseignements, formuler des recommandations et améliorer l'impact des pratiques. Les participants font tous partie d'organismes d'appui travaillant aux côtés des créateurs d'entreprises, des exclus porteurs d'initiatives économiques, mais aussi en aval des bailleurs de fonds.

Se sont engagés dans Regards : le CIDR (Centre International de Développement et de Recherche – France ), le GRAD (Groupe de Réalisations Audiovisuelles pour le Développement – France ), le CEDAL (Centre d'Etude du Développement en Amérique Latine - France), l'IREN-Nord (Innovations, Réseaux et Expériences de Développement - Italie) et EPICEA (Épargne de Proximité pour l'Investissement dans la Création d'Entreprises et d'Activités - France). En 1996, se sont joints d'autres organismes travaillant dans ce domaine et insérés dans une dynamique de capitalisation d'expériences au Brésil : CAPINA (Coopération et Appui à des Projets d'Inspiration Alternative), PACS (Políticas Alternativas para o Cône Sul) et SAPE (Service d'Appui à la Recherche en Education), ainsi qu'au Chili : SUR (Profesionales-Consultores) et TPH (Fondation Travail Pour un Frère).

Finalement, en 1997, Regards a été rejoint par INASIA (Initiative in Research and Education for Development in Asia - Sri-Lanka), par BODHIGRAM (Centre pour

l'Education Alternative et la Justice Sociale - Inde) et, en France, par le réseau international JURISTES SOLIDARITES.

Ces structures d'appui agissent de manières différentes. Certes, la plupart travaillent dans le micro-crédit et le suivi économique des initiatives. Cependant, une autre catégorie importante agit plutôt par la formation, la recherche et l'échange d'expériences.

Quoi qu'il en soit, leur contribution à Regards a d'abord été d'apporter des expériences et des témoignages sur ce qu'impliquait concrètement le développement pour les femmes et les hommes exclus. La sortie de la précarité ou de la pauvreté est difficile pour eux. Pourtant, il s'agit, en même temps, de personnes porteuses d'initiatives, d'innovations, d'inventions dont la force est de vouloir un changement dans leur vie. Bien que Regards ne rassemble que les organismes d'appui, ce sont ces « hommes et ces femmes derrière les initiatives » qui sont les premiers acteurs du développement.

L'idée principale avancée par les participants au programme est de réaliser une analyse transversale des pratiques afin de formuler des principes et de dégager les axes prioritaires à explorer pour améliorer l'action. Une précision s'impose donc d'emblée puisque les débats, les discussions et, finalement, les principes et les chantiers de réflexion ouverts par Regards concernent d'abord l'expérience et l'action propre des organismes d'appui. Tout l'avantage de cette démarche réside dans le nombre et la diversité des expériences rassemblées en un seul lieu. Au risque de paraître quelque peu ambitieux, l'objectif d'établir un dialogue puis un cumul d'expériences entre les continents devient presque une nécessité tant les préoccupations des acteurs demandent à être comparées, discutées, enrichies au vu de l'expérience des autres.

L'objectif de la rencontre ne réside pas tant dans la construction d'un consensus sur les pratiques, que dans la recherche de quelques principes partagés. Ceux-ci, au-delà des différences et des spécificités de chaque situation, permettront de valoriser et de reconnaître le sens d'initiatives trop souvent considérées comme marginales et isolées au sein de l'économie dominante.

Le propos de ce dossier est de donner un aperçu de la richesse des échanges qui eurent lieu au cours des rencontres Regards et de les replacer dans le contexte de l'élaboration de principes communs encadrant l'action des organismes d'appui. Ces principes sont ressortis de la rencontre d'octobre 1997 à Villarceaux (et ont donné lieu à de nouvelles réactions de la part

des participants à Regards).

Le présent ouvrage se présente donc à la fois comme une synthèse du travail réalisé, comme une présentation des expériences les plus marquantes, illustrant au mieux les enjeux de l'initiative économique, comme une analyse de la position délicate des organismes d'appui vis-à-vis des actions soutenues et, enfin, comme une invitation à poursuivre la réflexion et les analyses entamées.

Le plan de l'ouvrage découle de la relation entre ces questions. Le rencontre Regards avait pour objectif d'inciter les organismes d'appui à se doter de principes sur l'appui. Pourquoi ? Parce que la situation des organismes d'appui est particulièrement difficile, presque ambiguë. A la fois intermédiaires neutres, aux avant-postes de la défense des initiatives innovantes, ils sont aussi liés aux exigences de rentabilité imposées par les bailleurs de fonds. Ces organismes se trouvent donc les mieux placés pour observer l'efficacité des actions soutenues mais ils doivent veiller à ne pas imposer aux acteurs leur propre conception du développement.

On retrouve le dilemme et la légitime préoccupation des organismes d'appui tout au long des réflexions de Regards. Au fond, ce dilemme se formule assez simplement : les organismes d'appui cherchent à aider les porteurs d'initiatives tout en constatant que le système économique dominant est créateur d'exclusion. Une sortie durable de la précarité ou de la pauvreté passe donc par une action plus globale sur toute la société et par toute la société.

# Participants à la rencontre REGARDS

Ester AMENABAR, Université de Mons Hainaut (Belgique)  
Philippe AMOUROUX, FPH (France)  
Maria-Teresa AQUEVEDO, CEDAL (France)  
Marcos ARRUDA, PACS (Brésil)  
Erwan BOTHOREL, EPICEA (France)  
Lucie BULLICK, CEDAL (France)  
Renée CHAO-BEROFF, CIDR (France)  
Catherine CHAZE, CIDR (France)  
Henryane de CHAPONAY, CEDAL (France)  
Mirela FRANCH, Collectiu Ronda (Espagne)  
Béatrice FERNANDEZ, Université de Mons Hainaut (Belgique)  
Sunimal FERNANDO, INASIA (Sri Lanka)  
Yves FOURNIER, IRAM (France)  
Pauline GROSSO, FINANSOL (France)  
Eliana GUERRA (France)  
Alessandro GUIGLIA, IRED-Nord (Italie)  
Angelica HERNANDEZ, Fundacion Solidaria Trabajo Para un Hermano (Chili)  
Patricia HUYGHEBAERT, Juristes Solidarités (France)  
H.I. LATIFEE, Grameen Bank (Bangladesh)  
Felena LOVENDHAL, INASIA (Sri Lanka)  
Olga MARKIDES, Université de Mons Hainaut (Belgique)  
Francisca MARQUEZ, SUR (Chili)  
Mamadou OUEDRAOGO, PRODIA (Burkina Faso)  
Sandra Maria QUINTELA LOPES, CAPINA-SAPE (Brésil)  
John SAMUEL, Bodhigram India (Inde)

Excusé : Bernard LECOMTE, GRAD (France)

# Déroulement de la Rencontre de Villarceaux

## Les trois dossiers préparatoires

La rencontre Regards fut précédée par l'échange de trois dossiers rassemblant les expériences les plus marquantes rassemblées par les organismes d'appui travaillant en Amérique Latine, en Europe et en Afrique ainsi que dans le sous-continent indien. Ces dossiers préparatoires, comprenant entre autres les expériences citées dans ce document, sont désormais édités et disponibles auprès de la FPH. La diversité des contextes, des luttes et des enjeux de ces expériences a, en un certain sens, obligé les participants à comparer ce qui n'était pas comparable a priori. Cette difficulté a obligé chacun à chercher ce qui allait dans le sens de sa propre expérience ou, au contraire, ce qui différait de ses pratiques et interrogeait ses références.

De cette confrontation ont résulté plusieurs axes de débat, des constats partagés et des préoccupations communes. Les trois groupes participants à la rencontre – hispanophones, francophones et anglophones – se sont d'abord démarqués par des grilles de lecture bien spécifiques qui se sont ensuite avérées plus complémentaires que contradictoires. Toute l'ambition de Regards est bien de mettre à profit ces différences pour aller de l'avant en apprenant des autres.

Regards se présente comme un chantier de travail et on y pose plus de questions qu'on y formule de principes. Néanmoins, ces derniers ont le mérite de constituer un cadre partagé à partir duquel il est permis de comprendre les enjeux de l'initiative économique en matière de sortie de l'exclusion. Outre une simple exposition de ces principes, c'est à une relecture de leur genèse qu'il faut procéder pour ne pas perdre la richesse de leur contenu et pour saisir l'ampleur des changements qu'ils permettent d'envisager.

Ces principes sont inséparables des expériences concrètes qui les ont fait naître, celles-ci ont par elles-mêmes une formidable valeur car elles ne sont rien de moins que la vie de

personnes qui ont retrouvé espoir par leurs propres moyens et dans des conditions toujours très défavorables. Le souci permanent des participants à Regards se résume bien dans l'espoir suscité par ces expériences. Malgré toutes les difficultés rencontrées, les échecs ou les déconvenues, il ne s'agit pas seulement de montrer et de répéter que le champ des possibles reste ouvert, mais aussi de dire qu'il vaut bien une lutte et un engagement des acteurs.

## **Le premier tour de table**

Un aperçu des premières questions soulevées au cours de la rencontre Regards, à Villarceaux les 16 et 17 octobre 1997, permet de mieux comprendre comment furent élaborés les principes. Après un premier tour de table, on a rassemblé les remarques de chacun des participants autour de trois axes : le plan politique, l'efficacité de l'appui et enfin les différentes propositions de moyens à mettre en œuvre :

- **Sur le plan politique**

- Reconnaître que l'initiative est indissociable du contexte (dynamiques sociales et familiales; quand y a-t-il innovation ?)
- Pour qu'il y ait innovation, la dimension collective est-elle systématique ?
- Comment rendre compatibles le social et l'économique ?
- Comment les acteurs peuvent-ils être sujets ?
- Comment les acteurs peuvent-ils contrôler le changement ? (démocratie; citoyenneté; responsabilité au sein des organismes d'appui)

- **Sur le plan de l'action**

- Comment repérer la véritable innovation ? (d'après sa dimension communautaire ? son efficacité ? sa pérennité ?)
- Quel est l'impact réel des organismes d'appui ? Comment le mesurer ? Jusqu'où peuvent-ils agir (suivi, conscientisation) et selon quelle légitimité ?
- Que faire pour améliorer la situation du créateur isolé face au foisonnement institutionnel ?
- Comment réduire l'inadéquation de l'offre d'appui et de la demande d'appui en termes d'accès à l'information et à une formation innovante et personnalisée ?

- **Sur le plan des moyens à mobiliser**

- Echanger des expériences au travers d'un dialogue respectueux des spécificités des uns et des autres.

- Veiller à établir une concertation entre les trois niveaux d'acteurs : initiateurs-créateurs; organismes d'appui; bailleurs de fonds.
- Résoudre la contradiction entre efficacité sociale et rentabilité financière.
- S'appuyer sur les besoins et les savoirs traditionnels des communautés.
- Limiter la taille des initiatives et des structures pour ne pas perdre le sens initial de l'action.

## **Les propositions des trois groupes de discussion**

Voici, présentées sommairement, les pistes de travail encore «brutes» et telles qu'elles sont ressorties d'un premier tour de table. Il est très intéressant de constater à quel point la confrontation des points de vues en groupes plus restreints a complexifié et enrichi ce premier éclairage. Il faut souligner la cohérence de vue au sein des groupes géographiquement et culturellement homogènes. Chacun possède une grille de lecture assez simple à reconnaître et ouvrant des priorités particulières mais pas exclusives :

### **• Propositions du groupe hispanophone**

- L'innovation se situe dans les initiatives qui ne suivent pas les tendances de l'économie de marché et qui ouvrent des espaces de travail qui dignifient l'être humain.
- Pour rendre compatible l'économie et le social, il faut démercantiliser l'économie en l'appréhendant comme sphère de subsistance, de soutien de la vie.
- Pour créer des dynamiques collectives et permettre un contrôle par les innovateurs, il faut promouvoir les initiatives d'autonomie. Comment ?
  - \* A travers des entreprises sociales participatives et auto-gestionnaires.
  - \* Par un processus d'auto-formation aboutissant au plein exercice de la citoyenneté.

Ainsi, les hispanophones insistent-ils sur l'innovation, sur l'idée d'alternative au système dominant et sur l'autonomie des acteurs. L'importance accordée à l'innovation revêt ici une valeur politique car la véritable innovation est d'abord une alternative au système dominant. L'innovation repose aussi sur un développement économique *et* social. L'économie est un de ses aspects mais il passe par un renforcement de l'autonomie des acteurs.

Le leitmotiv de ces propositions devient la recherche d'un changement vers plus d'autonomie.

### **• Propositions du groupe francophone**

- Donner un appui à l'initiative économique en fonction des besoins individuels du créateur et favoriser par ailleurs l'élaboration de projets de société par l'ensemble des acteurs.
- Maîtriser les outils du modèle dominant pour ensuite les changer.
- Réfléchir aux modalités de la prestation socialisante (caution solidaire...), à ses avantages et inconvénients.
- Mettre en place un système d'évaluation à tous les niveaux et associant l'ensemble des acteurs dans un but de transparence maximum.
- La dimension collective de l'action a d'autant plus de chance de porter, qu'elle émerge d'un besoin individuel (ensemble d'acteurs individuels impliqués dans un même processus)
- Décentraliser les décisions au niveau local tout en favorisant l'échange d'information à tous les niveaux.

Ce groupe insiste plus sur l'articulation maîtrisée entre individu et société. Il s'agit d'une vision assez française de confiance dans la possibilité d'un contrat social renouvelé. Ainsi, les besoins et les intérêts individuels ne peuvent se réaliser que dans le cadre d'un projet de société commun. L'alternative devient générale et engage un changement de la société dans son entier. Derrière cette volonté, on retrouve la confiance portée à l'organisation possible d'un intérêt commun entre individu et collectif.

L'ambition, juste mais immense, n'est pas de se limiter à une alternative marginale, nécessairement insuffisante. Le leitmotiv de ce groupe devient la recherche d'un changement de la société.

- **Propositions du groupe anglophone**

- Promouvoir les femmes comme agents sociaux de transformation afin de rétablir ou de promouvoir une relation égalitaire de solidarité entre femmes et hommes.
- Protéger l'authenticité et l'indépendance de l'organisme en diversifiant les bailleurs de fonds (un bailleur ne devrait financer plus de 20%).
- Promouvoir simultanément le développement économique, politique et culturel des initiatives en vue d'un *empowerment* des acteurs.
- Une éducation, une vision stratégique et une *capacity building* sont cruciales pour pouvoir négocier avec des agents institutionnels (privés ou publics) avec force et efficacité.
- Les micro-initiatives devraient être promues au-delà d'elles-mêmes en créant des réseaux et en fédérant à différents niveaux afin de créer un espace au sein du marché dominant

où s'impose une logique alternative au capitalisme.

- Concevoir, dans une approche gandhienne, un développement basé sur le besoin et la nécessité plutôt que sur la recherche du profit.
- Chaque initiative comprenant un volet appui devrait atteindre son seuil dans le cadre d'un équilibre entre les valeurs (coopérativisme, relations durables, accomplissement) et les stratégies.

Ce groupe se démarque par une approche nettement plus marquée par l'exclusion et la dépendance. Ainsi, les thèmes traversant ses propositions se rapprochent de l'idée d'un nécessaire conflit pour gagner le développement, parce qu'il faut agir sur tous les fronts de l'exclusion. Il faut se doter des moyens pour établir ou rétablir un rapport de force avec le système dominant. Cela suppose un engagement politique intransigeant et une action collective guidée par les valeurs de la communauté même.

Le leitmotiv de ce groupe devient la recherche d'un changement par un combat pour le développement.

## **La table ronde finale**

Les trois groupes de travail on chacun fait preuve d'une approche marquée par des expériences et des contextes différents. Néanmoins, tous trois en appellent au changement.

Les premiers aspirent à défendre les pratiques autonomes et alternatives au système dominant, les seconds insistent surtout sur le changement global du système producteur d'exclusion en se basant sur le lien social qui conjugue besoin individuel et projet collectif. Les derniers pointent d'abord la nécessité d'organiser un rapport de force nouveau pour que les plus dominés maîtrisent le changement et le développement. Les ateliers de travail de Villarceaux ont donc dû prendre en compte les préoccupations des divers continents tout en proposant ensemble des principes prioritaires communs. Au final, une grande table ronde a permis d'établir quelques principes – sept en tout, dont certains sont plutôt des compromis.

Le premier constat qui s'impose est simple : le développement passe par le changement. Autrement dit, le développement est impossible sans une nouvelle donne économique, sociale et politique. Le système dominant est, en effet, présenté comme doublement producteur d'exclusion :

- d'abord parce qu'il ne fonctionne pas de manière intégratrice mais centrifuge. Ceux qui sont victimes d'une forme d'exclusion, politique, sociale ou économique, ont

de très faibles chances de trouver une place leur redonnant droits, dignité et les moyens d'exercer réellement leur liberté. Plus grave encore, le nombre de victimes du modèle dominant capitaliste va grandissant partout dans le monde.

- mais aussi et surtout parce que le système dominant se veut être le système unique. Une alternative économique, sociale ou politique, même modeste et légitime, est toujours menacée par les contraintes imposées par les structures dominantes établies. Alors que le système dominant se définit volontiers par le libéralisme économique, les forces réelles en jeu sur le marché confinent les petits entrepreneurs aussi bien que les expériences alternatives à une confidentialité précaire ou à la disparition pure et simple.

Voilà bien le constat partagé par tous les participants à Regards. Il ressort de leur expérience de soutien que des initiatives économiques plus ou moins classiques, importantes et durables, se heurtent presque toujours à l'hostilité de ce qui se fait déjà, des structures du marché ou des contraintes institutionnelles.

On en revient donc à la position difficile des organismes d'appui qui se doivent d'agir en toute neutralité vis-à-vis des besoins exprimés par les initiateurs/créateurs mais qui, en même temps, constatent que le développement, pour être réel et maîtrisé, doit se conjuguer avec un changement global à tous les niveaux :

- d'une part, au niveau de l'initiative. C'est pour cette raison que tous les organismes d'appui se posent la question de l'étendue de leur appui. L'économique n'étant qu'un aspect du développement, promouvoir l'autonomie (au sens large) des individus devient un impératif sans quoi le seul appui économique, même efficace, est insuffisant;
- d'autre part, au niveau de l'environnement des initiatives. Faute d'ouvrir le champ des possibles, le développement se limitera à une organisation des exclus dans l'exclusion. Ceci implique que les initiatives de développement ne doivent pas se cantonner à une action purement endogène et repliée sur elle-même. L'environnement et le global doit être pris en compte pour que leurs contraintes soient mieux contrôlées.

Mais, et là est la grande difficulté, l'effort des exclus, des moins dotés, des perdants du capitalisme sauvage, devrait au moins avoir lieu dans une société « ouverte » et facilitante vis-à-vis de ceux-là même qu'elle a pu rejeter. C'est loin d'être le cas aujourd'hui.

## **Un résultat à exploiter : les 7 PRINCIPES PROPOSES**

Voilà présenté le contexte et l'état d'esprit qui présida à l'élaboration des principes de Regards. Les organismes d'appui, si ils ont une obligation de neutralité vis-à-vis des initiatives soutenues, ont, en revanche, le devoir de mettre à profit leur expérience pour améliorer leur action en se donnant des principes clairs.

Les principes, présentés ci-après, constituent une véritable grille opérationnelle de *ce vers quoi il faudrait tendre*. Il est bien évident que les organismes d'appui, à eux-seuls, n'ont pas les moyens, ni même la légitimité suffisante, pour les transformer en réalité concrète. Aussi, faut-il garder à l'esprit que l'initiative vient de la base et que les organismes d'appui se situent justement à l'articulation avec l'environnement global des initiatives.

Rappelons enfin que la question posée aux participants à Regards était : *Comment des initiatives alternatives et solidaires peuvent-elles se développer dans l'économie dominante sans perdre leur âme et comment les acteurs peuvent-ils devenir des acteurs de changement ?*

## **PRINCIPES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INITIATIVE ECONOMIQUE SANS PERTE DE SENS**

- 1- Promouvoir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire.
- 2- Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique, culturel, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (*empowerment*).
- 3- Interconnecter les initiatives économiques pour fortifier leur autonomie, leur pérennité, leur position dans le marché et leur rapport de force avec l'Etat.
- 4- Promouvoir la dimension collective au travers des structures d'appui à l'initiative économique en favorisant l'émergence d'entreprise à but social, et de leurs modalités de fonctionnement, mais sans conditionner l'appui à des critères particuliers et sans freiner l'initiative individuelle.
- 5- Mettre en place des systèmes d'évaluation de l'impact de l'action des différents acteurs en les associant tous, pour plus de transparence.
- 6- Rechercher une taille optimale pour les initiatives, y compris les structures d'appui, pour trouver un équilibre entre valeurs et stratégies, besoins et objectifs.
- 7- Renforcer l'autonomie et le pouvoir des initiatives économiques sur le plan financier, par une meilleure vision stratégique, et une éducation, pour leur permettre d'exercer leur citoyenneté et de négocier avec les institutions.

