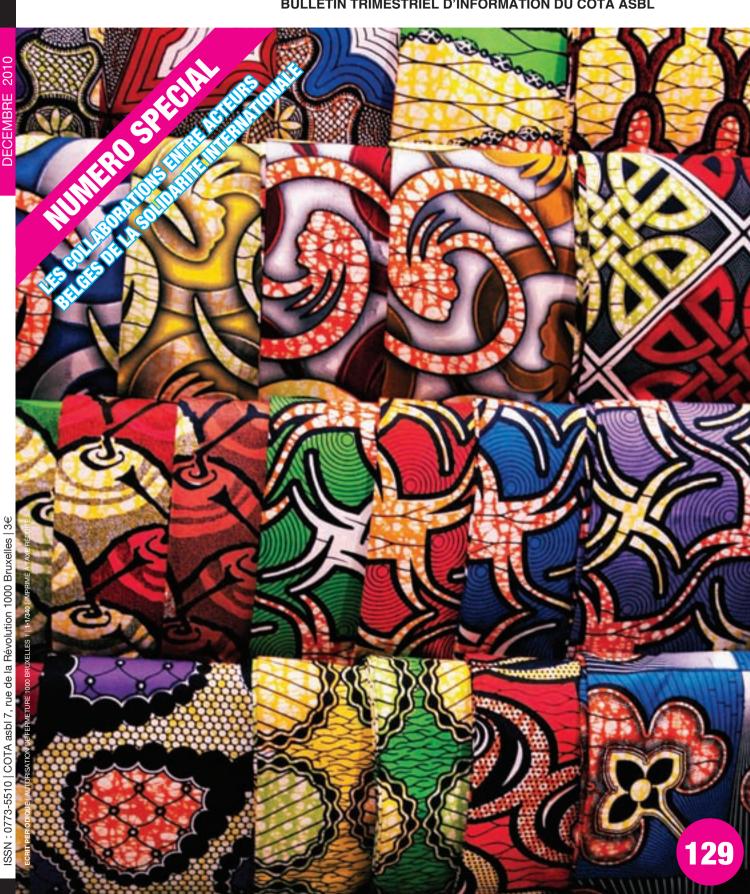
**BELGIQUE - BELGIE** 1000 BRUXELLES 1

BUREAU DE DEPOT

# Echos du COTA

**BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL** 



# éditorial

EDITEUR RESPONSABLECOLETTE ACHEROY
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
REI GIOLIE

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

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

GRAPHISMEFREDERIC PIRON [FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO DE COUVERTUREDIETER TELEMANS / 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]2 218 18 96 FAX.: 00 32 [0]2 223 14 95 INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

# Le multi-acteurs, une perspective stratégique réelle en Belgique ?

Le COTA organisait le 2 décembre dernier une réflexion collective sur les sens, les motivations et les conditions des collaborations entre acteurs de la solidarité internationale dans un contexte belge caractérisé par la grande diversité des engagements en faveur des pays en développement. Le présent numéro des ECHOS DU COTA restitue les points forts de ce séminaire.

Les discussions engagées lors de cet événement prenaient appui sur un rapport d'étude récemment publié par l'ONG sur les collaborations entre acteurs belges de la solidarité Nord-Sud¹. Cette étude nous amène à constater que si les interactions entre acteurs belges sont fréquentes, elles ne débouchent que rarement et ponctuellement sur des collaborations multi-acteurs. A fortiori ces dernières privilégient la concertation à la réalisation d'actions concrètes. Pourquoi ? Les synergies sont-elles toujours souhaitables ? Quand et à quelles conditions le sont-elles ? Comment stimuler des synergies appropriées ?

Mais le séminaire, et cette publication ne sont qu'une étape. Sur base des constats tirés de l'étude et des échanges que nous entretenons, nous espérons pouvoir à travers le site collaboratif "Solidarite-internationale.be" que nous avons ouvert ainsi que par le biais d'autres événements d'échange, poursuivre et approfondir le débat.

 $^1\,http://www.solidarite-internationale.be/lib/exe/fetch.php/rapport\_etu-de\_collaborations.pdf$ 

### » sommaire

- 3 AUTOUR DES COLLABORATIONS MULTI-ACTEURS ENTRE INTERVENANTS BELGES DE LA SOLI-DARITÉ INTERNATIONALE
- 8 LE COTA CE TRIMESTRE
- 9 INITIATIVES MULTI-ACTEURS EN BELGIQUE
- 11 POUR UN AGENCEMENT DES DIVERSITÉS ?
- 14 SUR LE THEME DU TRIMESTRE...
- 15 FACILITER LES RELATIONS ENTRE ACTEURS
- 19 CULTIVER LA DIVERSITÉ DES ENGAGEMENTS DANS UN INSTITUT SUPÉRIEUR DE FORMATION À LA GESTION ET AUX SCIENCES ÉCONOMIQUES
- 23 LE MULTI-ACTEUR : UNE PRIORITÉ STRATÉGIQUE ?
- 28 PERIODIQUES
- 29 NOUVEAUTES EN BIBLIOTHEQUE



Le COTA vient de publier en ligne un rapport qui présente les conclusions principales d'une recherche sur les collaborations entre acteurs belges de la solidarité internationale (SI). Ce document est une invitation adressée au secteur à initier ensemble une réflexion sur les aspirations de chacun à collaborer et sur les conditions d'émergence de démarches multi-acteurs en Belgique...

Si l'idée de la collaboration multi-acteurs commence à se répandre dans les discours et pratiques de la solidarité internationale, cette notion reste vague et les cas concrets d'expériences où plusieurs acteurs de développement intéressés ou focalisés sur une problématique et/ou sur une zone d'intervention donnée sont pleinement associés à la gestion d'un programme sont rares. La pauvreté de la littérature disponible montre qu'on a peu capitalisé sur le sujet. Mais cela est aussi révélateur d'obstacles et de difficultés que le discours parfois semble sous-estimer ou ne pas connaître¹.

Ainsi, s'investir dans une recherche sur les stratégies collaboratives entre acteurs de la SI en Belgique francophone était un moyen pour le COTA, partant d'une aire de recherche et d'un contexte à sa portée, d'entamer une réflexion plus large et transversale sur les approches multi-acteurs.

