

Analyse systémique des acteurs de KiMaLaKan pour la pérennisation, Guinée



Daouda DIAOUNE, jeune migrant rentré à Dabola, République de Guinée, bénéficiaire de KiMaLaKan qui a ouvert une tapisserie.

Crédit photo : Sidiki Camara, facilitateur du projet KiMaLaKan auprès de l'Union des Groupements Maraichers Dembaguouma de Dabola.

Contexte

En Guinée, malgré la disponibilité d'importantes ressources naturelles, le pays reste confronté à un important taux de chômage chez les jeunes, qui représentent les deux tiers de la population. En raison du manque d'opportunités dans le secteur public et privé formel, la majorité de ces jeunes, en particulier les femmes, peinent à trouver un emploi.

Beaucoup d'entre eux cherchent alors de nouvelles perspectives dans les villes ou tentent d'émigrer vers l'Europe, la plupart via l'immigration irrégulière. Dans cette aventure, bon nombre périssent dans la Méditerranée et laissent les familles endeuillées.

Les problèmes de chômage, de pauvreté et de la migration étant des phénomènes étroitement liés, les efforts visant à donner des réponses à ces problèmes passent en majorité, par la mise en place des projets de développement. C'est dans ce contexte qu'en Guinée, un consortium de 4 organisations non gouvernementales (ONG), à savoir Eclasio (chef de file), Trias, Osez Innover et CADES, met en œuvre le projet KiMaLaKan¹. Il vise à renforcer les capacités des organisations de la société civile à s'impliquer dans les dispositifs d'insertion professionnelle et de développement de l'emploi pour les femmes et les jeunes des bassins d'emploi de Kindia, Mamou Labé et Kankan.

Même si les actions mises en œuvre par ce projet ont permis à de nombreux jeunes de changer leur projet de migration en mettant leur capital finan-

cier dans le développement d'une entreprise en Guinée, le problème se pose toujours avec acuité au niveau national et la migration irrégulière peine à être réduite. Ceci nous amène à jeter un regard systémique dans le présent article pour analyser les relations au sein du réseau des acteurs concernés dont les synergies doivent contribuer à la pérennité du projet.

L'approche systémique

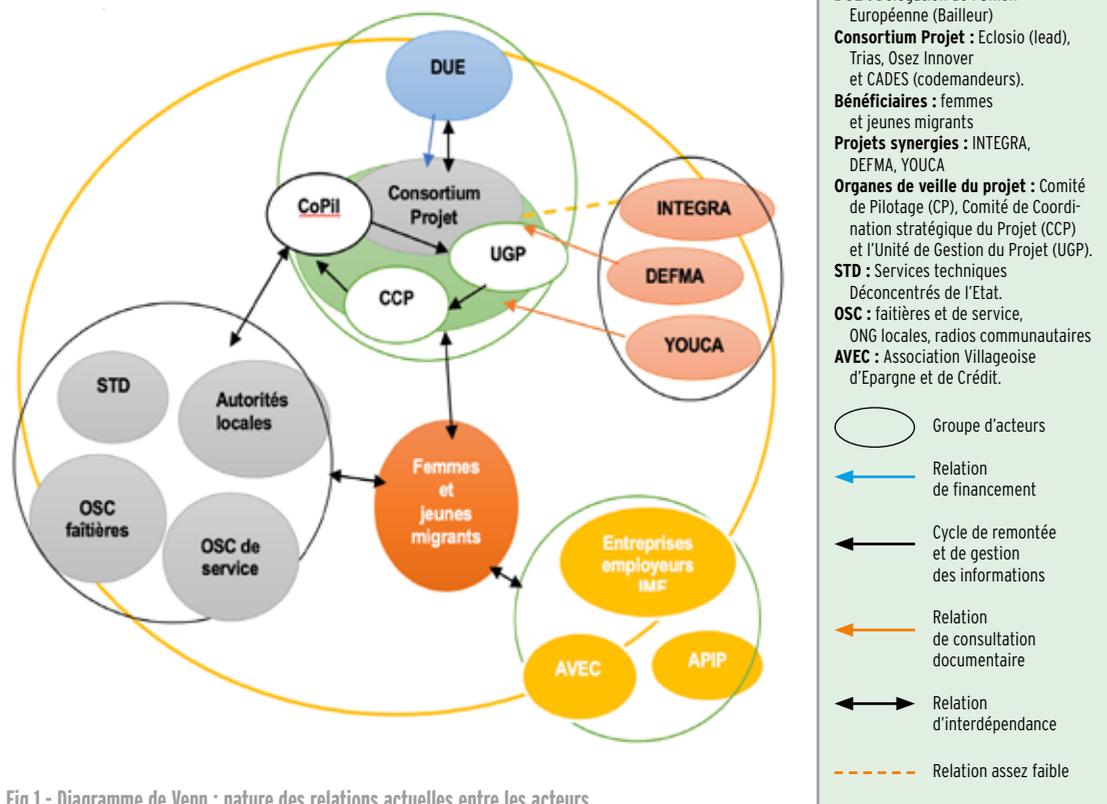
"Le système, concept de base de l'approche systémique, est un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et formant un tout. On dit qu'un système est ouvert lorsqu'il est en contact avec un environnement qui peut le transformer ou qu'il peut lui-même transformer. Tout système s'organise, spontanément ou de façon intentionnelle, en fonction d'un ou plusieurs buts. Explicites ou implicites, ces buts répondent généralement à un besoin de survie ou de développement propre au système."¹