Ces principes ont pour principal intérêt de s'appuyer très concrètement sur les

multiples initiatives rassemblées, avant la rencontre de Villarceaux, par les trois groupes de travail. Celles-ci sont disponibles dans les trois dossiers de travail Dph<sup>1</sup>. Il faut donc les lire en les mettant en perspective avec la réalité qui les a fait émerger. En outre, il semble évident que ces principes acquièrent une dimension opérationnelle pourvu qu'on les décompose en fonction de leur objet. Ainsi plusieurs niveaux de lecture sont envisageables. Nous en présentons deux dans la suite de ce dossier :

- une vision des enjeux de l'appui à l'initiative économique,
- des principes proprement dits s'appliquant aux pratiques de l'appui.

C'est dans le cadre de cette relecture transversale que ces principes seront le mieux illustrés et explicités par des extraits de descriptions d'expériences rassemblées pour la préparation de la rencontre Regards.

---

<sup>1</sup> Contribution de l'Amérique Latine  
Contribution de l'Asie

# CHAPITRE I

## LES ENJEUX

### Des initiatives économiques pour une autre société

Au-delà de simples guides d'action ou de travail, les principes renferment l'exigence de comprendre l'état des enjeux du développement. Cette vision partagée du monde actuel tel qu'il s'impose aux plus défavorisés permet de définir les pratiques les plus innovantes ouvrant les voies du changement.

On peut analyser les expériences vécues par les initiateurs au travers de quatre axes principaux contenus dans les principes et rassemblant l'idéal de leur action autant que les enjeux économiques, sociaux et politiques de sa réussite.

Ces quatre axes peuvent être ainsi résumés :

- **Le développement est pluriel et doit mener à un changement global de société.**
- **Les initiatives économiques des exclus sont menacées par le système capitaliste dominant, il y a donc une lutte politique explicite ou implicite derrière toute alternative économique.**
- **Les actions aidées doivent promouvoir l'autonomie et l'empowerment des exclus.**
- **L'innovation se situe dans les initiatives collectives et l'économie solidaire.**

{1} **La SEWA – Le souci d'un soutien global pour un développement viable - (Inde)**

L'Association des Travailleuses Indépendantes (SEWA, *Self Employed Women's Association*)

est un syndicat fondé en 1972 à Ahmedabad City, dans l'Etat ouest-indien de Gujarat. En mai 1974, 4000 membres de SEWA apportèrent un capital de base de 10 roupies chacun (0,27 US\$), et fondèrent la banque Shri Mahila SEWA Sahakari (SEWA Bank). Cette banque est devenue une alternative au système bancaire existant. Le premier souci de l'institution est de fournir un système global de services bancaires aux femmes pauvres, travailleuses indépendantes du secteur informel.

Presque toutes les clientes de la Banque de la SEWA sont membres de l'organisation-mère. Le Conseil d'administration, qui est l'instance décisionnaire de la banque, est représentatif de tous les groupes professionnels de SEWA, tels que les travailleuses à domicile, les petites commerçantes, les fournisseuses de travaux ouvriers, les ouvrières agricoles, les ouvrières contractuelles et autres.

Le développement constitue un processus à facettes multiples, interrelationnel, et à long terme. Le développement économique n'est qu'un élément de ce processus. Par conséquent, se limiter à l'étude des besoins économiques ne fera pas porter ses fruits aux efforts de réduction de la pauvreté. Il faut donc que l'assistance financière fournie par la banque soit complétée par d'autres services d'aides auxiliaires. Pour cela, la banque et le syndicat complètent chacun le travail de l'autre. Par exemple, la Banque de la SEWA combine ses services financiers avec l'accès à une aide juridique, une formation aux techniques de production et un service éducatif, une aide à la maternité, une sécurité sociale et des crèches, grâce à son organisation de parents.

En plus de fournir des services d'épargne et de crédit, la Banque de la SEWA organise pour sa clientèle des sessions régulières de formation aux procédures comptables et bancaires élémentaires. Les unités de formation de la banque ont recours à des méthodes participatives au cours de ces sessions de formation. Ainsi, la banque veille à ce que les membres apprennent un certain nombre de techniques pour assurer leur propre archivage. La majorité des prêts étant attribuée aux membres de la SEWA, les organisatrices et les membres actifs du syndicat prennent grand soin de s'assurer que les commerces des membres, pour lesquels des prêts ont été accordés, soient viables, afin que ces membres puissent rembourser les emprunts à la Banque de la SEWA et qu'elles deviennent en même temps indépendants financièrement.

Le syndicat de la SEWA, par conséquent, fournit à la clientèle de la banque un certain nombre de services liés au commerce. Le syndicat établit des liens directs avec des industriels, des grossistes et des producteurs, et aide les membres dans la recherche de produits bruts et non manufacturés, d'équipements et de matériels, dont elles ont besoins. Il les aide également à commercialiser leurs produits, et leur fournit une formation professionnelle et de développement technique, en matière de productivité et d'efficacité.

En plus de ces services, le syndicat fournit également une assistance technique à sa clientèle rurale, en ce qui concerne les méthode d'analyse des sols, d'agriculture biologique et d'irrigation.

Ainsi, bien que la banque et le syndicat soient distincts l'un de l'autre, au point de vue organisationnel, ils ne font qu'un sur le plan institutionnel. Un arrangement mutuel tacite amène la banque à fournir une assistance financière, pendant que le syndicat s'occupe des services liés au commerce.

### **Commentaires**

*La simple application d'un plan d'épargne et de crédit ne constitue pas une panacée aux problèmes économiques des personnes défavorisées. Pour être pleinement utilisé et viable, le plan doit être soutenu par un schéma bien conçu de formation technique et d'assistance. Le soutien mutuel que la Banque de la SEWA et que le syndicat reçoivent chacun l'un de l'autre, par conséquent, influence de manière déterminante le succès du plan d'épargne et de crédit, dans la mesure où la banque possède une approche minimaliste de la distribution du crédit alors que le syndicat fournit des services d'aides pour permettre aux membres de tirer le meilleur parti possible des prêts.*

Fiche Dph extraite de la contribution de INASIA à Regards

## ***A. Le développement est pluriel et doit mener à un changement global de société.***

Rappel du principe Regards :

**Principe 2 :** *Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique, culturel*, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (*empowerment*).

Très différents entre eux, les deux cas {1} et {2} montrent chacun à leur manière à quel point la notion de développement est plurielle et combien il serait réducteur de la circonscrire à sa seule dimension économique.

### **1. L'initiative économique pour un développement global :**

En ce qui concerne la place de l'économique dans le développement, ces deux cas donnent un éclairage très fin sur la question. L'histoire des femmes membres de la Sewa, en Inde, montre que le combat pour sortir de la misère et de l'exclusion économique doit s'appuyer sur un processus global et pas seulement économique. A l'inverse, les internés de la Nuova Cooperativa, en Italie, sont partis d'une revendication sociale et politique – sortir de l'aliénation sociale imposée – mais ils se sont appuyés sur l'économique pour gagner leur autonomie et retrouver une dignité humaine.

Une réflexion plus poussée sur la place de l'économie dans le développement s'impose donc. Il faut d'abord préciser que l'économique est le plus souvent réduit à son aspect purement capitaliste, voire même à la seule sphère de la production.

Ainsi, on pourrait croire que la sortie de l'exclusion passe simplement par la création d'activités économiques productives. Certes, il s'agit là du moyen le plus sûr et le plus efficace de subvenir à sa propre subsistance. Mais il est frappant de constater que les bailleurs de fonds - qui financent les programmes des organismes d'appui - privilégient systématiquement le crédit destiné à la production, au commerce ou à la micro-entreprise, alors que l'urgence reste bien souvent la survie même des personnes. Le développement par l'économie présente l'avantage simplificateur de devoir impérativement se soumettre aux critères de rentabilité et de compétitivité. Si l'initiative réussit dans ce cadre imposé, elle s'intégrera facilement au système dominant sans le remettre en cause et sans bouleverser les rapports de forces établis.

#### **{2} Le cas de la Nuova Cooperativa (Turin, Italie) - Première partie - La révolte des internés psychiatriques**

C'est une des premières coopératives sociales italiennes, constituée il y a 17 ans (27 mai 1980) par des internés d'un des plus grands hôpitaux psychiatriques (Collegno-Turin), comme instrument de réhabilitation sociale de ses membres et à l'occasion du processus de suppression des Asiles Psychiatrique en Italie (loi n°180 du 1978). Les membres de La Nuova Cooperativa ont défini leur entreprise comme **“une association de personnes qui s'organisent entre elles pour rendre**

**possible un travail, un revenu et l'amélioration des conditions de vie de ceux qui sont en situation de grave marginalité ou d'exclusion du marché du travail pour des raisons psychiques ou des difficultés personnelles et/ou sociales”.**

Au départ la coopérative fut formée de 40 internés de l'hôpital psychiatrique de Turin qui se sont révolté contre leurs conditions de travailleurs-esclaves au nom de l'ergothérapie ; 2 jeunes femmes qui faisaient partie d'un groupe de volontaire intervenant à l'intérieur de l'hôpital et qui appuyaient la révolte et 2 infirmiers placés par l'administration. La Nuova Cooperativa avait des finalités bien précises, partagées par tous ses membres:

- une coopérative qui garantisse un travail et un salaire pour promouvoir leur autonomie économique;
- une coopérative qui soit un instrument d'aide mutuelle pour reconquérir leurs capacités et permettre à chacun de retourner vivre dans la société (réhabilitation);
- une coopérative autogérée qui construise des relations basées sur la solidarité et non sur la compétitivité et assure la participation de tous ses membres au pouvoir décisionnel de gestion.

Le fait d'être née d'une lutte commune entre des personnes internées en lutte pour obtenir un traitement plus juste économiquement, mais surtout pour affranchir leur vie entière de la domination de « l'institution totale » et le fait d'être soutenu par un groupe de personnes qui luttaient pour éliminer l'exclusion inhumaine dans l'asile des fous, ont créé le “ciment” de l'unité entre les membres de la Nuova Cooperativa et soutenu une détermination très grande. Une série de réflexions et de décisions permet de saisir la philosophie des fondateurs:

- le type de travail n'est pas très important; important est le salaire et les relations entre les membres dans le travail
- chacun produit selon ses possibilités réelles
- la rétribution est basée sur les heures de travail et non sur le niveau de productivité de chacun
- la production est garantie par le groupe de travail au sein duquel les plus forts aident les plus faibles
- ceux qui vivent à l'intérieur de l'hôpital reçoivent un salaire réduit; ceux qui vivent en ville reçoivent le salaire du contrat national syndical, surtout pour vaincre les réticences à faire le saut hors de l'institution
- l'entreprise doit être économiquement autonome
- les profits à la fin de l'année doivent être versés au fonds de réserve indivisible pour garantir le futur
- les investissements doivent être réalisés sans recourir à des emprunts de moyen et long terme
- la coopérative organise des vacances d'été pour les membres qui n'ont pas la capacité de s'organiser et de voyager seuls
- la coopérative se donne un budget pour la participation de ses membres aux rencontres pour la réforme psychiatrique et pour le soutien d'un réseau des coopératives sociales (engagement politique)
- la coopérative doit exercer une pression sur les services de santé mentale pour qu'ils s'occupent, de façon efficace, de ses membres quand ils sont en crise.

A la suite du changement de la composition des membres de la coopérative et à la réduction (aujourd'hui presque une disparition) des malades ex-internés., plusieurs de ces orientations ont perdu de leur importance ou sont délaissées. Mais les éléments de fond sont restés: être une entreprise saine du point de vue économique, basée sur ses forces réelles, proposant la réhabilitation, gérée avec transparence et démocratie interne et se voulant un modèle alternatif d'entreprise.

Extrait de la note de discussion de l'IRED nord présentée au groupe Regards.

## **2. La réussite de l'initiative économique passe *par* un développement global :**

Voilà bien le principal enseignement qu'on puisse tirer des expériences de la SEWA et de la Nuova Cooperativa. Chacune à leur manière, elle montre que la réussite économique a tiré avec elle un développement bien plus global. Ce dernier concerne autant les personnes impliquées que le reste de la société.

En effet, la Nuova Cooperativa a permis à des hommes déçus de toute liberté, perdus aux yeux de la société, privés des droits les plus élémentaires, de se reconstruire une dignité par leur travail et la nécessité de s'organiser en coopérative. Mais il ne faut pas oublier qu'elle a aussi réussi, au prix des plus grands efforts, à faire bouger le système entier puisqu'une loi sur les coopératives sociales a été adoptée par l'Italie. La Nuova Cooperativa s'est battue dix ans mais elle a finalement obtenu reconnaissance de la justice de sa revendication<sup>2</sup>.

La SEWA a, de son côté, permis à des milliers de femmes travailleuses de modifier leurs conditions de vie déplorables. Mais il ne faut pas oublier que l'initiative est venue de 320 femmes seulement en 1972 et que désormais le syndicat rassemble 250 000 femmes et que la banque est une des plus modernes du pays. La montée en puissance de ces femmes a ainsi modifier les rapports de forces au sein de la société indienne.

Si la réussite des initiatives économiques des plus défavorisés passe par un changement plus global, c'est bien parce que, seuls, ils rencontrent souvent les plus grandes difficultés pour mener à bien leur idée. En effet, les organismes d'appui ont toujours fait le constat de l'extrême fragilité des initiatives économiques. De plus, les initiateurs demeurent trop dépendants de contraintes de leur environnement. Pour le dire autrement, il est impossible de s'adapter sans s'être armé quelque peu et sans posséder les moyens réels de peser dans le rapport de force social, politique, et économique.

Cette première observation conduit au deuxième grand constat qui a présidé à l'élaboration des principes de Regards.

---

<sup>2</sup> Il faut aussi rappeler que la reconnaissance obtenue au travers de cette loi a eu des effets pervers sur la coopérative en la mettant en concurrence avec d'autres coopératives sociales.

### {3} COOPARJ – Coopérative de production de vis de Rio de Janeiro

Les 44 associés fondateurs de la COOPARJ faisaient partie des 289 travailleurs de la fabrique de vis "Aguia". Les patrons de cette usine ont commencé à la démonter et à l'abandonner depuis avril 1993, tout en négligeant le paiement des salaires et autres droits sociaux. Tout en revendiquant les machines à titre d'indemnisation. La proposition de création d'une coopérative a surgi et fut acceptée par un nombre réduit de travailleurs (moins de 20 %). "Une des raisons qui nous a poussé à accepter a été la possibilité de travailler avec nos collègues et sur nos machines. Chercher un autre emploi et se faire des amis aurait été trop long. Ici, tout le monde se connaît" (Manuel).

En outre, la contradiction existant entre capital et travail, qu'ils avaient expérimentée tout au long de leur vie, les a poussé à conclure que "cela ne valait pas la peine de substituer un patron à un autre" (Alcântara).

#### **Objectifs du groupe :**

Confronté au problème de survie, Paul, machiniste, 18 ans d'expérience de travail à l'usine de vis "Aguia", parle de la difficulté d'être réinséré dans le marché du travail : "il s'agit ici de notre survie ; le marché du travail ne nous accepte plus parce qu'on nous trouve trop vieux". Cela ne signifie pas qu'il faut réimplanter Aguia, mais plutôt prouver à la société que même si les travailleurs sont exclus du droit à l'éducation, ils sont pourtant capables de gérer leur propre travail. "Nous avons entendu un certain nombre de professionnels dire que nous n'étions pas assez compétents pour former une coopérative. Cela nous a fait mal !"

#### **Le produit et les rapports de marché :**

"Sur le marché, nous sommes en concurrence avec de grandes firmes qui importent des vis de Taiwan. Par rapport aux concurrents, nos prix sont encore un peu trop élevés car si nous baissons nos prix, nous allons créer de sérieux problèmes financiers à la coopérative" (Alcântara).

Refusant la logique du marché capitaliste qui, pour avoir le maximum de profit, produit des vis "de plus en plus défectueuses" (Alcântara), la COOPARJ cherche à rester compétitive sur le marché en gardant les anciens paramètres techniques de qualité.

#### **Critères de distribution des richesses produites :**

La proposition initiale était d'établir 4 niveaux de salaires, variant entre 1.200 et 1.700 reals (entre 9,37 et 12,38 fois le salaire minimum) selon les diverses fonctions. Bien que ces montants soient bien au-dessus du marché, chacun estimait que, dans la conjoncture économique actuelle, c'était là le niveau minimum garantissant des conditions de vie dignes, pour soi-même et sa famille.

Cependant, la situation réelle de la coopérative les a fait opter pour un salaire plus bas, avec deux niveaux de salaires seulement. Il est important de noter que depuis sa fondation en janvier 1996, personne n'avait pu recevoir l'intégralité de son salaire mensuel jusqu'en février 1997 ; on n'avait pu recevoir que quelques acomptes. En juin 1997, les travailleurs avaient pu recevoir chacun 250 reals (1,9 fois le salaire minimum).

Bien que le travail à la COOPARJ constitue leur principale source de revenus, à l'heure actuelle la majorité des travailleurs subsiste grâce à l'aide de leurs épouses et de leurs familles en général, étant donné qu'ils ont investi toutes leurs économies et qu'ils ont même contracté des dettes pour investir dans la coopérative. Un certain nombre de travailleurs jouissent déjà d'une retraite partielle ou complète, laquelle - même si le montant reçu est dérisoire - a permis de soulager leurs difficultés.

#### **Avancées, difficultés, défis...**

Prenant en compte la courte durée de l'expérience, les travailleurs estiment que la plus grande avancée, c'est précisément l'organisation des travailleurs en vue de l'implantation et du fonctionnement de la coopérative. Peu à peu, elle se crée un espace sur le marché, en dépit des nombreuses difficultés qu'elle doit affronter, telles que l'absence d'appui des institutions gouvernementales aux petites entreprises; le manque d'un capital de rotation qui permette le maintien d'un stock; la rude compétition du marché. Une fois que la situation critique sera dépassée et après avoir sensibilisé les membres de leurs familles et autres travailleurs à l'esprit du coopérativisme, les membres de la COOPARJ savent que la réalisation de leur rêve n'aura pas lieu du jour au lendemain : elle demande un long processus, dont le résultat ne sera peut-être pas atteint pendant la vie des 44 membres de la coopérative.

Interviews de Lia Tiriba

Extrait de la contribution de PACS pour Regards

## ***B. Les initiatives économiques des exclus sont menacées par le système capitaliste dominant, il y a donc une lutte politique explicite ou implicite derrière toute alternative économique.***

Rappel des principes Regards :

**Principe 7 :** Renforcer l'autonomie et le pouvoir des initiatives économiques sur le plan financier, par une meilleure vision stratégique, et une éducation, pour leur permettre d'exercer leur citoyenneté et de négocier avec les institutions.

**Principe 3 :** Interconnecter les initiatives économiques pour fortifier leur autonomie, leur pérennité, leur position dans le marché et leur rapport de force avec l'Etat.

Les exemples {3} et {4}, bien qu'ils recouvrent des réalités très éloignées, illustrent parfaitement l'ampleur des difficultés rencontrées par les alternatives au système dominant. En outre on constate que les mécanismes de l'exclusion deviennent beaucoup plus clairs lorsqu'on s'intéresse aux efforts de ceux qui ont été exclus pour rompre avec cette « étiquette ».

### **1. Des alternatives toujours dépendantes du système dominant :**

Les initiatives économiques alternatives ne sont jamais si alternatives qu'elles puissent se déployer dans un espace et un cadre qu'elles maîtriseront complètement. Bien souvent même, ces initiatives sont l'expression du besoin de se réintégrer au système social dont on a été exclu en utilisant ce moteur social très efficace qu'est l'intégration économique par la création de sa propre activité. Cependant, il est très difficile de sortir de la dépendance sans se soumettre aux normes en cours au sein de ce système.