Cette recherche a permis de faire ressortir des tendances à l'état embryonnaire ainsi que des questions ouvertes destinées à susciter chez le public concerné une analyse critique plus fondamentale sur les motivations des démarches collaboratives, leur sens et leur portée (sont-elles toujours pertinentes? Dans quelles conditions? Comment les stimuler? etc).

# Les inclinations collaboratives en général

Les interactions entre acteurs sont nombreuses, mais débouchent généralement peu sur des actions concrètes. Les collaborations entre acteurs belges d'une même catégorie pour la mise en œuvre d'interventions de solidarité au Sud sont peu fréquentes, occasionnelles et ponctuelles (à l'exception des universités); elles se rencontrent davantage au Nord.

Les collaborations Nord-Sud entre acteurs d'une même catégorie sont plus systématiques, tandis que les pratiques de collaboration avec des acteurs d'autres catégories ne sont pas très répandues, elles sont souvent bilatérales et peu d'exemples de collaborations sur le long terme sont identifiés.

Les interactions entre acteurs sont nombreuses, mais les collaborations multi-acteurs sont encore très rares et peu développées en Belgique.

### Les collaborations "bilatérales"

Lorsqu'il s'agit plus particulièrement de collaborations entre acteurs de catégories différentes, on constate qu'elles sont essentiellement conclues avec des ONG de développement agréées par l'Etat.

Si l'on recherche des partenariats avec les ONGD, c'est essentiellement en raison de leur position en quelque sorte dominante dans le secteur de la coopération. Celle-ci leur confère une visibilité et une légitimité d'action qui permettent à des acteurs moins reconnus de gagner en crédibilité et d'accéder par leur intercession à des financements qui directement leur resteraient inaccessibles. En outre, plusieurs ONGD actives dans l'éducation au développement ou le plaidoyer et/ou recourant à des récoltes de fonds disposent de ramifications bien établies dans les tissus associatifs locaux, ce qui en fait des interlocuteurs quasi omniprésents.

#### Les "Réseaux"

La forme la plus fréquente de collaboration multi-acteurs est celle du réseau d'échanges. Que cela prenne la forme d'organisation formelle permanente (le CNCD, le CWBCI), de réseau d'initiative (réseau Kauri, réseau EU-Nomad), de plateforme (la plateforme Haïti) ou de campagne temporaire (la campagne "Travail décent"), on

voit que la rencontre et la collaboration entre acteurs de natures différentes avec un but principal de concertation et d'échange semble être – pour le moment – la forme qui correspond le mieux aux intérêts et aux capacités des acteurs.

Cette forme permet aux acteurs de garder un haut niveau d'autonomie. La participation à un réseau est, de toute manière, une activité collatérale par rapport à l'ensemble de l'action de chaque acteur ; activité qui, dans le meilleur des cas, complète et renforce l'action principale de chaque partie. Le réseau permet de moduler le niveau d'engagement, selon les ressources et la capacité opératoire de chaque organisation.

Le réseau n'oblige pas les acteurs à remettre en question leurs valeurs, leurs priorités et leur structure de fonctionnement afin de les rendre compatibles avec ceux des autres – le point d'accord, l'intérêt commun demandé par le réseau n'est pas trop difficile à trouver et à entretenir dans le temps.

Le réseau peut servir à plusieurs objectifs. Le plus commun est celui de l'échange et du partage (d'informations, d'expériences) et de la coordination d'actions. Il est utilisé aussi pour la conception et la mise en œuvre d'actions communes, principalement au Nord et visant souvent un objectif politique. Le réseau sert aussi à mettre en place des services pour ses membres.

En dehors de la forme de collaboration en réseau, les collaborations multi-acteurs d'autres types, avec implication de plusieurs acteurs de natures différentes, sont quasiment inexistantes.

#### Les invisibles

Si les ONG et les acteurs de la coopération gouvernementale (DGD, CTB) sont connus et reconnus comme les spécialistes du secteur, il y a bien d'autres acteurs qui, sans en faire une mission en soi, sont actifs dans la solidarité internationale. Les syndicats, les villes et communes, les institutions de l'enseignement supérieur (universités et hautes écoles), les organisations de solidarité internationales issues de la migration

(OSIM), les entreprises et les mutuelles, qui sont bien connus dans la société pour leur fonction principale, le sont beaucoup moins pour leurs actions de solidarité avec le Sud.

Imaginer une collaboration multi-acteurs nécessite au minimum que l'on sache que des acteurs existent et œuvrent dans ce domaine, que l'on comprenne les valeurs qui motivent leur engagement, et que l'on connaisse les modalités, les thèmes et les lieux de cet engagement. Or, la recherche menée par le COTA a montré que cet engagement est peu visible et souvent pas reconnu².

### Influence du contexte belge

Le contexte institutionnel belge est à bien des égards un frein à l'émergence de véritables dynamiques multi-acteurs. L'articulation entre les compétences fédérales et celles des entités fédérées n'est pas toujours facile à comprendre ni toujours cohérente. Tous les domaines qui sont liés à la solidarité Nord-Sud - les relations internationales, la coopération au développement, l'intégration sociale et professionnelle des migrants, la politique d'asile, la culture, le commerce extérieur... -, ne sont pas ou très peu concertés et coordonnés. Même au sein d'une même entité, les compétences ne sont pas aussi bien ajustées les unes par rapport aux autres qu'on pourrait l'espérer.

Au sein d'une même catégorie d'acteurs, cette situation n'est pas toujours évidente à gérer dans la mesure où les efforts de représentation face aux pouvoirs publics doivent être multipliés en fonction des spécificités de chaque entité, de chaque niveau de compétence. Des acteurs émargeant à des budgets différents, répondant à des normes variées, peuvent difficilement travailler ensemble, plus difficilement élaborer des stratégies intégrées. Surtout sur le long terme, les portefeuilles ministériels étant redistribués à des rythmes différents d'une entité à l'autre. Ainsi, même au sein d'un même gouvernement, à supposer qu'un projet parvienne à se monter en cumulant les apports de lignes de financement gérées par des ministères différents, encore faut-il que les politiques des deux ministères continuent de converger tout au long de la législature.

Il est aussi à noter que la Belgique, par sa vocation internationale, notamment comme siège des institutions de l'UE et de l'OTAN, compte sur son territoire beaucoup d'acteurs qui font partie de réseaux ou d'organisations internationales ou multinationales. Ceux-ci offrent aux acteurs belges un cadre de référence international pour l'identification et le choix de partenaires. Ainsi, parfois, il est plus approprié de collaborer avec un acteur étranger.

