BELGIQUE - BELGIE
P.P.
1000 BRUXELLES 1
1/1836

BUREAU DE DEPOT
BRUXELLES 1

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

SEPTEMBRE 2010

LA GESTION DES PROGRAMMES MULTI-ACTEURS

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€

ECRIT PÉRIODIQUE | AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1/340 | IMPRIMÉ À TAXE RÉDUITE

128

éditorial

EDITEUR RESPONSABLECOLETTE ACHEROY
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
BELGIQUE

RÉDACTIONSTEPHANE BOULC'H
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

GESTION DES ABONNEMENTSROSE MARTINEZ
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

GRAPHISMEFREDERIC PIRON
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO DE COUVERTURECHRIS STOWERS / PANOS PICTURES

FORMULES D'ABONNEMENT
ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS, VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

COORDONNÉES BANCAIRES
DEXIA BD PACHECO 1000 BRUXELLES
SWIFT-BIC : GKCCBEBB
IBAN : BE730682 1270 4960
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS ENVOYER DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

COTA ASBL
7 RUE DE LA REVOLUTION
1000 BRUXELLES
BELGIQUE
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

Diversité et développement durable

Outre que cela nous amène à réévaluer nos pratiques du partenariat, à mesurer l'écart qui semble devoir subsister toujours entre les principes idéaux que nous prônons et ce que nous pouvons réellement mettre en place, parler des approches multi-acteurs c'est soulever la question de la diversité ; de notre capacité, à l'accepter, à la comprendre, à la prendre en compte et à faire en sorte que les initiatives que nous portons et les idées que nous défendons en tirent profit.

Mais cette diversité existe-t-elle vraiment ? Pour le savoir, il faudrait disposer de grilles de lecture qui permettraient de la percevoir. Avec son jargon, ses paradigmes, ses lubies, ses habitudes de gestion, le monde de la coopération est-il capable d'appréhender les pratiques et les considérations développées hors de son influence par des acteurs prônant d'autres valeurs, évoluant dans d'autres arcanes ? En sommes-nous réellement capables ?

Mais cette diversité existe-t-elle encore ? L'harmonisation des règles de gestion, le formatage par les "bonnes pratiques" ne sont-ils pas en train d'appauvrir la variété des engagements, de juguler les flux d'innovation, d'amincir les opportunités de créer de la connaissance ?

Les rapports multi-acteurs sont complexes mais l'enjeu est-il d'apprendre à les gérer ou à tirer une plus-value des agencements qu'ils rendent possible ?

» sommaire

3 **LA GESTION MULTI-ACTEURS DES PROGRAMMES** (H. HADJAJ CASTRO)

7 **JAUGER LES CHARGES DU MULTI-ACTEURS** (M. BUCCI)

11 **LES DYNAMIQUES COLLECTIVES AU CŒUR DU PROCESSUS DE COOPÉRATION** (PH. JAHSHAN)

16 **LE COTA CE TRIMESTRE**

17 **PRÉVENTION ET TRANSFORMATION CONSTRUCTIVE DES SITUATIONS CONFLICTUELLES DANS LE PROCESSUS MULTI-ACTEURS** (H. OTT)

24 **FICHE-OUTILS**

25 **SUR LE THEME DU TRIMESTRE...**

26 **FORMATIONS**

26 **PERIODIQUES**

27 **NOUVEAUTES EN BIBLIOTHEQUE**

30 **ACTUALITES**

Photo : COTA

La gestion multi-acteurs des programmes

*Hedia Hadjaj Castro**

Si la notion de partenariat multi-acteurs n'est guère nouvelle, ses contours restent encore relativement flous.

Les programmes de coopération sont de plus en plus complexes et les logiques partenariales ont évolué. Au Nord, de nouveaux acteurs se sont inscrits dans le panorama de la coopération internationale comme, par exemple, les syndicats, les communes, les entreprises privées, etc. Dans les pays tiers[1], les Etats, principaux interlocuteurs du nouveau système d'aide budgétaire, réclament d'être mieux pris en compte. Du côté non-gouvernemental, les organisations de la société civile (OSC), les bureaux d'étude et les collectivités locales se diversifient et sont de plus en plus compétents. Tous jouent un rôle actif dans l'élaboration des politiques publiques et entendent devenir des interlocuteurs directs des bailleurs de fonds. Ils sont nombreux, notamment au niveau local, à vouloir intervenir dans la gestion des projets de coopération. En parallèle, les débats récurrents sur les approches participatives et l'introduction de la notion de partenariat poussent les intervenants du Nord à mieux tenir compte de la multiplicité des acteurs dans la gestion de projets.

Il y a multi-acteurs et multi-acteurs

Les montages autour d'interventions associant des acteurs de natures différentes, dits partenariats multi (ou pluri) acteurs, se sont multipliés avec des pratiques assez diverses, tant par le nombre de partenaires impliqués, que dans leur nature, l'échelle de collaboration, et les modalités et la forme d'implication des acteurs.

Des partenariats de type II[2] consacrés en 2002 lors du sommet du Développement durable de Johannesburg, aux partenariats entre acteurs privés et publics dans le cadre d'actions communautaires plus localisées, les différences sont énormes.

Sans chercher à établir une distinction exhaus-

tive entre les différents types de partenariats possibles, il nous semble essentiel de pouvoir distinguer dans la pratique, d'une part les interventions de développement qui, de fait, admettent la concertation entre acteurs autour d'une problématique commune, et d'autre part des interventions de développement dont le montage implique réellement un partage de responsabilités entre acteurs de natures différentes.

Les premiers types de programmes sont nombreux et certains thèmes se prêtent plus particulièrement à ce type de programme, c'est le cas par exemple lorsque des usagers d'une même ressource[3] (eau, forêts, territoires,…) sont amenés à se concerter autour de la gestion collective ou d'une problématique commune (protection, usages…) ; la seconde catégorie de programmes, basés sur davantage de partage de responsabilités (décisions, mis en œuvre,…) dans la gestion d'un programme commun est plus audacieuse.

Il est vrai que cette dernière est plus déstabilisante pour un opérateur technique car elle bouleverse en principe les relations de hiérarchie (bailleur- opérateur - partenaire- bénéficiaire) des interventions plus classiques. Elle est aussi plus exigeante en termes de redevabilité. Effectivement dès lors que les acteurs (autrefois partenaires ou bénéficiaires) sont associés à la gestion d'un programme ils deviennent plus exigeants quant à la transparence des budgets, des affectations et des prises de décisions. Cette catégorie de programme reste globalement plus rare. Du moins la pauvreté de la littérature disponible montre qu'on a peu capitalisé sur le sujet.

Porter davantage d'attention aux perspectives d'acteurs

Depuis plusieurs années, le COTA est confronté à la question des interventions multi-acteurs[4]. Ses dernières publications plaident pour une meilleure prise en compte des perspectives des différents acteurs impliqués dans une intervention de développement[5].

Les acteurs sont toutes les personnes, groupes sociaux et institutions impliqués, directement ou non, dans une intervention de développement. Il s'agit des «bénéficiaires» (populations ou groupements de base), des opérateurs (ONG internationales ou des pays tiers, bureaux d'études, …), des bailleurs de fonds publics, multi ou bilatéraux, et des bailleurs privés. Il s'agit également des Etats, des administrations (centrales et locales) et des collectivités territoriales intéressés par les interventions. Enfin, les populations et institutions qui ne sont pas directement concernées doivent être prises en compte, de même que les notabilités (religieuses, politiques et économiques) pouvant interférer avec l'action en cours.

Nous prônons donc une lecture qui ne se limite pas aux acteurs locaux, mais qui tient également compte des "macro-acteurs" que sont les Etats, les bailleurs, les organisations nationales ou les fédérations (de producteurs, par exemple) voire les institutions régionales (de producteurs) ou d'opérateurs de plusieurs pays.

Intégrer une perspective d'acteurs implique de considérer que les initiateurs, bailleurs ou opérateurs, d'une intervention, en sont également des acteurs. Pareille approche appelle à prendre conscience de la diversité des acteurs, de leurs stratégies, de leurs attentes par rapport à une intervention.

Quand cela est possible...

Pareille modalité de partenariat n'est pas possible en tous lieux ni quelles que soient les parties prenantes. Il existe des contextes plus favorables que d'autres. Le secteur de la coopération a eu tendance à nier globalement les conflits et à voir dans les interventions de développement des actions exclusivement techniques. Pour le COTA, toute intervention de développement, même si elle est en apparence très technique, est porteuse d'une forte dimension politique.

Certains conflits d'intérêts et rapports de pouvoir peuvent rendre tout à fait illusoire et impertinente une telle démarche. Certaines politiques nationales sont radicalement contraires aux intérêts des groupes les plus démunis auxquels peut s'inté-

resser un programme de coopération (comme cela peut être le cas sur la thématique environnementale). Les tensions se font plus visibles dès que les interventions multi-acteurs associent des acteurs publics (administration et élus) aux acteurs privés.

Des cadres et des outils à ajuster

Il est indéniable que la gestion partagée multi-acteurs est un défi. Elle est plus lourde, plus risquée, plus complexe. Il est nécessaire de poser des choix et donc d'aboutir à des concessions pour que les programmes restent gérables et efficaces.

Quand elle est possible, une gestion partagée de programme suppose de pouvoir :

- réunir les conditions pour l'appropriation des enjeux et objectifs du programme par les acteurs[6],
- identifier des complémentarités possibles entre acteurs à partir de leurs plus-values, de leurs limites,
- clarifier les rôles dans la mise en œuvre et s'assurer de leur légitimité pour les assumer,
- établir des consensus,
- respecter les règles d'équité dans la prise de décision,
- tenir compte des évolutions de ces acteurs.

Des questions se posent : comment trouver le juste équilibre entre responsabilités individuelles des acteurs et responsabilité collective des groupes d'acteurs impliqués ? Entre implication dans la gestion du programme et respect de l'autonomie des différents acteurs ? Comment dépasser les multiples heurts d'intérêts qui surgissent dans la gestion quotidienne? Comment dépasser les difficultés d'application des engagements et accord obtenus ? Comment gérer le risque de ne pas aboutir aux résultats escomptés du fait de ces multiples difficultés ?

Les quelques expériences qu'il nous a été donné de voir[7] révèlent combien les cadres et les règles qui régissent le fonctionnement de la coopération aujourd'hui sont encore très peu adaptés aux modalités multi-acteurs.

Ces dernières impliquent d'abord un engagement du programme sur la durée. Si les engagements des acteurs de terrain laissent espérer une meilleure viabilité du fait de l'appropriation permise par l'implication au quotidien, il faut également prévoir de long processus d'accompagnement sur des échéances plus longues que celles aujourd'hui financées (des projets de 2 ou 3 ans). Il est souvent nécessaire de renforcer les capacités des acteurs tant sur les différentes dimensions de la gestion de programme (financière et comptable, ressources humaines, des résultats) que sur des aspects de gouvernance.

La notion de programme est censée améliorer la cohérence stratégique entre ensembles d'actions d'une même institution et une meilleure visibilité d'ensembles cohérents d'actions.

