

# Le Khotuchakuna, une proposition méthodologique pour le développement

## 1 : Antécédents :

La proposition appelée « Khotuchakuna »<sup>1</sup> est le produit de l'expérience accumulée par ATEC (Appui technique et Educatif à la Communauté), une petite ONG de développement social de Potosí qui travaille, depuis plus de dix ans, dans un petit nombre de communautés paysannes de la municipalité de Tinguipaya, province Frías du département de Potosí. ATEC n'a jamais été formé de spécialistes du développement ; c'est pourquoi la proposition que nous présentons n'est pas théorique, mais le fruit de notre expérience concrète et de la réflexion que nous avons toujours menée sur le travail que nous réalisons. Les communautés de Pisaq'iri, Ithinoq'a, Turawi, etc. furent le laboratoire où peu à peu a germé et s'est élaborée la proposition Khotuchakuna, à partir d'un dialogue permanent entre les paysans et l'équipe d'ATEC. Si cette proposition est née dans un lieu particulier des Andes, nous pensons que, comme proposition méthodologique, elle est valable au delà de ce contexte concret, et c'est pourquoi nous voulons la partager avec d'autres institutions et acteurs intéressés par le développement humain intégral.

ATEC a commencé, comme beaucoup d'autres ONG, avec une vision infrastructuraliste du développement : le développement consistait en l'apport d'infrastructure dans le campo (*la campagne*) : pont, chemin, eau potable, canal d'irrigation, etc. . Dans cette première phase, ATEC exécutait des projets ponctuels qui répondaient aux nécessités qui d'après nous existaient dans la communauté, sans savoir si ces « nécessités » étaient réellement les plus ressenties par la population intéressée. Les projets ponctuels d'infrastructure étaient une réussite à court terme (il suffit de terminer l'œuvre dans les temps prévus pour qu'ils le soient) mais souvent douteux quant à leurs effets à long terme. Les œuvres exécutées ne réussissaient pas à avoir l'impact espéré, ils n'arrivaient pas à générer le moindre développement. Cette situation nous a conduits à réviser notre attitude messianique qui consistait à amener le développement (notre modèle du développement) dans les communautés, et nous avons commencé à penser à un modèle de développement qui soit plutôt endogène.

Il faut souligner que la vision infrastructuraliste, si elle a perdu beaucoup de crédibilité sur le plan théorique, reste la pratique dominante pour les institutions de développement, au point que de nombreuses ONG se distinguent à peine des entreprises de construction. Malheureusement les plans de développement municipaux (PDM) et les plans d'opérations Annuels (POAS) ont renforcé cette tendance en n'étant qu'une liste d'œuvres. C'est pourquoi la tentative de promouvoir un développement intégral propre aux communautés paysannes à partir de leur organisation et leur culture est encore une proposition marginale.

## 2 : le développement comme un déroulement

Développer signifie déplier, dérouler, lâcher, étendre (étirer) ce qui est plié ou renfermé. En disant cela, nous reconnaissons que tout processus de développement doit activer les potentialités du système, le renforcer, l'aider à évoluer positivement, et ne pas essayer de reproduire des stéréotypes de sociétés développées. Le point de départ est reconnaître que les communautés dans lesquelles nous intervenons forment une société différente de la nôtre, avec sa propre organisation, sa culture, ses traditions, sa propre cosmovision, et il n'y a pas de raisons pour que nous, comme entité de développement, prétendions importer un modèle de développement étranger à sa culture, un modèle de développement qui rende vulnérable son organisation sociale. De ce point de vue, le rôle de l'ONG change radicalement : il ne s'agit plus d'apporter un développement de l'extérieur, mais d'aider les communautés à identifier leurs problèmes, à s'organiser pour trouver des solutions. L'important n'est plus les projets ponctuels (le petit pont, la petite école, le petit bois), mais que, en réussissant à réaliser leurs projets (leur bois, ...), les communautaires acquièrent une meilleure auto-estime, une meilleure capacité d'organisation et de gestion.