Cela est encore renforcé par le fait que le pays est de taille modeste. Le nombre d'acteurs engagés dans la SI étant de surcroît limité, cela ne facilite pas l'identification de partenaires potentiellement compatibles.

# La collaboration multi-acteurs est-elle toujours faisable ?

La recherche a mis en évidence les niveaux de diversité qui existent entre les acteurs de la SI en Belgique. La diversité en termes de valeurs est souvent mentionnée comme un obstacle à la collaboration : la collaboration, selon certains acteurs, consiste à partager des intentions communes, des visions, et pour que cela soit envisageable, il faut un socle commun au niveau des valeurs qui motivent l'action des acteurs.

Un autre niveau de différence concerne la conception du développement, de la justification que les uns et les autres font de leur engagement dans la SI, de leur perception de la façon dont les changements s'opèrent et du rôle que chacun s'attribue dans ce processus.

Toute organisation se caractérise par une vision spécifique entraînant des conséquences pratiques immédiates. La collaboration entre entités porteuses de visions différentes (parfois même alternatives) peut être plus compliquée à mettre en place et à faire fonctionner.

Le mode de fonctionnement des organisations

peut se révéler être un obstacle à la collaboration. La rencontre entre "bénévoles" (personnes qui s'engagent dans la solidarité internationale en dehors d'un cadre professionnel) et "professionnels" de la solidarité internationale, ou bien entre organisations qui disposent de ressources et qui en disposent moins, n'est pas toujours facile à organiser et à entretenir.

En principe, une telle diversité pourrait être la source d'échanges, d'apprentissage, ouvrir des opportunités de valorisation des spécificités. Mais la même diversité peut aussi empêcher la communication et la compréhension mutuelle. Parfois aussi, elle peut engendrer de la méfiance ou de l'opposition. Si cela ne s'oppose pas toujours à une collaboration, les difficultés qui en découlent peuvent engendrer des complications préjudiciables aux initiatives (retards, impasses, blocages...)

### Accès aux financements publics : stimulant ou piège ?

Les financements publics aident certains acteurs de la SI à réaliser une partie au moins de leurs actions. Ces financements ont souvent une fonction de stimulant, car ils intègrent les ressources propres des organisations, favorisent des processus fédératifs et plus particulièrement encouragent la collaboration entre acteurs - c'est le cas, par exemple, de l'allocation de base "Synergies" instituée par la DGD afin de promouvoir la coordination entre ONG œuvrant dans un même territoire, ou de la préférence donnée aux projets collaboratifs multi-acteurs par WBI dans le cadre de la "Semaine de la solidarité internationale". Cependant, ces financements n'ont pas que cette valeur instrumentale. Ils ont aussi une valeur symbolique, car l'accès à ces financements est soumis à un parcours de reconnaissance formelle des acteurs en tant qu'acteurs de la solidarité internationale. Cette reconnaissance se fait en trois étapes. La première est la reconnaissance juridique en tant que personne morale d'une entité vouée à la solidarité internationale ; la deuxième étape est la reconnaissance de l'éligibilité au cofinancement public, dont les critères varient (partiellement) en fonction de l'administration et de la catégorie de l'acteur ; la troisième enfin, celle de l'octroi des subventions aux acteurs éligibles. Les deux dernières étapes sont celles qui donnent aussi à un acteur sa visibilité auprès des autres acteurs de la SI.

Ce processus de reconnaissance progressive par les pouvoirs publics vise à réduire les risques de mauvaise utilisation des fonds publics, tant en ce qui concerne leur finalité qu'en ce qui concerne leur gestion. Mais ce faisant, on perd de vue d'autres critères de reconnaissance qui, pour certains acteurs, sont très importants comme l'assise sociale d'une organisation, la légitimité à prendre la parole et à agir dans une société et dans le monde, l'utilité de l'action jugée par les partenaires et les bénéficiaires... autant de critères fondamentaux dans des processus de reconnaissance "sociale" (entre pairs et par la population) d'une organisation en tant qu'acteur de la SI.

Cette forme de reconnaissance, importante pour tous les acteurs, est fondamentale pour les acteurs "non spécialisés" de la SI qui essayent de s'établir et, éventuellement, d'ouvrir de nouveaux chemins dans les pratiques solidaires.

### Des questions ouvertes

Jusqu'à présent, en Belgique comme ailleurs, l'expérience multi-acteurs est très limitée. On manque d'informations de base pour une évaluation de l'utilité et la plus-value de ces approches. La question des circonstances dans lesquelles il serait souhaitable ou préférable de monter une collaboration multi-acteurs reste ouverte et attend des preuves solides.

On remarque que les facteurs incitatifs qui pousseraient les acteurs à entreprendre des démarches collaboratives multi-acteurs ne sont pas immédiatement évidents. Qu'est-ce que les autres ont à apporter ? Qu'est-ce qu'on gagne en travaillant avec les autres ? Est-ce que les avantages du multi-acteurs surpassent les coûts additionnels ? Les expériences régulatrices ou incitatives – comme condition d'accès à des financements – sont à double tranchant. Si elles peuvent effectivement stimuler le recours à cette option, elles peuvent aussi engendrer des comportements opportunistes ou démotiver (ou même exclure) des acteurs qui ne seraient pas en conditions de s'y engager.

On peut encore se demander si les acteurs sont capables de mettre à profit des stratégies multi-acteurs. Au-delà des éléments de diversité mentionnés ci-dessus, il en existe d'autres qui sont liés à la capacité propre d'une organisation. Les acteurs se différencient aussi par leur pouvoir d'influence, leur capacité opératoire, celle de leurs réseaux de relations. Ces éléments de diversité engendrent des différences de pouvoir, créent des dynamiques de compétition dont il serait intéressant d'étudier les implications sur les relations de collaboration.

Quoi qu'il en soit, la collaboration multi-acteurs n'est pas encore prise en compte comme une option possible de renforcement des actions. Les acteurs n'ont pas encore l'habitude d'inclure les collaborations multi-acteurs dans leur vision et dans leur stratégie de développement institutionnel. Or, il semble difficile de s'engager dans une telle démarche de manière épisodique ou improvisée, sans aucune préparation interne ou sans conscience des implications et des coûts.