Paradoxalement, avec l'évolution vers le multi-acteurs, la définition de programme par des partenaires au Nord a introduit un niveau de complexité supplémentaire dans la gestion des interventions. Depuis les pays d'intervention, pour les acteurs locaux impliqués, ceci se traduit encore trop souvent par un exercice d'équilibriste visant à répondre aux exigences de cohérence, parfois divergentes, imposées par les différents partenaires du Nord. Il n'est pas rare de voir des intervenants qui jonglent avec plusieurs priorités stratégiques (traduites en cadres logiques différents) autour d'une même intervention. Ceci plaide pour que le long terme nécessaire aux actions multi-acteurs s'appuie sur des approches programmatiques partagées et recentrées sur les acteurs locaux.

Le multi-acteurs implique également une grande souplesse dans l'allocation et la gestion des ressources. Concilier des manières de faire[8] ou des logiques différentes (service public, gestion de projets, politique versus professionnel, etc.) qui se dévoilent chemin faisant, prendre le temps d'une véritable concertation impliquent de pouvoir reprogrammer des activités et des résultats, de revoir des stratégies prédéterminées, et donc de pouvoir réallouer les ressources au cours du

temps. Tout ceci est assez incompatible avec la tendance actuelle basée sur toujours plus de planification.

Elles impliquent également un repositionnement des opérateurs tels que les ONG ou bureaux d'étude, ainsi qu'un nouveau rôle pour les opérateurs internationaux du développement qui doivent évoluer vers un rôle de facilitateur, d'accompagnateur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les mécaniques et les circuits de décision des différents acteurs.

Le principal atout n'est-il pas de pouvoir intervenir comme "régulateur externe" pour faire avancer les espaces de concertation dont le fonctionnement pourrait être complètement "embourbé" par les enjeux de pouvoirs locaux ?

L'ensemble de ces éléments doivent nous conduire à revisiter les outils et méthodes de planification, de suivi et d'évaluation au regard des besoins des dynamiques multi-acteurs. Le besoin de capitalisation est également important pour promouvoir ce type de programme et pour alimenter la réflexion sur les conditions préalables et les conditions de mise en œuvre afin de contrebalancer une vision idyllique des collaborations multi-acteurs qui tendrait à s'imposer dans les discours depuis le sommet de Johannesburg[9].

* COTA asbl.

[1] Le clivage "Nord-Sud" est aujourd'hui dépassé par bien des aspects (un futur numéro des Echos du COTA devrait peut-être se pencher sur ce sujet) ; "Pays tiers" fait référence aux pays avec lesquels s'exerce la coopération au développement.

[2] Les partenariats de type II regroupent les initiatives volontaires portées par une multiplicité d'acteurs de natures différentes à savoir les Etats, les organisations interétatiques, les entreprises privées et la société civile (ONG, et autres…). Ces initiatives de type II sont définies en complémentarité des partenariats plus classiques de type I associant bailleurs internationaux et Etats.

[3] Voir à ce propos Echos du COTA N°103 : "Gestion territoriale des ressources" (juin 2004).

[4] Voir à ce propos Echos du COTA n°108 : "Quelle place demain pour les ONG de services ?"(décembre 2005).

[5] "Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact. Proposition d'une démarche à l'intention des responsables d'actions de développement", Hadjaj-Castro H., Lambert A., IRAM-COTA, Hors série n°7, éd. COTA, 2008 et "Le suivi des intervention de développement : Prise en compte des différentes perspectives des acteurs», Bucci M., Hadjaj-Castro H., COTA, Hors série n°9, éd. COTA, 2010. Le dernier hors série (N°9) poursuit la réflexion sur la place des acteurs au sein des dispositifs de gestion de programmes et propose une démarche pour tenir compte des acteurs dans la construction d'un dispositif de suivi.

[6] Décréter une participation des acteurs à des instances de gestion du programme implique de les outiller en conséquence et de les mettre en condition. Il est souvent nécessaire de rendre les documents et informations réellement accessibles et utilisables par ces acteurs : documents et espaces d'échanges en langue locale, vulgarisation des enjeux et objectifs du programme.

[7] Dans le secteur de l'eau, de la coopération décentralisée et dans le secteur des médias.

[8] En faisant rentrer ces acteurs nouveaux dans des logiques programmes on les introduit dans la sphère de la planification par cadre logique et de gestion par résultats auquel leurs modes de fonctionnements ne sont pas adaptés.

[9] Se reporter à la note 2. Et visiter le site officiel du Sommet (http://www.sommetjohannesburg.org/)

Photo : COTA

Jauger les charges du multi-acteurs

*Mario Bucci**

Il est intéressant de considérer quels sont les bénéfices qu'on peut espérer d'une approche multi-acteurs et quels sont les prix à payer pour ces bénéfices. Même si elle devient presque une nécessité pour faire face à la complexité croissante des interventions dans le Sud[1], elle implique des coûts dont les acteurs doivent tenir compte…

Le COTA réalise actuellement une étude pour le F3E[2] portant sur les pratiques de certains acteurs français dans le domaine du soutien à l'éducation dans les pays du Sud. Cette étude traite aussi du multi-acteurs. Les observations qui suivent dérivent de l'analyse de ces pratiques.

Les apports

D'une manière générale, le multi-acteurs sert deux finalités distinctes. La première consiste à contribuer à la création d'un environnement porteur de changement, les conditions externes à un projet qui font qu'il puisse se réaliser et produise les effets attendus ; la deuxième vise l'implication directe de tous les acteurs jouant un rôle important au sein du système que l'intervention veut faire évoluer et qui sont appelés à changer. C'est souvent un atout pour créer un soutien explicite pour une action de changement. Il peut s'agir d'un soutien institutionnel (par exemple, par l'implication d'un ministère dans le dispositif de suivi du projet) ou social (par exemple, par l'implication d'une association de parents d'élèves ou d'une association professionnelle dans le comité de pilotage du projet). La participation directe au projet des acteurs, dans une position permettant l'influence sur le projet engendre un soutien de la part de ces mêmes acteurs pour les objectifs de l'action.

Lorsqu'il s'avère impossible de construire un soutien positif de la part de certains acteurs, le multi-acteurs peut aussi servir à prévenir ou à réduire l'opposition de certains groupes vis-à-vis du projet. A titre d'exemple, nous citerons le cas d'un projet qui visait le renforcement de l'offre éducative et la promotion de la scolarisation des filles dans le Sud du Sénégal. Le groupe des leaders traditionnels et religieux locaux regardait avec suspicion certaines des questions

traitées par le projet (la laïcité de l'enseignement, la scolarisation des filles, l'implication d'acteurs "séculaires" dans l'éducation) et aurait pu élever des obstacles à la réalisation du projet. Dans toutes les communautés de l'aire d'intervention, ces acteurs on été systématiquement impliqués, on leur a donné un rôle qui les valorisait et les reconnaissait en tant qu'acteurs à part entière et, même si sur le fond, sur le plan idéologique, ils n'ont pas changé d'avis par rapport aux propositions qui leur posaient problème, ils n'ont pas empêché l'action de se réaliser. Le projet n'a pas remis en cause les fondements de leur statut social et, en les impliquant directement, ne s'est pas mis en position de confrontation avec eux, ce qui leur a permis de passer outre leurs convictions sans y renoncer et de trouver une place et un rôle, même dans une démarche qu'ils n'auraient probablement pas initiée.

Toujours dans le sens de la création d'un environnement porteur de changement, le multi-acteurs favorise la mobilisation de ressources complémentaires à celles apportées par le projet. On a vu le cas de projets qui visaient l'intégration d'enfants handicapés dans les écoles générales où le fait d'avoir impliqué les parents d'enfants non handicapés a permis de mobiliser ces enfants pour aider leurs amis handicapés à faire leurs devoirs à la maison. On peut encore citer le cas de projets qui aident les communautés et les collectivités locales à prendre en charge l'école ou les écoles sur leur territoire, et qui, via des dynamiques multi-acteurs, font en sorte que la population donne de son temps, fasse jouer ses relations, mobilise ses compétences et capacités au profit des objectifs du projet.

On observe que l'implication des acteurs peut amener deux bénéfices distincts : d'une part ces acteurs acquièrent de nouvelles capacités ou renforcent celles qu'ils possèdent déjà (ce sont par exemple les élus locaux qui apprennent à jouer un nouveau rôle dans la gestion décentralisée de l'éducation ou les membres des associations de parents d'élèves qui apprennent à fonctionner en association et à intervenir dans la gestion de l'école de leurs enfants) ; d'autre part, un système complexe peut être amené à fonctionner différemment, dans le sens que les organisations (les institutions et les organisations de la société civile) apprennent à trouver une place dans le système et à interagir. Ainsi, dans les processus de décentralisation, les pouvoirs centraux et leurs services déconcentrés doivent apprendre à limiter leur influence et à laisser de la place aux acteurs locaux, lesquels doivent apprendre à occuper la place qui leur revient.

Les approches multi-acteurs servent à favoriser des formes d'apprentissage collectif qui traduisent en pratique opérationnelle les dispositions législatives et administratives.

Le multi-acteurs stimule de plus une certaine dose de compétition entre acteurs faisant partie d'un même système ; compétition pouvant être motivée par le fait de faire prévaloir sa propre capacité d'orienter le développement du système, ou d'exercer une pression afin que chacun joue son propre rôle pour que le système puisse fonctionner. Gérée de manière attentive, l'approche multi-acteurs peut donc avoir un effet propulseur sur les dynamiques de système.

Dans les cas de projets visant à produire des changements complexes, les approches multi-acteurs permettent d'amener la conscience collective à intégrer le fait qu'un problème existe, d'encourager une interprétation partagée du problème ou la perception des différentes interprétations en jeu. L'idée d'un projet commun peut ainsi émerger qui nécessite la contribution de tous les acteurs. En même temps, par l'implication de certains acteurs-clés, ces approches peuvent faire naître et se développer une demande de changement ainsi qu'un soutien social, politique ou institutionnel pour le changement visé et en faveur des groupes qui portent la demande de changement. On pense surtout ici aux projets qui touchent à des situations où les conflits d'intérêts sont forts, qui visent la remise en cause de préjugés et de stéréotypes culturels et sociaux, ou qui concernent des publics "difficiles" comme des groupes particulièrement vulnérables ou marginalisés dans une perspec-

tive systémique. C'est le cas par exemple des projets de développement local qui cherchent l'intégration des populations les plus pauvres ou l'introduction de l'éducation inclusive dans l'enseignement général au bénéfice, entre autres, des personnes handicapées.

Dans les contextes où le cadre institutionnel est fragilisé et les institutions n'arrivent pas à répondre aux besoins de la population, les approches multi-acteurs aident, à reconstituer une confiance dans la possibilité du changement et à mobiliser d'autre part les acteurs dans la construction d'alternatives temporaires.

Les coûts

Le multi-acteurs entraîne inévitablement un accroissement de la complexité de la gestion des interventions.

