

Les projets de développement et l'éternelle question de la durabilité...



Une cohorte de bénéficiaires en formation qualifiante dans le centre d'incubation des métiers de la couture de Taouyah - Conakry, Guinée

Crédit : Sia Souané SANDOUNO

39

Bref aperçu du programme d'appui à l'intégration socioéconomique des jeunes - INTEGRA ENABEL.

De 2015 à 2019, la Guinée a été classée deuxième pays subsaharien pourvoyeur de migrants irréguliers vers l'Europe selon un rapport de l'Organisation Internationale de la Migration. Au dire de ces candidats à la migration irrégulière, en majorité des jeunes, le facteur dominant qui expliquerait

ces départs massifs est le manque d'opportunités économiques locales, dû à l'instabilité politique, la persistance des inégalités sociales, la mauvaise gouvernance, doublées de l'inadéquation entre les formations proposées et les besoins du marché de l'emploi, le faible niveau d'accompagnement des jeunes à l'entrepreneuriat, la difficulté de l'accès aux financements etc.

C'est dans ce contexte que l'Union européenne →

a confié à l'Agence belge de développement, Enabel, l'exécution d'un Programme d'appui à l'Intégration socioprofessionnelle des jeunes, avec pour objectif de contribuer à la prévention de la migration irrégulière et de permettre la réintégration des migrants de retour à travers le développement de l'employabilité et la création de l'emploi. Doté d'un budget de 35 millions d'Euro, pour une durée d'exécution de 5 ans (2019 – 2023) et une cible de 8 000 jeunes, âgés de 18 à 35 ans, le Programme Intégra a été mis en œuvre le long de l'axe routier Conakry – Labé, localités considérées comme un des terreaux les plus fertiles à la migration irrégulière en Guinée. A terme, on décompte 99 % de bénéficiaires, dont 46 % de femmes et 18 % de migrants de retour pour un taux d'insertion en emploi durable de 79 %.

Si en général le rapport de l'évaluation à mi-parcours du Programme Intégra a été objectivement très élogieux en raison de ces nombreux résultats probants, la question de la durabilité est celle qui y a apporté une presque demi-teinte. Ledit rapport stipule que les actions développées jusqu'alors n'étaient pas suffisantes pour assurer et garantir la pérennité des mécanismes instaurés, de même que leur fonctionnement pour un impact plus durable, considérant la durée du programme, l'adéquation entre les ambitions nourries, les approches développées et les réalités locales. Nous y reviendrons.

L'éternelle question de la durabilité des projets de développement.

La durabilité semble aussi être une des faiblesses notoires qui leur sont généralement inhérentes.

Si sur la chaîne des résultats des projets de développement, les produits, avec en amont les ressources et les activités sont généralement sous le contrôle des acteurs de mise en œuvre, leur ges-

tion aussi parfaite soit elle n'est pas un gage certain des effets attendus. Dans une large mesure, les effets restent tributaires de plusieurs facteurs exogènes, et ce, même si les postulats de départ de la quasi-totalité des programmes indiquent très souvent, et parfois très formellement, comment les ressources mèneront aux résultats et comment ceux-ci seront pérennisés.

Quelles contributions les sciences sociales peuvent-elles apporter dans cette perpétuelle quête de résultats, changements et durabilité de sorte à mieux les interconnecter afin d'en optimiser les probabilités ?

Si donc la disjonction entre les actions et les résultats des projets de développement, de même que leur pérennisation, persiste encore malgré la multiplicité des théories et stratégies, si l'impulsion du changement demeure encore une sorte d'équation à plusieurs inconnues, se poser la question de la durabilité à ce stade ne serait-il pas illusoire ? Par ailleurs, qu'est-ce qui expliquerait le déphasage entre les intentions enthousiastes projetées au départ des projets et les réalités plus ou moins décevantes qu'ils révèlent pendant et à la fin de leur mise en œuvre ?