 $^{\rm 1}$  Cf. Echos du COTA n°128 (septembre 2010).

<sup>2</sup> Cf. article suivant.

# **En Ligne:**

Le COTA vient de mettre en ligne le rapport de son étude sur les collaborations entre acteurs belges de la solidarité internationale. Il est téléchargeable sur le lien suivant : http://www.solidarite-internationale.be/lib/exe/fetch.php/rapport\_etude\_collaborations.pdf

Ce document présente les conclusions principales de la recherche menée par le COTA sur ce sujet. Les constats et hypothèses qu'il contient sont une invitation adressée aux acteurs du secteur à initier ensemble une réflexion sur les aspirations de chacun à collaborer et sur les conditions d'émergence de démarches multi-acteurs en Belgique.

Les informations descriptives et les références documentaires qui ont servi de base à ce travail sont disponibles sur le site Internet http://www.solidarite-internationale.be.

Informations: colette.acheroy@cota.be



## 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 :

- La poursuite de la co-animation du groupe de travail du Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E) en France, pour l'échange et la capitalisation de connaissances sur l'éducation au Sud (Commanditaire : F3E).
- La poursuite 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'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 ; 2ème mission à Madagascar (Commanditaire : Centre International de Développement et de Recherche (CIDR)).
- L'évaluation du projet "Développement de la filière manioc dans le département de Zou au Bénin" mis en œuvre par Vredeseilanden (Commanditaire : Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire (FBS))
- La poursuite de l'évaluation à mi-parcours du programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) de la Commission universitaire pour le développement; missions au Vietnam (Hanoï et Hô-Chi-Minh-Ville), en République RD Congo (Kinshasa), au Maroc et en Bolivie (Commanditaire: Commission universitaire pour le développement (CUD)).
- L'évaluation du projet "Renouveau" mis en œuvre par Entraide & Fraternité (Entraide & Fraternité, avec le soutient de Acodev FAIQ)
- L'évaluation du programme de Micro-Interventions en RD-Congo (Commanditaire : Agence belge de développement (CTB)).
- L'évaluation des trois programmes de promotion de systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest; missions au Burkina-Faso, au Mali, au Togo et au Bénin; réalisée avec la contribution du bureau d'étude burkinabé Initiatives Conseil International (ICI) (Commanditaires: Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) / F3E)
- Un appui à l'intégration environnementale au sein des projets de ACTEC – en collaboration avec Jean-Paul Ledant (Commanditaire : ACTEC)
- L'évaluation du service Tracing (Commanditaire : Croix-Rouge de Belgique)
- La restitution à Madagascar de l'évaluation pilote des projets initiatives ONG à Madagascar (Commanditaire : Agence française de développement (AFD))
- L'évaluation d'une campagne d'éducation au développement (Commanditaire : Frères des Hommes Luxembourg).



Les interactions entre acteurs sont nombreuses, mais les collaborations multi-acteurs sont rares et peu développées entre acteurs belges.

S'il existe des plateformes multi-acteurs, cellesci ont pour fonction de stimuler des réflexions communes sur des questions liées aux politiques de coopération, aux financements ou sur des enjeux de plaidoyer. Sur le principe, la plupart des acteurs ont à cœur de se regrouper, de s'intéresser les uns aux autres, mais le COTA n'a pas identifié d'exemples significatifs d'initiatives ayant débouché sur des actions communes concrètes.

#### Kauri<sup>1</sup>

Kauri se définit comme un réseau d'apprentissage multi-acteurs et regroupe des entreprises, des ONG, des institutions gouvernementales et semi-publiques (Coopération Technique Belge, BIO-Invest<sup>2</sup>...), et des centres de recherche autour des questions de Responsabilité Sociale des Entreprises et de redevabilité des ONG (accountability). Ses activités sont essentiellement orientées vers l'échange d'expériences et la mise en relation des membres. Il compte plus de 200 membres. S'il regroupe les principaux acteurs "reconnus" en Flandre et à Bruxelles, la présence d'acteurs francophones reste faible.

# Le Centre National de Coopération au Développement<sup>3</sup> (CNCD-11.11.11)

Il s'agit d'une coupole réunissant plus d'une centaine d'ONG agréées et non agréées, de syndicats, d'OSIM et d'associations d'éducation permanente. Elle coordonne des plateformes et groupes de travail sur plusieurs thématiques telles que le travail décent, la souveraineté alimentaire, l'Afrique centrale, l'Amérique latine, etc. dont certains incluent des participants non membres.

On relèvera parmi ces groupes de travail, celui qui est consacré aux questions se rapportant à "Migration et développement"<sup>4</sup>.

### Eunomad Belgique<sup>5</sup>

Sur la question du co-développement, on nommera les efforts de l'IRFAM et de Transfaires, via l'initiative Eunomad, pour stimuler une réflexion inter-acteurs autour de la question du co-développement et de la reconnaissance du rôle des migrants dans la SI ou toute autre initiative citoyenne.

### La Concertation Wallonne pour le Co-développement

Il s'agit d'un cadre de concertation initié par la DGO56, notamment la Direction de l'Intégration et de l'Egalité des Chances, de concert avec Wallonie-Bruxelles International via la CASIW. Il réunit des acteurs publics et privés pour favoriser la réflexion et l'action en faveur du co-développement.

### La Cellule d'Appui pour la Solidarité Internationale Wallonne (CASIW)

La CASIW a pour objectif de promouvoir l'implication citoyenne et le partenariat en matière de coopération au développement. C'est un service décentralisé de Wallonie-Bruxelles International, administration publique chargée des relations internationales de Wallonie-Bruxelles. Ce service s'affirme de plus en plus comme un catalyseur de relations inter-catégories. Depuis plusieurs années déjà, la CASIW, dans le cadre de sa mission de promotion des synergies, encourage la création de concertations pour la solidarité internationale.