Deux grands types d'obstacles se dressent sur la route des initiatives. Un premier obstacle, simple, réside dans la difficulté à devenir rentable lorsqu'on n'a pas de pouvoir sur le marché. Le second obstacle qui peut surgir, quel que soit le succès de l'initiative, concerne la résistance des normes instituées face à la nouveauté d'une expérience qui ne rentre pas dans les schémas connus.

Le premier obstacle s'exprime par la formidable contrainte imposée par le jeu des forces en présence dans une économie mondiale de marché. En effet, le poids nécessaire pour défendre sa présence sur le marché devient tellement élevé qu'il est de plus en plus difficile de s'imposer si l'on part de presque rien. C'est bien tout le problème des ouvriers de la Cooparj qui, forts de leur savoir-faire, de machines efficaces et de leur courage, ne parviennent même pas à dégager suffisamment de profit pour rémunérer leur propre travail.

## **d'un dispositif institutionnel supposé favoriser l'insertion (France)**

Eve, mère d'une petite fille qu'elle élève seule, habite un petit village du Lubéron. Elle a une formation en philosophie et dans les Beaux-Arts. Elle est allocataire du RMI (Revenu Minimum d'insertion) depuis 1990. Pendant trois ans, elle donne des cours de peinture. Comme elle gagne un peu d'argent, elle touche le différentiel du RMI. Ne pouvant plus payer le loyer de la salle, elle arrête et essaye de "rebondir" sur un autre projet: artiste-peintre.

Au cours de son premier contrat d'insertion, elle est sensée être suivie par un accompagnateur, mais, "il n'était jamais disponible et n'en avait rien à foutre". Au contrat suivant, alors qu'elle commence à cogiter son projet (en 93/94), elle demande à changer d'accompagnateur. Le comité local d'insertion (CLI) l'adresse alors à une association d'aide à la création d'entreprise chargée de faire son suivi : le RILE (réseau d'initiatives locales d'emploi), une fois encore sans qu'on lui demande son avis. Plutôt qu'un entretien, un dialogue pour réfléchir, c'était un contrôle et une relation infantilisante. La seule chose positive avec eux a été une avance de 3000F mais ils ont mis en doute le fait que le remboursement avait été fait.

En février 95, elle demande au CLI de changer d'accompagnateur. La réponse du CLI a été que le RILE est le seul correspondant local agréé sur Carpentras pour le suivi du dossier ACCRE (aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises). En effet, Eve a retiré un dossier de demande d'ACCRE à la DDTE (direction départementale du travail et de l'emploi). Pour se faire elle a dû déclarer son entreprise en octobre 1994, de manière anticipée par rapport à la création effective, pour pouvoir toucher l'ACCRE. Elle obtient l'accord pour l'ACCRE en juillet 95 (et le versement effectif de la somme en novembre). Comme elle est RMIste, elle doit alors signer un contrat de deux ans pour bénéficier d'un parrainage, suivi technique après la création d'entreprise. Pour le suivi, elle se voit imposer un autre accompagnateur. "La seule chose qu'il ait fait, dit-elle de lui, c'est un bilan au 31 mai qui a entraîné la suppression du RMI". En effet, elle n'avait pas demandé le renouvellement du contrat d'insertion pour toucher le RMI puisqu'elle était déjà dans le cadre d'un contrat de deux ans suite à l'obtention de l'aide à la création d'entreprise. Elle déplore que personne ne l'ait informée : « ni à la mairie, ni au RILE, ni à la CLI ». A la DDTE, elle demande les chèquiers-conseils. Il lui est alors demandé quelles questions elle se pose pour savoir vers qui l'orienter. Elle laisse tomber. Sur le contrat d'insertion : "Il est aberrant de devoir réexpliquer sa situation tous les trois mois devant une commission. Comme si il fallait démontrer qu'on est de bonne foi. Parce qu'on nous donne un revenu social, on croit qu'on n'a pas de suite dans les idées. Et pourquoi ce double encadrement ? L'idée c'est d'encourager, de favoriser. Mais dans le concret on nous met des bâtons dans les roues... J'ai beaucoup fouiné, rencontré beaucoup de monde, beaucoup d'associations d'aide, tout cela... pour tourner en rond".

Par l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi), elle participe à un stage de formation sur la création d'entreprises : « tous les exemples portaient sur des grosses entreprises. Si intellectuellement intéressant parfois, ce n'était pas adapté et pendant deux mois, on a brassé sur de l'abstrait... et on était obligé d'y aller sinon on n'était pas rétribué." Elle observe le même type de décalage par rapport au dossier ACCRE : "le prévisionnel pour la demande d'ACCRE est en décalage avec notre réalité. La façon dont le dossier ACCRE est examiné m'oblige à s'adapter pour l'obtenir mais c'est une perte de temps puisque cela ne correspond pas à la réalité de notre projet."

"Le gros problème c'est l'argent". Elle est parvenue à obtenir des intentions d'achats sur huit modèles de lampes (qu'elle fabrique) "mais pour produire, il faut de l'argent. Bref, il faut vendre et avoir produit avant d'avoir de l'argent". Ses démarches auprès des banques, effectuées avant l'obtention de l'ACCRE ont été vaines. A un moment donné, elle a cru trouvé une banque qui lui avait donné son accord pour un prêt. Mais le dossier n'a pas été présenté à la commission : le prêt était "trop petit" et pour ce prêt, il fallait être artisan.

Aujourd'hui (avril 1997), après avoir vu son RMI suspendu (depuis septembre 1996), elle est rentrée à nouveau dans le dispositif du RMI, dont elle était sur le point de sortir en créant son activité. Mais ses ressources étaient insuffisantes pour à la fois "survivre et relancer l'activité".

Extrait de la contribution de Juristes Solidarité à Regards.

La pression du système dominant s'impose, d'autre part, au travers de tout un dispositif de contrôle qui bloque « systématiquement » les initiatives ne rentrant pas dans le

cadre préétabli. L'exemple des déboires institutionnels rencontrés par Eve pour sortir du RMI illustre parfaitement ce mécanisme de blocage. Le problème d'Eve est assez simple : elle se trouve prisonnière de l'exclusion alors qu'elle désire profiter du système de réinsertion.

Ainsi, le RMIste qui a élaboré lui-même son projet de réinsertion par une initiative économique se trouve presque systématiquement découragé par la complexité de la transition vers la fin de l'assistance. L'institution du RMI a plus tendance à vouloir « contrôler » qu'à favoriser la réinsertion de ses bénéficiaires. En fait, tous les RMIstes ont un statut identique alors que les projets individuels nécessiteraient un suivi adapté et centralisé.

## **2. Le développement comme lutte *pour* le changement :**

Quel est le sens de la relation entre l'individu et son environnement social ? Bien sûr, la société exerce une fonction de contrôle et de contrainte incontestable puisqu'elle agit comme un cadre de référence dont l'objet est justement de *demeurer* alors que les individus passent. Dès lors la question est de savoir quel est son comportement vis-à-vis du changement. Peut-elle l'encadrer, l'accompagner ? le tolère-t-elle ? le portera-t-elle en certains cas ? On comprend que les organismes d'appui agissent justement sur cette articulation sociale « sensible », entre changement individuel et évolution globale des sociétés.

Une chose est sûre cependant, le développement, s'il est changement, n'est pas un phénomène social automatique et aisé. Le développement passe par « l'ouverture » de la société et par une forme de crise. On peut distinguer deux grands types de crise selon leur origine intérieure ou extérieure à la société (ou, pareillement, à l'individu). Ainsi, les initiatives de développement surgissent souvent d'une situation critique (chômage, famine, voyage à « l'extérieur », lectures, éducation, etc...) qui remet en question la relation de l'individu ou du groupe au monde qui l'entoure et provoque une réaction. L'initiative de développement s'accompagne donc inévitablement d'une lutte pour s'imposer ou seulement durer.

La conscience de la difficulté peut précéder l'initiative ou apparaître au cours de sa mise en place, mais elle ne doit pas décourager les initiateurs car elle a un caractère irrémédiable. Ainsi, les ouvriers de la Cooparj avaient-ils conscience de l'ampleur du défi qu'ils se donnaient avant même de démarrer la production de leur coopérative. Dans le cas d'Eve, on peut comprendre son désarroi face à un système de réinsertion qui finit par la maintenir dans la dépendance.

## {5} L'histoire de l'AMS et de l'ACCORD (Inde)

Les Nilgiris sont l'une des plus belles chaînes de montagnes d'Inde du Sud où vivent des milliers d'indigènes en tribus et qui furent pendant longtemps condamnés à demeurer à l'écart des processus de développement. Puis des personnes de l'extérieur ont commencé à investir la forêt profonde, à couper les arbres et à cultiver la terre. C'était dans les années 60. Commence alors une nouvelle histoire d'exclusion et d'exploitation.

L'esclavage, aboli au XIX<sup>ème</sup> siècle, a été remplacé par un système ouvrier aliénant, et beaucoup de membres des tribus se sont retrouvés sous la coupe de non-tribaux, investissant leurs zones pour la culture, l'exploitation minière et forestière. Les colons les ont lentement amenés vers le piège de l'endettement, auprès des prêteurs à intérêt, et ils se sont appropriés leurs terres. Par conséquent, combattre l'exclusion leur aurait demandé davantage que prendre des initiatives économiques. Ils ne pouvaient plus subvenir eux-mêmes à leurs propres besoins ; leur identité et leur survie étaient en jeu.

L'exclusion sociale et politique ne concerne pas seulement le domaine physique et le niveau de vie des gens, mais elle s'infiltrait également profondément dans les schémas psychiques des personnes exploitées. Ainsi, ces dernières intériorisent les modèles de l'exclusion, sous une forme d'asservissement, perdant leur capacité à remettre en question leur situation.

C'est dans ce contexte que l'*Adiva Munnetra Sanghatana* (AMS, Organisation pour le Progrès des Populations Indigènes) s'est constituée, plongeant ses racines dans la conscience collective de ces tribus. L'AMS a émergé à la fin des années 1980 et la naissance de cette organisation populaire est le résultat des engagements pris par un groupe de professionnels, issus de la classe moyenne, de travailler avec ces tribus, pour réclamer le rétablissement de leurs terres, de leur dignité, de leur culture et de leur fierté. L'AMS a été fondée et aidée par un groupe d'action sociale, l'Action pour la Réhabilitation de l'Organisation Communautaire et pour le Développement (ACCORD, *Action for Community Organisation Rehabilitation and Development*) dont la méthode et le travail sont les suivants : au lieu de dire aux tribus quoi faire et comment vivre, ils ont aidé les gens à se demander pourquoi ils avaient été exclus.

En les encourageant à demander "POURQUOI", les raisons de l'exclusion étaient démythifiées par les membres des tribus eux-mêmes. Ensuite, le "comment" - les programmes et les stratégies - a suivi, dans le cadre d'une réflexion et d'une réalisation collectives. Quant les gens décidaient de changer leur vie, l'ACCORD servait de catalyseur. Grâce à une réflexion collective, c'est une perspective holistique qui a pu émerger.

Au début, la plupart des villages tribaux sont restés sceptiques. Ils n'avaient jamais essayé de se poser de questions, ni de s'unir à des fins politiques. Mais par ses procédés de conscientisation, l'ACCORD a réussi à créer des Sangams (groupe communautaire de base) dans de nombreux villages. Les Sangams sont ainsi devenus des foyers de discussions très actifs.

Le nombre de ces Sangams augmenta considérablement, ainsi que les prises de conscience parmi les membres des tribus. Des soirées-débats, des cours du soir, des formations de parajuristes et des mouvements de protestation furent organisés. L'*Adivasi Munnetra Sanghatana* (AMS) prenait forme. Les Sangams furent autant de pierres participant à la construction de l'AMS.

Le rôle de l'ACCORD ne s'est pas limité à la formation des Sangams et de l'AMS. Tout en contribuant à la responsabilisation politique des tribus, l'ACCORD réalisa qu'il fallait compléter le programme de responsabilisation économique par l'idée d'autosuffisance économique, pour un développement tout en confiance des communautés. La stratégie de l'ACCORD reposait sur deux éléments. D'un côté, les Sangams aidaient les organisations communautaires à informer les gens de leurs droits, de leur propre éthique, du savoir-faire indigènes et des pratiques culturelles. D'un autre côté, l'ACCORD a mis au point des programmes communautaires de santé, des programmes d'éducation, des programmes de développement d'activités rentables, des plans de micro-crédit et des micro-entreprises, afin d'assurer l'autosuffisance économique et sociale du processus de responsabilisation.

L'AMS et l'ACCORD n'ont pas distribué de la nourriture ou des aides charitables, elles ont joué le rôle d'agents du changement, pour aider les membres des tribus à concrétiser leurs potentialités. L'exclusion ne peut être combattue par la charité, mais par la responsabilisation. *Seules les personnes qui sont concernées peuvent changer leurs vies, en tant que sujets pouvant amorcer le changement, et non en tant qu'objets d'un quelconque plan de développement.*

Extrait de la contribution de Bodhigram (Inde) à Regards

## ***C. Les actions aidées doivent promouvoir l'autonomie et l'empowerment des exclus.***

Rappel des principes Regards :

**Principe 7 :** Renforcer l'autonomie et le pouvoir des initiatives économiques sur le plan financier, par une meilleure vision stratégique, et une éducation, pour leur permettre d'exercer leur citoyenneté et de négocier avec les institutions.

**Principe 2 :** Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique, culturel, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (empowerment).

### **1. Le changement passe par l'autonomie :**

Les cas {5} et {6} présentés, montrent clairement combien l'autonomie est le besoin le plus crucial des initiatives émergentes. D'abord et évidemment pour mettre un terme à un état de domination, de misère ou de dépendance qui peut parfois confiner à l'esclavage le plus radical. C'est la situation dans laquelle vivaient les tribus qui se sont constituées en association (AMS-Inde). Le récit de leur combat insiste bien sur la difficulté à sortir de la situation de départ. Les exclus ont fini par intégrer leur rôle d'exclu et par être convaincu de leur propre infériorité parce que tout le système dominant leur rappelle leur impuissance. Nul doute que le système dominant exerce une pression insidieuse qui finit par culpabiliser ses perdants. Que l'on se reporte au sentiment d'infériorité que ressentaient les ouvriers brésiliens de la Cooparj face à leur ancien patron, ou aux semi-esclaves enfermés en hôpital psychiatrique à Turin qui ont fondé la Nuova Cooperativa. Ce besoin d'autonomie, d'empowerment des acteurs, donne un sens et une valeur particuliers au travail des organismes d'appui. En effet, il ne s'agit pas seulement pour eux de rendre viables des initiatives économiques mais aussi, à travers les projets des initiateurs, de permettre à des hommes de devenir les acteurs de leur propre vie et des changements qu'ils désirent. Souvent, il faut que naisse la volonté d'agir, de travailler autrement, de ne plus subir misère ou incertitude.

### **2. L'autonomie pour pouvoir maîtriser le changement :**

On comprend donc toute l'importance que revêt l'intervention des organismes d'appui et la question cruciale de l'étendue de leur action. La rencontre Regards amène à penser qu'il n'est pas possible de circonscrire le travail des organismes d'appui au seul appui économique en matière de gestion, d'apport de capitaux, de comptabilité, d'organisation de l'entreprise. Souvent, on trouve une intervention en amont sur le plan de la conscientisation ou de la mobilisation politique.

<b>{6} Un front des organisations rurales, le CNCR, Comité National de concertation et</b>
--

## de Coordination des Ruraux, au Sénégal

- UNE INITIATIVE POLITIQUE DU MOUVEMENT PAYSAN -

Sept structures nationales ont créé, en 1993 au Sénégal, le CNCR (Comité National de Concertation et de Coordination des Ruraux), composé de cinq délégués de chacune des sept structures : cinq Unions Nationales de Coopératives (Agriculteurs, Eleveurs, Pêcheurs, Horticulteurs, Forestiers), la Fédération des Associations de Femmes et la Fédération des ONG du Sénégal (comprise d'organisations paysannes autonomes).

1993: L'interview de Mamadou Cissokho (Président de la FONGS et secrétaire du CNCR) explique la façon dont la création de ce front des organisations rurales s'est fait. "Un Forum a rassemblé, à Dakar en janvier 1993, 200 responsables des structures rurales. Animé par la FONGS (fédération des organisations paysannes sénégalaises), il a permis aux paysans, aux pêcheurs, etc. de réfléchir ensemble et de présenter l'état de leurs réflexions aux autorités. Le Forum avait été ouvert par le premier ministre, à la demande des structures rurales.

Un atelier national a suivi qui a permis aux responsables de travailler ensemble pour la première fois. L'atelier s'est déroulé par séquences, sur une durée de 21 jours.

Chaque structure a présenté ses problèmes et ses contraintes. Les autres (hors FONGS) ont montré qu'elles avaient des problèmes de restructuration (par exemple, depuis plusieurs années, certaines d'entre elles n'ont pas fait un renouvellement de leurs instances), des problèmes de personnes-ressources et de moyens (le gouvernement a déclaré l'autonomie de ces groupes mais ne leur a donné aucun moyen). Elles ont dit également ce qu'elles voudraient faire par elles-mêmes pour pouvoir changer cela. Cela a duré trois jours. Nous avons perçu et admis que les sept organisations rurales sont différentes; certaines sont mêmes hors du coup de la réflexion pour une autonomie.

En travaillant ensemble, nous avons constaté une désintégration des structures de référence en milieu rural, de mauvaises habitudes dans la gestion du crédit rural, nos faibles capacités pour l'analyse et pour faire des propositions d'évolution de la vie des gens, une forte influence des structures religieuses et politiques sur le comportement des ruraux et de certains leaders, etc

Après les trois jours, chaque structure s'est retirée pour travailler sur chaque thème. Puis, ensemble, nous avons dit comment nous voyions le CNCR, les fonctions à lui donner, comment il pourrait réaliser cela.

Et nous avons dégagé les priorités que chaque structure membre du CNCR se fixe à court, moyen et long terme. Nous avons dit qu'il faudrait que chaque fédération nationale ne s'occupe pas de tous les types d'activités. A la FONGS, les associations membres font tout (social, économique, etc.), de même que dans les coopératives.

On a décidé une sorte de spécialisation. Par exemple, une des spécialités des coopératives étant la commercialisation, n'importe quel groupement paysan qui voudrait alors s'engager dans cette activité pourra être appuyé par l'Union nationale des coopératives agricoles. De son côté, la FONGS s'occupera de la formation et de l'information car elle a de l'expérience dans ces domaines".

*Une fédération de 24 associations autonomes paysannes (la FONGS) provoque la création d'un organe de concertation entre les divers types d'organisations du monde rural, dont les associations autonomes, les coopératives sous-tutelle de l'Etat, les associations de femmes promues par le parti au pouvoir. Une initiative politique du mouvement paysan : à suivre !*

Interview de Mamadou Cissokho par Bernard Lecomte, 1993  
Fiche Dph extraite de la contribution du GRAD à Regards

Le CNCR, au Sénégal, est né d'une initiative de la FONGS (24 associations paysannes autonomes) qui a voulu poursuivre son effort de lutte contre l'exclusion des paysans vers les autres organisations du monde rural. L'autonomie acquise aux échelons locaux a pour vocation de permettre un élargissement du champ de l'action des paysans. Ce pouvoir nouveau amène à exercer un rôle politique de négociation et de concertation avec toutes les institutions qui, jusque là, étaient seulement des créations « descendantes ». Dès lors qu'il y a autonomie, l'initiative peut venir du bas et monter à la rencontre des structures préexistantes afin de les convier à prendre part aux orientations globales sur un pied égalitaire de pouvoir et de légitimité.

Le même phénomène de développement ascendant existe dans le cas de l'AMS lorsque les tribus de Gudalur, ayant pris conscience de la nécessité d'agir, ont lié leur conquête d'autonomie à la nécessité d'une reconnaissance politique. Bien sûr, il est possible de discuter de la légitimité d'une intervention à ce niveau puisque personne n'a fait appel à cette ONG, qu'elle est venue d'elle-même au contact des gens vivant dans ces tribus sinistrées. Cependant, la légitimité de l'intervention réside dans sa philosophie même, ainsi que dans deux principes simples et concrets : a) dès le départ, Accord s'est donné dix ans pour réussir ou échouer; quel que soit le stade atteint à cette date, l'ONG partirait; b) les membres d'Accord ne sont pas venus avec des réponses mais avec des questions. *« Au lieu de dire aux tribus quoi faire et comment vivre, ils ont aidé les gens à se demander pourquoi ils avaient été exclus. En encourageant les gens à demander pourquoi, les raisons de l'exclusion étaient démystifiées par les membres des tribus eux-mêmes. Quand les gens décidaient de changer leur vie, Accord servait de catalyseur ».*

C'est ainsi que le premier pas vers l'autonomie fut de décider de récupérer les terres confisquées par les grands propriétaires terriens. L'étape suivante fut naturellement de réclamer ces terres et donc de faire reconnaître le bien-fondé de leur revendication auprès de l'Etat indien. La récupération de ces terres était bien sûr vitale pour que l'autonomie ne demeure pas un vain mot, mais la lutte elle-même pour satisfaire cette demande apparaît comme une grande preuve d'autonomie.

