

## **Les outils et méthodes de l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique**

### **Introduction**

L'Alliance est née d'une conviction forte: l'Afrique ne peut se satisfaire de rapiécages et de modèles importés qui ont contribué à approfondir la crise de la gouvernance. Il appartient aux africains, les pieds bien plantés dans son terreau, ouverts sur le monde, de prendre la parole, de penser collectivement l'avenir de l'Afrique.

La refondation de la gouvernance en Afrique est une œuvre collective et inclusive, elle n'est pas l'apanage des seuls gouvernants ou des intellectuels sortis des écoles occidentales. Autant elle interpelle ces

acteurs, autant elle interpelle les autres catégories d'acteurs qui vivent la mauvaise gouvernance dans leur chair mais sont souvent oubliées quand il faut traiter de ces questions majeures de gouvernance.

Le concept d'alliance participe d'une réflexion plus large sur la crise de l'action collective et les réponses à y apporter, en prenant en compte à la fois les changements culturels et l'évolution des systèmes techniques, notamment internet. Une alliance est également fondée sur un partage des responsabilités ; c'est une manière de combiner autonomie des initiatives et cohérence d'ensemble.

**P**our être en cohérence avec ses convictions, l'Alliance s'est dotée d'une vision, de dispositifs de travail, de méthode et d'outils partagés par tous les alliés. Pour répondre à ces défis, l'Alliance a construit sa méthodologie sur quatre piliers :

## **Les piliers de notre méthodologie**

- **Partir de l'expérience** concrète des acteurs et non des dogmes ;
- **Organiser un « aller-retour » permanent entre l'expérience et la réflexion** pour établir diagnostics et propositions ;
- **Relier et non cloisonner** les échelles de gouvernance (du local au global), les problèmes, les milieux, l'innovation locale et les politiques globales, l'Afrique et le reste du monde ;
- **Articuler unité et diversité** en reflétant la diversité des situations, des points de vue et des expériences dans les milieux sociaux (les « collègues ») et territoriaux (les pays).

### **1 - Partir de l'expérience concrète des acteurs et non des dogmes**

#### ***La collecte d'expériences et de paroles***

L'Alliance s'est nourrie de l'expérience et des innovations des acteurs sociaux à toutes les échelles sans exclusive. Elle n'est pas partie de dogmes préétablis ou de thèses sorties de colloques ou produites dans des bureaux verrouillés et aseptisés (de Dakar ou de Manhattan). Elle accorde à **la collecte des expériences, à leur confrontation et à leur transformation en principes de gouvernance une importance primordiale**. Pour cela elle s'est dotée de méthodes et d'outils qui permettent de recueillir et de confronter rigoureusement ces expériences, dans une démarche ouverte, mettant à la disposition du public le processus même d'élaboration de sa pensée.

Ce travail de collectes d'expériences et de paroles a touché des acteurs jusque là exclus des débats comme les paysans, les pêcheurs, les chefs coutumiers, les femmes, les jeunes etc. L'alliance a plongé dans les profondeurs de l'Afrique pour recueillir des paroles (interviews, vidéos, prise de notes etc.), comprendre les imaginaires et la symbolique de ces acteurs sur cette question.

Ces acteurs, engagés dans des actions au quotidien, produisent des expériences (vécu) porteuses d'un positionnement et d'alternatives par rapport aux défis majeurs qui interpellent

l'Afrique quand on sait les transformer en connaissance et tirer les enseignements qu'elles contiennent. En effet, pour agir dans la perspective d'une refondation de la gouvernance en Afrique et dans le monde, malgré de grandes différences contextuelles, il est fondamental de partir du terrain, de l'action concrète pour pouvoir ensuite établir des comparaisons et dégager des interrogations communes. Les problèmes fondamentaux sont souvent identiques avec des modes d'expression différents, ce qui ne signifie pas que les solutions soient partout les mêmes. Ainsi, il y a une multiplicité des pôles de production de connaissances et d'expériences, aucune catégorie ne détient le monopole du sens. La démarche de l'Alliance a été fondamentalement inclusive.

### ***La valorisation de l'expérience par la capitalisation***

Comment aider à ce que l'expérience débouche en connaissance ?

Comment l'élaborer et la formuler pour qu'elle devienne un capital au service de tous ?

Que faire pour qu'elle puisse être partagée et enrichir théorie et pratique ?

C'est ce passage de l'expérience à la connaissance partageable qu'on appelle capitalisation.

Les objectifs de la capitalisation sont variés : susciter des connaissances utiles à l'action ; réorienter l'action ; renforcer l'engagement ; susciter la parole ; valoriser l'expérience; etc.

Une démarche de capitalisation d'expérience peut aussi permettre le transfert d'acquis de l'individu vers le groupe.

Ainsi, l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique, en organisant le recueil mais aussi en partageant sa méthodologie, participe de la consolidation des organisations alliées et des acteurs avec lesquels elle est entrée en contact.

## **2 - Organiser un aller et retour entre l'expérience et la réflexion**

### ***L'analyse transversale et l'expérimentation***

La systématisation des connaissances acquises auprès des acteurs par le recueil d'expérience et d'analyses conduit périodiquement l'Alliance à produire des diagnostics, des propositions qui sont, à nouveau, soumis à la discussion auprès de ces acteurs pour en apprécier la pertinence, les enrichir, les expérimenter et les faire partager. C'est un aller et retour permanent **action réflexion action** c'est à dire que les connaissances tirées de l'expérience sont confrontées en permanence au verdict de la pratique, de l'expérimentation.