Des capacités (notamment relationnelles et méthodologiques) importantes sont indispensables pour les organisations qui doivent animer et entretenir des dynamiques multi-acteurs. L'expérience montre que le développement de ces capacités est obtenu au prix de multiples essais et erreurs. En général, on peut même dire qu'il s'agit de compétences qui sont encore dans un état embryonnaire et que les organisations concernées sont encore en train d'apprendre.

La réussite de la collaboration entre organisations dépend en partie des individus qui, en représentant leur organisation, font vivre au jour le jour cette collaboration. Les individus sont un facteur qui peut faciliter ou rendre difficile une démarche collaborative. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de projets basés sur les approches multi-acteurs. Une personne qui n'adhère pas à la dynamique, ou qui défend d'autres intérêts, ou qui n'est pas en mesure de mobiliser sa propre organisation peut freiner le développement d'un projet. Tout comme des individus convaincus et dynamiques peuvent faire bouger des situations problématiques. Les projets sont donc en quelque sorte fragilisés (au moins potentiellement) car les dynamiques multi-acteurs sont extrêmement sensibles aux comportements individuels.

La construction et l'entretien des relations, l'animation des dynamiques interactives, la recherche de points d'accord, la prise en compte des faiblesses (individuelles et organisationnelles) des acteurs nécessitent une disponibilité de temps plus importante que dans d'autres types d'approches. L'élément temps doit donc être pris en compte dans la conception et dans la planification des projets. Mais cela risque d'être incompatible ou en contraste avec les tendances actuelles stimulées par les bailleurs de fonds : les courtes périodes de financements et leur subordination à la production de résultats sur ces courtes périodes. Les promoteurs des projets sont poussés dans des situations contradictoires, qui sont difficiles à négocier.

En général, les deux côtés de la médaille sont, d'une part, la pression (parfois auto imposée) de montrer des résultats visibles, mesurables, concrets et de les atteindre dans un laps de temps relativement court, et d'autre part, le temps qui est nécessaire pour faire progresser une communauté d'acteurs, pour permettre un apprentissage collectif et le développement d'un langage et d'une culture du travail collaboratif qui soient partagés par les acteurs. Atteindre des changements à court terme peut parfois pousser les acteurs à emprunter des routes plus rapides, comme par exemple se limiter à des formations, à des travaux de construction et de réhabilitation, à la fourniture d'équipements et de matériels (des activités qui, pour leur réalisation, ne nécessitent pas d'approches multi-acteurs, ne demandent que des compétences techniques, et qui ont l'avantage de donner des résultats très visibles et facilement mesurables). Mais cette logique se passe de l'appropriation des résultats et des processus à partir desquels les acteurs devraient par la suite assurer leur viabilité et leur durabilité.

D'autre part, ouvrir une intervention à une multiplicité d'acteurs équivaut à l'exposer en permanence à des remises en cause, à des réorien-

tations, à des pauses de réflexion, en d'autres termes à une évolution non linéaire qui est difficilement compatible avec un engagement préalable à des résultats déterminés. De plus, tous les effets de renforcement des acteurs et de leurs relations, qui résultent des dynamiques collaboratives et du partage de responsabilités, risquent de se perdre et de ne pas être valorisés car plus difficiles à prédéterminer et à mesurer.

* COTA asbl. Le contenu de cet article n'engage que son auteur et le COTA.

[1] Voir dans ce même numéro, l'article de Hédia Hadjaj-Castro.

[2] Collectif français d'acteurs non gouvernementaux qui rassemble près de 80 organisations de solidarité internationale et collectivités territoriales françaises engagées en coopération pour le développement. Le F3E est aussi un espace pluri-acteurs ouvert aux experts, pouvoirs publics, chercheurs, partenaires du Sud et d'Europe (http://f3e.asso.fr).

Hors-Série n° 9
Le suivi des interventions de développement : Prise en compte des différentes perspectives des acteurs

Les programmes de coopération sont de plus en plus complexes et les logiques partenariales ont évolué vers des montages multi-acteurs. Ces nouvelles formes de collaborations appellent à repenser la notion de dispositif de suivi. Plus qu'une somme d'outils et de procédures, le suivi d'une action implique un système complexe. Les acteurs impliqués dans une intervention sont porteurs d'intérêts et d'objectifs divers, apportent des perspectives particulières et sont soumis à des contraintes spécifiques qu'il est nécessaire de prendre en considération. Comment aller vers un suivi plus inclusif et réflexif ? Après avoir revisité la notion de suivi et l'avoir remis en contexte par rapport aux évolutions récentes du secteur, ce document propose une démarche réflexive pour diagnostiquer, évaluer ou mettre en œuvre le dispositif de suivi d'une intervention multiacteurs. Cette publication s'inscrit dans une démarche de recherche initiée par le COTA il y déjà plusieurs années autour de la gestion des interventions de développement.

Une version imprimée est disponible au COTA au prix de 5 € + frais de port. Contact : Hédia Hadjaj-Castro Tel : 32 - (0)2 - 218 18 96 / Fax : 32 - (0)2-223 14 95 E-mail : hedia.hadjaj@cota.be

Photo : Solidarité Laïque

Les dynamiques collectives au cœur des processus de coopération

*Philippe Jahshan**

En 2009, Solidarité Laïque (SL) a entrepris de capitaliser sur ses pratiques en matière de gouvernance et de coordination de programmes de coopération. Ce qui lui a permis de faire le point sur l'intérêt des dynamiques collectives pour une meilleure lutte contre la pauvreté et les inégalités.

Avant 1945, on ne parlait guère le langage du développement… Ce langage issu de l'imaginaire et de l'expérience propre à l'Occident est appelé à disparaître ou à être dépassé[1]. En effet, recouvrant différentes notions et approches, il s'est matérialisé tout particulièrement dans une forme de mise en dépendance croissante d'une partie du globe vis-à-vis de l'autre. Symbolisant, volontairement ou non, la toute puissance d'un modèle social et économique particulier, sa perception comme la voie à suivre pour réussir, il s'est imposé dans tous les imaginaires politiques et en est arrivé à remplacer ou inhiber d'autres voies issues d'autres cultures, mais très vite considérées comme dépassées, inopérantes, inefficaces.

Toile de fond

L'aide au développement du Nord au Sud, ayant succédé au siècle colonial, n'en a pas corrigé un de ses aspects les plus pervers : celui de la perte de confiance des pays du Sud en leur propre savoir-faire. Au contraire, elle a contribué à renforcer le déséquilibre ajoutant à la dépendance économique, une dépendance intellectuelle et morale plus forte. Les inégalités entre les deux hémisphères n'ont jamais été aussi grandes et ce, malgré 60 années d'aide. Ce constat, établi notamment à l'occasion du nouveau millénaire, a donné lieu à diverses nouvelles initiatives et théories. Les Etats conscients de l'accroissement des écarts, notamment avec l'Afrique, se sont engagés pour l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) à l'horizon 2015. Après 10 ans, il y a fort peu de chances que le défi soit effectivement relevé à l'échéance fixée. De même, après avoir fait *le tout Etat* dans les années 60-70, ou avoir promu *le tout sauf l'Etat* dans les années 80-90, les bailleurs se questionnent depuis 2005 sur l'efficacité de l'aide, sa programmation, sa gouvernance et son

utilisation[2]. On reconnaît également depuis lors, l'importance de l'association des acteurs privés ou décentralisés aux processus d'élaboration des politiques publiques. On reconnaît l'importance vitale de l'appropriation par les Etats récipiendaires de l'aide, des stratégies de redéploiement de cette aide. On reconnaît aussi la nécessité de renforcer l'esprit de responsabilité mutuelle, amenant les Etats du Sud à une plus grande implication, et par conséquent sans doute, une place plus forte dans les décisions.

Mais cela, pour bon nombre d'acteurs non gouvernementaux, ressemble davantage à une préoccupation strictement portée sur l'efficacité *d'utilisation* de l'aide. Faire mieux, avec moins sans doute, peut-on craindre ici ou là. La baisse régulière des moyens mis à disposition du développement, en quantité et en valeur absolue, comparativement à la richesse produite, depuis les années 90, justifie cette interrogation.

Alors la question n'est pas de savoir comment *faire mieux*, mais comment *faire différemment* ! Le Programme d'Action d'Accra de 2008, dans la foulée de la Déclaration de Paris (2005), ouvre la voie à des approches plus diverses, reconnaissant la place et l'importance des acteurs non-étatiques dans les processus de développement.

Ce qu'en retient Solidarité Laïque (SL)

C'est dans ce contexte que nous avons décidé de travailler à la capitalisation des expériences et pratiques de SL en matière de gouvernance et de coordination de programmes de coopération . Depuis huit ans, l'association s'est engagée dans l'appui à des dynamiques collectives à travers la coordination de programmes pluri-acteurs fondés sur la mise en place de partenariats stratégiques et durables entre sociétés civiles du Nord et du Sud pour tenter de sortir des logiques d'aide unilatérale et entrer dans des logiques de solidarité et d'interdépendance.

Cette démarche intègre et croise à la fois une approche territoriale et de tous les acteurs agissant sur ces territoires, qu'ils soient privés, ou publics (*a fortiori*). Elle essaye d'agir sur les politiques publiques, en cherchant les points de convergence et de complémentarité entre les différents acteurs concernés. Cela nécessite ainsi de s'inscrire dans des processus, prenant le temps de l'apprentissage du travail collectif. Cela nous sort par conséquent des logiques de projet communément pratiquées et toujours majoritairement encouragées par les bailleurs de fonds, avec des objectifs strictement encadrés, limités dans le temps, relevant d'un programme global dont seul le bailleur a le secret.

A l'inverse, les projets sont mis sous tutelle de programmes collectifs et concertés, dans une pratique de co-maîtrise d'ouvrage impliquant pleinement les maîtres d'œuvre. Redéployés sur de plus larges territoires et en cohérence, ils reprennent tout leur sens. En tant qu'activités complémentaires d'un même ensemble connu et approprié par tous, elles additionnent leurs effets plutôt que de les aligner côte à côte.

L'approche par programme collectif et concerté nous semble donc être la plus porteuse d'efficacité. L'étude de capitalisation réalisée en 2009-2010 a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs de réussite, et d'éléments de méthodologie.

Le facteur temps

Le facteur temps est un élément souvent sacrifié à divers impératifs externes ou internes à un programme, mais l'expérience de SL montre l'importance de sa bonne gestion. Il ne s'agit pas simplement de "prendre son temps", mais plutôt de savoir l'utiliser, l'adapter à chaque acteur ou contexte. Accélérer ou ralentir quant il faut. C'est *le savoir doser* qui importe.