## 3 Le Khotuchakuna : un procédé pour le développement

### A La convivencia (le « vivre ensemble », cohabiter)

#### Vivre ensemble pour se connaître

La connaissance de la réalité socioculturelle des groupes dans lesquels nous intervenons comme institution de développement est essentielle pour diriger correctement des politiques de développement et pour cela de nombreux programmes de développement en Bolivie ont investi dans la recherche sociale. Pourtant ces

---

<sup>1</sup> 1 : Khotuchakuna est un mot quechua qui signifie « organisons-nous, unissons-nous »

recherches furent souvent annexes au travail de développement et pas partie intégrante, et les résultats n'influèrent pas sur la manière de travailler et de penser des techniciens de terrain. Pour cela nous proposons que ce soit toute l'équipe (et non pas quelques spécialistes) qui fasse l'effort de se rapprocher de la communauté, et d'arrêter de se comporter comme de simples techniciens. Vivre ensemble permet à l'équipe d'entrer dans la vie quotidienne de la communauté, de connaître les problèmes intimes des familles. En participant avec les paysans à leurs travaux de récolte, leurs fêtes, leurs soûleries, peu à peu se crée la confiance nécessaire entre la communauté et les membres de l'institution. Le thème de la confiance mutuelle qui doit se créer entre les communautaires d'une part et les acteurs externes d'autre part nous semble être de première importance, et pourtant il n'est pas pris en compte. De nombreuses ONG ont ce qu'ils appellent une « composante santé », sans même se demander si leur personnel a acquis la confiance suffisante pour entreprendre des actions de santé.

### **Vivre ensemble pour réfléchir**

Si, à ATEC, nous avons décidé de vivre vingt jours par mois sur le terrain, c'est pour pouvoir parler avec tous les acteurs (femmes et hommes), pour visiter chaque famille et réfléchir avec elles à leur situation, et, de cette manière, recueillir les aspirations et les initiatives des gens. Bien sûr, on pourra nous objecter que c'est un travail très lent, et qu'il est plus simple de convoquer une réunion pour définir une fois pour toutes quelles sont les nécessités et priorités de la communauté, sans avoir besoin d'aller de maison en maison. Pourtant, ces réunions sont souvent décevantes pour plusieurs raisons : une d'elles est que les institutions ont des spécialités qui obligent la communauté à adapter ses demandes à l'offre. Si vient une institution qui fait de l'eau potable, de fait dans la réunion va sortir la demande « eau potable ». Et si arrive une institution qui fait des serres, de suite la communauté a besoin de serres. Et si, par miracle, arrive une institution qui n'a pas l'air définie, alors sort la « vraie » demande de la communauté : un terrain de fulbito. Cela signifie qu'il est nécessaire de créer une réflexion critique à l'intérieur de toute la communauté pour qu'elle réussisse à identifier ses problèmes, les causes de son appauvrissement, et pour qu'elle définisse des lignes d'action réellement orientées vers la solution de ses problèmes. Pour que de la réunion puisse émerger ses propositions de développement (et pas celles du professeur ou celles des leaders et celles de l'ONG elle-même) il est nécessaire auparavant de parler avec les gens, d'analyser leur réalité avec eux, et d'écouter leurs idées. Le plus important est leur faire sentir qu'eux-mêmes peuvent penser mieux que le professeur ou l'ONG. Dans chaque communauté, il y a des leaders qui ont l'habitude de parler au nom de tout le groupe, mais dont les préoccupations ne reflètent parfois pas ce que pense la « base ». Il y a aussi le professeur qui n'est pas de la communauté mais qui, avec le prestige qu'il a, parle avec une grande autorité des besoins de la communauté. Les communautaires ont besoin de retrouver leur auto-estime, de valoriser leur identité culturelle, d'amplifier leur cosmovision pour oser proposer des solutions propres à leurs problèmes. Le premier déroulement qu'il faut obtenir, est celui des langues et des esprits fermés et qui se taisent avec les siècles d'oppression coloniale et néo-coloniale.

