

Engagement communautaire pour une infrastructure durable



École primaire DISANKA dans la Ville de Kananga (Kasaï Central, RD Congo), construite par le Fond Social du FSRDC sur financement de la Banque Mondiale.

TITIEN LIKONDJI BAATA: Spécialiste des travaux des Infrastructures communautaires.

Introduction

Cet article s'articule sur l'analyse du processus participatif tel que défini par le Fonds Social de la RDC dans la mise en œuvre des projets communautaires. Ici l'enjeu est de s'assurer de la participation et du suivi au quotidien par les communautés de l'évolution et de la bonne marche du projet. Il est essentiel de faire comprendre aux communautés l'importance de la mobilisation de la contribution et du bon fonctionnement des comités d'entretien pour assurer la pérennisation des ouvrages.

Le Fonds Social de la République Démocratique du Congo (FSRDC) est un établissement public à caractère social. Il a pour mission l'amélioration des conditions de vie de la population congolaise et de son accès aux services sociaux moyennant la réhabilitation et la reconstruction des infrastructures économiques et sociales communautaires, ainsi que la création de revenus et d'emplois dans les milieux ruraux et urbains par l'exécution ou l'implantation des micro-projets générateurs de revenus pour alléger la pauvreté et promouvoir le développement. Les acteurs de mise en œuvre des projets sont : le Fonds social de la RDC qui coordonne et assure l'exécution de l'ensemble des activités ; le Comité Consultatif Provincial (CCP) ; les Agences Locales d'Exécution (ALE) qui sont des ONG locales qui assurent éventuellement la gestion de l'exécution et le suivi des activités d'un sous-projet ; les Entreprises, les Consultants individuels et/ou Bureaux - contrôle (BC).

Le Projet de Stabilisation de l'Est de la RDC pour la paix mis en œuvre par le FSRDC est un projet en faveur des communautés vulnérables touchées par des crises récurrentes dont : les conflits chroniques, les guerres, l'épidémie de la maladie à virus Ebola, la pauvreté, la fragilité, la prévalence de la violence et les déplacements forcés. Ce projet contribue à la mission du FSRDC.

L'appui aux communautés est l'une des cinq composantes de ce projet, axée sur le renforcement de la résilience communautaire à travers : l'amélioration de l'accès aux infrastructures sociales et économiques, l'appui à la gouvernance locale par le renforcement des capacités des comités locaux de développement (CLD) pour la facilitation et l'amélioration des processus inclusifs de participation communautaire. La composante finance l'entretien, la réhabilitation et/ou la construction d'infrastructures socio-économiques.

Les infrastructures à construire sont définies par les communautés de base par une approche ascendante. Afin de s'assurer de l'engagement communautaire, le FSRDC a défini le processus participatif suivant :

1. La mobilisation de la contribution des bénéficiaires (en nature ou en espèce) à hauteur de 5 à 10 % du coût total du sous-projet selon les capacités contributives et la vulnérabilité de la communauté ;
2. La mise en place du comité consultatif provincial comme organe technique et politique de validation des requêtes soumises par les communautés, qui doit s'assurer de l'alignement sur les priorités provinciales et de leur conformité avec les politiques et les stratégies sectorielles ;

3. La mise en place des comités d'entretien, au sein des communautés bénéficiaires, qui assureront la pérennisation des ouvrages une fois qu'ils auront été remis aux bénéficiaires. Une Convention d'entretien est signée entre le CLD/bénéficiaire et l'ALE fixant les conditions d'exploitation et d'entretien du sous-projet communautaire. Ces éléments font partie des critères d'éligibilité

des projets à financer par le Fonds social.

L'engagement communautaire amène les personnes concernées à comprendre les risques auxquels elles sont confrontées et les implique →

L'engagement communautaire amène les personnes concernées à comprendre les risques auxquels elles sont confrontées et les implique dans des actions de réponse acceptables.

dans des actions de réponse acceptables. Cet engagement passe par la mobilisation sociale, la communication pour le développement, la communication pour le changement de comportement et l'éducation.

En plus, l'engagement communautaire permet d'habiliter les communautés, leurs leaders et les organisations communautaires à jouer un rôle dans l'amélioration de l'équité et de l'impact des actions du gouvernement, des actions de développement et des initiatives humanitaires qui les concernent.