Identifier et caractériser les acteurs

Le soin porté à l'identification et à la caractérisation des acteurs concernés et des partenaires est tout aussi fondamental pour la suite des opérations. Le partenariat, au cœur du programme, en constitue le socle ! S'il est mal établi, mal compris, déséquilibré, il compromet l'ensemble

du projet. Le partenariat renferme également l'ensemble des questions relatives aux relations Nord-Sud et des imaginaires qui y sont liés. Il apparaît là aussi très important de tenir compte de ce que ce biais peut entraîner comme résistances ou au contraire, jeux d'apparences des uns et des autres, pour convenir à une forme de relations communément intégrée. En ce sens, définir dès le départ, quitte à y revenir en cours de programme, des objectifs poursuivis, des valeurs et principes de travail, des règles et procédures, la place et le rôle de chacun est un exercice fondamental. Lorsqu'on ne prend pas la peine de s'y consacrer, c'est imposé aux acteurs sous une forme conflictuelle, voire revendicative. L'absence d'explicitation peut également être un facteur important de blocages et d'incompréhensions mutuelles, et l'on imagine bien ce que cela peut entraîner comme effets négatifs sur une relation : méfiance des partenaires, perte de transparence et opacité croissante dans la gestion des activités, stérilisation de la communication etc. Les effets étant cumulatifs et entraînant le plus souvent un cercle vicieux dévastateur.

Co-construire

Pour favoriser une réelle adhésion des acteurs à un programme, et par conséquent leur implication véritable dans sa mise en œuvre, il faut co-construire avec ses partenaires dès l'amont de l'action en explicitant les objectifs et la stratégie de chacun. C'est un élément *sine qua none* d'une responsabilité partagée et d'une appropriation collective véritables. Sans coresponsabilité et sans appropriation, il ne peut y avoir coopération, ni autonomie des acteurs. Au mieux, ils feront mine d'adhérer aux objectifs du programme, par intérêt, mais sans y investir une quelconque conviction. Le partenariat est ainsi réduit à son sens le plus utilitaire ; il perd en authenticité et en transparence ; il risque également de se limiter à la stricte durée d'une action ou d'un financement. Or, sortir de l'approche "projet" pour entrer dans des programmes ou processus de développement, nécessite l'établissement de relations durables, confiantes et plus stratégiques. C'est aussi un facteur important de réciprocité et de revalorisation des savoir-faire de chacun, et notamment du partenaire du Sud.

La gouvernance partagée et coresponsable

Au niveau de la gouvernance et de la gestion, la transparence sur l'ensemble du processus de pilotage opérationnel et financier est également indispensable. Elle participe pleinement de l'appropriation et de la coresponsabilité des acteurs, mais également de l'affermissement de la confiance et donc, du partenariat.

Pour cela, les meilleures expériences relevées ont été celles des Programmes Concertés Pluri-Acteurs (PCPA- comme le Programme Concerté Maroc ou le Programme Concerté pour l'enfance en Europe de l'Est) qui ont promu une gouvernance partagée des programmes : acteurs du Nord et du Sud, bailleurs et pouvoirs publics, acteurs non étatiques dans leur diversité, réunis autour de l'objet commun que devient le programme et ses objectifs, chacun dans son rôle et sa spécificité, avec une responsabilité partagée de gestion.

Un seul comité de pilotage transnational a ainsi été établi avec pour fonctions de décider de l'ensemble des orientations opérationnelles et financières du programme.

Le budget est *gouverné* collectivement, même si sa *gestion* quotidienne revient à un organe "chef de file" ou animateur. Ce type d'expérience a généralement produit un impact positif majeur sur la confiance entre acteurs, le respect et la responsabilisation.

Pareils dispositifs, soutenus par la Coopération française, permettent d'aller très loin dans ce type d'approche. La présence du bailleur de fonds principal dans l'organe de gouvernance de ces programmes, au même titre que les autres acteurs, permet entres autres plus de lisibilité dans l'avenir des moyens du programme, plus de souplesse dans sa gestion, le bailleur comprenant mieux les contraintes de l'action.

Cela permet aussi de faciliter la relation avec les pouvoirs publics du Sud, offre une meilleure connaissance des tissus non étatiques, et confère à ces derniers une capacité directe d'interpellation de sur sa politique générale.

Le renforcement de capacités

Dans de nombreux cas, la diversité des acteurs engagés dans des programmes collectifs produit par définition des situations d'inégalités internes. La prise en compte de ces déséquilibres, avant et pendant l'action, se révèle être un élément crucial pour mener à bien un programme. *A contrario,* c'est tout l'équilibre du programme collectif qui peut être remis en cause. Cela signifie qu'il faut qu'une partie de la programmation des activités soit spécifiquement consacrée à de l'animation transversale et au renforcement des capacités des acteurs qui en ont besoin, et prévoir aussi une veille sur les évolutions et les interprétations que peut connaître chaque partenaire au fur et à mesure de l'avancement du programme. Par la rencontre et le croisement permanent d'acteurs et d'activités divers, les effets de renforcement mutuel sont démultipliés.

Les cibles comme bénéficiaires et actrices du programme

Ne dit-on pas que les populations sont responsables de leur développement ? L'association de ceux qu'on appelle *bénéficiaires finaux*, dès lors que ces derniers sont également caractérisés dans leur diversité sociologique, et non pas pris comme un ensemble unique, est une garantie supplémentaire d'appropriation, mais aussi d'adaptation de l'action à son contexte. C'est enfin et surtout prendre le contre-pied de toutes les tendances au développement d'une relation d'aide ou de charité.

Un exercice systématisé de capitalisation et d'évaluation des actions

Après avoir co-construit et gouverné ensemble la demeure commune, il s'agit d'en formaliser les pratiques et de l'évaluer. Il importe de favoriser pour ces exercices une approche participative. Cela permet d'assumer et d'assimiler les échecs tout autant que les réussites, et de renforcer le sentiment d'appartenance à un patrimoine commun.

Une coordination professionnelle, adaptée, au service du collectif

La dynamique collective ne se décrète pas ! Les tendances naturelles des acteurs vont au travail individuel ou bilatéral, plus confortable, plus maîtrisable, moins coûteux peut-être dans l'immédiat. Mais la dynamique collective par les bénéfices de long terme qu'elle apporte, et par sa réponse approfondie aux véritables nœuds de mal développement, nous apparaît en définitive être plus rentable.

Il est donc indispensable d'assurer une animation forte avec des moyens confortables pour jouer un rôle de tisseur de liens entre les acteurs et les projets, amener intelligemment les protagonistes à trouver les *bons compromis* autour de préoccupations communes.

Pour chaque programme, la mise à disposition d'une cellule de coordination technique au service de tous, sous le contrôle du Comité de pilotage, est un élément indispensable à la bonne mise en œuvre des actions et à leur suivi.

Jeux d'acteurs et rapports de force, au cœur des enjeux du développement

Si tout cela doit servir à *La lutte contre la pauvreté*, celle-ci avant tout ne peut être séparée de celle contre les inégalités. La pauvreté est un degré relatif par définition. Il n'y a pas pauvreté sans richesse. Ou comme le dit Emmanuel DIONE citant un proverbe africain : "*Tu es pauvre parce que tu regardes ce que tu n'as pas. Vois ce que tu possèdes, vois ce que tu es, et tu te découvriras étonnamment riche.*"

Lutter contre la pauvreté signifie, si l'on veut sortir des slogans creux, réviser les rapports de pouvoir dans la société et les relations économiques et sociales. Si l'on veut réellement réinventer le développement, cela revient à réin-

venter la relation entre les Etats, entre le Nord et le Sud, entre les sociétés civiles. Réinventer le développement revient à redonner sens à l'indispensable diversité culturelle, et la remettre au cœur du processus. Cela revient enfin et surtout, à revoir les équilibres de pouvoir et de force, à les identifier, à les rendre visibles et à affirmer sa volonté de s'y attaquer. En ce sens, comme le souligne Marc LEVY[4], "*l'objectif est de promouvoir des politiques qui ne se réduisent pas à des filets sociaux de sécurité, mais qui reconnaissent les enjeux sectoriels et catégoriels et, ce faisant, mettent en œuvre des mesures capables d'agir sur les causes des inégalités. En d'autres termes, pas des politiques spécifiques pour les pauvres qui ne touchent pas aux conditions d'accès aux ressources, mais des politiques qui se construisent sur des compromis entre les intérêts divergents des groupes d'acteurs*." A cette fin, la bonne maîtrise des dynamiques et (en)jeux collectifs devient cruciale !

[*] Solidarité Laïque.

[1] Gilbert RIST, Le Développement, Histoire d'une croyance occidentale, Presses de Sciences Po, Paris 2001.

[2] Voir Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide et ses suites.

[3] Programmes soumis à l'étude : pour l'Afrique de l'Ouest, le Programme d'appui aux réseaux Educatifs (PRODERE) ; en Afghanistan, le Programme Inter associatif d'appui à l'Education ; en Europe Orientale, le Programme Concerté pour l'Initiative Locale et la Petite enfance (PROCOPIL) ; en Inde et au Sri Lanka, le Programme d'appui à l'Education en Asie du Sud ; au Maroc, le Programme Concerté Maroc pour l'accompagnement de la jeunesse (PCM).

[4] Sous la direction de Marc LEVY, Comment réduire pauvreté et inégalités – Pour une méthodologie des politiques publiques, IRD – KATHALA, 2002

Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a notamment réalisé les travaux de consultance suivants :

Des travaux de consultance

- La finalisation de l'accompagnement du Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM) en France, à la définition d'une stratégie générale de communication, et à la formation à la maîtrise et à la transmission des techniques de communication et de membership (Commanditaire : FORIM).
- La finalisation de l'évaluation pilote des projets initiatives ONG à Madagascar (Commanditaire : Agence française de développement (AFD))
- L'appui à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation du Programme de Développement des Pôles Urbains (PDPU) dans la Région Diana à Madagascar ; Mission à Madagascar (Commanditaire : Centre International de Développement et de Recherche (CIDR)).
- L'évaluation du projet «Développement de la filière Manioc dans la Province de Zou» au Bénin, mis en œuvre par Vredeseilanden ; mission au Bénin (Commanditaire : Fonds belge pour la Sécurité alimentaire (FBSA)).
- Le démarrage de l'évaluation à mi-parcours du programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) de la Commission universitaire pour le développement ; missions au Burkina Faso et en République RD Congo (Lubumbashi) (Commanditaire : Commission universitaire pour le développement (CUD)).
- Le démarrage de la participation en tant que Responsable pédagogique à des sessions d'Infocycles (formations organisées par l'Agence belge de développement, destinées aux acteurs de la solidarité internationale ou souhaitant le devenir, qui donnent une vue d'ensemble de la coopération internationale et de la problématique des relations Nord/Sud) (Commanditaire : Agence belge de développement (CTB)).
- L'évaluation de la mise en place du Projet Renouveau (Projet de réorganisation interne) (Commanditaire : Entraide et Fraternité).
- La participation au jury de sélection du gestionnaire du projet d'augmentation des revenus des femmes de Dosso au Niger (Commanditaire : Agence belge de développement (CTB))

La préparation du nouveau programme triennal 2011-2013 du COTA présenté à la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD)

Photo : COTA

Prévention et transformation constructive des situations conflictuelles dans le processus multi-acteurs

*Hervé Ott**

La prise en compte de la complexité des situations est devenue incontournable face à la mondialisation des échanges. Or cette complexité est aussi interne aux groupes d'acteurs issus de la société civile, car les phénomènes d'interdépendance sont de plus en plus grands...