Cette analyse est centrée sur le réseau des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet et le mécanisme de coordination prévu pour la pérennisation.

Cette définition de l'approche systémique nous amène à comprendre le projet comme un système au sein duquel existent des relations entre les parties prenantes (acteurs de mise en œuvre, bénéficiaires directs et indirects, ...) et les problèmes d'emploi, de pauvreté et de migration d'une part, l'interaction entre la coordination et l'intégration d'autre part.

Pour analyser et comprendre la nature des relations qui existent au sein de ce réseau qui pourrait contribuer à la pérennisation du projet, nous allons utiliser le diagramme de Venn pour élucider notre analyse systémique. Cette analyse est centrée sur le réseau des acteurs impliqués dans la mise en œuvre →

Le réseau des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet

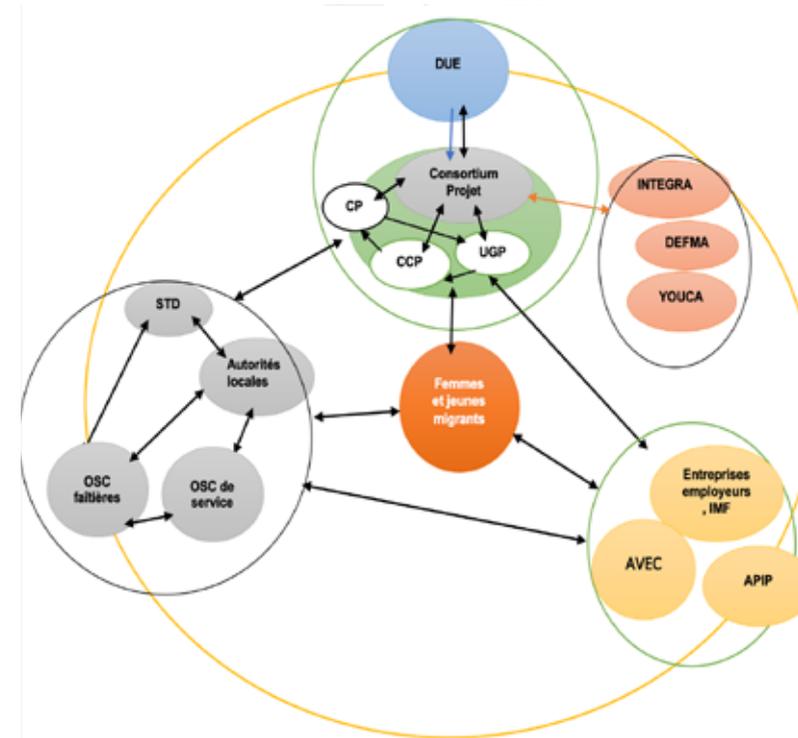


LEGENDE

DUE : Délégation de l'Union Européenne (Bailleur)
Consortium Projet : Eclasio (lead), Trias, Osez Innover et CADES (codemandeurs).
Bénéficiaires : femmes et jeunes migrants
Projets synergies : INTEGRA, DEFMA, YOUCA
Organes de veille du projet : Comité de Pilotage (CP), Comité de Coordination stratégique du Projet (CCP) et l'Unité de Gestion du Projet (UGP).
STD : Services techniques Déconcentrés de l'Etat.
OSC : faitières et de service, ONG locales, radios communautaires
AVEC : Association Villageoise d'Épargne et de Crédit.