L'Unicef a défini les normes de qualité et les indicateurs pour l'engagement communautaire. Ce document découle de la reconnaissance croissante des déterminants sociaux du développement et de l'importance de l'action, du leadership et de l'appropriation au niveau communautaire dans tous les aspects de la politique, de la recherche et de la pratique.

Selon l'Unicef, l'engagement communautaire couvre cinq objectifs globaux : le renforcement des systèmes du secteur public, la redevabilité envers les populations affectées, la redevabilité sociale, le changement social et comportemental et les normes sociales ainsi que le renforcement des systèmes communautaires.

Les normes de base, transversales et inhérentes à la mise en œuvre et au suivi – évaluation, sont : la participation ; l'autonomisation et l'appropriation ; l'inclusion ; la communication bidirectionnelle ; l'adaptabilité et localisation ; la valorisation des capacités locales.

A l'image de ces six normes, nous allons analyser les stratégies exploitées par le Fonds social pour s'assurer de la participation, de l'autonomisation et de l'appropriation des interventions par les communautés bénéficiaires.

Théories mobilisées et leurs applications

Ainsi, nous pourrions examiner le changement que le Fonds social tente d'impulser à travers le processus participatif de transformation et analyser comment le projet peut favoriser le développement des capacités pour un changement positif à travers les six portes d'entrée du changement.

Considéré comme le penseur ayant fondé la psychologie sociale, Lewin a déployé des idées s'adaptant au contexte actuel des formateurs et des accompagnateurs du changement, notamment en introduisant le concept de "dynamique de groupe". Lewin adopte la ligne de l'école de la "Gestalt Theory" qui accepte une approche systématique du changement.

A la suite des travaux de Kurt Lewin, tels que revisités par son disciple Kenneth Benne (1974) et améliorés par Daniel Faulx (2021), on y démontre que chaque individu entretient avec le monde une relation pouvant être représentée à partir de différentes facettes ou portes d'entrée.

Daniel Faulx en identifie six¹ :

1. le domaine de la cognition, qui comprend les concepts et les croyances (1), et la manière dont la personne perçoit le monde (2) ;
2. le domaine des valeurs, qui comprend non seulement les principes sur ce qu'il y a lieu de faire ou de ne pas faire (3), mais aussi les réactions par rapport à d'autres groupes en termes d'attraction ou de répulsion (4) ;
3. le domaine de l'action, qui comprend les aptitudes motrices (5) de la personne ainsi que la manière dont elle contrôle son action (6), c'est-à-dire le travail intellectuel associé à une action physique (prise d'indicateurs, rectification, réflexion sur les buts...).

Ces facettes étant en interaction étroite, il est nécessaire d'induire le changement en travaillant simultanément sur plusieurs portes d'entrée, de sorte que celui-ci soit plus compréhensible, plus

acceptable, plus rapide ou plus durable².

Dans sa démarche, le Fonds Social à travers les équipes du Projet réalise les activités suivantes en collaboration avec les bénéficiaires directs accompagnés par les ALE (de l'identification à la remise des ouvrages) :

- Des séances de sensibilisation, d'information et de mobilisation communautaire : les équipes du Projet vont vers les communautés, les informent de la mise en œuvre du projet, des modalités et des conditions de mise en œuvre des sous-projets, le partage des connaissances et des expériences sur les cas de réussite ou de succès ;
- Des réunions communautaires, des séances de formation ou de renforcement des connaissances (bonne gouvernance, entretien des ouvrages, mise en place des comités de plaintes), des échanges (entretien) avec les communautés sur les modalités de mise en place des comités d'entretien (composition et fonctionnement), le partage des connaissances sur base des exemples vécus avec des pairs qui sont intervenus dans d'autres projets avec d'autres intervenants.

Grâce à cette théorie, notre but est de voir comment comprendre et faire face à l'attentisme observé auprès de certaines communautés. Une des hypothèses est que les communautés cibles ont l'habitude de recevoir gratuitement des biens et services de différents intervenants (humanitaires et de développement) qui n'exigent aucune contribution de la communauté étant donné le contexte instable de la zone d'intervention. Les théories permettraient d'aller plus loin dans la compréhension et dans les pistes d'intervention, que nous allons dégager ci-après.