Au regard de tout ce questionnement, quelles contributions

les sciences sociales peuvent-elles apporter dans cette perpétuelle quête de résultats, changements et durabilité, de sorte à mieux les interconnecter afin d'en optimiser les probabilités ? Voici la question principale que nous allons aborder dans les lignes qui suivent en mobilisant deux théories pertinentes des sciences sociales pour illustrer les facteurs qui, à notre avis, peuvent freiner ou favoriser l'impulsion du changement et ainsi que contribuer ou pas à sa pérennisation selon leur prise en compte ou pas par les projets de développement. Loin de nous la prétention d'établir un répertoire exclusif des clés du changement et de la durabilité. Cette analyse, qui n'est que le fruit de notre "champ d'observation duquel dépend nos réalités actuelles" et qui reste de ce fait un avis personnel, pourrait néanmoins ouvrir la voie à d'autres analyses approfondies.

Atteintes des résultats, changement et durabilité : ce qu'il faut selon les sciences sociales

De nombreux facteurs déterminants sont à considérer dans la conduite du changement durable. Deux d'entre eux nous ont semblé très pertinents pour illustrer la plus-value de la prise en compte de ces approches dans l'atteinte des résultats, l'impulsion du changement ainsi que la garantie de la durabilité des projets de développement.

A. Agir sur deux fronts : stratégies de conduite du changement de Kurt Lewin

Selon Kurt Lewin (1947), le changement s'opère via deux stratégies qui sont (1) le renforcement des forces pro-changement ou l'augmentation de l'intensité des forces propulsives, favorables au changement et (2) l'affaiblissement des forces anti-changement ou la diminution de l'intensité des forces répulsives du changement. Il ajoute qu'il est préférable de conduire le changement en se focalisant sur la diminution des forces répulsives, plutôt que de chercher à augmenter les forces propulsives. En effet, des forces additionnelles (ou résistances au changement) sont susceptibles d'apparaître, venant contrecarrer et neutraliser ainsi les efforts engagés pour augmenter les forces en direction du changement.

Cependant, nombreuses sont les interventions dont les stratégies sont du type 1. Elles peuvent arriver à des résultats appréciables mais l'irréversibilité des changements opérés est souvent questionnable à cause des forces répulsives qui n'ont pas été désamorçées. Contrairement à Lewin, nous pensons que les deux stratégies doivent être déployées simultanément et proportionnellement à l'intensité des forces répulsives pour un effet catalyseur plus rapide.

B. Un choix réfléchi des niveaux de changements souhaités :

S'appuyant sur les travaux de Gregory Bateson, les auteurs Watzlavick, Weakland et Fisch ont mis en évidence deux niveaux/types de changement .

- **Changement de niveau 1** : les trois auteurs le définissent comme tout changement à l'intérieur d'un cadre déterminé. Ceci ne remet pas en cause le cadre référentiel de base, il se limite à faire des ajustements à l'intérieur dudit cadre. Pour illustrer cette définition, imaginons que l'on demande à une personne qui mangeait généralement des pâtes à midi, de prendre dorénavant son déjeuner à 13h et de manger plutôt des légumes, nous sommes en présence d'un changement de niveau 1. Le principe, le schéma de représentation de la personne reste le même : celui de prendre son déjeuner. La nature du repas et le moment choisi ne remettent pas en cause ce principe mais le régule autrement. Ce niveau de changement, du fait qu'il ne s'attaque pas à la représentation fondamentale de l'individu est le plus facilement négociable et réalisable. Cela peut être beaucoup plus durable et il demande moins d'investissement de ressources matérielles, financières et de temps.
- **Le changement de niveau 2** : il se traduit par la modification complète du cadre référentiel de base. L'individu passe d'un cadre initial à un nouveau cadre de représentations qu'il se fait d'une situation ou d'un fait.

Si l'on considère l'exemple illustratif du changement de niveau 1, un changement de niveau 2 serait de demander à notre personnage qu'en lieu et place de prendre son déjeuner, il devrait plutôt jeûner. Ici on change complètement de registre. Le principe de base qui était celui de manger cédera la place à celui de jeûner. Bien que ce type de changement soit possible, il ne s'opérera pas du jour au lendemain, surtout si l'initiative est un souhait extérieur.