Cette systématisation se fait par un travail **d'analyse transversale** qui consiste à découvrir progressivement, les thèmes récurrents, les analogies et/ou les complémentarités entre les différentes expériences et réflexions présentes dans un ensemble de documents et d'expériences pour en extraire des éléments communs. L'Alliance met en dialogue les points de vue venant de milieux différents (gouvernants, paysans, chefs coutumiers, intellectuel issues de l'école occidentale, femmes, jeunes etc.) tous ayant une égale dignité. L'analyse transversale permet d'articuler « unité et diversité » mais aussi de relier les problématiques.

### **3 - Relier**

En effet à l'opposé de la tendance permanente au cloisonnement, l'Alliance porte son attention sur les relations entre les différentes échelles de gouvernance, entre les problèmes, entre les différents milieux, entre l'innovation locale et les politiques globales, entre la réflexion et l'action, entre l'Afrique et le monde.

Les préoccupations communes identifiées par l'analyse transversale se sont exprimées sous forme de dossier, d'analyse prospective, de propositions d'actions et de charte (Changeons l'Afrique, 15 propositions pour commencer ; Cahiers de propositions etc.).

### **4 - Articuler l'unité et la diversité**

Dans les différents pays, par l'intermédiaire des animateurs nationaux, elle veille à refléter la diversité des situations, des expériences et des points de vue dans les différents milieux sociaux (les "collèges") et pas seulement ceux de "l'élite occidentalisée". Ainsi la réflexion s'ancre sur la diversité territoriale (les pays) et sociale ("les collèges") et autour de thèmes fédérateurs (groupes d'initiatives) pour dégager les enjeux communs. Une telle démarche permet de dégager des paroles spécifiques à un groupe socio professionnel (collège) et à un autre niveau les préoccupations communes du local au global.

Pour mettre en œuvre ces méthodes, l'Alliance s'est dotée d'outils au service de sa vision

### ***La base de données « Gouvafrique »***

L'Alliance dispose d'une base de données (BaseDeFiches), accessible via internet par les alliés. Elle est une plate-forme de travail et de partages d'information. Elle est le réceptacle des différentes productions de l'Alliance (cahiers de propositions, charte, fiches etc.) et aussi sa mémoire.

Les thèmes contenus dans les différents documents sont codifiés avec des mots-clés d'où l'importance de la structure des **thésaurus (thématique, acteurs, géographique etc.)** Le choix des mots, leur définition, les relations qu'ils présentent sont les éléments décisifs de la structuration de nos représentations de la réalité.

### ***Le site web ressource***

Aujourd'hui, l'accès à l'information n'est plus un problème, mais, vu la profusion d'information, le défi est davantage la structuration et l'accès à l'information utile. Pour mieux visualiser et partager ce qu'elle fait, l'Alliance s'est dotée d'un site ressource interconnecté avec la base « gouvafrique ». Les caractéristiques de ce site sont la mise à disposition d'une grande masse d'informations ; sa structuration autour des thèmes sur lesquels l'Alliance travaille.

### ***L'Outil desmodo ou cartographie conceptuelle***

C'est l'outil qu'utilise l'Alliance pour l'analyse transversale des productions contenues dans la base de données ou pour animer des rencontres à l'échelle nationale ou internationale (exemple de la Conférence Union Africaine/Alliance sur la gouvernance en 2005)

Faire la synthèse d'une rencontre de travail, c'est relier entre eux des propos présentant des analogies. Circuler dans une grande masse d'informations, c'est disposer d'un outil de navigation entre les concepts.

C'est donc une méthodologie d'organisation des concepts et de leurs liens par cartographies, une démarche qui combine la recherche d'information dans des bases de données, des processus d'apprentissage et de mise en commun de concepts-clés, et leur visualisation. Tous les éléments qui ont permis d'élaborer l'analyse transversale sont gardés en mémoire pour garder des traces mais aussi y recourir en cas de contestation (voir rencontre avec l'UA).

## ***La gestion décentralisée des fonds***

L'idée d'alliance conduit en particulier à dissocier les modalités de gestion des fonds du fonctionnement de l'alliance elle-même. Cela nécessite d'organiser cette gestion de manière décentralisée pour permettre à chaque initiative prise dans le cadre de l'alliance d'assumer une responsabilité de gestion de ses propres moyens.

Depuis l'origine, le réseau puis l'Alliance s'est largement inspirée des techniques de gestion des fonds de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (Fph) qui dispose depuis plus de 10 ans d'une comptabilité analytique détaillée et parfaitement rodée qui se prête à la consolidation de comptabilités analytiques établies pour chacun des centres d'initiative.

Cette comptabilité analytique permet en particulier d'établir une nomenclature fine des types de dépenses, se prêtant ensuite à des regroupements en fonction des exigences propres de chacun des bailleurs de fonds. Chacun tient une comptabilité analytique avec une codification commune. Mensuellement, une consolidation du budget est faite par le secrétariat général. Les justificatifs correspondants sont collectés lors des réunions. Enfin, le budget consolidé est transmis au bénéficiaire désigné par le bailleur de fonds qui a à charge de transmettre le rapport technique et financier.

Des outils ont ainsi été développés, permettant, via internet avec ID et mot de passe, de saisir dans une ***base de données communes*** les dépenses engagées par les personnes désignées comme responsable au sein de chaque initiative de l'Alliance. Chaque saisie est ensuite doublement vérifiée, au niveau de la codification comptable (comptabilité analytique) en regard des engagements pris et, à partir des justificatifs ultérieurement collectés. Cette vérification peut se faire de n'importe quel poste de travail, donc de n'importe où (Bamako, Dakar, Paris...). L'ensemble de ces données sont automatiquement valorisées par plusieurs ***tableaux de suivi des fonds***, également accessible via le net (avec ID et mot de passe). En direct, il est donc possible de suivre par ligne budgétaire et bailleurs, les dépenses avec un calcul automatique des soldes. Une synthèse par bailleurs est également disponible.