La conquête de l'autonomie se situe au cœur de la lutte contre l'exclusion. Les organismes d'appui accompagnent cet effort, mais les exemples rencontrés montrent qu'un individu seul, impuissant mais devenu conscient de la nécessité d'un changement, cherchera à agir avec ses « pareils » au sein d'une organisation solidaire. Il ne s'agit pas ici d'analyser l'action collective en tant que valeur, mais en tant que technique et cadre de développement.

## **{7} Une coopérative locale d'épargne et de crédit pour la naissance et la survie de l'entreprise : la SA Genèse à Grenoble (France)**

La société coopérative Genèse est un instrument financier créé par un groupement d'intérêt économique (GIE) de quelques entreprises installées dans un même lieu. L'objectif des entrepreneurs (ayant une surface financière réduite) est de répondre au mieux à leurs besoins avec les moyens limités dont ils disposent collectivement. A cet égard, l'utilisation des ressources apparaît pratiquement optimale, que ce soit en ce qui concerne les fonds prêtés comme en ce qui concerne les moyens (humains) de fonctionnement. L'étude technique des dossiers est minimum mais les liens de proximité et le sentiment collectif d'un groupe d'entrepreneurs sur le projet et son porteur semblent remplacer avantageusement les dossiers sophistiqués de nombreux organismes.

L'objectif exprimé de la société coopérative Genèse n'est pas directement de créer des emplois mais plutôt de répondre aux problèmes des entreprises et des jeunes entreprises, sans à priori, et avec les moyens disponibles au sein d'un groupe, dans un esprit coopératif, en se prêtant de l'argent les uns aux autres. Les principes éthiques sur lesquels s'appuie l'activité du GIE Genèse et de la SA Coopérative sont la solidarité, la volonté d'influencer l'environnement, la vie économique, le souhait de trouver des modes d'organisation qui font évoluer le système.

Grâce à sa souplesse d'utilisation, à sa rapidité d'intervention, Genèse permet de lisser les difficultés financières survenant à l'intérieur du réseau. En permettant la survie des entreprises les plus fragiles, elle concourt à la vitalité de l'ensemble du tissu économique constitué par ce réseau, en évitant des impayés en cascade : 102 prêts ont été effectués en sept ans. Trois prêts seulement ont été passés en perte à fin 1995 soit 3 % des prêts, pour un montant de 93,5 KF sur 2.886 KF soit 3 % des montants prêtés. Cet excellent et étonnant résultat financier s'explique par le fait que la plupart des emprunteurs s'adaptent aux difficultés et trouvent des solutions pour contourner les obstacles, avec l'aide de Genèse qui rééchelonne le prêt si nécessaire et mobilise son réseau lorsque cela peut être utile.

Un fonds de garantie géré par Genèse a été créé. Chaque emprunteur abonde ce fonds pour 4 % du montant initial du prêt. Les modalités de remboursement éventuel ne sont pas encore pas établies.

La principale originalité de Genèse par rapport à la plupart des autres instruments financiers de l'économie sociale en France est d'être initiée et alimentée en ressources par les bénéficiaires directs eux-mêmes. C'est un outil créé par des micro-entrepreneurs pour répondre aux besoins de leurs entreprises, besoins non satisfaits par les banques ! La deuxième originalité, liée à cette origine "entrepreneuriale" est de financer, sans restriction de nature, tout ce que les entrepreneurs ne peuvent financer ailleurs : au démarrage un apport permettant de constituer sa part de capital ; lors d'un emprunt bancaire les 20 ou 30 % de l'investissement que la banque ne veut pas couvrir ...

Genèse doit évaluer la capacité d'entreprendre c'est à dire d'évaluer puis de corriger les erreurs. L'un des principaux obstacles au développement ou au renforcement de l'activité de Genèse est la faiblesse de ses capitaux et la faiblesse de ses recettes, qui lui imposent de limiter strictement les risques et donc les engagements pour équilibrer ses comptes et perdurer. La contradiction qui en découle est que, alors que la force et la réussite de l'expérience tient à son fonctionnement dans un cercle restreint et relativement fermé, avec des fonds issus de ce cercle, le besoin d'un meilleur accompagnement des créateurs, notamment "les externes", d'une intervention financière plus importante, et d'une réduction du risque pris par les actionnaires réclameraient l'intervention des pouvoirs publics.

L'expérience de Genèse s'inscrit dans l'évolution d'un groupe désireux de mutualiser ses moyens. La mise en commun d'un lieu apparaît comme une étape essentielle du processus car elle constitue la première proximité et permet à la confiance de s'instaurer avec la reconnaissance. L'instrument financier Genèse est né après que la confiance mutuelle ait permis les premiers échanges financiers bilatéraux. Il faut un endroit où le créateur est accueilli, où la création se fait. La richesse de l'expérience vient de ce qu'elle est issue de ceux qui en ont ressenti le besoin et non de l'extérieur.

La transférabilité de l'expérience, généralement recherchée par les pouvoirs publics quand une expérience semble réussie, n'est pas évidente puisqu'il ne s'agit pas de proposer un produit à des "bénéficiaires" mais de créer les conditions pour que des acteurs économiques mutualisent leurs moyens.

Extrait de la contribution d'EPICEA à Regards.

## ***D. L'innovation se situe dans les initiatives collectives et l'économie solidaire.***

Rappel du principe Regards :

**Principe 4** : Promouvoir la dimension collective au travers des structures d'appui à l'initiative économique en favorisant l'émergence d'entreprise à but social, et de leurs modalités de fonctionnement, mais sans conditionner l'appui à des critères particuliers et sans freiner l'initiative individuelle.

### **1. L'autonomie passe par l'action collective et la solidarité :**

Que nous apprennent entre autres expériences collectives les cas {7} et {8} ? Principalement que le choix d'une organisation solidaire permet de concrétiser des projets individuels qui cherchaient un appui suffisamment engagé et solide. Tout se passe comme si tous ces projets avaient besoin de reconstruire par leur propres moyens un environnement qui leur fût favorable. Le rassemblement des initiateurs dans un cadre collectif tel que celui de la SA Genèse en France, leur permet de s'organiser face à la contrainte globale qu'individuellement ils ne pourraient surmonter.

Il est très intéressant de constater que cette démarche coïncide avec la poursuite de l'autonomie. Ces deux besoins sont intimement liés.

Ainsi, il faut disposer d'un minimum d'autonomie individuelle pour décider de recréer un cadre social adéquat à ses projets et apte à les soutenir. Ce problème est couramment soulevé par les organismes d'appui qui constatent que les plus exclus, les plus démunis, sont les individus ne disposant plus d'aucun cercle de sociabilité. Ces individus, enfermés dans le face-à-face solitaire avec leur propre exclusion n'ont quasiment aucune chance de s'en sortir. Le « collectif », dans ce cas, est entièrement à reconstruire.

Voilà pourquoi deux types d'initiatives peuvent se distinguer :

**Les initiatives « spontanées »** provenant d'individus ou de groupes qui ont fait par leurs propres moyens le parcours préalable vers le désir de changement. Si il s'agit d'un projet individuel, la personne dispose en général d'un environnement relationnel suffisamment serré pour encourager son idée ou, au moins, d'un degré d'autonomie et de confiance en elle suffisant pour faire le premier pas de l'initiative. Ces dernières personnes ne sont, en général, pas prisonnières de l'exclusion. Il s'agit de chômeurs récents, de personnes ayant fait des études ou bien de personnes traversant une précarité encore récente. Elle n'ont pas encore intériorisé leur exclusion ou bien il s'agit de personnalités exceptionnelles et très volontaristes



## **{8} Pour la promotion d'un marché populaire et solidaire : ravitaillement et commercialisation alternatifs à Rio de Janeiro.**

Le CCAP (Centre de Coopération et d'Activités Populaires) est une association à but non lucratif, enregistrée en 1986 et agissant dans les "favelas" de Rio de Janeiro. Ses objectifs sont les suivants :

- faire face au coût de la vie,
- promouvoir la conscientisation des communautés appauvries,
- expérimenter de nouveaux types de relations,
- encourager de nouveaux rapports entre la campagne et la ville, à travers la commercialisation directe de produits alimentaires.

Tout a débuté par des achats collectifs de produits alimentaires et de petites foires de maraîchers. A partir de là, on a constaté que le consommateur pauvre pouvait agir sur le ravitaillement. Mais, au fur et à mesure qu'on avançait, nous comprenions que cela ne permettait pas de conscientiser ces personnes (qui habitent dans des "favelas", subissent la discrimination sociale et se trouvent marginalisées par rapport au processus économique productif) et que ceux qui vivent de leur salaire dans les zones urbaines considèrent le ravitaillement comme une prestation de services. L'organisation du ravitaillement ne constitue pas, pour ces personnes, l'objectif ultime.

Notre méthode fut de développer l'idée d'agir à partir d'une proposition d'autodéveloppement : aider les personnes à s'engager, à croire en leurs possibilités, leur valorisation et la capacité de valoriser leur vie grâce à des projets économiques liés à la culture et l'éducation. Ce processus d'autodéveloppement finit pas se trouver en contradiction avec les diverses valeurs de la culture dominante.

Ainsi, quand nous développons un projet de commercialisation alternative, un système de transport, un atelier de couture, une boulangerie populaire, nous pensons que ces projets économiques génèrent des bénéfices et que ces bénéfices rémunèrent le travail effectué. Mais, individuellement, personne ne s'approprie les résultats économiques de ces activités. Au contraire, ces résultats sont investis socialement dans les activités culturelles et dans l'éducation, telles que la vidéo-culture, le théâtre, le groupe africain Odu Obá, l'éducation informelle des enfants et des adolescents, ou l'éducation pré-scolaire des enfants de la favela "Morro da Lagartixa".

Il s'agit donc d'un processus qui encourage les personnes à utiliser leurs potentialités et à vouloir réaliser de nouvelles avancées, de nouveaux progrès. C'est dans ce contexte d'autodéveloppement que le problème du marché se pose pour nous, en tant que nécessité concrète. Rien n'est prêt ni achevé. Les défis se posent et nous devons chercher les réponses à partir de la vision que nous possédons des relations et des forces en jeu dans la société. Et aussi de la manière de mener ce jeu.

Sur les 75 personnes qui travaillent au CCAP, 30 agissent dans des domaines culturels et éducationnels. Quand il s'agit de culture, les gens travaillent bénévolement, ayant conscience de mener une action militante. Dans la "favela", la population est constituée par une majorité de personnes d'origine noire, des Afro-brésiliens. C'est pourquoi il est fondamental de traiter le problème racial : la valorisation du Noir, la valorisation de ceux qui habitent dans la "favela". En recouvrant l'estime de soi-même, les personnes deviennent capables d'agir dans d'autres domaines.

De leur côté, 34 personnes travaillent dans le domaine de la commercialisation, divisé en : administration, achats et "ASBENS" (Associations de bienfaisance qui depuis 1988 agissent dans quatre "favelas" de Rio.

Le rôle de la section achats est fondamental : c'est elle qui compare les prix et recueille les demandes faites par chaque ASBEN. La section s'occupe des achats locaux en zone urbaine et des relations entre la campagne et la ville. Les rapports du CCAP avec le groupe de producteurs du "Sitio Mineiro", à Muriaé, qui nous ont permis de comprendre que notre proposition de commerce solidaire est viable. Là-bas, nous accompagnons tout le processus de production du café, discutons le problème de la qualité, l'attribution de la torréfaction. En effet, si la petite production veut s'émanciper, elle doit tenir compte du marché. Marché exigeant, dominé par les grandes marques. Si la petite production veut gagner ce marché, elle doit se placer sur un pied d'égalité. Elle ne peut pas faire de l'amateurisme, il faut qu'elle devienne compétitive.

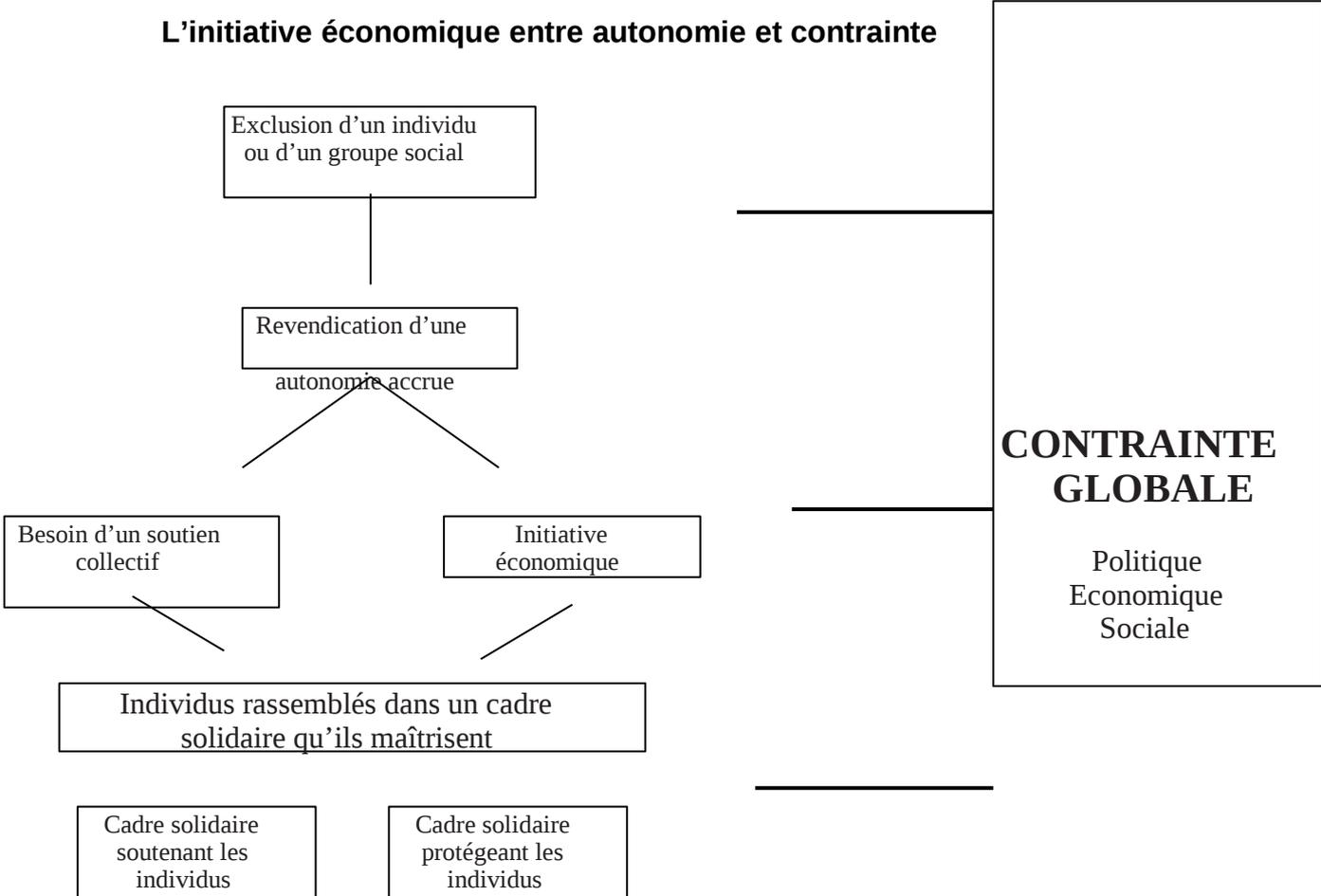
Extrait d'une fiche Dph réalisée par SAPE-CAPINA pour Regards

**Les initiatives suscitées de l'extérieur, par un travail de conscientisation visant à**

provoquer une réaction et un sursaut. Souvent on trouve des organismes d'appui ou des groupement locaux à l'origine de ce travail « invisible » et néanmoins fondamental. Cette clarification permet de distinguer deux grands types d'interventions d'appui. D'une part, on trouve des organismes intervenant en aval des initiatives, par la conscientisation, l'action sociale auprès d'individus ou de groupes profondément exclus. Et d'autre part, on rencontre des organismes d'appui qui tentent de renforcer et de soutenir des initiatives qu'ils n'ont pas eux-mêmes accouchées (voir pages 36 et 37 ci-dessous).

**2. Promouvoir la dimension collective pour défendre le droit à l'alternative:**

L'aspect collectif du changement est fondamental pour la réussite même des initiatives. L'innovation a besoin, pour s'épanouir, d'un soutien que les organismes d'appui ne peuvent fournir à eux-seuls. Le schéma ci-dessous permet de résumer ces phénomènes à partir d'une approche par l'autonomie.



Un point important à retenir de ce schéma est le pouvoir du groupe sur le système dominant, objectif réel et final de l'initiative économique. Il s'agit bien sûr de l'emprise collective des acteurs et de l'autonomie qu'ils vont gagner dans leur vie. L'action solidaire, collective est donc une des facettes de la

conquête individuelle, légitime et nécessaire de l'autonomie.

Mais elle est aussi plus que cela car elle représente la mise sous tension d'individus porteurs d'une alternative au système global. Par exemple, il s'agira d'une manière collective d'assurer les fonctions habituellement assumées par une voie hiérarchique. Le système de gestion des décisions adopté par Genèse se rapproche ainsi de celui existant dans la Cooparj au Brésil, une sorte de corps entrepreneurial à caractère social.

Le cadre collectif s'apparente donc en même temps à un signal adressé au reste de la société. Il incarne en fait une autre société possible, une autre manière de vivre le marché, le travail, la socialisation. Voilà sans doute une des profondes leçons que donnent les expériences de marchés solidaires de Rio de Janeiro. Dès lors que l'alternative se met en œuvre, une autre société émerge, en un mot, un espoir nouveau pour les laissés pour comptes de l'économie de marché capitaliste.

## **Conclusion de la première partie (Enjeux)**

En résumé, les organismes d'appui réunis dans Regards ont cherché à comprendre de la réalité vécue par tous ceux qui cherchent à sortir de l'exclusion pour se donner une vision partagée des enjeux portés par les initiatives économiques. Comme on l'a vu, ces enjeux sont énormes et dépassent le seul cadre de la réussite d'une activité économique, même alternative. La prise de conscience de ces enjeux conduit à faire trois réflexions.

- En premier lieu, il faut assumer la vision du monde et l'espoir suscité par l'effort des exclus. La vision du monde qui ressort de cette observation incite à poursuivre les efforts engagés. En effet, il est inutile de se scandaliser si le système dominant produit de l'exclusion et exerce contrainte et domination sur les plus faibles. Il s'agit d'une constante des sociétés humaines. En revanche, le fait est que ce système a affiné son dispositif de contrainte en rendant très difficile toute forme alternative d'organisation économique et sociale. Cette logique mène donc au champ de la lutte politique, non pas seulement idéologique mais pour le droit à une existence digne et choisie. Ce qui conduit à une seconde réflexion.

- Bien qu'étant observateurs privilégiés de ces enjeux, les acteurs de l'appui aux initiatives n'ont pas de légitimité pour dire le sens final de leur action. Ce sens final est entre les mains des hommes et des femmes qui luttent pour un changement dans leurs vies. C'est à la fois toute la grandeur et l'inconfort de l'action des organismes d'appui. Voilà dans quel état d'esprit ont été élaborés les principes de Regards.

Il ne s'agit pas de dire ce qu'il faudrait que le monde soit mais plutôt de se rappeler les enjeux en présence et de définir les moyens les plus efficaces pour ne pas entraver les dynamiques de changement portées par les initiateurs.

- En troisième lieu, toutes les initiatives présentées nécessitent un engagement humain bien plus profond et total que la seule implication dans une création d'activité économique. L'enjeu politique ne doit pas faire peur car il ne s'agit ni plus ni moins que de défendre un modèle alternatif, qu'il s'agisse de la taille de l'entreprise, de son organisation interne, de son type de production, de son personnel même, pour en fin de compte obtenir une reconnaissance du système dominant. Il y a enjeu politique car derrière le défi économique, on trouve toujours un rapport de force concret qui bouleverse les rapports sociaux établis.