Chaque groupe doit être en mesure d'analyser finement ses dépendances, ses contradictions, ses peurs, pour les transformer en leviers de changement… C'est parce qu'on tend à nier ces difficultés, qu'il est difficile de les aborder quand elles deviennent flagrantes. Il faut donc chercher à associer les populations directement concernées, les aider à définir les difficultés auxquelles elles sont confrontées, puis recenser tous les autres acteurs en liens avec leurs activités (services, administrations, commerce, industrie) pour les associer à l'élaboration d'une démarche commune.

La complexité

Cela suppose de la part des leaders sociaux de grandes capacités d'écoute, de médiations et de respect des spécificités de ces trois différents secteurs que sont l'État, le marché et la société civile. Une population donnée doit accepter de se confronter aux logiques de partenaires secondaires et de ses adversaires.

Il faut dépasser la potentielle rivalité entre les différents leaders associés pour une cause commune mais peut-être concurrents sur d'autres terrains. Leur capacité à s'entendre dépend des relations personnelles qu'ils arrivent à nouer tout en respectant leurs éventuelles divergences de vues.

L'établissement d'un "rapport de forces" pour mettre en œuvre un changement, demande une grande cohérence interne (à construire progressivement et à renforcer pour s'inscrire dans la durée) : c'est cette force qui permet de mobiliser le soutien des spectateurs et de vaincre les résistances passives des opposants.

Il faudra aussi à apprendre à utiliser des techniques permettant de résister sans se laisser entraîner dans un cycle violent de réactions et de répressions.

Transformation" plutôt que "résolution

Les conflits sont la trame de la vie. Ils peuvent conduire à des transformations relationnelles ou sociales importantes. Néanmoins on ne peut pas les "résoudre" comme on le ferait d'un problème (pour autant qu'il soit correctement posé). C'est des processus, une dynamique souvent associée à de la souffrance, dont il est difficile de cerner tous les paramètres. Un problème, c'est aussi quelque chose de stable, de cerné, de défini ; un conflit est instable, évolutif, en permanente transformation.

Il est frappant de lire dans la presse que tant d'"experts" écrivent que "la seule solution c'est…". Quel que soit le domaine, il y a tant de paramètres entrant en compte dans les situations à changer, depuis la psychologie des acteurs, jusqu'à leurs valeurs et représentations culturelles inconscientes souvent antagonistes en passant par toutes sortes de structures (organisations, institutions, entreprises etc) ! L'illusion de "la seule solution" relève de la "toute-puissance" et de la croyance que le fait de modifier un paramètre fait bouger tous les autres dans le même sens, c'est-à-dire le meilleur ! Combien de solutions "uniques" se sont avérées catastrophiques avec du recul.

On ne peut pas faire changer les gens à partir de la seule rationalité. On ne fait pas changer les autres : ils changent quand ils y trouvent leur intérêt et que cela va leur permettre de moins souffrir. Les acteurs d'un conflit doivent donc être impliqués dans sa transformation.

Conflits d'intérêts[1]

Quand des intérêts divergent, il est possible de négocier. A condition d'en rester à des choses concrètes des divergences sans déraper dans des attaques personnelles : tout doit se passer dans le cadre du respect de la loi qui interdit même les injures et diffamations. Au besoin, il faut faire appel à un tiers juge, arbitre, conciliateur ou médiateur.

Tous les groupes de pression peuvent se revendiquer d'intérêts spécifiques à défendre et on pourrait espérer que l'Etat garantisse la régulation de tous ces intérêts, divergents sur certains aspects, convergents sur d'autres. Mais celui-ci étant lui-même dirigé par des personnes qui défendent aussi leur part d'intérêts, influencées dans leurs décisions par des lobbys, il est nécessaire d'être vigilant et prêt à faire pression sur le gouvernement pour faire aboutir de légitimes revendications, sinon pour obtenir qu'il applique les lois dont il est garant.

Il n'est donc pas suffisant de distinguer conflits armés et conflits sociaux, car rien ne précise que leur caractère "social" ne s'accompagne de violences cachées, plus ou moins légitimées, préjudiciables à leur transformation.

Globalement, les conflits d'intérêts peuvent trouver une issue favorable à tous les protagonistes à travers la négociation, sauf si la justice intervient comme arbitre. Encore faut-il être reconnu ou identifié comme "partenaire" du conflit. Car aussi longtemps qu'on ne représente pas une "force" d'opposition remarquable, l'adversaire peut nier notre existence.

Peut-être faudra-t-il établir un "rapport de forces" pour être identifié comme vis-à-vis respectable et espérer obtenir une négociation. Pour l'obtenir, il faut au préalable réunir le plus grand nombre de personnes ayant des intérêts communs à défendre et mettre en œuvre des actions de popularisation et de pression.

L'unité du mouvement est la source de sa force. Cela implique l'existence d'une autorité qui sache la créer, la conforter, la représenter.

Il est tentant pour les "dirigeants" de vouloir aller un peu plus vite dans la confrontation, au détriment du temps nécessaire à construire et conforter l'unité du mouvement : c'est précisément le recours à des moyens perçus comme plus ou moins violents qui va mettre en danger cette unité. Le petit avantage acquis par un "coup de force" sur le terrain risque de se transformer en gros ébranlement de la confiance envers les responsables.

Unité et confiance dépendent de la transparence dans la conduite du mouvement, du respect des pratiques culturelles locales comme des capacités à construire du consensus : la pratique dite "démocratique" des votes majoritaires renforce trop souvent les clivages et les oppositions et exclut les minorités en refusant de prendre en compte leurs visions. Les pratiques de consensus dynamique au contraire favorisent la cohésion durable d'un groupe.

Conflits d'identités

Les conflits d'identité se caractérisent par un affrontement d'identités individuelles, sociales ou culturelles. L'éventail des conflits d'identité va de la dévalorisation et l'insulte à la mort physique, en passant par toutes les formes de mise en danger de l'identité, du corps et des biens de l'individu.

Les identités sont superposées aux intérêts des personnes, groupes, ethnies, nations. Cela entraîne la stigmatisation des adversaires transformés en ennemis, dans le but de souder les rangs "contre". Ce qui provoque une escalade dans la dynamique de la violence, laquelle va se révéler "symétrique" (à l'attaque va répondre une contre-attaque chaque fois plus forte…). C'est pourquoi il faut entendre "identité" dans son double sens :

- identité qui définit la personne (comme dans "carte d'identité"), ou le groupe ou l'ethnie ;
- identité comme ce qui est identique, ici symétrique. Cette notion est fondamentale pour orienter les méthodes d'actions de résistance et de défense des droits, des intérêts en jeu.

Des pratiques agressives, trop souvent démagogiques, renforcent le camp des adversaires (réflexe de corps) et fissurent à long terme l'unité des mouvements de revendication à cause de la répression qu'elles provoquent. La conduite d'un conflit social ou international doit tenir compte des opinions publiques, lesquelles condamnent à long terme le recours à la violence, quelle qu'en soit la cause.

La violence de réaction est généralement justifiée par la violence d'oppression et de répression. Pour autant, rien de durable n'a jamais été construit par des moyens contraires au respect des droits des humains. Il y a une logique de la violence qui réclame toujours plus de violence pour réduire une autre violence…

Derrière tout conflit d'identité, il y a un conflit d'intérêt masqué. Aussi, est-il indispensable de revenir au véritable conflit d'intérêts identifiés, qui lui pourra être traité par l'arbitrage, la conciliation, la négociation ou la médiation. C'est ce qui se passe dans la plupart des conflits quand ont été épuisés les moyens qui faisaient espérer la défaite de l'ennemi, qu'il faut bien reconnaître comme adversaire.

Conflits de valeurs

Les conflits de valeurs sont à la charnière des deux catégories précédentes, parce que les valeurs sont souvent associées aux identités culturelles, quand, par exemple, on parle des rapports homme-femme ou de la démocratie... Les traiter comme des questions d'identités permet d'éviter de se questionner sur la réalité que nous vivons : y a t-il réelle égalité entre hommes et femmes chez nous ? Nos pratiques "démocratiques" sont-elles des modèles ?

Nous considérons nos limites comme acceptables, mais pas celles des autres. Et oublions que telle valeur ne trouve son application que récemment chez nous.

Or, les conflits de valeurs sont des conflits d'intérêts, pas seulement parce que nous les invoquons quand cela nous arrange mais parce que toutes les valeurs sont en fait la reconnaissance et la validation collective et culturelle des "besoins fondamentaux" de la personne (amour, reconnaissance, sécurité - repères, autonomie, créativité). De ce point de vue donc, les valeurs correspondent à des "intérêts".

Chaque valeur est légitime, mais on n'a pas forcément les mêmes échelles, qui révèlent des représentations, des idéologies : le "mérite" est-il

plus important que la “dignité” ? L’“ordre” que la “justice” ?

Il n’est pas légitime de condamner les valeurs des autres, sauf si la loi prévoit des dispositions particulières. Respecter les personnes qui affichent des valeurs différentes des miennes ne revient pas à les approuver. Je peux dire mon désaccord sans pour autant insulter, diffamer. D’autant que l’attachement viscéral à telle ou telle valeur peut aussi cacher des peurs profondes.

La réussite d’une lutte populaire dépend des moyens qu’elle va mettre en œuvre, si on entend par “moyens” tous les outils de résistance vis-à-vis des adversaires et aussi tous les outils de renforcement interne du mouvement.

L’unité

C’est dans l’unité d’un mouvement que réside sa force. Tout doit être mis en œuvre pour réunir les individus et les groupes qui partagent les mêmes intérêts. L’unité doit se construire et s’entretenir à partir du respect des différentes identités : elle sera forte s’il y a de la confiance entre les membres. L’unité, plus que le nombre, est le pivot central de la réussite d’un mouvement social ou d’une résistance. C’est ce qui permet de s’inscrire dans la durée et de transformer les conditions qui ont favorisé la dégradation de la situation à l’origine du conflit.

À côté de la confiance, c’est la recherche du consensus qui sera un instrument essentiel à la croissance d’un mouvement social. Son unité doit aussi être construite autour d’une charte qui fédère les intérêts et les valeurs du plus grand nombre sans hiérarchisation, dans la limite de contradictions trop flagrantes. Cette charte doit aussi, à travers ses valeurs, indiquer les limites des formes d’action qu’elle respecte, notamment son refus de la violence à l’encontre des personnes.

La confiance

La confiance est l’expression d’un sentiment de sécurité. La méfiance exprime une insécurité et la défiance, une relation de rivalité. Chacun de nous peut avoir des critères différents de confiance mais globalement nous avons besoin de repères, de pouvoir compter sur telle ou telle personne sans risquer d’être “trahis”. Il en va de même dans les groupes.

Nous prenons rarement la peine de définir nos propres critères de confiance pour permettre aux autres de savoir où ils doivent être particulièrement vigilants.