### Le Conseil Wallonie-Bruxelles de la Coopération Internationale

Le CWBCI est un espace de concertation réunissant des représentants francophones et germanophones de la coopération bilatérale indirecte. Ce Conseil fut créé en 2002 par les gouvernements de la Région wallonne (initiatrice), la Communauté française, la Communauté germanophone et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le CBWCI organise des réunions, des forums et des activités dans le cadre de la semaine de la solidarité internationale, destinés à renforcer la sensibilisation et l'éducation des citoyens de Wallonie-Bruxelles à la SI, et à aider l'ensemble de ces acteurs wallons et bruxellois à initier ou renforcer leurs actions de sensibilisation des citoyens. Il vise, dans la plupart de ses activités, à réunir les acteurs de SI de différentes catégories. Ainsi, les collaborations entre acteurs sont un critère de préférence pour l'acceptation des projets soumis au financement que le CWBCI accorde.

Il est chargé de formuler des avis et propositions sur la politique de coopération au développement, notamment pour l'implication des personnes étrangères ou d'origine étrangère dans la coopération internationale des entités fédérées.

### La Plateforme Haïti, be<sup>7</sup>

En mars 2008, à l'initiative de la CASIW, une concertation avec les acteurs francophones de la coopération internationale actifs à Haïti était organisée à l'espace international Wallonie-Bruxelles. De cette réunion naissait l'idée d'organiser l'année suivante le Forum "Tèt Ansanm" qui a marqué le point de départ d'un processus de concertation entre les acteurs présents à Haïti. C'est le premier rassemblement, en Belgique francophone, des acteurs de solidarité internationale intervenant à Haïti, parmi lesquels des ASBL, ONG, mutuelles, syndicats, universités, des membres de la diaspora et des représentants de l'ambassade<sup>8</sup>.

- 1 www.kauri.be
- 2 www.bio-invest.be
- ³ www.cncd.be. Le CNCD a son pendant en Flandre avec le 11.11.11 (www.11.be)
- <sup>4</sup> Groupe de travail a lancé au sein du CNCD en mai 2007 avec l'ambition de réinitier un débat constructif entre ONG, OSIM, bailleurs de fonds et différents acteurs issus des réseaux et lieux d'initiatives liés au thème des migrations et du développement.
- <sup>5</sup> Réseau créé à Liège en 2007 à l'initiative de l'ADER et du GRDR en association avec leurs partenaires européens parmi lesquels l'IRFAM (Belgique) et son ONG fille Transfaires, INDE (Portugal), GAO (Italie). L'intention est de créer des lieux d'échange de savoir-faire sur les bonnes pratiques de co-développement.
- <sup>6</sup> Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, Action sociale et Santé, de la Région wallonne.
- <sup>7</sup> www.plateformehaiti.be
- <sup>8</sup> En Flandre, une telle plateforme existe depuis les années 80 : la Vlaams Haïti Overleg (http://vlaams-haiti-overleg.be) .



Encourager les collaborations entre acteurs de la Solidarité internationale (SI) implique d'abord d'être capable de percevoir et de comprendre la diversité...

Le rapport d'étude édité par le COTA met justement en lumière les difficultés inhérentes à toute tentative de rendre compte de la multiplicité des acteurs belges de la SI et de leurs pratiques. Celles-ci sont d'abord liées à la faible quantité disponible d'informations objectivées concernant les acteurs "non spécialisés".

Cette carence documentaire tient fortement au fait que les actions de la majorité des acteurs, quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent, sont isolées et ponctuelles. On constate par ailleurs une importante dispersion institutionnelle, organisationnelle, thématique et territoriale. Même au sein d'une même organisation, les actions sont peu coordonnées et les initiatives de concertations intra ou inter-acteurs compensent peu cette dispersion. On capitalise

en définitive peu parce que pratiques et conceptions sont peu visibilisées.

### Visibilité et (re)connaissance

En dehors du fait que certains peuvent manquer de compétences et de capacités à communiquer, ce problème de visibilité tient beaucoup au fait que les activités de SI n'étant pas au cœur de leur objet social, beaucoup n'en font pas une priorité communicationnelle. Il peut s'avérer également que leur engagement soit trop récent ou ponctuel, insuffisamment institutionnalisé ou bien que ces acteurs craignent les réticences ou l'incompréhension de leurs interlocuteurs habituels ou de leur base sociale.

Ce manque de visibilité est bien entendu aussi un handicap pour ceux qui souhaitent être davantage reconnus dans le secteur plus institutionnalisé et spécialisé de la coopération au développement (CD). Bien qu'appréhendée à des degrés divers, cette question de la reconnaissance reste cruciale pour tous les acteurs. L'enjeu consiste à se faire admettre à la fois comme interlocuteurs

stratégiques et politiques, partenaires potentiels ou bénéficiaires de subventions publiques.

Mais les efforts à déployer pour se faire reconnaître ne sont pas de même intensité d'un acteur à l'autre dans la mesure où leurs valeurs, conceptions et pratiques ont des adéquations différentes avec celles qui servent de référence parmi les acteurs "spécialisés" et "établis" de la CD.

Ainsi le COTA posait comme hypothèse qu'une frange non négligeable d'acteurs "non spécialisés" pouvait fort bien échapper aux prismes habituellement utilisés par le secteur pour apprécier et éventuellement valider les initiatives de SI. En d'autres termes, les initiatives tendant à percevoir et à témoigner de la diversité des engagements sont forcément biaisées par le fait que n'apparaît à nos regards que ce qui se conforme ou se rapproche des normes et des cadres référentiels dominants. Toute différence, si elle est percue, étant de surcroît facilement susceptible d'être considérée comme une déviation plutôt que comme l'expression d'une innovation ou d'une alternative (cela sans présumer de sa qualité).

### Les rapports sociaux entre acteurs

Les limites de notre perception ne tiennent pas seulement à notre capacité à prendre du recul par rapport aux réflexes normatifs et éventuellement corporatistes que nous entretenons peu ou prou. Plus fondamentalement notre regard est conditionné par la façon dont les relations Nord-Sud se sont construites au cours de l'histoire, notamment celle de la colonisation. Du début de la période coloniale jusqu'aux plus récentes expressions de la mondialisation économique, ces rapports Nord-Sud sont fondés sur l'exportation d'un certain modèle de développement économique, en l'occurrence capitaliste (aujourd'hui néolibéral). Le "Nord/Sud" n'est pas qu'un concept géographique ; il revêt également une forte dimension géopolitique et socioéconomique. Ce modèle globalisé produit des relations inégales entre les acteurs. Les relations de coopération entre les deux hémisphères en sont imprégnées, de même, et par conséquent, les modalités de collaboration entre acteurs de la solidarité internationale ainsi que leurs initiatives. Car en somme, quand il ne s'agit pas de contribuer à l'implantation de ce modèle "civilisatoire", il s'agit d'essayer de gérer les effets néfastes qui découlent de sa systématisation.