Comment les exclus les moins dotés en capital social, économique et politique peuvent-ils dès lors parvenir à renverser le sens traditionnel de la dépendance et de la domination qu'ils ont subi jusque là ?

Deux attitudes complémentaires sont les leviers de ce combat pour la sortie de l'exclusion. Les organismes d'appui ont pu en constater l'effet sur des initiatives balbutiantes qui trouvèrent ainsi la voie de la maturité.

Il s'agit de reconnaître, en même temps :

- que les initiatives de développement (re)donnent autonomie et citoyenneté réelle aux personnes engagées dans le processus
- **et** que l'innovation et l'efficacité se situent dans les initiatives collectives et l'économie solidaire.

Plutôt que de s'arrêter à nouveau sur l'apparente contradiction entre individuel et collectif, nous observons que le changement maîtrisé par des initiatives innovantes parvient justement à dépasser ce dilemme.

Jusqu'ici, il a été question du cadre général ou de l'arrière-plan conditionnant l'action des organismes d'appui. La seconde partie du dossier s'attachera à décrire ce que ces principes impliquent pratiquement pour le travail des organismes d'appui.

Avant d'en venir à cette deuxième partie du dossier, il est utile de relire les principes impliqués par les quatre axes qui viennent d'être exposés.

**Le développement est pluriel et doit conduire à un changement global de société.**

Principe 2 : *Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique, culturel, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (empowerment).*

**Les initiatives économiques des exclus sont menacées par le système capitaliste dominant, il y a donc une lutte politique explicite ou implicite derrière toute alternative économique.**

Principe 7 : Renforcer l'autonomie et le pouvoir des initiatives économiques sur le plan financier, par une meilleure vision stratégique, et une éducation, *pour leur permettre d'exercer leur citoyenneté et de négocier avec les institutions.*

Principe 3 : Interconnecter les initiatives économiques *pour fortifier leur autonomie, leur pérennité, leur position dans le marché et leur rapport de force avec l'Etat.*

**Les actions aidées doivent promouvoir l'autonomie et l'empowerment des exclus.**

Principe 7 : *Renforcer l'autonomie et le pouvoir des initiatives économiques sur le plan financier, par une meilleure vision stratégique, et une éducation, pour leur permettre d'exercer leur citoyenneté et de négocier avec les institutions.*

Principe 2 : Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique, culturel, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (empowerment).

**L'innovation se situe dans les initiatives collectives et l'économie solidaire.**

Principe 4 : *Promouvoir la dimension collective au travers des structures d'appui à l'initiative économique en favorisant l'émergence d'entreprise à but social, et de leurs modalités de fonctionnement, mais sans conditionner l'appui à des critères particuliers et sans freiner l'initiative individuelle.*

## CHAPITRE II

# LES PRATIQUES

## Améliorer l'impact de l'appui aux initiatives

Les principes énoncés par Regards suggèrent quatre axes de travail et de vigilance pour les organismes d'appui.

- **Soutenir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire.**
- **L'initiative économique est le critère nécessaire et suffisant pour que les organismes d'appui interviennent.**
- **Promouvoir une coopération de tous les acteurs en veillant à les responsabiliser par l'évaluation de l'impact et, finalement, en mettant en lumière et en relation toutes les initiatives existantes.**
- **Rechercher une taille optimale pour les initiatives, mais aussi pour les structures d'appui.**

{9} **Au Sénégal, les organisations paysannes forcées de s'adapter au système d'aide**

La FONGS (Fédération des ONG du Sénégal) groupe 24 associations régionales paysannes. Monsieur N. FALL en est devenu le Secrétaire Général en 1995. Il explique ceci.

"Pendant plusieurs années de collaboration avec différents partenaires du Nord, nous nous sommes rendus compte qu'assez souvent l'effort vient de notre côté, du côté des organisations de

base; c'est-à-dire du côté du plus faible. A ce côté-là, on demande beaucoup plus d'efforts de transformation qu'à l'autre côté.

Et en même temps, ce côté-là aurait besoin d'être mieux compris et d'être soutenu dans ses efforts.

Pourquoi un partenaire du Nord est-il très peu enclin à s'adapter à nos contraintes ? Cela peut, tout simplement, venir du fait que lui aussi dépend de quelqu'un d'autre sur lequel il n'a aucun pouvoir; donc, il le subit et nous le fait subir.

C'est le cas de beaucoup de petites organisations du Nord qui définissent leur programme au Nord et viennent chercher un terrain d'application au niveau du Sud : alors aucune possibilité n'est offerte pour apporter un changement car ils ont déjà signé avec leurs propres bailleurs. Lorsque l'organisation de base n'est pas suffisamment solide, le donateur peut l'amener à dériver de ses objectifs fondamentaux, si ces derniers n'entrent pas en connexion avec ce que les donateurs viennent proposer et qui est déjà négocié et décidé ailleurs.

Les grandes ONG, de leur côté, nous disent : "Nous pensons que désormais, compte tenu de l'évolution du public européen auquel nous avons affaire et de son niveau de compréhension de ce qui se passe chez vous, vous devez améliorer votre système de communication ou votre système de production, ou vous préoccuper en matière d'environnement". Nos associations doivent faire l'effort de répondre à ces exigences. Mais de l'autre côté, cela devrait être accompagné d'une transformation des bailleurs de fonds pour nous permettre d'être efficaces.

Par exemple, les associations demandent de la souplesse en matière de collaboration. C'est-à-dire de prendre en compte nos difficultés et les réalités existantes de notre côté. Et eux souvent refusent de s'adapter. Pourtant, le partenariat est une préoccupation à double sens, un effort de compréhension qui concerne les deux parties.

Le travail avec le consortium constitué entre plusieurs ONG avec un cofinancement de l'Union Européenne et l'apport de la Coopération Suisse, est un grand progrès. Avant, on avait en face de nous une multitude de budgets, de négociations et de contrôles. Aujourd'hui, cela a disparu et nous allège la tâche. Nous envoyons un seul rapport tous les six mois et il est valable pour tous les partenaires.

Cependant, souvent l'arrivée de l'argent prend plusieurs mois de retard. Les agences invoquent alors des excuses comme un retard sur une avance que tel bailleur devait donner. Ou bien, ils parlent de la période à laquelle telle agence avait promis de décaisser et ne l'a pas fait par suite d'un décalage avec le système de décaissement de son organisation. Par exemple, le consortium peut apporter sa part et dire que de son côté l'Union Européenne n'a pas encore donné parce que son programme commence trois mois plus tard. Pour faire face à ces retards, on a emprunté auprès des banques, en nantissant les contrats que nous avons avec ces différentes agences, mais ensuite les intérêts nous sont revenus. Cela a entraîné un déséquilibre du budget; on a cessé cette pratique et on est là... pour subir les retards".

*Point de vue, sans ménagement ni colère, d'un leader sur les exigences du système d'aide. En particulier sur les arguments exprimés des bailleurs de fonds privés pour contenter à la fois les agences d'aide publique et leurs donateurs individuels.*

*Interview de Ndiogou Fall par B. Lecomte (1995)*

Fiche Dph extraite de la contribution du GRAD à Regards

## ***A. Soutenir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire.***

Rappel des principes Regards :

**Principe 1 :** Promouvoir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire .

**Principe 2 :** Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique culturelle, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (empowerment).

### **1. Rapprocher l'appui de ses bénéficiaires :**

De deux manières opposées, les cas présentés {9} et {10} démontrent l'importance d'un contrôle local des dynamiques de développement. Le système de l'aide au Sahel est ainsi décrit qu'il s'apparente autant à une contrainte qu'à un appui. Les paysans se trouvent dans l'obligation de rentrer dans le cadre préétabli par les agences d'aide du Nord. Le mécanisme est celui-ci : quand une ONG ou un organisme d'appui vient sur le terrain après avoir négocié et défini son programme avec des bailleurs de fonds, il est trop tard pour s'adapter aux réalités locales. Le problème est crucial comme le suggère cette remarque de M. N. FALL : « *Lorsque l'organisation de base n'est pas suffisamment solide, le donateur peut l'amener à dériver de ses objectifs fondamentaux, si ces derniers n'entrent pas en connexion avec ce que les donateurs viennent proposer et qui est déjà négocié et décidé ailleurs* »<sup>3</sup>.

L'appui doit donc être négocié, construit et mis en œuvre au niveau local afin d'éviter ce genre de dérive. Cela suppose un partenariat actif et le souci de ne pas perdre de vue l'objectif final qui est de produire une aide efficace. En effet, la façon d'aider peut détruire le sens de l'action. Il ne suffit pas de débloquer des crédits pour que ceux qui en ressentent le besoin le plus urgent soient en mesure d'y accéder. L'exemple brésilien du programme Pronaf (renforcement de l'agriculture familiale) illustre bien ce piège. Le seuil minimum des crédits, décidé au niveau national, était trop élevé pour que les paysans pauvres puissent y avoir recours, alors même que la mesure législative les intéressait. Agir en partenariat à l'échelle locale est donc une clé simple pour garantir un minimum d'efficacité à une action. Ajoutons que cette pratique renforcera forcément l'autonomie des acteurs locaux. On peut donc comprendre la réticence de certains acteurs extérieurs à céder du terrain sur ce plan où l'on trouve des enjeux de pouvoirs tel que le montre l'histoire du Cepagro au Brésil.

<p><b>{10} Le Cepagro et les coopératives de crédit agricole de Santa Catarina: un outil de développement local.</b></p>
--

<p>La création du Cepagro (centre d'étude et de promotion de l'agriculture de groupes) au début des</p>
---

<sup>3</sup> Cf l'encadré ci-contre : « Au Sénégal, les organisations paysannes forcées de s'adapter au système d'aide ».

années 1990 a permis l'émergence d'une nouvelle force politique dans le monde des coopératives agricoles. Ce Centre se définit comme une ONG " d'orientation et d'assistance (...) des unités familiales de production agricole ". Il a pour objectif l'appui aux diverses initiatives d'organisation de la production agricole développées par les agriculteurs, qu'elles soient associatives ou collectives. A l'exception d'une Fédération syndicale, chacune de ces organisations réunit plusieurs petits groupes économiques de base. En majorité, ces groupes sont constitués par des petits exploitants qui ont été exclus du processus de modernisation de l'agriculture. Le Cepagro a eu une reconnaissance publique immédiate. En 1990, la nouvelle loi agricole de l'Etat de Santa Catarina a créé un conseil du développement rural auquel participent des représentants des entreprises publiques et des organisations professionnelles du secteur. L'originalité est l'inclusion du Cepagro et du Mouvement des Sans Terres parmi les organisations qui y représentent les agriculteurs. Entre autres choses, ce Conseil est responsable de la discussion et de l'approbation du budget de l'Etat de Santa Catarina pour l'agriculture.

Une des difficultés des agriculteurs consiste à obtenir un crédit dans les banques privées et publiques pour mettre en valeur leurs projets économiques. Depuis sa fondation, le Cepagro a été chargé par ses affiliés d'élaborer une proposition d'action dans ce domaine. Le rapport présenté par la commission de travail la suggère deux lignes d'actions qui sont interdépendantes : la création des Credis et leur affiliation au système de crédit coopératif déjà existant.

Une Credis est une institution financière qui, à l'exemple de la banque, est prévue dans la Constitution Fédérale comme un organisme du système financier national. Elle est une société de personnes et non de capital où chaque affilié a les mêmes droits quel que soit le volume de capital auquel il a souscrit. L'épargne recueillie parmi les associés de la Credis finance prioritairement des projets de développement agricole et rural. La loi oblige la Credis à investir 60%, au minimum, des ressources financières déposées par les agriculteurs dans les projets agricoles de ceux-là. Cette procédure contribue au maintien de la rente agricole dans le milieu rural, ce qui peut être un outil important de développement local. La Credis est habilitée à gérer les programmes officiels de crédit agricole. Cela signifie qu'elle peut présenter tous les ans à la Banque Centrale du Brésil un projet général qui chiffre les besoins financiers des associés pour le financement de leurs activités agricoles. La Credis peut adopter des règles de financement rural moins rigides et plus adaptées à la situation financière locale des petits agriculteurs que celles établies par les banques commerciales : une échelle de remboursements des emprunts plus étalée et une priorité donnée aux financements des petits projets de développement agricole et rural.

Et, enfin, la Credis peut prêter des sommes d'importance moindre que celles exigées par les banques régionales (5000 US\$), ce qui exclut la majorité des petits agriculteurs. En 1996, cinquante-cinq projets ont été présentés par Cepagro pour 58 familles paysannes, soit une valeur moyenne de 560 US\$ par prêt.

La deuxième proposition de la commission, qui orientait l'affiliation des nouvelles Credis à la coopérative centrale de Santa Catarina (Cocecrer), a provoqué de fortes réactions du Cepagro, car celui-ci considérait les coopératives relevant de ce système comme politiquement conservatrices et antidémocratiques.

En premier lieu, cette expérience questionne la stratégie de développement adoptée par le mouvement des coopératives de crédit au niveau national face aux difficultés de rendre service à la majorité des agriculteurs. Ce mouvement juge préférable d'adopter en milieu rural le même chemin suivi par les banques, c'est-à-dire la sélection des agriculteurs plus rentables et l'exclusion des autres. La deuxième question est l'hypothèse que les besoins des agriculteurs défavorisés du milieu rural peuvent être atténués, dans un premier temps, par des financements nettement inférieurs normes bancaires conventionnelles. Modifier cela exige d'influencer les politiques agricoles.

Extrait d'un article d'Ademir Antonio Cazella – contribution à Regards.

Un autre facteur expliquant l'emploi trop rare des pratiques ancrées dans le local réside dans la complexité de leur mise en œuvre. Il est évidemment plus aisé de proposer une aide clé en main plutôt que de la construire avec les bénéficiaires. D'abord parce que cela prend beaucoup de temps et d'engagement en terme de connaissance du milieu local, de ses

besoins, de ses atouts et de ses dynamiques propres. Ensuite parce que le milieu local va s'approprier le dispositif et en faire un enjeu autre que purement économique. S'appuyer sur le local est donc autant nécessaire que délicat. Enfin, la notion de « local » mérite des éclaircissements.

## **2. Le territoire comme lieu de d'adaptation aux contraintes globales.**

Le territoire local est d'abord et avant tout l'espace de la vie quotidienne de ses habitants. Ce n'est ni un découpage administratif, ni un découpage lié à une activité sectorielle. Cependant, le territoire le plus cohérent, celui dans lequel les gens se reconnaissent ne se définit pas forcément de manière traditionnelle, par une zone géographique restreinte par exemple. Il faut plutôt le concevoir comme un ensemble de cercles et de relations.

En somme, le territoire quotidien est de moins en moins un lieu et de plus en plus un réseau. L'individu ou le groupe entretient bien sûr des relations de proximité intenses avec son voisinage immédiat mais sa vie s'articule aussi autour de pôles plus discontinus. Son lieu de travail peut être éloigné de son domicile, des membres de sa famille sont peut-être partis vivre dans une région plus lointaine. Ainsi ses conditions de vie et son avenir ne se décident plus dans la seule proximité immédiate. Si l'on prend l'exemple des paysans de Santa Catarina, ces agriculteurs très pauvres savent parfaitement que leur conditions de vie dépendent en grande partie de décisions politiques nationales.

Le local est cependant le lieu d'une possible résolution de la contrainte globale. Le territoire possède donc un double visage, à la fois espace de vie quotidien, immédiat, et espace d'adaptation au global. Agir au niveau local revient donc à saisir la nature des relations des hommes avec leur environnement avant de les aider à renforcer le cadre local qu'ils puissent maîtriser.

### **{11} M. Paubert, Entrepreneur de menuiserie, d'ébénisterie et d'agencement (France)**

En novembre 1992, Mr. PAUBERT, âgé alors de 29 ans, crée une entreprise de menuiserie et d'ébénisterie en nom propre.

Après avoir obtenu un CAP, puis un BEP de menuiserie, il a commencé à travailler très jeune en tant qu'ouvrier pour le compte de PME ou d'artisans. Bien que salarié convenablement, (8.000 FF/mois, il décide de se lancer dans la création de son entreprise et démissionne en août 1992.

Ce projet lui tenait à coeur depuis de nombreuses années mais, conscient de la difficulté d'une telle réalisation, il préfère apprendre les rudiments en comptabilité et en gestion et acquérir une solide expérience avant de réaliser son projet. Si son projet a été bien mûri, il a néanmoins pris la décision de se lancer du jour au lendemain, ce qui s'est avéré très maladroit. En effet, ayant démissionné avant même de s'être informé sur les soutiens à l'initiative économique existants, il n'a bénéficié ni de l'ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises), ni des indemnités de l'ASSEDIC.

Pendant les trois mois qui suivent sa démission, il construit un atelier à son domicile et entreprend des démarches afin de constituer sa future clientèle. A force de persévérance, il décroche un contrat avec le plus grand cabinet d'avocats de Paris. Ce dernier constituera l'essentiel de sa clientèle au début de l'activité de l'entreprise PAUBERT (environ 80 %).

Grâce au soutien financier de son père qui lui prête 20.000 FF, et d'un ami qui lui prête 10.000 FF, M. Paubert construit son atelier à son domicile et s'équipe de sa première machine-outil multifonctionnelle. Les banques ne lui accordent aucun prêt et, ne bénéficiant pas non plus de fonds de soutien à la création d'entreprise, il connaît de grandes difficultés financières, en particulier pour payer les fournisseurs de matière première. Il découvre alors l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique). Son entreprise étant déjà créée, un plan prévisionnel qu'il fera établir par son comptable lui est demandé. L'ADIE lui octroie un prêt de 20.000 FF, remboursable sur deux ans. Il investit alors dans un véhicule utilitaire et règle quelques fournisseurs. D'autre part, il apprécie beaucoup le rôle de conseiller que fournit l'ADIE, avec beaucoup de compétence.

Au bout de quelques mois d'activité, Mr. Paubert reprend l'activité d'un collègue prenant sa retraite. Il rachète toutes ses machines grâce à un emprunt de 100.000 FF contracté à la banque. En effet, il possède un an d'activité et un bon bilan : 850.000 FF de chiffre d'affaires et 250.000 FF de bénéfices, qu'il réinvestit presque intégralement.

Le chiffre d'affaires pour 1994 est estimé à un million de francs et les bénéfices à 250.000 FF. Deux clients représentent aujourd'hui environ 65 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les 35 % restants sont des particuliers qui entendent parler de l'entreprise et lui confient des travaux sur mesure. L'entreprise compte 4 ouvriers à temps complet. Il a d'autre part embauché une apprentie pour trois ans dans le cadre d'un programme d'insertion, soutenu par l'Etat. Il a de plus recours à des stagiaires issus d'écoles de menuiserie. La création de son activité semble avoir comblé M. Paubert d'autant que l'entreprise est florissante et très rentable. Créer plusieurs emplois lui paraît par ailleurs très gratifiant. La réalisation de son projet lui a d'autre part apporté beaucoup de maturité dans le milieu professionnel et de nombreux savoir-faire (comptabilité, gestion, management) qui lui permettraient d'accéder à un poste de responsabilité s'il devait travailler au sein d'une autre entreprise. Un changement de statut de l'entreprise est prévu pour l'avenir. Il s'agit d'abandonner le statut d'entreprise artisanale pour adopter celui d'une S.A.R.L. (société à responsabilité limitée). Selon M. Paubert, un des principaux facteurs de réussite de son entreprise a été le choix, dès le départ, d'embaucher un expert comptable et ce, pendant toute la première année. Ce comptable l'a également conseillé du point de vue juridique, notamment au niveau des aides de l'Etat à la création d'emplois. Ses conseils ont été pleinement satisfaisants, sauf pour ce qui concerne le droit du travail. Pour payer ce comptable, M. Paubert dut se priver de salaire pendant les six premiers mois suivant la création de son entreprise.

Extrait de la contribution du CEDAL à Regards

## ***B. L'initiative économique est le seul critère suffisant pour que les organismes d'appui interviennent.***

Rappel du principe Regards :

**Principe 4** : Promouvoir la dimension collective au travers des structures d'appui à l'initiative économique en favorisant l'émergence d'entreprise à but social, et de leur mode de fonctionnement, mais sans conditionner l'appui à des critères particuliers et sans freiner l'initiative individuelle.