Tels que décrits, il y a "changements" à tous les coups mais le changement de niveau 1 n'est pas assez significatif et peut paraître comme un manque d'ambition pour certains bailleurs. C'est certainement pour cette raison que le niveau 2 est celui qui est généralement visé par la plupart des interventions en développement. C'est chose salutaire bien que le choix du niveau de changement devrait aller de pair avec le choix des stratégies, →

moyens et délais nécessaires, ne dit-on pas que la fin justifie les moyens ? Il faut garder en mémoire que, plus les niveaux de changement sont élevés, plus ceux-ci sont difficiles à mettre en oeuvre. Il est donc clair dans ce cas, qu'on ne peut pas planifier des stratégies et des moyens dignes d'un changement de niveau 1 et s'attendre résolument ou implicitement à un changement de niveau 2.

INTEGRA à la lumière des deux théories ci-dessus évoquées :

La connaissance des théories ci-dessus, ainsi que bien d'autres à travers la formation "Comprendre et gérer les dimensions humaines des projets de changement en développement durable", m'a permis de faire une sorte de flash-back sur le programme Intégra afin de comprendre ce qui pourrait expliquer la difficulté de l'atteinte de certains de ses résultats ou la fragilité de la durabilité de certains d'entre eux.

Prenons un exemple pour ce faire : parmi les causes citées de la migration irrégulière figure la difficulté d'accès au financement. Pour répondre à cette difficulté Intégra a développé une stratégie basée sur une triple action :

- D'abord la bancarisation de tous les bénéficiaires à travers la création de deux comptes bancaires (courant et épargne) ;
- Ensuite l'organisation de plusieurs séances d'éducation financière épargne et crédit pour tous les bénéficiaires ;
- 42 • Enfin l'accompagnement sur mesure des bénéficiaires par des micro-finances spécialisées (formations, montage de dossiers, créations de produits adaptés, octrois de financements, suivi...).

L'objectif de cette stratégie qui était de faciliter l'accès au crédit à au moins 25 % des bénéficiaires, n'a pas été atteint en dépit de l'entière réalisation des activités suscitées. On dénombre en fin de programme un taux d'accès au crédit de 8 %. La principale raison qui justifie ce taux d'apparence faible, mais non négligeable au regard des croyances islamiques ancrées, est que les prêts sont prohibés.

Intégra s'est plus attelé à renforcer les forces pro-changement sans véritablement s'attaquer à celles anti-changement. Aussi, le niveau de changement attendu dans le délai indiqué était surdimensionné pour la nature de la cible (islamisée). La connaissance de ces théories aurait permis au moment de la planification d'identifier des actions à double sens et/ou de fixer des résultats raisonnables et adaptés au contexte.

Conclusion

Le déphasage entre les prévisions de changement durable au départ, et les réalités bien moins reluisantes à l'arrivée des interventions, sont dues au fait d'une visualisation très souvent simpliste des processus de changement. Si la durabilité est régulièrement mise en avant, les conditions pour l'atteindre sont rarement posées, et la conception des projets la prend rarement au sérieux. Il semble donc utile qu'elle doive être intentionnellement voulue et planifiée pendant l'identification, par la prise en compte des facteurs qui en déterminent la manifestation. Une analyse systémique, considérant les problématiques dans leur globalité, aiderait à identifier ces facteurs ainsi que les approches les plus convenables en fonction des objectifs que les interventions veulent atteindre, et des contextes dans lesquels elles sont mises en oeuvre.

1 Migration en guinée : Profil migratoire national, 2020
2 Migration en guinée : Profil migratoire national, 2020
3 Partlett (1991) cité par Faulx (2019)
4 Allard-Poesi (2002) cité par FAULX (2019).
5 Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2018). Conduite du changement : concepts-clés-3e éd. : f60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs. Dunod.
6 Duterne, 2016, Niveaux d'organisation, niveaux de changements
7 Jacob J.-P. et Lavigne Delville P., 2019

Vassy Damaris CAMARA
(république de Guinée),
Monitoring and Evaluation Officer à
Enabel Côte d'Ivoire (actuellement),
Manager d'Intervention en Ingénierie
Sociale à Enabel Guinée en 2022.