D'une certaine manière, la structuration de ce modèle social occidental est répliquée dans les relations de partenariats. Il est intéressant de constater que la plupart se tissent surtout entre acteurs de même nature : les universités avec les universités, les mutuelles avec les mutuelles, les communes avec les communes, etc. Cette "parité" est contrebalancée par le fait qu'en dépit des aspirations à progresser vers des relations plus équitables, les modalités de gestion des initiatives communes donnent encore la prééminence aux acteurs du Nord.

### Le cas spécifique des OSIM

Ce déséquilibre des rapports de partenariat s'accentue lorsque le partenaire du Sud devient un migrant qui tente de s'affirmer comme acteur de la solidarité internationale au Nord. Outre qu'il doit composer parfois avec des conditions d'asile difficiles, et étant donné les difficultés de mobilité sociale inhérentes au modèle actuel du développement en vigueur, il perd le statut social qui lui avait permis dans son pays d'origine de tisser justement des relations de partenariats.

A fortiori, il incarne le Sud au Nord et le regard qu'on porte sur les organisations de solidarité internationale issues des migrations (OSIM) perpétue d'une certaine manière la façon dont sont appréhendés les rapports entre les deux hémisphères. Même si les distorsions du modèle mercantile occidental transcendent la frontière géographique figurée par l'équateur. De plus en plus, il y a un Nord au Sud et un Sud au Nord (et pas uniquement par le fait des phénomènes migratoires). Ce dont il est question ici, c'est d'une expression globalisée des inégalités sociales et des rapports de forces engendrés par la répartition déséquilibrée des richesses.

C'est dans ce système que se définissent les modalités d'intervention des OSIM "Ici et là-bas".

La reconnaissance de la contribution des migrants au développement passe implicitement par une adhésion à ce modèle de construction sociale et, par conséquent, au modèle de développement qui l'accompagne et à cause duquel souvent il a été contraint de quitter son pays. C'est en même temps, la prééminence de ce modèle qui empêche sa reconnaissance.

Cela explique en partie pourquoi il est avéré qu'une grande partie des activités Nord-Sud des migrants restent peu connues des milieux de la coopération et des autres acteurs de la solidarité. Certains renoncent sciemment à la reconnaissance pour ne pas être forcés d'intégrer la norme et d'adhérer au pacte social qu'il induit.

### Interroger le sens de la collaboration

Aussi, la réflexion sur les conditions de collaboration entre acteurs ne doit pas seulement se fixer sur la coordination et/ou la complémentarité entre pratiques et conceptions de la solidarité internationale. Elle doit passer par une concertation sur le projet social et politique que chacun des intervenants entend contribuer à construire, concertation qui doit poser la question fondamentale du sens de la collaboration. Collaborer doit-il contribuer à maintenir un modèle qui a montré son incapacité à trouver des solutions structurelles aux problèmes de pauvreté et d'exclusion posés dans le Nord et dans le Sud ou doit-il préférer viser d'autres objectifs? Les acteurs de la SI sont-ils devenus les gestionnaires des inégalités produites par ce modèle du développement ou restent-ils des agents de changement? En définitive, c'est sur ce plan qu'il faudrait encourager l'expression de la diversité et de la collaboration multi-acteurs.

Pour être capable de percevoir et de valoriser la diversité, et d'en intégrer les opportunités, il serait intéressant d'admettre une remise en question des modèles sociétaux qui conditionnent les pratiques de SI et les stratégies collaboratives des acteurs. Or, pour l'instant, les conditions d'un débat de ce type ne semblent pas réunies

entre acteurs de la coopération.

### Comment intégrer la diversité?

S'ouvrir à pareille remise en question, à la multiplicité des utopies, implique aussi de changer les façons dont, pour l'instant, on tend à composer avec la diversité. Actuellement, on cherche surtout à la gérer. Deux modèles cohabitent surtout en Europe : d'une part le modèle anglo-saxon "communautariste" qui exacerbe les différences en les isolant les unes des autres : d'autre part, le modèle républicain français qui tend à les renier en mettant en avant l'universalité des droits et devoirs citoyens. Dans les deux cas, de gestion de la diversité (et même dans un compromis entre les deux, comme c'est le cas en Belgique), les interactions multi-acteurs restent cloisonnées et peu efficaces pour viser les changements nécessaires à la construction d'une société mondiale plus juste.

En fait, au lieu de continuer à gérer la diversité dans ces deux modèles, ce qu'il faudrait plutôt c'est un agencement des diversités. C'est-à-dire rendre possible un vrai dialogue entre les différents acteurs et leurs différentes expériences, analyses et prospections pour permettre des projets qui tiennent compte de différences dans la sélection de ce qui devrait être commun, de ce qui devrait être perçu comme changement prioritaire pour la construction de relations Nord-Sud équitables. Il serait intéressant de chercher à faire en sorte que chacun puisse exprimer ses spécificités, sa plus-value en vue d'une amélioration concertée du vivre ensemble.

Encourager les synergies entre acteurs de la solidarité devrait supposer la capacité de les réunir pour discuter ensemble des pistes à explorer pour construire un monde meilleur. C'est d'autant plus crucial que, quel que soit son pays d'origine, on se trouve tous dans le même bateau. Vers quel modèle de société voulons-nous tendre ensemble ?

<sup>\*</sup> Article basé sur les interventions faites par Stéphane Boulc'h (COTA) puis Luz Garcia Ocampo, secrétaire générale du SEDIF (www.sedif.org) à l'occasion de la table-ronde organisée par le COTA à Bruxelles le 2 décembre 2010 dans le cadre du séminaire sur les collaborations entre acteurs de la SI.

# Sur le thème du trimestre...

Ne figurent ici que les documents qui n'ont pas déjà été présentés dans les précédents Echos du COTA (voir n°110, n°122, n°125 et n°128)

#### Villes et communes

>> Partenariats en développement local entre communes de Wallonie-Bruxelles et du Sud : états des lieux et analyse prospective Schohier, L.

ULB, Bruxelles, 2004, 87 p. **Référence COTA :** 111.3-SCO-p

#### **Syndicats**

>> La FGTB et le développement Beresi. L.