○ Groupe d'acteurs
 ← Relation de financement
 ← Cycle de remontée et de gestion des informations
 ← Relation de consultation documentaire
 ↔ Relation d'interdépendance
 - - - Relation assez faible

Fig.1 - Diagramme de Venn : nature des relations actuelles entre les acteurs.



LEGENDE

DUE : Délégation de l'Union Européenne (Bailleur)
Consortium Projet : Eclasio (lead), Trias, Osez Innover et CADES (codemandeurs).
Organes de veille du projet : Comité de Pilotage (CP), Comité de Coordination stratégique du Projet (CCP) et l'Unité de Gestion du Projet (UGP).
Bénéficiaires : femmes et jeunes migrants
Projets synergies : INTEGRA, DEFMA, YOUCA
STD : Services techniques Déconcentrés de l'Etat.
OSC : faitières et de service, ONG locales, radios communautaires

○ Groupe d'acteurs
 ← Relation de financement
 ← Relation renforcée dans les consultations
 ↔ Bonne d'interdépendance et/ou de complémentarité
 ← Cycle renforcé de remontée et de gestion des informations

Fig.2 - Diagramme de Venn : évolution attendue des relations entre les acteurs de KiMaLaKan.

12 du projet et le mécanisme de coordination prévu pour la pérennisation. "Les diagrammes de Venn permettent d'analyser et d'illustrer la nature des relations entre groupes clés de parties prenantes."² Cette définition met l'accent sur la nature des relations entre les parties prenantes. Pour démontrer ces relations entre les acteurs du projet KiMaLaKan, il sera question de décrire le réseau des acteurs impliqués dans la mise en œuvre et le mécanisme de coordination prévu pour la pérennisation du projet. À travers ce diagramme de Venn (voir figure 1), nous voyons que le réseau des acteurs du projet KiMaLaKan est complexe et il en ressort cinq grands groupes. Il s'agit de mille deux cents jeunes et femmes, bénéficiaires directs de l'action du consortium des quatre ONG (Eclasio, Trias, Osez Innover et le Centre d'Appui au Développe-

ment Economique et Social - CADES), codemandeurs, chargés de la coordination, du suivi et de la mise en œuvre de l'action et de la Délégation de l'Union Européenne (DUE), bailleur. Les seize Organisations de la Société Civile (OSC)², les autorités locales des huit collectivités territoriales et les services techniques déconcentrés (STD) de l'Etat, les entreprises privées, les employeurs, les Institutions de Microfinance, les Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC), l'Agence de Promotion de l'Investissement Privé (APIP) et les Projets de synergies (Développement de la Filière Maraîchère - DEFMA), Programme d'appui à l'intégration socioéconomique des jeunes (INTEGRA), Youth for Change and Action (YOUCA) forment également des groupes d'acteurs avec KiMaLaKan. Chacun des acteurs constitue en lui-

même un système qui développe des relations avec d'autres acteurs du système global qu'est le projet. Tous ces acteurs ont été intéressés par le projet en vue de favoriser l'atteinte des résultats. La nature des relations actuelles (fig. 1) démontre l'influence du bailleur et du consortium sur les autres acteurs à cause du pouvoir de financement de l'action. Ensuite, les femmes et les jeunes migrants ont presque une influence insignifiante sur les autres acteurs, ils sont placés dans une position de dépendance. Quant aux autorités locales, STD, etc., nous voyons que leur relation avec le bailleur et le consortium et les autres acteurs se définit par une interdépendance avec un rôle de participant ou de porteur de propositions. La nature des relations entre les projets INTEGRA, DEFMA et YOUCA a été juste consultative à la conception