Il y a aussi des éléments universels qui favorisent la confiance : le non-jugement des personnes (et le refus de toute les formes de dévalorisation), le respect de la confidentialité, l’écoute empathique, le respect des différences et bien entendu l’interdit de toute agression physique.

Ces éléments doivent être garantis dans tout groupe. Comme il ne suffit pas de dire qu’ils doivent être respectés, il faut déléguer des personnes du groupe reconnues pour leur sagesse afin qu’elles interviennent avec autorité lorsqu’une limite est franchie.

Pour construire un groupe, il faut par ailleurs veiller à ce que les nouvelles personnes soient accueillies, intégrées.

Pour créer la confiance, il faut prendre du temps pour faire la fête, pour rire ensemble. Toute rencontre de représentants institutionnels devrait être mise à profit pour créer des liens interpersonnels, de la relation, par-delà les statuts et les fonctions.

Il faut aussi se donner le temps de s’écouter quand il y a des choses difficiles à vivre : chaque personne a le droit de vivre et d’exprimer des émotions mais elle doit aussi pouvoir les assumer elle-même. Car les phénomènes d’émotions

collectives peuvent se transformer en processus de bouc émissaire si l'expression émotionnelle est trop fusionnelle, au lieu de rester individuelle. Il faut donc connaître les techniques d'animation pour accueillir et canaliser les émotions individuelles dans un groupe.

Il est enfin possible d'approfondir la confiance dans un groupe avec des jeux - exercices physiques, qui permettent de diminuer la peur du jugement des autres, la peur de l'inconnu et de renforcer la cohésion du groupe : plus les membres se respecteront, plus ils pourront affronter les difficultés ensemble.

Le souci de la confiance dans la conduite d'un groupe, devrait être aussi important que celui d'aboutir à des résultats dans l'action. Selon les systèmes culturels on donnera inconsciemment la priorité à l'action ou à la relation. Et nous, Occidentaux, avons intérêt à nous inspirer des pratiques des cultures du Sud pour intégrer cette dimension dans nos pratiques.

Autorité et conduite d'un mouvement

La conduite d'un mouvement social suppose, pour l'intérieur et pour l'extérieur, de pouvoir l'identifier à des personnes particulières. Pour autant, il n'est pas nécessaire de concentrer toute l'identité du mouvement sur une seule personne. C'est en fait dans le partage des responsabilités au sein d'un mouvement que se fonde l'autorité des délégués : plus le pouvoir de la parole sera concentré, plus les possibilités de débattre seront restreintes. Il est par exemple indispensable que l'animation des réunions, à quelque niveau que ce soit, soit confiée à des personnes compétentes dans ce domaine, différentes de celles qui portent la responsabilité de l'exécutif, afin de garantir l'expression et l'écoute de toute parole divergente.

Cette autorité repose souvent sur des leaders, lesquels sont reconnus pour leurs compétences d'analyse des situations, de synthèse, de prise de parole en public, pour leur intuition etc. Il arrive trop souvent que le pouvoir de ces leaders manque de limites clairement définies et qu'on attende d'eux trop d'interventions diverses. Selon leur tempérament, ils pourront aussi chercher à contrôler le plus possible ce qui peut les mettre en difficulté, ce qui risque de susciter l'apparition de sous-groupes, de tendances, de clans, qui nuisent à l'unité.

C'est en travaillant sur la répartition des responsabilités et le partage du pouvoir au sein d'un mouvement qu'on peut limiter les écueils inhérents à toute démarche collective. Les leaders doivent aussi faire appel à de personnes reconnues pour leurs compétences, plus que pour leurs attaches partisanes.

Le consensus pour la prise de décisions

Les pratiques de décision ou d'élection à la majorité sont rapides, mais elles ont l'inconvénient de nier la complexité des questions et de ramener de légitimes conflits d'intérêts à des conflits de personnes. Avant d'être confronté à ce genre de question, il faut avoir fait des choix sur les méthodes de décision, par vote ou par consensus, de délégation par élection pour par désignation.

La démarche du consensus est plus ouverte que celle des votes car elle intègre une plus grande diversité de positions :

- soit tout le monde est d'accord, auquel cas la décision est prise ;
- soit il y a des oppositions et alors on prend en compte trois possibilités :

  1- on cherche à intégrer les éléments de l'opposition dans la décision : les batailles d'arguments en "pour" et en "contre" masquent souvent des "peurs" qui ne s'expriment pas comme telles. Il est plus efficace de les entendre et de leur donner des garanties, des sécurités, que d'argumenter jusqu'à

épuisement des adversaires, car ces sécurités et garanties vont enrichir le contenu de la décision ; ce qui reste de désaccord pourrait être vécu comme relatif : “je ne suis pas d’accord avec votre position, mais je peux vivre avec sans vous empêcher de la prendre et je m’engage à rester solidaire en cas de difficultés imprévues” ;

2- si une opposition de fond persiste, il faut accepter de reporter la décision pour se donner du temps. Cela suppose d’avoir intégré et anticipé les délais nécessaires pour cette éventualité ;

3- l’opposition est totale et les personnes qui la représentent quittent le groupe.

On reproche beaucoup sa lenteur à cette démarche sans voir que les décisions rapides par vote sont très souvent remises en causes ou inapplicables. Et qu’il faut les rediscuter encore !

Le consensus pour la désignation de délégués

Il est habituel de procéder à des élections, parfois même, à bulletins secrets qui favorisent parfois les pratiques suspectes.

Une autre méthode consiste à définir d’abord le contour, les limites, des responsabilités à partager, puis de préciser les compétences requises pour être en mesure de les assumer et enfin seulement, de les répartir par consensus aussi. Cela exclut toute candidature spontanée, car les motivations cachées de telle ou telle personne à briguer tel mandat peuvent être étrangères aux besoins du groupe. On procède par un partage transparent : chaque personne du groupe nomme la personne à qui elle ferait confiance pour assumer telle responsabilité, à l‘exclusion d’elle-même ; après un premier tour on élimine les personnes qui refusent d’envisager d’assumer telle responsabilité, et on refait un tour pour éliminer progressivement la concurrence entre deux ou plusieurs personnes sur un poste. En cas de blocage, on peut demander à quelles conditions, contre quelles garanties, les personnes qui n’ont pas fait le choix de telles personnes pourraient l’envisager.

Cette méthode convient à de petites unités car les grandes structures favorisent parfois des processus cachés ambigus.

La fin et les moyens

Pour des raisons d’“efficacité” (à court terme) et d’urgence on recourt souvent à des moyens en contradiction avec les fins poursuivies. C’est le cas chaque fois que des méthodes violentes sont utilisées. Il est tout à fait concevable de pratiquer des actions de désobéissance civile, c’est-à-dire de transgression, si cela se fait de façon publique et sans se soustraire aux sanctions éventuellement prévues par la loi.

Dans le domaine du développement, il est indispensable de mettre en place un “programme constructif”, dont la caractéristique est de respecter un certain nombre de valeurs à définir, et de commencer à le mettre en œuvre même avec très peu de moyens : c’est ce qui donne de la crédibilité au programme, ce qui rend responsables ses promoteurs, permet de résoudre la contradiction “revendications passives irréalistes” et “propositions réalistes qui divisent”. Chaque réalisation concrète sera un succès et renforcera la détermination de ses acteurs.

Les méthodes de transformation constructive asymétriques des conflits

Ces méthodes ont été créées sur le terrain, pour répondre à des situations d’injustice, d’agression, de répression, très différentes. Elles concernent aussi bien :

- l’interpellation de l’opinion publique, avec des formes de manifestations très diverses où l’humour, la fête et le silence cherchent avant tout à gagner la sympathie de l’opinion publique ;
- la popularisation des objectifs poursuivis en affichant des valeurs qui donneront du sens aux situations dénoncées et aux objectifs poursuivis. Il est particulièrement important que les objectifs soient définis de façon positive “pour” et non comme de simples oppositions “contre”;
- les actions d’obstruction pour gagner du temps

ou du terrain, que ce soit par des occupations symboliques, des actions de blocage administratif et de la résistance juridique en utilisant tous les recours légaux ;
- des actions de non-coopération (grève, boycott, désobéissance civile, etc.) pour dénoncer la complicité des acteurs ou des lois avec l'injustice ;
- des techniques de protection en cas de répression, de maîtrise de la provocation, etc.

L'"asymétrie" de ces formes d'action vise à éviter toute escalade de la violence, de la provocation, à déstabiliser l'adversaire avec notamment des actions de masse sans agressivité et des actions surprise plus offensives. Sans jamais porter atteinte à la dignité des personnes. La provocation peut être un élément très important : en provoquant une répression ciblée et assumée, les manifestants vont renforcer la sympathie de l'opinion publique.

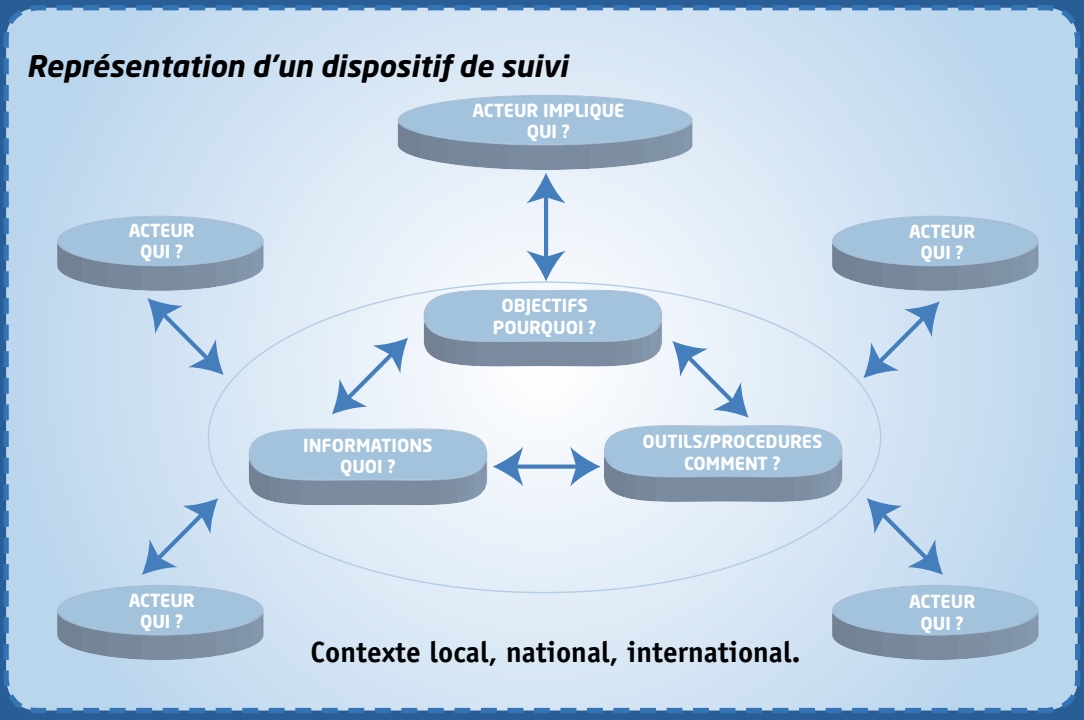
Toutes ces techniques de résistance constructive, d'affrontement, de programme constructif comme celles qui concernent la construction du groupe, son fonctionnement et la définition de ses objectifs et méthodes nécessitent une formation. Inutile de réinventer l'eau chaude ! On peut gagner beaucoup de temps et d'énergie en s'inspirant de ce qui a déjà été expérimenté et éprouvé pour l'adapter au contexte, à la culture et aux mentalités.