### **B . Khotuchakuna : se réunir pour s'organiser**

Nous avons vu que vivre ensemble est la stratégie choisie par ATEC pour accompagner et faciliter dans les communautés un processus d'élaboration de projets propres depuis leur culture, leur cosmovision, leur organisation. Et les réunions sont plutôt des moments où l'on ratifie ce qui se dit depuis des mois entre familles, voisins, fermes, etc. . La communauté se réunit non plus pour « demander des œuvres » mais pour définir les projets que eux-mêmes vont entreprendre, pour s'organiser, distribuer les tâches, définir quel va être l'apport d'ATEC, définir quelle participation on va demander à la mairie, etc. . Avant le projet était assumé par ATEC et on voyait quelle pouvait être la contrepartie de la communauté (main d'œuvre, etc. ) ; maintenant les choses fonctionnent dans l'autre sens : la communauté prend en charge ses projets et demande à ATEC un appui technique, financier ou autre.

Ce changement de mentalité se voit dans l'organisation même des réunions : avant, le bon déroulement des réunions était sous la responsabilité d'ATEC ; à présent, il repose entièrement sur les autorités originaires. Avant ATEC convoquait les réunions ; maintenant ce sont les autorités originaires qui le font avec beaucoup d'efficacité. Quand des rencontres intercommunales d'autorités ont lieu, c'est la communauté qui reçoit qui s'occupe de cuisiner pour tous en demandant seulement la collaboration d'ATEC pour la viande par exemple. De plus, dans ces rencontres intercommunales, nous avons vu que la participation des dirigeants repose sur

des réunions antérieures qu'ils ont tenu dans leurs communautés, et qu'ils viennent avec des propositions de travail élaborées non plus par eux mais par toute la communauté.

### **C. La communauté développe elle-même ses projets et se développe à travers ses projets**

Il est trop fréquent de voir les techniciens des différentes institutions être obligés de se mobiliser plus que la communauté elle-même, être obligés de supplier pour que la communauté travaille, et au bout du compte être déçus parce que selon eux, « la communauté ne répond pas », parce qu' « ils sont paresseux et soûls », ou parce que « ils préfèrent continuer comme ils sont, pauvres et sous-développés ». En réalité, le manque de répondant ou la démobilisation de la communauté sont des signes que le projet qu'on prétend exécuter n'a pas été assumé par la communauté. Il se peut, nous l'avons déjà vu, que les dirigeants aient présenté à l'institution un projet d'eau potable, mais que la communauté ne reconnaisse pas ce besoin. Et, dans le meilleur des cas, quand le projet répond effectivement à un besoin ressenti et reconnu par l'ensemble de la communauté, la pratique des institutions de développement contribue généralement à démobiliser la communauté. Les institutions de développement ont l'habitude d'assumer comme les leurs les projets de la communauté ; en les faisant entrer dans leur programmation, les projets deviennent un objectif de plus de l'institution. Et en étant assumés par l'institution, les projets cessent d'appartenir à la communauté.

Soudain c'est l'institution et non plus la communauté qui se préoccupe de faire arriver dans la zone les matériaux nécessaires pour des travaux; c'est l'institution et pas les autorités qui se préoccupent de faire travailler les gens (parfois avec la « carotte » des aliment en échange du travail); c'est l'institution qui a du succès quand l'œuvre se termine et pas la communauté (pour cela on voit dans le campo autant de monuments aux ONG indiquant quelles œuvres elles ont réalisées dans le lieu), et c'est l'institution qui est en échec et non pas la communauté quand l'œuvre n'est pas menée à son terme. Dans d'autres termes, le projet de la communauté a été transféré à l'institution, qui assume elle la responsabilité de la mener à son terme. L'institution assume le rôle d'acteur de développement et réduit les communautaires à de simples bénéficiaires.

Si le développement signifie un déploiement des forces et des potentialités des communautés, les projets de la communauté devraient être menés à leur terme plutôt par son organisation même, puisque l'organisation andine, de par sa cohésion, sa solidarité, est LA force fondamentale des communautés rurales andines, sans lesquelles elles n'auraient pas pu survivre jusqu'à aujourd'hui<sup>2</sup>. Dans ce sens, nous croyons que les projets de la communauté doivent être menés à leur terme depuis leur organisation et les institutions doivent se transformer en un appui externe visant à fortifier l'organisation communale, élever sa capacité de gestion, donnant une nouvelle fonctionnalité aux autorités originaires, etc. Si les projets appartiennent à la communauté, c'est la communauté qui échoue ou réussit (et pas l'institution), et, ainsi, la communauté apprend de ses échecs comme de ses réussites, et de cette manière, elle acquiert chaque fois plus de capacité pour mener à bien de nouveaux projets.