ULB, Bruxelles, 2010, 81 p. Référence COTA: 111-BER-f

# >> Guide de la mondialisation (2ème édition)

CISL, Bruxelles, 2004, 181 p. **Référence Internet :** http://www.icftu.org/pubs/globalisation

# >> Programme de la coopération de la CSC

CSC, Bruxelles, 2007, 8 p. **Référence Internet :** http://www.mondiaal.be/files/mondiaal/attachments/CSC\_programme\_de\_cooperation\_Tune.pdf

### >> Economie sociale et développement : les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement

Develtere, P.

De Boeck Université, Bruxelles, 1998, 171 p.

Référence COTA: 111.32-DEV-e

### >> Les relations entre syndicats et associations en Belgique : origines et actualité

Faniel, J.

**Référence Internet :** http://histoire-sociale.univ-paris1.fr/Collo/ faniel.pdf

### >> Histoire du syndicalisme en Afrique

Fonteneau, G. Couleur Livres, Bruxelles, 2004,

Référence COTA: 133-FON-h

### >> La coopération syndicale internationale et la solidarité Nord-Sud capitaliste

Gruselin, P. CEPAG, Beez, 2008, 6 p.

**Référence Internet:** http://cepag. all2all.org/pn/apps/pnupcase/modules.php?op=modload&na me=UpDownload&file=index&r eq=getit&lid=377&POSTNUKE SID=ce9ec795f529f24613abef 4359faa8bd

### >> Francophonie syndicale : un programme de coopération dans les pays émergents

Harvey, R.

Ledevoir.com, Montréal, 2008, 3 p.

#### Référence Inter-

**net:** http://www.ledevoir. com/2008/02/02/174004.html

### >> Guide et dossier syndical pour le renforcement des capacités des organisations syndicales des pays ACP face aux Accords de Partenariat Economique

Lapeyre, F.; Amougou, T.; Ngalamulume, G.

Confédération européenne des syndicats, Confédération syndicale internationale, Bruxelles, 2007, 142 p

**Référence Internet :** www. acp-eu-trade.org/library/files/Lapeyre-etal\_FR\_010107\_ITUC\_%20Guide-pour-le-renforcement-des-capacites-desorganisations.pdf

#### >> Le guide de l'économie équitable

Mayer, S. and Caldier, J.-P. Fondation Gabriel Péri, Paris, 2007, 359 p.

Référence COTA: 601-MAY-g

#### >> Les syndicats dans le mouvement alter-mondialiste

Mestrum, F., 2006

**Référence Internet :** http://www.u-picardie.fr/labo/cu-rapp/Colloques/ColloqueSyndicalisme/Comenligne/MES-TRUM COMsession3.pdf

### >> Les altermondialistes en Belgique

Pleyers, G.

In : Politique, revue de débats, n°52, p. 42-45

**Référence Internet :** http://www.far.be/far/publications2007/141107.pdf

### >> Coopération syndicale : enjeux et pratiques vues par la FGTB wallonne

Vitullo, M.

In: Echos du COTA, 2008, n°120, p. 17-20

**Référence Internet :** www.cota. be

suite page 18



Louvain Coopération au Développement (LouvainDev) est l'ONG de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve (UCL/LLN) dont un des rôles consiste à "construire des ponts entre les compétences universitaires et les besoins du Sud", faciliter les relations entre acteurs du Sud et du Nord, les partenaires du Sud et l'université bien sûr, mais également d'autres intervenants au Nord...

Au départ, il y a près de 80 ans déjà, les premières initiatives universitaires au Sud étaient le fait de professeurs et de chercheurs. C'est par souci de les consolider et de les coordonner que l'UCL a décidé de créer LouvainDev. Pour répondre aux besoins auxquels ses missions la confrontent, l'ONG a la chance de pouvoir compter à travers toute la communauté académique, sur un pool immense de consultants. Mais il arrive aussi qu'il faille solliciter des expertises au sein d'autres institutions.

L'ONG a son siège principal à LLN et mène une quarantaine de projets dans huit pays du Sud répartis en cinq zones régionales d'intervention disposant chacune d'une coordination propre. Les cinq bureaux de coordination doivent bien sûr assurer la gestion des programmes et l'appui technique. L'ONG s'appuie sur des "experts" dans trois métiers, à savoir la santé, la sécurité alimentaire et l'accès aux soins de santé.

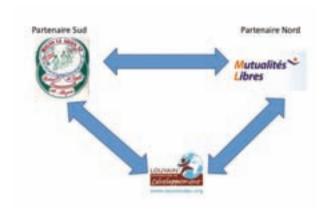
Au Nord, on dispose d'un expert dans chacun des trois métiers. Mais ils ne sont pas spécialistes de l'entièreté des domaines que recouvre chaque métier. Leur mission consiste notamment à assurer le relais vers des expertises externes à l'ONG et à l'UCL.

### Le tri-partite

Ce cheminement a amené l'ONG à construire un modèle sur lequel fonctionnent près de 40 % de ses projets. On considère que pour les 60 autres %, ce modèle n'apporterait pas de plusvalue.

Il figure un triangle relationnel qui lie le partenaire Sud, l'ONG et un partenaire tiers (cf. fig.1). Dans le cas présenté en illustration, il s'agit d'un intervenant étranger au monde universitaire, les mutualités libres. L'exemple est intéressant dans la mesure où l'organisation n'appartient pas au

pilier catholique. Mais elle était disposée à la collaboration.



Au départ, LouvainDev est véritablement le véhicule entre le partenaire du Sud et celui du Nord. Mais dans beaucoup de projets, l'ONG parvient à installer une relation directe entre eux (tout en restant partie prenante).

Contrairement à ce qui se passe lorsque l'ONG a recours à une expertise universitaire, cet appui technique est financé. Mais dans ce modèle, le partenaire Nord cogère véritablement le projet. Celui-ci est identifié, évalué et capitalisé en commun.

### Un partenaire privilégié : l'UCL

Les relations entre l'ONG et l'UCL sont basées sur cinq modalités de fonctionnement qui vont du parrainage académique au terrain de recherche, en passant par le conseil scientifique, les stages et mémoires et enfin la tripartite que nous venons de voir.