L'entreprise de menuiserie de M. Paubert {11}, de même que les clients de la Maison Régional de l'Entrepreneur (MRE) en Guinée {12}, se présentent comme des initiatives économiques « classiques », dénuées d'ambition innovante en matière sociale ou organisationnelle. Les organismes d'appui se doivent d'intervenir quand bien même ces initiateurs tentent de s'intégrer au marché par les circuits classiques de la création d'entreprise.

### **1. L'alternative réside dans la personne de l'initiateur :**

En effet, l'effort requis pour réussir à rendre une micro-entreprise ou une petite entreprise viable est un défi bien réel. L'initiative est une étape qui débouche toujours sur la nécessité de s'approprier un certain nombre de mécanismes institutionnels et de maîtriser techniquement la mise en route d'une entreprise, même petite. Ainsi, dans le cas français, la difficulté pour obtenir un prêt, la superposition des délais et des dossiers requis, l'opacité des recours possibles, la lourdeur des responsabilités nouvelles impliquées par la création d'entreprise, constituent autant de facteurs de blocage pour l'initiateur. Le niveau de compétence requis pour maîtriser le processus de création et passer le cap des premiers mois de fonctionnement est tel que l'appui est une réelle nécessité.

Mais cela veut aussi dire que l'organisme d'appui, au delà de son soutien technique et financier, réalise une action d'empowerment des initiateurs afin de leur permettre de mieux maîtriser le flot des contraintes qui s'imposeront sur le chemin de la mise en œuvre de leur projet. Sans acquisition de compétences, la meilleure initiative restera désarmée et vaine. Le travail d'un organisme d'appui est de permettre aux initiateurs de fortifier leur propre autonomie afin qu'ils disposent d'un minimum d'atouts pour négocier leur position sur le marché et leurs rapports avec les institutions.

D'abord initiée à Macenta, une ville de 30 000 habitants, cette expérience a ensuite été étendue à N'Zérékoré, puis, depuis 1995, à Guéckédou.

La Maison Régionale de l'Entrepreneur s'adresse prioritairement aux petites entreprises du secteur productif, un public intermédiaire entre les activités de survie ou micro activités commerciales et les Petites et Moyennes Entreprises. Ce public est généralement délaissé par les structures d'appui et notamment les structures de financement minimalistes ( crédit seul) dont le portefeuille de prêts est majoritairement voire uniquement composé de micro-activités commerciales. En effet, les petites entreprises du secteur productif présentent des risques plus importants en termes financiers et demandent des montants souvent élevés pour des investissements (achat d'équipements, crédit moyen terme...) et/ou une augmentation de leur fond de roulement. L'acquisition de nouveaux équipements entraîne une rupture technologique. L'entrepreneur doit rechercher de nouveaux marchés, gérer un fonds de roulement plus important. Ce type d'évolution doit nécessairement être accompagné pour aboutir.

La Maison Régionale de l'Entrepreneur ne souhaitait au départ se positionner qu'en tant qu'intervenant en matière de formation/conseil pensant qu'il était préférable de ne pas mélanger les genres. Elle commença donc ses activités en proposant aux entrepreneurs qui venaient la trouver un parcours pédagogique certes intéressant mais qui ne correspondait pas à la préoccupation première de l'entrepreneur qui était généralement avant tout demandeur de crédit.

La MRE se rend alors compte qu'elle ne pourra travailler en termes de formation et de conseil que si elle part des besoins perçus par l'entrepreneur. La demande de crédit va devenir une porte d'entrée dans l'entreprise, une base de discussion avec l'entrepreneur pour aborder de manière plus large l'ensemble de ses difficultés. Quitte à s'apercevoir ensuite que le crédit n'est pas la meilleure solution, ou du moins pas la première à mettre en oeuvre. Mais la formation et le conseil ne sont pas suffisants. En effet, cette formation et ces conseils débouchent souvent sur un plan de restructuration ou de développement de l'entreprise qui engendre des besoins de financement ( notamment en fond de roulement) auxquels ne peut pas répondre l'entrepreneur seul. Cependant, aucune collaboration n'a pu être trouvée avec les services financiers présents sur place en Guinée Forestière à cette époque.

La MRE finit donc par intégrer elle-même la fonction crédit et elle devint une structure de formation, de conseil ... et de crédit. Comme il n'est pas facile d'être juge et partie c'est-à-dire être celui qui défend le dossier et celui qui décide de le financer, les fonctions sont clairement séparées au sein de la structure: d'un côté, les antennes forment, conseillent, montent les dossiers de financement lorsque des besoins de crédit sont repérés, de l'autre, le siège régional gère la fonction crédit et décide des octrois.

Mais, il est difficile dans des structures d'aussi petite taille de pousser ce principe jusqu'au bout. Si les antennes ne décident pas des octrois ( elles sont consultées), elles doivent cependant assurer le recouvrement des crédits. Se posait alors un autre problème: comment un animateur pouvait-il être à la fois le conseiller en gestion et l'agent de recouvrement ? Les deux rôles sont difficilement compatibles. Pour pallier cela, on nomme des responsables différents pour les fonctions de formation/conseil et de recouvrement des crédits. De plus, dès qu'un crédit passe en contentieux, le siège le prend en charge. La MRE facture ses prestations à des prix adaptés à chaque catégorie de public. En 1995, elle couvre ses charges à hauteur de 115 % par facturation de ses prestations. Pour minimiser ses charges, elle :

- diversifie les publics ;
- combine formation collective et suivi individuel ;
- définit les compétences nécessaires et recrute en conséquence ;
- ajuste les moyens humains en fonction de la taille du marché ;

Enfin, la participation des entrepreneurs à la définition des orientations de la MRE est nécessaire. Les organisations professionnelles ont un rôle important de contre-pouvoir vis à vis de la MRE pour éviter toute dérive de celle-ci par rapport aux objectifs initiaux. Mais elle sont souvent à l'état embryonnaires voire inexistantes dans certains corps de métier de Guinée Forestière. On travaille à promouvoir l'émergence de groupements d'entrepreneurs qui puissent à terme être un interlocuteur valable pour la MRE car représentatif et organisé. De plus, une série de problèmes ne pourront être résolus que par un processus d'auto-organisation des entrepreneurs eux-mêmes : l'organisation d'approvisionnement en commun, la réglementation de l'apprentissage, les relations avec l'administration... ne relèvent pas de la MRE mais des entrepreneurs.

Extrait de la contribution du CIDR à Regards.

Ce qui veut dire que si l'initiative soutenue n'est pas forcément innovante du point de vue organisationnel, elle l'est complètement du point de vue de l'initiateur. En effet, ce

dernier veut sortir d'un processus d'exclusion en assumant son propre développement et, en outre, les seules difficultés rencontrées pour rentrer sur le marché démontrent que la petite entreprise représente une réelle alternative. L'enjeu que suggère toutes ces expériences réside dans le refus de celui qui est exclus de renoncer à ses projets ou, dans le pire des cas, de reconnaître sa propre exclusion et de s'y enfermer. L'enjeu c'est le refus de s'organiser dans l'exclusion et d'améliorer le quotidien en continuant à subir la mécanique de rejet.

L'initiative économique des plus pauvres est donc un critère suffisant pour que les organismes d'appui se proposent d'intervenir. Mais le type d'appui à mettre en oeuvre reste ensuite à définir avec chaque initiateur.

## **2. Définir le type d'appui avec ses bénéficiaires :**

Comme les principes de Regards l'expliquent en insistant sur le caractère local de l'action, il faut travailler *avec* les hommes et non pas *pour* eux. Autant dire que la tâche est délicate car il s'agira, en dernière instance, d'adapter la forme même de l'organisme d'appui aux demandes des initiateurs. C'est bien ce que montre l'histoire de la MRE en Guinée. Cette structure d'appui est partie de l'idée de fournir un service de formation/conseil qui a rencontré logiquement une demande de crédit. En effet, les formations dispensées conduisaient les entrepreneurs à envisager des restructurations de leurs activités nécessitant des fonds supérieurs à leurs disponibilités alors que le système bancaire traditionnel ne leur faisait pas confiance.

Ce type de constat a mené certains organismes d'appui à aller plus loin dans le partenariat. Les bénéficiaires de l'appui (entrepreneurs, groupements économiques, coopératives ou syndicats de producteurs) sont appelés à prendre la part de leur responsabilité dans un appui défini conjointement. Là encore, la responsabilisation collective des acteurs passe par une relation équilibrée entre donateurs, dispensateurs d'aide et bénéficiaires. Il s'agit de rompre une relation descendante, rigide et inégale. L'objectif de l'autonomie, présent au travers de la responsabilisation et du partenariat, rejoint une fois encore le souci d'améliorer l'efficacité du travail d'appui.

Dans la continuité de cette réflexion, les organismes d'appui tiennent à impliquer tous les partenaires dans l'évaluation de l'impact, comme le montrera le troisième axe.

**{13} L'évaluation et l'apprentissage de l'appui dans la fondation TPH (Chili)**

**FUNDACION SOLIDARIA TRABAJO PARA UN HERMANO**

Concrètement, les institutions non gouvernementales ne pratiquent pas continuellement l'exercice de

l'évaluation et de l'apprentissage. Ceci signifie que les institutions ne mesurent pas si les actions de financement, assistance technique, de formation ou autres génèrent ou non le développement approprié. En d'autres termes, on se retrouve dans une situation incertaine, avec le risque qu'une grande part des ressources utilisées n'aient pas d'effets dans les secteurs sociaux visés. Et si elles ont des répercussions, on ne sait pas sous quels aspects et à quoi cela est dû. Il existe de nombreuses "excuses" pour éviter d'assumer une évaluation. Certaines d'entre elles sont liées aux coûts que cela implique, au "risque" de la rationalité dans les décisions, à la complexité de l'évaluation à intégrer les aspects sociaux, aux dimensions d'ordre qualitatif qui empêchent d'estimer. Néanmoins, les sciences sociales utilisent depuis longtemps des procédés basés sur la qualité, même si ils ne sont pas aussi développés que dans le cadre d'une évaluation quantitative.

Certes, l'évaluation demande d'expliquer non seulement ce que l'on réalise mais aussi ce que l'on entend réaliser. Une évaluation demande de décomposer les concepts dans des dimensions observables, ce qui oblige les institutions à spécifier ce qu'elles entendent faire et pour quoi. Mais ce n'est pas l'évaluation en elle-même qui est complexe, c'est au contraire un élément de simplification qui oblige à rendre explicite ce qui est implicite, qui oblige à ordonner, distinguer et régler en priorité. Enfin, la majorité des institutions tant publiques que non gouvernementales sont impliquées dans une culture de résultat à fournir où, en outre, l'on se réfère beaucoup à soi-même. Dans cette culture, les institutions s'organisent en fonction de produits (les activités). La majeure partie des organisations mettent de la mauvaise volonté à apprendre. La manière de déterminer et d'administrer les évaluations n'est pas comprise dans les tâches des gens. Ce processus, pour qu'il donne de véritables résultats, doit s'accompagner d'un mode de penser et d'interagir qui permette l'apprentissage.

Le client et l'institution identifient ensemble les éléments qu'ils considèrent relevant pour comprendre le contexte et le besoin et ils identifient la relation entre les éléments, en essayant de former des cercles ou des systèmes. Après, on qualifie les éléments susceptibles d'indiquer la manière de répondre au besoin. La qualification de ces éléments peut être positive ( quand l'élément favorise ce que l'on entend atteindre), relative (quand on ne dispose pas de suffisamment d'informations concernant l'élément) ou négative (quand l'élément est défavorable ou même tout à fait préjudiciable pour ce que l'on souhaite atteindre). Il s'agit ensuite de mettre les éléments en relation, en analysant de manière systématique le poids de l'un par rapport à l'autre. Si tous les éléments ou une grande partie d'entre eux se révèlent négatifs, il est fort probable que le besoin ne peut être cerné dans l'immédiat. Si une partie des éléments sont neutres, il est probable qu'il faille les approfondir ou bien les analyser de manière à ce qu'ils puissent se convertir en éléments positifs. C'est alors le moment de spécifier les actions et de les accorder entre elles.

Extrait de la contribution de TPH à Regards.

### ***C. Promouvoir une coopération de tous les acteurs en veillant à les responsabiliser par l'évaluation de l'impact et, finalement, en mettant en lumière et en relation toutes les initiatives existantes.***

Rappel des principes Regards :

**Principe 2 :** Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique culturelle, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (empowerement).

**Principe 3 :** Interconnecter les initiatives économiques pour fortifier leur autonomie, leur pérennité, leur position dans le marché et leur rapport de force avec l'Etat.

**Principe 5 :** Mettre en place des systèmes d'évaluation de l'impact de l'action des différents acteurs en les associant tous, pour plus de transparence.

Les deux réflexions résumées {13} et {14} insistent sur la nécessité de travailler ensemble afin de ne pas perdre le sens de l'action d'appui. Les principes de Regards concernent notamment deux aspects de l'accompagnement. Il s'agit de l'évaluation et de la mise en relation de toutes les expériences ainsi que la nécessité de maintenir ouvert un espace de dialogue et d'échange entre tous les acteurs au divers niveaux du développement.

#### **1.Associer tous les acteurs à l'évaluation.**

L'évaluation est traditionnellement une étape obligée dans la logique des projets d'appui car elle permet de conduire et de rectifier éventuellement l'action et d'en préciser l'impact en terme d'efficience et d'efficacité. Elle constitue souvent la seule « réalité » du projet pour les bailleurs de fonds ! Ceux-ci attendent toujours des résultats quantifiables. Le projet devient alors « visible » car il rentre dans la grille d'analyse fixée au moment de son élaboration. L'évaluation - dans beaucoup de cas - est devenue une pratique indispensable pour chaque structure d'appui. Elle permet de justifier, a posteriori, le lancement du programme ou d'obtenir le déblocage des fonds nécessaire pour poursuivre ce dernier, ou de préparer le renouvellement d'un accord avec les bailleurs de fonds.

Comment améliorer cette pratique ? Une méthode possible indiquée par les organismes d'appui présents dans Regards serait de mettre en place une évaluation à la fois conjointe et croisée. Les acteurs partenaires évalueraient ensemble leur action mais aussi celle de leurs partenaires. Les initiateurs eux-mêmes feraient une comparaison entre ce qu'ils attendaient et ce qui a été mis en oeuvre.

<p>{14} <b>Quelques sujets de réflexion sur le manque de dialogue entre donateurs et populations en Inde</b></p>
--

Malgré une dégradation de l'environnement, une désintégration des institutions sociales, et malgré un fossé grandissant entre les riches et les pauvres, les pays développés dans le monde se cramponnent avec ténacité à l'idée que la croissance économique est la panacée contre la pauvreté. Même si mises en face des échecs déplorables et dévastateurs subis dans les pays en voie de développement en raison d'activités économiques conçues trop étroitement, les organisations de donateurs ne veulent toujours pas admettre l'inadéquation d'une approche unidimensionnelle. Elles prétendent embrasser une mission de réduction de la pauvreté, pour améliorer la vie des pauvres, mais elles refusent d'abandonner le caractère anachronique d'un modèle de développement économique basé sur la croissance. Elles continuent de considérer le développement avec des œillères.

L'accès au crédit est une importante nécessité dans un monde où tout devient vite monnayable. Il ne faut cependant pas l'interpréter de manière simpliste, jusqu'à considérer que le crédit est une fin en soi. Pour que le crédit ait un impact véritable et durable, il faut rendre aux pauvres le pouvoir dont ils ont été privés, afin qu'ils puissent façonner leur propre existence. C'est dans ce contexte qu'il faut envisager la microfinance, qui n'est par conséquent qu'un élément de la mosaïque que constitue le développement, et qui ne doit être ainsi qu'un simple moyen, pour d'atteindre ce noble objectif qui est de responsabiliser les pauvres.

C'est en réaction aux conditions étroites et irréalistes imposées agressivement par les organisations de donateurs internationales, bilatérales et multilatérales, que les chercheurs en développement, les praticiens et les militants mettent en commun leurs intelligences et leurs expériences. La lutte héroïque menée par certaines ONG du Sud contre les agressions intellectuelles internationales se retrouve dans l'expérience des 4 ONG indiennes présentées dans le document Asir préparatoire à la rencontre Villarceaux.

Les efforts courageux de ces ONG sont également un signal lancé aux spécialistes du développement dans le monde, montrant qu'il existe maintes alternatives au modèle économique proposés par le secteur industriel international et par ses clients. Il ne faut pas que ces alternatives restent lettre morte. La science étouffe la diversité biologique. L'homogénéisation gagne rapidement du terrain dans l'éradication de la diversité culturelle. Dans une mesure identique à l'effondrement de la plupart des civilisations indigènes américaines, du fait de l'agression des colonisateurs, l'anéantissement de ces initiatives de développement pourrait résulter d'un monde devenu globalement plus pauvre, à cause de la perte d'une telle diversité.

Extrait de la contribution d'INASIA à Regards.

L'intérêt de l'évaluation réside dans le regard « extérieur » porté sur sa réalité propre. Si les bénéficiaires doivent évaluer les effets de l'appui, ils vont devoir le comprendre et critiquer au besoin son fonctionnement et sa logique propre, puis faire des recommandations concrètes sur ce qu'ils auraient désiré ou désirent encore. Ainsi, l'évaluation responsabilise les acteurs et les implique dans l'ensemble du processus. Elle oblige à adopter un regard critique sur soi-même et ses partenaires mais elle oblige aussi à se considérer comme partie prenante de l'ensemble du processus. De même, les organismes d'appui se trouvent obligés de comprendre comment ont réagi leurs partenaires lors de l'accompagnement et à se demander pourquoi ils ont réagi ainsi.

L'évaluation peut être un levier puissant de transparence des pratiques et de responsabilisation mutuelle des partenaires. Néanmoins, cet instrument est plus efficace s'il est utilisé tout au long de l'accompagnement. Mais pour que cela soit possible et que les acteurs locaux y trouvent un intérêt, il faut qu'ils soient fortement impliqués dès la mise en place du processus. En effet, personne ne va consentir à perdre son temps dans l'évaluation d'un phénomène sur lequel il n'a aucune influence. C'est donc la responsabilisation et l'implication directe des hommes dans le système d'appui qui se trouvent visées, en filigrane, derrière l'évaluation d'impact.

## **2. Interconnecter les acteurs et les initiatives pour leur donner plus de poids :**

Comme le suggère l'article d'INASIA, les organisations de développement internationales imposent trop souvent leurs visions du développement et leurs méthodes sans se préoccuper du contexte local, des perversions de leurs modèles et des désirs de ceux qu'elles se proposent d'aider. Toute l'ambition de Regards pourrait être de montrer que les solutions sont d'abord l'affaire des exclus. Que peuvent faire les organismes d'appui engagés dans le développement pour aider ces hommes à faire entendre leur voix ?

D'abord, comme dit plus haut, travailler avec eux et non plus pour eux. Ensuite fortifier les expériences alternatives en les aidant à conquérir un espace propre brisant leur isolement. Une des forces du système dominant est de faire croire que l'alternative est irréaliste, utopique ou vouée à l'inefficacité. Or, la rencontre Regards a montré que l'alternative est possible et qu'elle est bien vivante au travers d'une multitude d'expériences menées aux quatre coins du monde. La première faiblesse de ces initiatives réside sans doute dans leur isolement et dans la marginalité que ce dernier induit. Les organismes d'appui ont donc un rôle de porte-voix à tous ces espoirs nouveaux en organisant leur interconnection et l'échange de leurs expériences.

## {15} Les effets du crédit à la riziculture irriguée au Sénégal - Echecs et réflexions

1984-1988 : A l'avènement de la Nouvelle Politique Agricole (NPA), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) n'a voulu reconnaître ni la FONGS (Fédération des ONG Sénégalaises) ni l'ASESCAW (Amicale Sociale, Economique, Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo) qui existaient. La banque (l'Etat en fait) a imposé la création de GIE (Groupements d'Intérêt Economique) de petite taille, qui ont obligé les Foyers, membres de l'Amicale, à se scinder en plusieurs GIE. Peut-être était-ce pour faciliter la professionnalisation et pour assurer plus de productivité familiale et individuelle. Peut-être aussi cela correspondait-il à un certain stade des objectifs de l'Amicale : en développant les activités communautaires de 1973 à 1988, nous ne voulions pas en rester là mais nous voulions assurer le développement de chaque famille et des individus. Avec la CNCA, ce passage (du collectif au familial; du communautaire à l'entreprise privée) a été plus rapide.