du projet. Par exemple, avec INTEGRA la relation n'a presque pas fonctionné. Et quant au groupe des entreprises, employeurs, leur relation avec les autres acteurs est plutôt axée sur l'offre de services et d'opportunités d'emplois aux femmes et jeunes migrants. Cette description des relations actuelles entre les acteurs nous amène à questionner leur nature et à impliquer ceux-ci pour que leurs rôles et leurs interactions permettent de pérenniser les actions au-delà du projet. Cette analyse ne remet pas en cause les progrès du projet, elle se veut juste un facteur contributif à la pérennisation des projets de développement. Car l'implication active des groupes cibles, les femmes et les jeunes et le fonctionnement régulier des cadres de concertation mises en place constituent des facteurs favorisant cette pérennisation. →

Pour inverser cette tendance des relations actuelles, nous avons proposé dans cet article un second diagramme (voir figure 2) qui nous a permis de voir les améliorations en cours et de comprendre la situation attendue du projet. Ce diagramme s'appuie sur le mécanisme de coordination et de réalisation des activités qui a été mis en place dans le projet. La nature des relations entre les différents acteurs doit être axée sur l'interdépendance et la complémentarité. Cela implique par exemple que les femmes et les jeunes, les OSC, les autorités locales et les services techniques décentralisés doivent être parties prenantes dans les organes et les instances de veille. Les projets INTEGRA, DEFMA et YOUCA doivent continuellement être consultés pour développer une relation de partage d'expériences, des réussites et des échecs. La nature des relations entre le groupe des entreprises et employeurs avec le consortium doit être interdépendante dans la création d'opportunités d'employabilité, la formalisation des contrats d'accès au financement pour les entrepreneurs-euses. Tous les acteurs du projet doivent avoir une relation de complémentarité dans les missions conjointes de suivi des activités du projet.

Il serait important de renforcer le système relationnel entre les acteurs avec focus sur l'implication active des bénéficiaires pour susciter la pérennisation.

que la faible implication des femmes et jeunes, bénéficiaires directs du projet et le manque d'attribution des rôles à ces derniers dans les instances de veille et de coordination constituent autant de facteurs qui pourraient entraver la pérennité du projet. Et pour y parvenir, il serait important de renforcer le système relationnel entre les acteurs avec focus sur l'implication active des bénéficiaires pour susciter la pérennisation. Ceci sous-entend le développement des liens forts entre bénéficiaires directs et les groupes cibles (OSC et autorités publiques) autour par exemple de leur implication active et de la performance des 16 OSC à rendre durables les cadres de concertation.

Pour concevoir un projet de développement avec des actions durables, nous recommandons vivement aux acteurs de développement d'adopter

une analyse systémique décrivant la nature des relations entre les parties prenantes pour déterminer leur pouvoir, leur force ou faiblesse et d'envisager un changement durable. Ceci pourrait faire du diagramme de Venn un outil important dans la recherche de solutions. Ensuite, veiller à l'implication et à l'attribution des rôles clés aux bénéficiaires dans le processus de coordination et de veille du projet.

14 **Conclusions et recommandations**

À la lumière de ce qui précède, l'analyse systémique à travers le diagramme de Venn nous a permis de comprendre la nature des interactions entre les acteurs de KiMaLaKan ; ce qui peut constituer de véritables leviers de changement tant au niveau individuel que groupal. Ainsi, du ciblage et la composition des acteurs, nous avons compris

- 1 Projet de renforcement des capacités des Organisations de la Société Civile dans les régions de Kindia, Mamou, Labé et Kankan (KiMaLaKan). www.kimalakan.org
- 2 Huit OSC évoluant dans le parcours entrepreneurial, quatre dans l'organisation des cadres de concertations et quatre autres chargées l'organisation des cadres de concertations et de la communication.



Saa Fidel KONDIANO
(République de Guinée),
conseiller en suivi évaluation et gestion
des connaissances, ONG Trias.

Notes et références bibliographiques

- Jean-Pierre Houillon. La systémique, écoles de pensées, Les fondamentaux de l'approche systémique, <https://www.systemique.com/la-systemique/ecoles-de-pensee/les-fondamentaux.html>
- EuropeAid, 2004. Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet. https://capacity4dev.europa.eu/library/europeaid-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet_en