Ici l'enjeu est de s'assurer de la participation et du suivi au quotidien par les communautés de l'évolution et de la bonne marche du projet et de faire comprendre aux communautés l'importance de la

mobilisation de la contribution pour assurer la pérennisation de l'ouvrage.

Les constats faits en début de recherche sur la manière dont la communauté perçoit les choses :

L'enjeu est de s'assurer de la participation et du suivi au quotidien par les communautés de l'évolution et de la bonne marche du projet.

- Les communautés qui ont l'habitude de recevoir des biens ou des services presque gratuitement ne comprennent pas qu'un intervenant sollicite ou exige leur contribution ;
- Certaines communautés qui comprennent le bien-fondé de l'exercice pédagogique se retrouvent parfois en difficulté de mobiliser la contribution et recourent à des personnes influentes ;
- Après la construction de l'ouvrage, bien qu'il y ait la volonté de mettre en place un comité d'entretien et de le maintenir, les communautés se retrouvent face à la difficulté de mobiliser des fonds de façon quasi-permanente pour l'entretien ;
- Le Fonds social étant un établissement public, les communautés ont parfois le sentiment que ces ouvrages ne leur appartiennent pas ou qu'elles appartiennent au gestionnaire (directeur, préfet, administrateur du marché ou encore Infirmier titulaire), ils considèrent donc que ce sont eux, comme propriétaires, qui devraient organiser l'entretien ;
- Quant à la pérennisation des ouvrages, les communautés ne se sentent pas concernées parce qu'elles pensent que ces ouvrages ne leur ne leur appartiennent pas ; en outre, les comités d'entretien mis en place sont inopérants faute de moyens financiers ;
- L'inefficacité des ALE dans l'accompagnement des Communautés, ces dernières étant "enrôlées" comme des "alliées" devant accompagner les communautés dans la mise en œuvre. Il arrive qu'il y ait un relâchement dans leur fonctionnement et qu'elles se basent essentiellement sur des activités de routine et s'orientent vers les frais de gestion. →

Comment le projet peut favoriser le développement des capacités pour un changement positif à travers les six portes d'entrée du changement.

Ce qu'il faudrait pour changer :

I. La perception

Le premier exercice et le plus difficile à faire sera de changer la manière dont les bénéficiaires perçoivent le sens de "l'engagement communautaire".

Il faut mettre en place des moyens permettant de faire ressentir le sentiment d'appropriation de la communauté, qui peuvent être :

- Leur faire comprendre à travers des séances de sensibilisation, de partage d'expériences que le fait de rester attentistes ne les sortira pas du problème et qu'ils peuvent être condamnés à toujours attendre des interventions externes pour une amélioration de leurs conditions de vie ;
- Faire en sorte qu'ils comprennent que le recours à des personnes influentes ne doit pas enlever ou réduire le sentiment d'appropriation. Ce type de démarche ne devrait pas les soumettre à certaines contraintes ou réduire leur liberté d'agir et de penser ;
- Sensibiliser au fait que l'ouvrage soit sous la gestion administrative d'une personne désignée par les autorités politiques ou administratives ne signifie pas que les bénéficiaires de cet ouvrage ne devraient pas s'impliquer surtout en ce qui concerne l'entretien en termes de travaux communautaires, d'achats et remplacement de matériaux ou équipement, etc. Une culture de gestion transparente sur les ressources mobilisées pour l'entretien devrait être mise en place.

II. Croyances, concepts et connaissances

Dans un exercice de formation, d'échange ou entretien, en posture de "pair-expert" avec les groupes des bénéficiaires, il est nécessaire d'échanger avec ces derniers sur ce qu'ils croient, connaissent ou sur la manière dont ils définissent les différents concepts.

Le défi à ce niveau serait de rassembler les bénéficiaires qui se sentent appartenir à un groupe

commun et ayant une même vision des choses.

L'équipe de projet devra apporter des connaissances mais aussi apprendre des communautés. Ils se fixeront des objectifs communs à atteindre en tenant compte du principe de l'étayage (créer des objectifs intermédiaires, donner des moyens pour atteindre l'objectif, créer des activités qui facilitent l'atteinte des objectifs). En insistant sur cette technique, les savoirs et les connaissances définis ensemble seront consolidés et des habitudes poussant les communautés à trouver des solutions adaptées et durables seront instaurées.