1988-1991 : Cela a provoqué la prolifération des GIE pour obtenir les crédits de la CNCA. D'autres facteurs jouent pour accentuer les différences entre les uns et les autres. D'abord l'accès aux terres : certains GIE se débrouillent pour avoir 40 ha, d'autres 10, d'autres 0. De même, pour négocier avec la CNCA : les uns apportent beaucoup d'épargne, d'autres moins. Dès le départ, il se crée des déséquilibres alors qu'auparavant chacun était l'égal de l'autre dans l'exploitation collective des Foyers. Les GIE ont créé rapidement l'émergence d'une "élite" parmi laquelle certains vont acheter tracteurs et moissonneuses-batteuses; d'autres des graders pour faire (pour eux et les autres) des façons culturales.

1992-1995 : Les problèmes de gestion, de mauvais rendements, la fausse épargne (pour apporter les 15 ou 20 % d'apports propres à la banque) ont amené le surendettement. Les rendements étaient, pour beaucoup, insuffisants et les cultures étaient trop extensives (chacun voulant occuper le maximum d'espace foncier). La dévaluation a précipité la chute : le prix de vente du paddy est passé de 85 F (1991-92) à 110 F (1995) tandis que le prix de l'engrais a évolué de 85 F à 200 F durant la même période. Enfin, la commercialisation et la transformation sont, jusqu'en 1994, restées l'affaire de la CNCA (rizeries) et de la Caisse de péréquation (prix et commercialisation). Puis la Caisse s'est effacée au profit du commerce et des associations qui ont très peu d'expérience en ces matières. Certains membres acquièrent même de petites rizeries.

Décembre 1995 : A première vue, le résultat est un désastre. Par exemple, pour le village de Ronkh : 3.000 ha cultivés en 1991 et aujourd'hui à peine 1.000. Pour l'ensemble des GIE de l'Amicale, le passage a été de 9.000 ha à 2.000 ha durant la même période. Beaucoup de surfaces sont aujourd'hui aménagées et inutilisées. Les usines de petite taille (une vingtaine fondées depuis 93 financées par l'Etat, l'aide extérieure, des privés, des militaires même) sont aujourd'hui sous-employées ou en faillite. Sur les exploitations rizicoles, seuls les plus gros producteurs continuent à exploiter ! Ils ne sont peut-être pas les meilleurs spécialistes, mais ils disposent de beaucoup de moyens. En 1995, aucun des 120 "anciens" GIE de Ronkh n'a reçu de crédit de la CNCA. Seules les sections villageoises de la coopérative en ont eu. Ceux d'entre nous qui sommes devenus coopérateurs (après la mort de nos pères) en ont bénéficié. Alors ceux qui n'ont rien ou trop se sont regroupés à une vingtaine (entre eux, sans question de GIE); chacun a amené 20.000 FCFA et ils exploitent ensemble une parcelle aménagée. On fait le travail tout à la main et à la faucille. Sur le plan de la solidarité entre les familles, la NPA a cassé la vie des Foyers et ne l'a remplacé par rien ! Avant, quand quelqu'un était dans les problèmes, le Foyer veillait (la campagne suivante) pour lui redonner sa chance. Au début des GIE, un GIE qui ne pouvait pas rembourser la CNCA obtenait un coup de main financier des autres pour se débarrasser de sa dette; Mais en cinq ans, tous ont été endettés. Aussi aujourd'hui "si tu veux aider 9 personnes qui se noient, tu seras le 10ème noyé !"

Au deuxième regard, on voit des petites surfaces irriguées utilisées pour des cultures "alternatives" : du maraîchage diversifié (dont tomates et oignons) qui apporte des rentrées monétaires (sur 0,5 à 1 ha) et une parcelle de riz pour l'autoconsommation familiale. On s'aperçoit que les membres agissent avec plus de rigueur. On constate un progrès dans les capacités de bien cultiver. Les mentalités ont changé. Plus personne ne fait le fier parce qu'il est président d'un GIE ! Chacun limite ses ambitions financières. On dit même : "Si la CNCA est obligée d'arrêter, tant mieux; on aura la paix !" Et on voit naître de petites caisses d'épargne et de crédit. A Ronkh, il y en a six".

Birahim DIOP, Secrétaire Exécutif de l'ASESCAW interviewé par B Lecomte (1995)  
Fiche Dph extraite de la contribution du GRAD à Regards.

## ***D. Rechercher une taille optimale pour les initiatives, mais aussi***

## ***pour les structures d'appui.***

Rappel du principe Regards :

**Principe 6** : Rechercher une taille optimale pour les initiatives, y compris les structures d'appui, pour trouver un équilibre entre valeurs et stratégies, besoins et objectifs.

La question de la taille (et aussi celles des formes et des rythmes d'évolution) des initiatives est évoquée au travers de ces cas {15} et {16} très différents, mais aux prises avec le même enjeu de l'adéquation entre la structure et les objectifs.

### **1. Respecter les tailles, les formes et les rythmes des structures locales**

Au Sénégal, la politique de crédit national n'a pas voulu compter avec les structures existantes au niveau local, dans l'objectif de promouvoir une rapide professionnalisation des paysans selon le modèle des entrepreneurs individuels. L'éclatement des foyers existants a conduit à un éparpillement des initiatives et à une rupture profonde des pratiques.

On peut bien parler d'un grand gâchis, d'autant plus que le fondement de la politique nationale n'était pas sans rejoindre les aspirations des paysans. En effet, l'Asescaw reconnaissait vouloir passer d'un développement communautaire à des mesures plus dirigées vers les familles et les individus.

Seulement, l'appui proposé par la Caisse Nationale de Crédit Agricole a obligé les paysans à s'adapter en organisant une multitude de groupements d'intérêt économique (GIE) qui ont détruit les organisations existantes. Tout le problème réside dans la soudaineté de ce changement d'organisation locale. L'appui a voulu devancer l'évolution propre des paysans, ne s'est pas soucié de son impact social et s'est finalement imposée par le haut, provoquant une ruée incontrôlée au niveau local et pas du tout intégrée par la communauté locale qui s'est lancée dans une fuite en avant.

En agissant unilatéralement sur la forme et la taille des structures susceptibles de recevoir une aide, l'Etat a fait l'erreur de croire à la neutralité sociale des mesures économiques. Cet exemple malheureux souligne combien il est important de ne pas présumer des effets d'un appui sans se concerter avec les bénéficiaires espérés, surtout quand ils se sont dotés par eux-mêmes de cadres. Si les conditions de taille requises par l'organisme d'appui ne sont pas remplies par les initiateurs, c'est que la mesure est mauvaise car elle n'est pas adaptée à son objet.

#### **{16} L'évolution de la coopérative sociale Nuova Cooperativa de Turin (Italie) - Deuxième partie -**

Au départ, début 1980's), la coopérative fut formée de 40 internés de l'hôpital psychiatrique de Turin qui se sont révoltés contre leurs conditions de travailleurs-esclaves au nom de

l'ergothérapie ; de deux jeunes femmes qui faisaient partie d'un groupe de volontaire intervenant à l'intérieur de l'hôpital et qui appuyaient la révolte et de deux infirmiers placés par l'administration.

A la fin de 1982, les membres ex internés sont 102 tandis que les membres "extérieurs" sont seize; les ex internés expriment alors la crainte que les jeunes gens chargés de l'organisation du travail deviennent les chefs et patrons de "leur" coopérative. Cette crainte est à l'origine, au sein de la coopérative, d'un long travail (presque deux ans) de discussions, formation, réglementation, définition des rôles, type d'organisation du travail, etc.; presque une forme de "constituante" qui permettra de bâtir un statut d'identité qui va résister pendant environ 10 ans.

La coopérative a pour activité des travaux de nettoyage et d'entretien, en premier lieu, à l'hôpital, puis à l'extérieur de ce dernier. Progressivement, la recherche de nouveaux contrats, à l'extérieur de l'institution, pour sortir du ghetto et diversifier les clients de l'entreprise, contraint la coopérative à accepter les conditions, posées par les nouveaux clients (administrations publiques) d'insérer d'autres personnes en condition d'exclusion (chômeurs âgés, personnes sans abris, cas sociaux). Cela ne produira pas de problème aux membres fondateurs qui, entre temps, sont presque tous sortis de l'hôpital et se retrouvent donc en situation de marginalité dans la ville; au contraire, cela les aidera à mieux définir leur modèle de coopérative qu'ils appelleront "coopérative intégrée", c'est-à-dire composée d'exclus de différentes origines et de gens "normaux", unis, à égalité, dans une même entreprise pour lutter contre l'exclusion.

Dix ans après, les ex internés psychiatriques, membres fondateurs et dépositaires de l'histoire et de l'idéalité de la Nuova Cooperativa, sont en nombre très réduit: plusieurs sont morts, d'autres ont dû laisser le travail pour infirmité et, c'est heureux, beaucoup sont retraités. Le centre de gravité de la coopérative n'est plus alors l'hôpital psychiatrique; la quasi-totalité des membres travailleurs n'ayant pas connu la réalité de l'hôpital sinon à travers les récits des camarades fondateurs. Les nouveaux membres, des exclus ou des "normaux", sont beaucoup plus jeunes.

Le seuil d'acceptation des capacités minimales des exclus s'est élevé, pour garantir une plus forte productivité. L'aspect "réhabilitation" est devenu secondaire face à l'aspect de production de l'entreprise; c'est donc un changement de philosophie qui est présent. En effet, la coopérative bâtie par et pour les exclus, exclue à son tour les moins doués parce que le marché demande des prestations compétitives en qualité, temps, coûts et gains.

En 1983, les coopérateurs de la Nuova furent les promoteurs d'une proposition de loi qui leur concédait une défiscalisation des charges sociales pour les membres handicapés et un statut spécial qui devait permettre aux institutions publiques de leur passer des contrats sans la procédure d'appel d'offre. La loi fut approuvée en 1991 et appliquée en 1993 (dix ans après la première formulation). Du point de vue économique, son application a eu les effets attendus, très positifs, mais elle a introduit des effets imprévus ou sous-estimés, tels que:

- la naissance de beaucoup de coopératives sociales et donc d'une concurrence entre elles;
- l'élargissement du marché, suite à l'utilisation intensive de la loi par les institutions publiques, qui tendent à se servir des coopératives sociales pour réduire leurs dépenses.

Ces deux effets se conjuguent au sein des coopératives sociales et tendent à réduire leur fonction de réhabilitation car elles ne gardent que les exclus « compétitifs ».

Notre constat, en 1997, est que beaucoup de fondateurs et de ceux qui sont passés par la coopérative ont changé profondément leur vie et certainement en beaucoup mieux :

- l'hôpital psychiatrique de Turin, qui a été un instrument de souffrance pour un nombre énorme de gens, n'existe plus (certes pas seulement grâce à la coopérative);
- la coopérative des "fous" est devenue une entreprise avec de bons résultats économiques et aujourd'hui, plus personne ne se moque de cette idée;
- le Parlement Italien a reconnu leurs existences à travers la loi sur les Coopératives Sociales
- il y a eu une forte expansion d'expériences similaires
- l'opinion publique, en général, trouve désormais normal que les fous, les anciens prisonniers, les sans-abris, les toxicomanes aient le droit de travailler

Ainsi le monde qui les entoure, grâce entre autre à leur expérience, a un peu changé.

Par contre, l'idéologie dominante du marché est en train de changer les perspectives idéalistes de la coopérative.

Extrait de la contribution de l'IREN Nord à Regards.

Ce n'est pas aux seuls bénéficiaires de l'appui de s'adapter. On entrerait alors une fois de plus en contradiction avec le principe du renforcement de leur autonomie. Une impasse symétrique serait de croire que c'est aux structures d'appui de s'adapter parfaitement aux cadres existants. Dans ce cas, les bénéficiaires n'auraient aucune implication, aucun intérêt à

s'approprier le dispositif d'appui et l'autonomie serait tout autant illusoire.

La question de la taille oblige donc les structures d'appui à garder à l'esprit la nécessité de garantir une efficacité optimale de leur action. Là encore, cela passe par une collaboration entre tous et par une responsabilisation réciproque des acteurs dans le processus. Cependant, l'organisme d'appui n'est pas toujours présent et, surtout, l'initiative se transforme en expérience puis en une activité comme une autre. Comment peuvent alors évoluer les principes originels ?

## **2. Une adéquation entre formes, tailles et valeurs des initiatives en évolution constante :**

Le cas de la Nuova Cooperativa illustre cette question. L'histoire de la coopérative est exemplaire par ses effets de taille, mais il faut l'analyser avec prudence. En effet, la coopérative née dans l'asile de Turin a connu un succès remarquable.

A son origine, elle présente cette particularité d'avoir été créée par les internés pour se doter d'une structure sociale « humaine » dans laquelle ils soient reconnus et dignes, grâce à laquelle la société ne pourrait pas continuer à les exclure individuellement. Autrement dit, la structure sociale a eu un rôle de micro-société protectrice avant de permettre une activité économique dans laquelle ses membres pourraient s'épanouir. Pourtant, la survie de la coopérative résidait bien dans la réussite d'une activité économique rentable. Ce fut une préoccupation présente dès sa création. La réussite de la structure est donc normalement devenue un objectif vital qui a bien fonctionné tant que ses membres se sentaient solidaires de la coopérative tout entière. Or, la logique propre de la structure -être rentable pour durer- s'est petit à petit imposée à la logique originelle de la coopérative -redonner un statut aux plus exclus.

En quoi la forme, la taille et le système de valeurs interviennent-ils dans ce phénomène ? Poursuivant la réflexion menée dans le premier chapitre à propos de l'autonomie, on peut dégager quelques pistes d'analyse. Une première manière de voir serait de se dire que le cadre communautaire dont se sont dotés les individus fondateurs de la Coopérative, a une double vocation : protéger et permettre. Protéger des contraintes trop fortes qui pesaient sur chacun isolé. Permettre à chacun de s'épanouir grâce à l'appui du groupe.

Le dysfonctionnement est apparu lorsque, tout en continuant à protéger, la structure commence à contraindre plus qu'elle ne permet. Elle devient un système autonome qui échappe au contrôle de ses membres et dérive alors vers ce que ses membres ont justement dénoncé dans le système dominant. La taille non maîtrisée peut-être à l'origine de cette dérive.

Pour être tout-à-fait clair, il faut dire que la taille d'une initiative peut augmenter par diverses manières. Soit par le nombre des individus impliqués dans la structure, soit par la quantité d'activités qu'elle prend en charge. La structure n'existe pas sans les hommes qui la font vivre, son évolution dépend d'eux. La question de la taille, si elle est cruciale, doit donc se résoudre par la vigilance de tous et leur engagement dans le contrôle de leur instrument. Mais quand ce « tous » vient à tellement changer (par exemple, les ex-internés sont devenus minoritaires), c'est le but même de l'initiative qui se modifie, car les valeurs des fondateurs ne sont pas les valeurs de leurs successeurs.

La responsabilité des organismes d'appui au cours de leur intervention est donc de veiller à ne pas faire dériver la structure des valeurs qu'elle s'est donnée à elle-même. Elle est aussi paradoxalement de mettre en garde les initiateurs contre un éventuel fléchissement de leur vigilance pour qu'il ne se retrouvent pas étrangers à leur propre invention collective.

## **Conclusion de la deuxième partie (Pratiques)**

La question des instruments et des processus d'appui apparaît en filigrane derrière les sept principes de Regard. Par exemple en Inde, l'organisme d'appui Accord s'est donné comme objectif d'être un catalyseur de changement mais en aucun cas une structure de développement. Autrement dit, Accord n'a aucun résultat quantifié à produire, pas de cadres préétablis, pas de fonds à distribuer. Elle n'a pas voulu recevoir de subventions de bailleurs de fonds pour éviter d'exécuter des projets conçus par des agences étrangères. Un défaut de l'aide internationale, rappelé par de nombreux participants à Regards, réside trop souvent dans la culture du quantifiable qui imprègne les projets de soutien aux initiatives économiques.

L'appui aux initiatives des exclus rencontre des difficultés pour s'adapter aux efforts de ses bénéficiaires éventuels. Et ceci pour trois grandes raisons, citées par les participants à la rencontre :

- **pour des raisons de *timing***. Les appuis ont tendance à vouloir aller trop vite et à progresser sans que les personnes bénéficiaires aient fait le chemin nécessaire pour affronter les conditions réelles du changement. Le changement prend du temps

mais il doit, en outre déjà avoir lieu dans la conscience des hommes sans quoi ils ne le maîtriseront pas, restant ainsi étrangers aux plus habiles dispositifs des agences de développement.

- **du fait des résultats à produire.** Cette raison rejoint la précédente en ceci qu'elle concerne l'inadéquation des instruments rigides, à un rythme de dépenses imposé et à des effets quantifiables. Or, il ne s'agit pas de mesurer la seule rentabilité financière mais un ensemble complexe de résultats. Par exemple, poser des questions comme « *pourquoi* » ne coûte presque rien et c'est là l'essentiel du travail d'Accord. Comment un travail visant à susciter l'autonomie des acteurs peut-il être « quantifié » ?

- **parce qu'il s'agit du progrès de l'autonomie des exclus,** un travail d'autonomisation et d'empowerment implique une action politique, ce qui pose problème aux organismes d'appui qui n'ont souvent d'autre légitimité qu'économique. La question centrale est souvent celle-ci : comment aider les initiateurs à s'organiser ? Dès lors qu'il y a initiative il y a volonté de se donner à soi ses propres règles. Voici ce que dit Mme Ela Bhatt, fondatrice de la SEWA (Self Employed Women's Association) à Ahmedabad en Inde : « *Nous ne désirons pas seulement une part du gâteau, nous voulons également choisir la farine et savoir comment le confectionner nous-mêmes.* »

Ce chapitre, consacré aux pratiques de l'appui telles que les envisagent les principes de Regards, s'achève par le rappel des principes auxquels s'attachent les quatre grands axes rapportés plus haut.

**Soutenir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire.**

Principe 1 : *Promouvoir l'initiative économique par des dispositifs locaux ou contrôlés localement au niveau du territoire .*

Principe 2 : Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique culturelle, basé sur le principe de coopération, *défini au niveau local avec une large participation de tous les acteurs (empowerment).*

**L'initiative économique est le critère nécessaire et suffisant pour que les organismes d'appui interviennent.**

Principe 4 : Promouvoir la dimension collective au travers des structures d'appui à l'initiative économique en favorisant l'émergence d'entreprise à but social, et de leur mode de fonctionnement, mais *sans conditionner l'appui à des critères particuliers et sans freiner l'initiative individuelle.*

**Promouvoir une coopération de tous les acteurs en veillant à les responsabiliser par l'évaluation de l'impact et, finalement, en mettant en lumière et en relation toutes les initiatives existantes.**

Principe 2 : Intégrer le développement de l'initiative économique dans un projet global de société, politique culturelle, basé sur le principe de coopération, défini au niveau local *avec une large participation de tous les acteurs (empowerment).*

Principe 3 : *Interconnecter les initiatives économiques* pour fortifier leur autonomie, leur pérennité, leur position dans le marché et leur rapport de force avec l'Etat.

Principe 5 : *Mettre en place des systèmes d'évaluation de l'impact de l'action des différents acteurs en les associant tous, pour plus de transparence.*

**Rechercher une taille optimale pour les initiatives, mais aussi pour les structures d'appui.**

Principe 6 : *Rechercher une taille optimale pour les initiatives, y compris les structures d'appui, pour trouver un équilibre entre valeurs et stratégies, besoins et objectifs.*

# Conclusion

La rencontre de Villarceaux s'est terminée par la mise au clair des sept principes de Regards, mais aussi par la mise au point de nouvelles pistes de travail. Tout en réaffirmant la volonté de travailler avec une grande ouverture internationale, de nouveaux thèmes ont été incorporés au travail de Regards. Ces thèmes sont issus des préoccupations évidentes des participants à la rencontre. Il s'agit de l'innovation et de la créativité, de la notion de territoire, ainsi que des questions d'évaluation et d'impact. Mais le chantier le plus urgent semble être « l'articulation entre individuel et collectif ».

Ce constat partagé conduit Regards à se pencher plus précisément sur cette dernière question. Cela fera plus précisément l'objet de nouvelles réflexions de Regards. Ce thème s'avère être une préoccupation majeure de tous les acteurs engagés. En effet, il s'agit d'un problème à la fois central et transversal : les initiatives individuelles sont-elles moins innovantes et/ou prioritaires que les initiatives collectives ? Quel est le rôle de l'environnement / de la société dans l'émergence des initiatives ? Est-il pertinent d'opposer initiatives individuelles et approches collectives lorsque toutes deux représentent une alternative au système dominant ? Les organismes d'appui ont-ils parfois à promouvoir un engagement collectif, sinon même politique, des personnes aidées ? Le développement ne se situe-t-il pas justement dans un équilibre entre besoins individuels et solutions collectives ? Au final, les principales pistes d'action, les gisements possibles d'innovations et de développement sont sans doute en train de se construire en réalisant un nouvel équilibre entre initiatives individuelles et logiques collectives. On passe donc, une fois encore, de la dimension purement économique à la sphère du social et du politique.