* Institut Européen Conflits Cultures Coopérations (IECCC) www.ieccc.org. On pourra enrichir cet article en lisant « Processus multi acteurs, leaders sociaux et transformation des conflits » (http://www.ieccc.org/article.php3?id_article=151).

[1] Tout ce qui permet à des individus et des groupes de vivre et de s'épanouir, depuis les besoins fondamentaux des individus, jusqu'aux représentations symboliques dans des système culturels en passant par l'organisation des groupes.

Fiche-outils

Les quatre questions-clés d'un dispositif de suivi[1]



Qui ?
Il est important d'attribuer un rôle aux différentes catégories d'acteurs concernées par le projet afin que le dispositif de suivi reflète la diversité des intérêts, perspectives et des apports et permettre d'appréhender aussi précisément que possible les avancées en relation avec les initiatives mises en œuvres. Ces rôles peuvent être différents pour une même catégorie d'acteur à différents moments du suivi.

Quoi ?
L'information décrit, caractérise, problématise, objective les actions et les comportements des acteurs, leurs relations mutuelles, les conséquences des actions, les processus, les décisions et les outils d'une intervention. Il est donc indispensable également que chaque acteur concerné puisse s'exprimer sur le type d'information utile et pertinent à traiter par le dispositif de suivi. D'autant que les acteurs eux-mêmes sont des sources d'information. Il convient également d'établir le juste équilibre entre l'information « brute » qu'un acteur donné doit fournir au dispositif et l'intérêt qu'il peut retirer de ce même dispositif. Il est souvent nécessaire de songer à une « rétribution » de l'information brute sous toute les formes possible (information en retour, équipement, valorisation du rôle des acteurs…).

Comment ?
Le choix des outils, méthodes, de traitement et de communication de l'information peut conduire à inclure ou exclure du dispositif, à différentes étapes ou moments, certaines catégories d'acteurs. Ainsi, les capacités de chacun à utiliser un outil, respecter une règle ou une échéance, ou à s'adapter à une nouvelle pratique, doivent être prises en compte.

Pourquoi ?
Les intentions du dispositif de suivi doivent être clairement déterminées (rendre compte, gérer, capitaliser, apprendre). Des priorités doivent être établies entre les intentions parfois diverses des acteurs de manière à ce que chacun sache à qui et comment transmettre quelles informations et ce qu'il doit en faire. De là découleront les outils et procédures à mettre en place. Ces priorités peuvent être amenées à évoluer d'une phase à l'autre d'un programme.

[1] Le texte de cette fiche et le schéma ci-dessus sont extraits et adaptés du Hors série N°9 récemment publié par le COTA , "Le suivi des interventions de développement. Prise en compte des différentes perspectives des acteurs".

Sur le thème du trimestre...

>> Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs
Hédia Hadjaj-Castro, Mario Bucci, Natacha Wilbeaux
COTA, Bruxelles, 2010, 90 p.
Cote Cota : 116-HAD-s

>> Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact
Hédia Hadjaj-Castro, Agnès Lambert
COTA/IRAM, Bruxelles/Paris, 2008, 60 p.
Cote Cota : 116-HAD-i

>> Journée de réflexion sur le partenariat multiacteurs et les perspectives futures de la coopération ONG
COTA, Bruxelles, 2005, 43 p.
Référence Internet : www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=108

>> Recognising local innovation : experiences of Prolinnova partners
Chesha Wettasinha, Mariana Wongtschowski, Ann Waters-Bayer
Prolinnova, Leudsen, 2006, 62 p.
Cote Cota : 400.1-WET-f

>> Facilitating multi-stakeholder partnerships : lessons from Prolinnova
Will Critchley, Miranda Verburg, Laurens van Veldhuizen
Prolinnova, Leudsen, 2006, 55 p.
Cote Cota : 400.1-CRI-f

>> Concertation multi-acteurs pour une gestion agro-pastorale : synthèse thématique
Iram, RéDéV, Paris, 2005, 24 p.
Référence Internet : www.redev.info/elevage/index.htm

>> Le partenariat multi-acteurs comme nouvel outil de coopération : le cas de l'énergie
Cécile Kerebel
CERI, PROSES, Ministère des Relations internationales du Québec, 2003, 8 p.
Référence Internet : www.ceri-sciencespo.com/archive/sept03/artck.pdf

>> Multipartijsamenwerking en lokale gemeenschappen : leren uit ontwikkelingsinitiatieven voor een duurzaam beheer van de natuurlijke hulpbronnen in de Andes
Marc Craps
KUL, Leuven, 2005, 353 p.
Référence Internet : www.protos.be/protosh2o/copy_of_Links-met-bestanden/Doctoraat%20M%20Craps%202005-11-15.pdf

>> Leaders sociaux : conduite de projets multi-acteurs et gestion/transformation des conflits. Contenus et méthodes pour la formation de leaders sociaux
Karl-Heinz Bittl, Hervé Ott
IECCC, Millau, 2009, 27 p.
Référence Internet : www.terre-citoyenne.org/nc/documents.html?tx_abdownloads_pi1%5Baction%5D=getviewclickeddownload&tx_abdownloads_pi1%5Buid%5D=167&tx_abdownloads_pi1%5Bcid%5D=1264

>> La concertation multi-acteurs au Maroc : capitalisation de l'expérience de la ville de Salé
Abdelouahed El Ghazi
Handicap International, Rabat, s.d., 60 p.
Référence Internet : www.handicapinternational-maroc.org/livreconcertation.pdf

>> Une démarche et un projet pour agir : restaurer l'espoir autour du lac Victoria (Tanzanie, Ouganda, Kenya)
Pierre Vuarin
Responsible Fishing Alliance, Paris, 2007, 15 p.
Référence Internet : www.r-f-a.org/fileadmin/admin/.../une_demarche__un_projet_pour_agir.pdf

>> Mieux faire société ensemble : la contribution des Programmes Concerté Pluri-Acteurs à une rénovation du dialogue entre sociétés civiles et pouvoirs publics.
F3E, Coordination Sud, MAE France, et al., 2008, 99 p.
Référence Internet : www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Mieux_faire_societe_ensemble-2.pdf

>> Le rôle des intermédiaires dans les projets multi-acteurs
Geneviève de Crombrugghe
In : Echos du COTA, n°108, 09/2005, p. 18-19
Référence Internet : www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=152

>> Le multi-acteurs chez les ONG : une voie d'avenir ? Exemples au Nord et au Sud
Totté, Marc
In : Echos du COTA, n°108, 09/2005, p. 12-17
Référence Internet : www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=152

>> De la divergence au conflit…
Echos du COTA, n°112, 09/2006
COTA, Bruxelles, 2006, 30 p.
Référence Internet :
www.cota.be

>> Le partenariat : réciprocité et (re)connaissance
Echos du COTA, n°100, 09/2003
COTA, Bruxelles, 2003, 30 p.
Référence Internet :
www.cota.be

Périodiques

>> Droit d'asile : réfugiés, d'hier à demain
CIRE - Migrations magazine, n°2, été 2010
Soixante ans après la convention de Genève relative au statut des réfugiés, ce dossier fait le point sur la question. Ce nouveau numéro explore et met en débat la question de la protection des réfugiés aux niveaux belge et européen.

>> Faire de l'information une valeur ajoutée pour la production agricole, le défi des journaux La Voix Du Paysan (LVDP) et The Farmers' Voice (TFV) au Cameroun
SOS Faim
Dynamiques paysannes, n°22, juillet 2010
Peu d'organisations agricoles au Cameroun bénéficient d'appui-conseil. Pourtant, à l'instar de n'importe quels autres acteurs économiques, l'ensemble des agriculteurs a besoin d'être guidé et informé pour augmenter les revenus tirés de leur activité.

>> Sécurité alimentaire : beaucoup de promesses non tenues
DDC - Un seul monde, n°3, septembre 2010
Bien qu'ils aient assez de terres fertiles, certains pays en développement ne parviennent pas à nourrir leur population. Le Mozambique en est un exemple frappant, où l'insuffisance des canaux de distribution et le mauvais état des infrastructures ne sont que deux problèmes parmi d'autres…

Formations

>> 30-31 octobre. La dette, obstacle à la souveraineté des peuples, Liège (Belgique)
1ère journée :
• Le droit international et la souveraineté des peuples dans l'histoire
•Les programmes d'ajustement structurel et les atteintes à la souveraineté des peuples du Sud
2ème journée :
•Les instruments juridiques des puissants – les tribunaux d'arbitrage
•Les alternatives
Information : CADTM, Myriam 0498 35 36 66 - myriam@cadtm.org

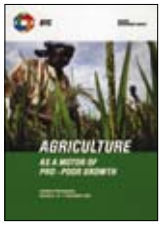
>> Annoncer la couleur
• 22 septembre : ALC Bruxelles
• expérimentation de l'outil «Le charme discret de l'étranger ou l'exotisme au cinema»
• 28 septembre- 14 octobre : ALC Liège - exposition «La part de l'antilope revient toujours au léopard» (proverbe africain)
•28-septembre – 1 octobre : ALC Liège - jeux de rôle : Des abeilles et des hommes
- 29 septembre : ALC Hainaut - Expérimentation des outils «Be. Welcome» et visites «Le par-

suite page 30

Nouveautés en bibliothèque

Vous pouvez retrouver la liste complète des nouvelles acquisitions du centre de documentation sur notre site (http://www.cota.be) ou encore la recevoir par courrier électronique (sur demande bibliotheque@cota.be). Les ouvrages repris ci-dessous sont disponibles en consultation au centre de documentation.
Si vous désirez acquérir un de ceux-ci, veuillez contacter le diffuseur indiqué.

>> Le rôle des médias dans le développement agricole et rural des pays ACP : synthèse des travaux du séminaire (séminaire annuel du CTA, Bruxelles, 12-16 octobre 2009)
CTA, Wageningen, 2010, 92 p.
Cote Cota : 163-CTA-r
Ce séminaire avait pour objectifs de contribuer à la formulation de stratégies visant à améliorer les capacités des médias quant à l'accès et à la diffusion d'une information pertinente sur des questions clés du secteur agricole des pays ACP ; de renforcer les liens de communication entre les médias et les autres acteurs du secteur agricole ; et de contribuer à l'identification des programmes de soutien aux médias.