III. Valeurs et normes

Les valeurs : il s'agit de ce par quoi on est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, etc. Quant aux normes, il s'agit des dynamiques psychosociales et relations avec d'autres groupes en termes d'attractions ou de répulsions (vouloir se conformer et s'identifier au groupe).

L'équipe-projet pourra ressortir ensemble avec les communautés "les valeurs" et "les normes" telles que la communauté les perçoit et tel que le Fonds social les perçoit aussi. Cet exercice d'intelligence collective et de réflexion permettra de les ressortir au cours des discussions ou communications bidirectionnelles constructives, évolutives et collectives articulées sur des questions telles que :

- Quelle est l'importance que la communauté accorde à l'infrastructure ?
- Est-ce beau, bien et utile ? Que faire pour le maintenir dans un tel état après l'intervention et à travers le temps ?
- Quelles sont les stratégies ou les démarches que les bénéficiaires et le gestionnaire mettront en place ensemble pour garantir une gestion transparente des ressources mobilisées ?
- Quels seront les regards des autres membres de la communauté vis-à-vis de l'ouvrage ? Vont-ils apprécier ou critiquer négativement ?
- Quelles sont les difficultés que la communauté pourrait rencontrer pour pouvoir maintenir l'ouvrage dans son état ?

Conclusion

Les théories susmentionnées nous ont permis d'analyser les dispositions prises dans un contexte considéré comme "complexe" au vu des interactions et des liens tissés entre les parties prenantes. Ces théories considèrent les perspectives de chacun, le caractère évolutif des interactions et les relations existantes entre les différents acteurs intervenant dans le processus, la diversité de leurs valeurs et objectifs, les relations dynamiques, imprévisibles et changeantes. Elles nous permettent ainsi de repenser le processus participatif autrement dans l'objectif de proposer des pistes de solution. Ces acteurs étant en interaction quotidienne tissent des relations continues qui génèrent des boucles (cercles vicieux ou vertueux) qui peuvent constituer des limites ou des freins au changement que l'organisation tente d'apporter.

Des pistes de solutions ou des leviers pouvant favoriser le changement à travers les croyances, les concepts, les connaissances, les valeurs, les normes et l'intelligence collective ont été proposés et cela permettra d'aborder la question de la complexité sous l'angle du changement ou de la transformation (l'apprentissage).

Il n'y a pas de solution simple ou de démarche linéaire pour réussir, et aucun individu- aussi brillant soit-il- ne peut trouver seul la solution, d'où le besoin si important de la mise en œuvre de l'intelligence collective ; adopter une approche collaborative permettra d'intégrer les points de vue de toutes

les parties afin de créer un sens commun et identifier ensemble la ou les solutions.

Des freins, liés à la culture et aux normes sociétales, ont été identifiés et constituent des forces de non changement à décrystalliser.

Pour mener à bien le changement souhaité, le Fonds social doit s'assurer de continuer à chercher au sein de la communauté des "alliés" qui seront "intéressés" au projet, particulièrement au processus participatif et qui devront y jouer un "rôle". Ces alliés ne doivent pas nécessairement être employés par le projet, ce dernier devant se rassurer qu'ils sont acquis à la cause et qu'ils constitueront des ambassadeurs permanents auprès des communautés.

Penser à la diversité dans la communauté, identifier les personnes qui voient les choses autrement et qui sont prêtes à s'engager gratuitement.

Il n'y a pas de solution simple ou de démarche linéaire pour réussir, et aucun individu - aussi brillant soit-il - ne peut trouver seul la solution, d'où le besoin si important de la mise en œuvre de l'intelligence collective ; adopter une approche collaborative permettra d'intégrer les points de vue de toutes les parties afin de créer un sens commun et identifier ensemble la ou les solutions.

1. Kurt Lewin et l'accompagnement du changement. In P. Carré & P. Mayen, Psychologies pour la formation (pp. 37-54). Paris, France : Dunod.
2. Faulx D. et Danse C. (2021). Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes ?, De Boek Supérieur, 2021

Lydia MBULA SAFI AMANI
(République Démocratique du Congo), spécialiste en économie agricole, chargée de projets au Fonds Social de RDC (2022).