Prenons l'exemple de deux projets de forestation .

Dans le premier cas, l'ONG, consciente du problème aigu que constitue l'érosion des sols, décide de planter des arbres au sommet d'une montagne, obtient que la population de l'endroit plante de petits arbres en échange d'aliments, et ensuite l'ONG même, par peur de l'échec, assigne à un de ses techniciens la responsabilité de porter chaque jour de l'eau en voiture depuis le fleuve jusqu'au sommet de la montagne pour arroser les plants.

Dans le deuxième cas, l'ONG, consciente du problème aigu que constitue l'érosion des sols, décide de réfléchir sur ce thème avec toutes les familles de la communauté ; après de nombreux mois, la communauté décide de créer un bois dans une partie de la montagne qui sert uniquement de pâturage. La communauté a fermé la partie supérieure de son bois avec une pirqa (mur de pierre) de 500 mètres de long, et a obtenu que l'ONG apporte son appui avec piquets et fil de fer barbelé pour fermer l'autre partie du bois. Après avoir peiné pour transporter piquets et fil de fer, la communauté a terminé de clore son bois. Ensuite les communautaires ont transporté les plants depuis la pépinière communale où ils les soignaient jusqu'à leur bois, donnant à chaque famille la propriété d'une certaine quantité de plants. Maintenant chaque famille s'occupe de ses plants de peur de les perdre, parce qu'ils sont à elle.

---

<sup>2</sup> A cause du phénomène du Niño en 1998, les communautés de Pisaq'iri ont perdu leurs cultures, ils ont vu mourir leurs bœufs, mais ils ont survécu en se prêtant les os de famille en famille pour faire du bouillon.

Laquelle de ces deux manières de forestation est la plus justifiée ? laquelle est la moins chère ? Laquelle peut être reprise par d'autres communautés, et laquelle ne le peut pas ? Laquelle fortifie l'organisation communale et laquelle la rend plus dépendante ? Laquelle a généré une meilleure conscience de leur réalité ? De tout cela, nous tirons la conclusion que la meilleure stratégie de développement est celle qui est à la charge des bénéficiaires eux-mêmes, et que le degré de réussite qu'ils atteignent est directement fonction du degré de conscience de leur réalité, et de l'engagement qu'ils assument pour sa transformation.

#### **4. Redéfinition du mode d'action des ONG : de l'intervention à l'accompagnement**

L'intervention se réfère toujours à l'apport de solutions externes et confère un rôle de protagoniste à l'acteur extérieur qui intervient, et les communautés sont le corps inerte sur lequel nous intervenons : elles ne se développent pas, mais nous avons mission de les développer. Nous agissons comme détenteurs de la vérités et sauveurs du monde.

Nous proposons de changer l'idée messianique de l'intervention par une attitude plus humble d'accompagnement. Accompagner c'est suivre un processus interne de développement, contribuer à l'émergence de nouvelles forces, appuyer des initiatives naissantes. En reconnaissant le protagonisme nécessaire des communautés, l'ONG se pose seulement en « facilitateur » du processus ; elle devient un recours (une ressource) extérieur qui peut contribuer à l'évolution du système.

Nous sommes conscients, au moment de présenter cette proposition, que de nombreuses institutions sont encore loin de pouvoir la comprendre. De plus nous croyons que ce type de proposition est condamné à rester dans la marginalité et qu'il est contraire aux politiques des grands programmes de développement au niveau national et international. Pourtant, si nous nous sommes décidés à le présenter, c'est dans le but de susciter un débat dans le cercle d'acteurs et d'institutions disposés à se diriger vers des propositions alternatives de développement.

Potosí, 2000 - ATEC