>> Agriculture as a motor of pro-poor growth
BTC/CTB, Bruxelles, 2009, 84 p.
Cote Cota : 401.1-BTC-a
La CTB a accueilli, les 16 et 17 décembre 2009, son 5e séminaire international annuel intitulé 'Agriculture as a motor of pro-poor growth'. Ce séminaire portait sur la réduction de la pauvreté par le biais de l'agriculture dans les pays en développement. L'objectif du séminaire était d'examiner cette question sur un mode holistique, en tenant compte aussi bien des besoins que des acteurs et en examinant minutieusement quels partenaires de développement sont à même de contribuer à un développement agricole en faveur des pauvres.

>> Cartographie des acteurs de la migration à Dakar
CNCD, Bruxelles, 2010, 51 p.
Cote Cota : 133-CNC-c
A partir de 2005, nombreux sont les acteurs qui se sont penchés exclusivement sur la question ou qui ont intégrés la problématique de la migration dans leurs champs d'intervention. Ainsi, l'essentiel des acteurs répertoriés travaillent non pas de façon unilatérale mais conjointement sur la sensibilisation, le plaidoyer, la réinsertion socio-économique des rapatriés.

>> Actes du colloque international des sociétés civiles euro-africaines sur les migrations et le développement humain durable et solidaire
CNCD, Bruxelles, 2009, 49 p.
Cote Cota : 111.3-CNC-a
L'objectif général du colloque international est de soutenir la construction d'analyses concertées des sociétés civiles africaines sur les politiques migratoires développées ou proposées à leurs Etats, tant aux niveaux national, sous-régional, régional qu'international.

>> Handbook of ethnography
Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sara Delamont (et al.)
Sage Publications, Londres, 2007, 507 p.
Cote Cota: 132-ATK-h
L'ethnographie est l'une des méthodes principales en sociologie, en anthropologie et dans d'autres disciplines apparentées des sciences sociales. Ce manuel propose un guide critique de ces principes et pratiques.

>> L'appui au stockage des récoltes : une solution pour la sécurité alimentaire dans les zones agricoles difficiles? L'exemple du Grand Sud de Madagascar
Floriane Thouillot, Jérémie Maharetse
GRET, Nogent-sur-Marne, 2010, 99 p.
Cote Cota : 542-THO-a
Le Gret a développé diverses actions d'appui aux ménages agricoles dont l'amélioration du stockage des denrées et des semences. La priorité a été donnée au stockage collectif avec le montage de groupes de paysans, unis par les liens sociaux et les rapports d'autorité au sein des villages. Un crédit stockage a également été développé avec une institution de microfinance. Dans cet ouvrage, le Gret retire plusieurs enseignements de cette expérience pilote, il décrit les difficultés rencontrées et évalue les résultats obtenus.

>> Decent work and fair globalization : a guide to policy dialogue
Hamish Jenkins
United Nations/NGLS, New York/Genève, 2010, 79 p.
Cote Cota : 110-JEN-d
Ce guide sur le dialogue politique fournit de nombreuses suggestions de réflexion pour des stratégies économiques alternatives aux niveaux national et international afin de réaménager les politiques macro-économiques, financières et commerciales de manière à répondre aux impératifs de l'emploi décent.

>> Disponibilité des ressources financières pour la santé dans les pays d'Afrique subsaharienne

Jacky Mathonnat
AFD, Paris, 2010, 283 p.
Cote Cota : 805.1-MAT-d

Depuis le début de la décennie, le plaidoyer pour l'augmentation des ressources financières en faveur du secteur de la santé fait l'objet d'un très large consensus dans les pays en développement et dans la communauté internationale, tant les besoins apparaissent considérables. L'attention se focalise souvent sur la nécessité d'accroître fortement l'aide accordée à la santé et sur l'utilisation des allégements de dette pour financer, notamment, les Objectifs de santé du Millénaire pour le développement.

>> Le système de gouvernement local en Palestine

Aude Signoles
AFD, Paris, 2010, 65 p.
Cote Cota : 111.5-SIG-s

Alors que, depuis presque deux décennies, la communauté internationale et les acteurs impliqués dans le conflit israélo-arabe et israélo-palestinien focalisent leur attention sur la construction d'un État palestinien, ce rapport s'intéresse au système de gouvernement local en Cisjordanie et dans la bande de Gaza.

>> Fundamentals of action research (4 volumes)

Sous la direction de Bill Cooke et Julie Wolfram Cox
Sage Publications, Londres, 2005, 347 p.
Cote Cota : 116-COO-f

Ce livre est organisé en sections historiquement séquencées, mais comprend des parties pour les différentes branches contemporaines de la recherche-action. Les sujets abordés comprennent : la pré-histoire, les fondations, les classiques méconnus, le développement de la recherche-action, la recherche-action et le lieu de travail, la recherche-action et le changement social, les variétés de la recherche-action au 21e siècle et les limites de la recherche-action.

>> Evaluation research methods (4 volumes)

Sous la direction de Elliot Stern
Sage Publications, Londres, 2005, 392 p.
Cote Cota : 116-STE-e

Ce guide explique les procédures fondamentales pour la planification et l'exécution d'une évaluation et est conçu pour aider l'évaluateur à acquérir un degré élevé de compétences techniques dans les domaines de la méthodologie et de la recherche fondamentale.

Actualités

>> Notes de synthèse des bénévoles de SOS Faim
Des bénévoles de SOS Faim éditent depuis plusieurs mois des notes de synthèses des tinées à informer les partenaires de l'ONG et les autres organisations intéressées sur diverses thématiques, afin d'alimenter leurs réflexions sur, par exemple : l'accaparement des terres, le Jatropha, l'attitude du Parlement européen à l'égard du changement climatique, etc.
Toutes ces notes sont disponibles sur le site de SOS Faim à l'adresse suivante : www.sos-faim.be/ong-developpement-FR-publications-notes_synthese.htm

>> Entre nos mains
Une création collective des associations Autre Terre asbl, la G<uimbarde (Belgique), ASDES (Sénégal) et le Baobab (Burkina Faso) abordant la question de l'économie mondialisée de manière ludique et accessible grâce à des saynètes.
Le spectacle tournera en Belgique du 3 octobre au 12 novembre.
Informations : 04 240 68 47 ou Autre Terre asbl, 04 240 68 48 (www.autreterre.or)

>> 1-4 octobre 2010. The Berlin International Human Rights Congress (BIHRC): «Human Rights and Democracy in a Globalized World - Moving Towards an International Consensus» Berlin (Germany)
Information : http://www.culturaldiplomacy.org/academy/index.php?en_conferences_bihrc

>> 8-13 novembre 2010. AMARC 10, dixième conférence mondiale de radiodiffuseurs communautaires, La Plata (Argentine).
Informations : http://amarc10.amarc.org ou contacter secretariat@si.amarc.org.

>> 10-11 novembre 2010. Conférence Internationale sur les Technologies de la Communication Mobile pour le Développement à Kampala, Kampala (Ouganda)
Information : m4d.humanit.org/

>> 27-30 avril 2011. 4ème salon international des Energies renouvelables et de l'environnement en Afrique, Dakar (Sénégal).
Informations : MM. I. Ndoye et Dj. Ba, Expo Carrefour Afrique, mobiles : +221 77 576 12 07/77 559 47 12, fax : +221 33 824 21 91, tél : +221 33 865 66 88/33 825 19 63, email : info@inergie-afrique.com

Formations (suite)

cours du migrant»
Information : Annoncer la couleur - CTB - Rue Haute, 147 - 1000 Bruxelles - Tél.: 02/505 18 23 - Fax: 02/505 18 51, courriel : annoncerlacouleur@btcctb.org

>> 31 janvier- 4 février 2011 : Advanced Partner Capacity Building
At the end of the course, participants will :
• Have explored the latest cpacity building trends and debates ond how they relate to thier own practice,
• Have considered different capacity building methods and the issues for considération when working with different types of partners,
• Be able to use a values-based Framework to reflect upon the degree to which good practice principles are being put into practice.
Information : INTRAC, tel +44 (0) 1865 263040/201851, fax : +44 (0) 1865 201852, email : training@intrac.org , www.intrac.org

LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS* :

• **N° 129 [DECEMBRE 2010]**: LA COLLABORATION ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE
• **N° 130 [JANVIER 2011]**: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

Courriel : stephane.boulch@cota.be
Télécopie : + 32 2 223 14 95
Téléphone : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrons plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.
La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.
Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

FORMAT DES ARTICLES

• 10000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
• sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
• en format Microsoft Word
• sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
• Chaque article doit débuter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
• Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyées en fin de texte
• Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

DROITS

• La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

• L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

• A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

** Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs…*

» DERNIERE PARUTION

LE SUIVI DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT : PRISE EN COMPTE DES DIFFÉRENTES PERSPECTIVES DES ACTEURS

COTA, HORS SÉRIE N°9, 2010, 90 PAGES, 5€

Les programmes de coopération sont de plus en plus complexes et les logiques partenariales ont évolué vers des montages multiacteurs. Ces nouvelles formes de collaborations appellent à repenser la notion de dispositif de suivi. Plus qu'une somme d'outils et de procédures, le suivi d'une action implique un système complexe. Les acteurs impliqués dans une intervention sont porteurs d'intérêts et d'objectifs divers, apportent des perspectives particulières et sont soumis à des contraintes spécifiques qu'il est nécessaire de prendre en considération. Comment aller vers un suivi plus inclusif et réflexif ? Après avoir revisité la notion de suivi et l'avoir remis en contexte par rapport aux évolutions récentes du secteur, ce document propose une démarche réflexive pour diagnostiquer, évaluer ou mettre en œuvre le dispositif de suivi d'une intervention multiacteurs. Cette publication s'inscrit dans une démarche de recherche initiée par le COTA il y déjà plusieurs années autour de la gestion des interventions de développement.

» DERNIERES PUBLICATIONS

HORS SERIE N°8
PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS LOCALES DE SERVICE AUX COMMUNAUTÉS EN AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H

HORS SERIE N°7
INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS DANS L'ANALYSE D'IMPACT
H.HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT

ETUDE-RECHERCHE
PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES
S. BOULC'H

HORS SERIE N°6
LA PAUVRETE EN REFERENCES
M. TOTTÉ

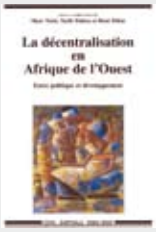
HORS SERIE N°5
RADIOS COMMUNAUTAIRES EN AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H

HORS SERIE N°4
HISTOIRES D'EVALUATION
S. DESCROIX

HORS SERIE N°3
NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET ORGANISER UNE RECHERCHE
P. GERADIN, C. SLUSE

HORS SERIE N°2
ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD
C.LELOUP, S. DESCROIX

LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?
COTA, COULEUR LIVRES



LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DÉVELOPPEMENT
ED. KARTHALA

TECHNOLOGIES WALLONNES POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE
AWEX

CHEMINEMENT D'UNE ACTION DE DÉVELOPPEMENT
E. BEAUDOUX, G. DE CROMBRUGGHE, F. DOUXCHAMPS, M.C. GUENEAU, M. NIEUWKERK