La rencontre Regards a montré, si besoin était, que l'alternative est possible et qu'elle est bien vivante au travers d'une multitude d'expériences menées aux quatre coins du monde. La première faiblesse de ces initiatives réside sans doute dans leur isolement et dans la marginalité qu'il induit. Les organismes d'appui ont donc le devoir de servir de porte-voix à tous ces espoirs isolés en organisant leur interconnection et l'échange de leurs expériences afin de renforcer leurs savoirs et leur pouvoir.

# Annexes

## Charte REGARDS

**REGARDS**  
**sur l'innovation**  
**en matière de lutte contre l'exclusion par la création d'entreprises**

### C H A R T E

*(...) Refusant l'installation de notre monde dans une société duale, nous sommes particulièrement attentifs aux risques que la lutte contre l'exclusion se transforme en "gestion sociale de l'exclusion" et n'enferme les exclus dans des systèmes "alternatifs" ou marginaux.*

*(...) Le rôle de tous ceux qui, sans souffrir eux-mêmes de l'exclusion, ont le désir de faire acte de solidarité est avant tout de faire largement circuler au profit des exclus eux-mêmes les expériences collectives positives de ceux-ci ; d'interpeller les dispositifs de tous ordres qui aident à l'émergence d'initiatives ; de rechercher les voies économiques, culturelles et politiques générant moins d'exclusion (...)*

in : Charte du PROGRAMME LEX 2 - FPH.

#### **PREAMBULE**

A la suite des travaux du Groupe "Capitalisation d'expériences", du Programme de Lutte contre l'Exclusion (LEX 2) promu par la Fondation Charles Léopold Mayer, pour le progrès de l'homme, (FPH), nous nous sommes rendu compte de l'importance d'assurer un suivi dans le temps d'expériences connues lors de notre enquête réalisée entre 1991 et 1993. La "photo instantanée", même si elle reprend l'histoire antérieure, ne nous permet pas en effet de suivre un processus dans toute sa complexité. Nous nous proposons de tirer les enseignements appropriés, extraits d'un suivi dans le temps, afin d'aboutir à des propositions permanentes, utiles à l'émergence et au développement des expériences de lutte contre l'exclusion par l'activité économique.

Cette démarche, que nous avons convenu de nommer *REGARDS*, est conçue et mise en oeuvre par des hommes et des femmes insérés dans des institutions engagées depuis de nombreuses années dans cette problématique de lutte contre l'exclusion, et qui partagent une vision de la capitalisation d'expériences comme une condition

nécessaire au transfert des savoir-faire aux acteurs dans ce domaine.

## I. OBJECTIFS

- \* Promouvoir la connaissance mutuelle entre acteurs et permettre la diffusion des innovations.
- \* Analyser les raisons des blocages et/ou d'échecs des expériences, afin d'en tirer tous les enseignements. Construire une méthode de suivi participatif faisant partie de l'auto-évaluation afin d'aider les acteurs à maîtriser l'évolution de leur expérience.
- \* Produire et faire circuler les informations sur les expériences révélatrices de lutte contre l'exclusion par l'économique, en termes d'accès à l'information, de formation, d'évaluation, de suivi et d'accompagnement.

*REGARDS* se veut, d'une part, un outil de suivi et d'accompagnement d'expériences dans le temps ; et, d'autre part, un espace intercontinental de concertation et de propositions, afin de capitaliser les enseignements des innovations en matière de lutte contre l'exclusion par l'activité économique.

## II. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

### -> Loyauté et réciprocité

Les règles de fonctionnement de *REGARDS* ont été définies et adoptées en commun accord. Elles répondent aux attentes des participants et sont respectées par tous et chacun. Tous les participants bénéficient des acquis de cette expérience. Chacun s'engage à contribuer, avec le résultat de ses travaux, à l'enrichissement mutuel dans le cadre des activités de *REGARDS*.

### -> Transparence et rigueur

Les initiatives prises par les membres de *REGARDS* et touchant le champ de leurs activités sont connues et analysées par le groupe dans le but de créer les synergies nécessaires entre *REGARDS* et les projets spécifiques de chaque organisme participant. La crédibilité de *REGARDS* est directement liée à la qualité des informations, analyses et propositions que nous pourrions produire. Les membres s'engagent à y contribuer de manière constante et sans complaisance.

### -> Restitution et diffusion

L'échange, l'analyse et la confrontation d'expériences sont un puissant outil de formation, aussi chaque membre est l'ambassadeur de *REGARDS* pour contribuer à son développement et favoriser l'émergence d'autres groupes voulant s'inspirer de notre expérience.

### -> Ouverture et élargissement

L'information recueillie et analysée par le groupe *REGARDS* doit retourner à la source de manière à assurer son appropriation par les acteurs de chaque initiative rencontrée. La restitution de l'information permet de créer un effet miroir, nécessaire au développement d'une dynamique d'apprentissage et de capitalisation d'expériences.

## III. LES OUTILS

Nous adoptons la démarche et les outils du réseau DPH (Dialogues et réflexions pour le Progrès de l'Humanité) comme système de traitement de l'information. La fiche DPH est la base de collecte de l'information et le dénominateur commun à tous les participants.

Les grilles d'analyse d'expériences (Créateurs d'activité et Organismes d'appui), produites par le groupe *REGARDS*, en tant que patrimoine commun au service du projet de groupe, sont évolutives et peuvent être utilisées par ses membres avec mention de la source.

## IV. LES PRODUITS ATTENDUS

- \* Des fiches de réactualisation d'expériences selon les grilles aussi complètes que possible (fiches *REGARDS*)
- \* Des documents d'analyse transversale des expériences réactualisées :
  - par "pôle" (Europe, Afrique, Amérique latine),
  - par catégorie d'acteurs (les structures d'appui et les promoteurs, quel que soit le continent)

\* Des fiches DPH présentant de manière résumée une expérience réactualisée ou le résultat d'une analyse transversale.

\* Les rapports annuels et thématiques avec le résultat des travaux réalisés constitueront la carte de présentation nous permettant de donner une meilleure visibilité à nos activités.

#### **IV. LE FONCTIONNEMENT**

*REGARDS* est un lieu informel de capitalisation d'expériences basé sur la volonté de mettre en commun des informations, des outils et des méthodes de travail expérimentés dans le cadre des activités de chaque organisme participant et du groupe "Capitalisation d'expériences" (LEX 221) du programme LEX 2 de la FPH (Fondation pour le Progrès de l'Homme).

Les rencontres de confrontation des résultats des travaux menés dans tous les continents seront la vitrine tournée vers tous les acteurs concernés et qui souhaitent participer à cet effort d'analyse et de mise en perspective de notre travail.

L'animation de cet espace informel sera réalisée à tour de rôle par deux organismes participants. Le lieu de rencontre est décidé d'un commun accord d'une année sur l'autre.

PARIS, Juillet 1996.

## **PRESENTATION DES ORGANISMES**

**CAPINA** – Cooperation and Support to Projects of Alternative Inspiration (Brésil)

**CEDAL** – Centre d'Etudes du Développement en Amérique Latine (France)

**CIDR** – Centre International de Développement et de Recherche (France)

**EPICEA** – Epargne de Proximité pour l'Investissement dans la Création d'Entreprises et d'Activités (France)

**GRAD** – Groupe de Réalisations Audiovisuelles pour le Développement (France)

**IREC** – Innovations, Réseaux et Expériences de Développement (Italie)

**INASIA** – Initiative in Research and Education for Development in Asia (Sri Lanka)  
**Juriste Solidarités** – Réseau international d'information et de formation à l'action juridique et judiciaire (France)  
**PACS** – Políticas Alternativas para o Cône Sul (Brésil)  
**SUR** – Profesionales Consultores (Chili)  
**TPH** – Fundacion solidaria Trabajo Para un Hernano (chili)

### **CAPINA - Brésil**

Cooperation and support to projects of alternative inspiration

Le groupe fut créé en 1988 par des membres d'ONG locales travaillant avec des petites associations de producteurs désirant améliorer l'appui en matière administrative, organisationnelle et financière. Une agence de coopération internationale s'est jointe à eux pour créer le centre CAPINA et accompagner les luttes populaires.

L'objectif auprès des luttes populaires est de les sensibiliser au binôme efficacité – démocratie afin de renforcer leur action politique. L'idée est de fournir une meilleure compréhension de la conduite de projet en matière d'associations de production (de biens, de services et de distribution).

Les activités principales concernent l'éducation à la citoyenneté, l'appui technico-commercial aux groupes de producteurs et la commercialisation des produits.

Adresse : Rua Evaristo da Vega 55, 24° andar Centro 20031-040 Rio de Janeiro RJ  
Phone : 5521 220-4580 E-mail : capina@ax.apc.org

### **CEDAL – France**

Centre d'étude du Développement en Amérique Latine

Le centre fut créé après 1975 avec l'idée de systématiser les pratiques sociales et éducatives observées en Amérique Latine. Il en résulta un espace de rencontre destiné à confronter entre elles ces pratiques mais aussi des organisations syndicales et associatives. La nécessité de saisir les enjeux internationaux de la transformation sociale imposa une solidarité entre acteurs européens et latino-américains.

L'objectif fut de repérer les initiatives organisationnelles et promotionnelles de milieux populaires les plus intéressantes, puis de considérer l'échange comme une stratégie de formation. Les stages organisés ont permis de construire un capital d'expériences et de connaissances que le CEDAL cherche à diffuser le plus largement possible afin de consolider les pratiques sociales innovantes.

Adresse : 43 ter rue de la Glacière 75013 Paris  
Tel : 01 43 37 87 14 E-mail : cedal@globenet.org

### **CIDR – France**

Centre international de développement et de recherche

Le centre fut créé en 1962. Cette ONG mène des projets dans les pays du sud afin d'accompagner les populations aspirant à plus d'autonomie. Le CIDR agit dans trois grands domaines : le financement d'actions de développement par des systèmes décentralisés d'épargne crédit ou en s'appuyant sur les systèmes traditionnels ; la promotion de l'entreprise par l'appui à des activités structurantes, par la formation aux petits entrepreneurs et par l'amélioration de l'environnement des entreprises ; l'amélioration de la santé et de la solidarité.

Adresse : BP 01 60350 Autrêches (France)  
Tel : 03 44 42 71 40 E-mail : cidr@compuserve.com

### **EPICEA – France**

Epargne de proximité pour l'investissement dans la création d'entreprises et d'activités

L'association a été créée en 1994 afin de jouer un rôle d'information, d'orientation sur l'ensemble du champ de l'épargne de proximité. Elle contribue à la création de structures

d'épargne et de financement privilégiant les projets exclus des formes de financement classiques, situés en zones rurales ou urbaines en difficulté, ayant une utilité sociale. Epicea veille à optimiser l'efficacité de l'action des citoyens en la coordonnant avec les mesures publiques et institutionnelles favorisant la création d'entreprises.

Adresse : 14 Rue Lacuée 75 012 Paris  
Tel : 01 43 43 74 14 E-mail : epicea@worldnet.net

### **GRAD – France**

Groupe de réalisations audiovisuelles pour le développement

Le Grad fut créé en 1976 et a pour objet la production et la diffusion d'informations sur les rapports Nord-sud et les problèmes de développement. Son public est celui des écoles, des bibliothèques et des associations au Nord. Au sud, le Grad coopère avec des mouvements paysans d'Afrique francophone. Le Grad souhaite approfondir sa connaissance des processus d'auto-organisation des groupes populaires, en particulier paysannes, d'Afrique de l'Ouest et Centrale, du Burundi et de Madagascar. Il souhaite également analyser les effets des systèmes d'appui (Etats, agences d'aides, ONGs, etc...) et proposer les réformes nécessaires.

Adresse : 228 rue du Manet 74130 Bonneville  
Tel : 04 50 97 08 85

### **IRED Nord– Italie**

Innovations, réseaux et expériences de développement

L'association internationale est un facilitateur impliqué dans le développement local et global. Ses objectifs sont d'organiser des réseaux ou de les créer afin de répondre aux besoins des populations avec leur participation. D'autre part, l'Ired met en place des soutiens techniques en matière de formation, d'animation, de management, de maîtrise des technologies, de financement alternatifs, de techniques de négociations, etc...

L'Ired Nord fut fondée en 1992 en tant que bureau régional à la demande de partenaires du Sud désirant améliorer leurs échanges avec les pays du Nord.

Adresse : Podere Cipollino-Rosia 53018 Sovicille (Italia)  
Tel : 39 577 34 57 84 E-mail : guiglia@com.siena.it

### **INASIA – Sri Lanka**

Initiatives in research and education for development in asia

L'ONG fut fondée en 1996 par des leaders de la société civile venant de treize pays désirant créer un forum d'analyse des communautés asiatiques. L'objectif du forum est de demeurer une initiative asiatique pleinement autonome idéologiquement et institutionnellement afin de donner un espace d'expression et d'échange aux perspectives de développement international non dominées par les paradigmes du capitalisme imposé depuis les pays du Nord.

Adresse : 64 Horton Place Columbo 7 ( Sri Lanka)  
Tel : 94-1-695481 E-mail : inasia@sri.lanka.net

### **Juristes Solidarités – France**

Réseau international d'information et de formation à l'action juridique et judiciaire

Le réseau fut créé en 1989 afin de soutenir, dans les pays du Sud et du Nord, des groupes ayant une pratique alternative du droit. Ces pratiques débouchent sur l'utilisation du droit quand il est bénéfique, sur sa neutralisation quand il est dommageable, voire sur la production de droit lorsqu'il est insuffisant ou inexistant. Juristes solidarités se veut créateur de liens et redistributeur d'informations et compte pour ce faire sur une structure associative légère basée sur des relations informelles.

Adresse : 43 ter Rue de la Glacière 75 013 Paris  
Tel : 01 43 37 87 08 E-mail : jur-sol@globenet.org

### **PACS – Brésil**

### Políticas alternativas para o Cône Sul

L'institut de politiques alternatives est composé d'un groupe de chercheurs travaillant sur les thèmes « travail-éducation » avec les mouvements de travailleurs. L'objectif est d'articuler critiques et propositions alternatives en articulant les visions locales et globales, l'autonomie et la solidarité. L'institut s'engage auprès de communautés locales souhaitant renforcer leur autonomie afin de maîtriser leur développement, appuie des mouvements coopérativistes et participe aux actions d'éducation populaire et citoyenne. D'autre part, l'institut participe aux organisations de développement du cône Sud et aux négociations de financement multilatéraux.

Adresse : Rua Joaquim Silva, 56 8° andar centro 20241-110 Rio de Janeiro RJ  
Tel : (021) 252 9601 E-mail : pacs@ax.apc.org

### **SUR - Chili**

Centro de estudios sociales y educaciòn

L'ONG fut créée au début des 70's. Cette institution, au service du développement social, travaille avec les organisations populaires et l'Etat dans le but de renforcer la position des acteurs populaires. SUR a apporté sa contribution au retour de la démocratie par des programmes d'éducation et de formation des acteurs sociaux mais son expérience concerne la pauvreté, le développement local et municipal, la participation, les fonds productifs locaux, l'appui à des groupes de femmes, de jeunes, d'indigènes. SUR a la volonté de se distinguer par sa capacité de proposition et la participation aux programmes publics de développement social.

Adresse : Jose Manuel Infante n°85 Providencia Casilla 323 – V Correo 21 Santiago de Chile  
Tel : (56-2) 2360470 E-mail : sureme@netline.cl

### **TPH – Chili**

Fundacion solidaria Trabajo para un hernano

La fondation fut créée en 1987 suite à la campagne « Trabajo para un Hernano » menée depuis 1982 pour lutter contre le chômage. TPH a fourni du travail en construisant des ouvrages contribuant au bien commun (foyers, écoles, centres communautaires...) et facilitant l'organisation de groupements d'aide mutuelle. Cet objectif atteint, la fondation a voulu poursuivre la lutte grâce au travail afin de rendre une dignité aux communautés les plus pauvres. La fondation agit pour offrir des opportunités et non une assistance aux plus pauvres tout en reconnaissant que l'appui d'une initiative personnelle est à la fois plus digne et plus efficace à plus long terme.

Adresse : Vidaure n°1623 Santiago de Chile  
Tel : (56-2) 6972186 E-mail : tph@reuna.cl

<b>VILLARCEAUX 16 – 17 OCTOBRE 1997</b>
---

## **Méthodologie de la rencontre**

### **L'objectif : des principes pour l'action :**

L'objectif de la rencontre est d'élaborer collectivement des principes utiles pour l'action. Cela consiste à déterminer quels sont les principes auxquels doit satisfaire l'action pour atteindre l'objectif qu'elle vise. On élabore, en quelque sorte, un cahier des charges pour

l'action. C'est une phase clé de l'échange d'expériences qui peut amener ou guider une action politique. [...] C'est l'élaboration d'une intelligence collective des choses à partir de l'expérience, ce n'est pas une doctrine découlant d'un pouvoir supérieur ou d'une théorie générale. Le cahier des charges s'accompagne d'illustrations et de recommandations déduites de la manière dont ces principes ont été, ou non, respectés dans les différents contextes spécifiques. L'ensemble de cette réflexion, cahier des charges et illustrations, devient alors, et c'est là l'important, un outil de travail commode pour d'autres qui n'ont pas participé à l'échange d'expériences. [...]

Le cahier des charges ainsi constitué peut être utilisé pour alimenter le débat sur les interactions entre l'Etat et la société. Il permet de structurer le dialogue des acteurs de terrain avec les pouvoirs publics en « s'adossant » sur la légitimité des principes énoncés : le fait d'être le résultat d'un échange international leur donne, en quelque sorte, un statut. Il amène les responsables locaux à réfléchir à leur propres pratiques. Le cahier des charge peut contribuer, parfois, à définir une obligation de résultat pour une politique publique qui respecterait les principes. Il peut fournir un outil d'évaluation de la manière dont cette politique a atteint ou non des résultats bénéfiques et servir à proposer, le cas échéant, des pistes de progrès. Un autre champ d'utilisation classique d'un cahier des charges est constitué par toutes les situations de formation, de conseil et d'ingénierie.

### **Juste le temps d'aller à l'essentiel, pas le temps d'étudier les cas en détail**

La rencontre pourra se décomposer en quatre temps :

- Un premier temps permettra de réagir globalement sur les documents préparatoires. Chaque participant pourra énoncer les trois points majeurs qu'il retient de ces dossiers au niveau du constat, du diagnostic ou de l'analyse. C'est évidemment restrictif, mais cela oblige à un effort de synthèse et à aller à l'essentiel, ce qui est l'objectif proposé.
- Dans un deuxième temps, chaque participant pourra énoncer les trois principes d'action les plus importants pour lui, avant de les reprendre en sous-groupes.
- Le troisième temps permettra de synthétiser le résultat des deux premiers temps et de débattre des points à éclaircir pour arriver aux principes d'actions essentiels.
- Enfin, le quatrième temps permettra de résumer les pistes de travail pour l'année à venir qui auront émergé pendant la rencontre, et de tracer un programme de travail.

Cette rencontre n'a donc pas pour but l'échange d'expériences concrètes elles-mêmes, ni la description et l'analyse des cas étudiés par les différents groupes.

### **La composition du groupe : une certaine diversité**

Le choix fait pour cette rencontre a été de réunir à la fois ceux faisant partie des groupes Regards ou MicMac et qui ont analysé les cas présentés, et des invités qui sont soit des personnes ayant participé aux initiatives étudiées, soit des experts, soit les deux. Le groupe de départ, qui travaille depuis 1996, est basé à Paris, même si certains de ses membres ont une grande partie de leur activité en Afrique ou en Amérique Latine. Ce groupe a souhaité, dès le départ, pouvoir confronter son travail avec d'autres groupes basés sur d'autres continents, et ceci dans le but d'arriver à une réflexion commune qui tienne compte, de diverses cultures et contextes. [...] Ceci est donc la première rencontre internationale, déjà représentative d'une diversité, en espérant qu'à l'avenir, dans de futures rencontres et dans le processus de travail en général, cette diversité sera de plus en plus représentative.