Il faut se figurer ces cinq modalités comme un continuum qui tend vers une implication progressive des acteurs dans le projet. Il est évident qu'on ne peut pas d'emblée proposer à un académique ou à un institut d'entrer dans une relation tripartite qui suppose un investissement propre important (en temps).

Il faut proposer des étapes plus légères. La première formule, le parrainage implique simplement qu'une fois par an, l'ONG rend compte des évolutions du projet auprès de la personne ou de l'organisme qui parraine, et ceci se fait dans la foulée d'un échange libre de points de vue.

L'étape suivante intéresse les académiques dont les étudiants ou doctorants ont besoin de visiter des projets sur le terrain. L'ONG peut mettre à leur disposition, sur ses projets, des espaces pour servir de base à des mémoires ou des doctorats.

Le rôle de conseiller scientifique est endossé par un académique qui souhaite accompagner le processus de formation d'un membre d'une ONG partenaire au Sud qui manifeste la volonté de se doter d'un diplôme supplémentaire.

Par ailleurs, dans ses projets, l'ONG peut être confrontée à des questions ponctuelles auxquelles des stagiaires et des étudiants peuvent apporter des réponses par le biais d'un mémoire ou d'un rapport de stage. Sur le site web de LouvainDev figure une liste de questions et d'offre de stages émanant des bureaux de coordination. Dans la formule "terrain de recherche", le sujet de recherche est amené par l'académique.

### Forces du modèle

Ce modèle nous permet de disposer et de mettre à disposition une expertise de pointe dans les différents domaines d'intervention, sans multiplier les experts engagés. Cela permet d'être à la pointe et de garder des coûts réduits.

Pour les partenaires Nord qui sont à la fois financeurs et partenaires techniques, ils sont plus fidèles et fiables que les partenaires qui sont uniquement impliqués financièrement. Ils sont engagés à porter le projet jusqu'au bout, ce qui permet de mieux garantir sa stabilisation et sa pérennisation.

Le modèle implique également une pression constante en faveur de l'amélioration de la qualité des projets. La tendance naturelle des gestionnaires de projets est de privilégier les contraintes pratiques. Le tiers qui intervient a parfois plus de recul par rapport aux contingences de mise en œuvre et peut donc garder un œil plus raisonné sur les objectifs initiaux et les contraintes à prendre en compte. Cela bouscule aussi les pratiques et incite à leur remise en question.

### Les risques du modèle

Il faut aussi tenir compte des contre-arguments. Il en est un qui est fréquemment mis en avant en interne, c'est le risque de perdre l'autonomie de l'ONG dans la maîtrise des projets. Au final, cela se vérifie peu. En effet, les acteurs viennent avec leurs agendas, leurs enieux, mais jusqu'à présent ils sont ouverts à nos contrepropositions et les logiques des projets ont toujours pu être préservées. Cela suppose aussi d'avoir clairement défini au départ ce qu'on veut faire et comment. Les collaborations prennent du temps. Pour essayer de mieux contrôler cet aspect, l'ONG a créé des comités d'appui technique (CAT) qui se réunissent selon les projets tous les deux ou trois mois où les experts internes et externes se rejoignent pour faire le point sur les questions à résoudre. Cela permet d'éviter que les questions surgissent et soient abordées sporadiquement à tous moments.

\* Article basé sur l'intervention de Benoît Fievez (directeur Marketing et Fundraising de Louvain Développement) à l'occasion de la table-ronde organisée par le COTA à Bruxelles le 2 décembre 2010 dans le cadre du séminaire sur les collaborations entre acteurs de la SI.

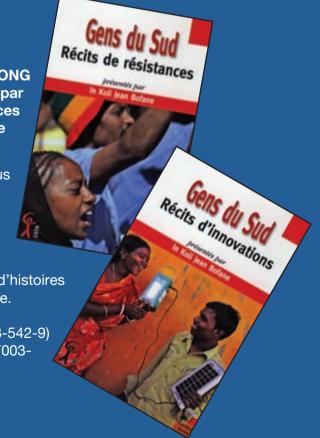
### Gens du Sud

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane<sup>1</sup>, l'ONG COTA et la maison d'édition Couleur livres ont voulu par ces deux ouvrages mettre en évidence des expériences citoyennes dans les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.

Il faut sortir de la vision misérabiliste et négative que nous renvoient le plus souvent les médias pour privilégier un autre regard. Non pas à travers des analyses ou des discours théoriques, mais par le biais d'initiatives représentatives de la créativité des populations de ces pays dans des domaines variés de l'activité humaine, qu'elle soit sociale, culturelle, politique, économique, ou autre, d'histoires vécues montrant un Sud en marche, un Sud qui s'invente.

"Gens du Sud. Récits d'innovations" (ISBN 978-2-87003-542-9) et "Gens du Sud. Récits de résistances" (ISBN 978-2-87003-543-6), Couleur Livres - COTA asbl., Bruxelles, 2010.

<sup>1</sup> Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.



# Sur le thème du trimestre... (suite)

#### Mutuelles:

>> Economie sociale et développement : les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement

Develtere, P.

De Boeck Université, Bruxelles, 1998

Rérérence COTA: 111.32-DEV-e

>> Mutuelle de santé en Afrique : mouvement émergeant ou phénomène de mode ?

Evrard, D., 2002

**Référence Internet :** http://www.masmut.be/mas-mut/website/uploads/pdf/20060324\_309024993\_an-mcmouvementfr.pdf

# >> Le guide de l'économie équitable

Mayer, S. and Caldier, J.-P. Fondation Gabriel Péri, Paris, 2007

**Rérérence COTA :** 601-MAY-g

# >> La coopération internationale des Mutualités chrétiennes

Van Belle, V.; Lesire, C.; Hermesse, J.

In : Echos du COTA, 2008, n°121, p. 7-10

**Référence Internet :** www.cota. be

### >> Les mutuelles de santé en Afrique Subsaharienne : état des lieux et réflexion sur un agenda de recherche

Waelkens, M.-P. and Criel, B. Health, Nutrition and Population, 2004, 124 p.

**Référence Internet :** http://siteresources.worldbank.org/ HEALTHNUTRITIONAN-DPOPULATION/Resources/281627-1095698140167/ Waelkens-LesMutuelles-whole. pdf

#### Migrants:

>> Migration et développement : les projets de développements des associations de migrants. Etude de cas et outil d'analyse

Agezal, H.; Sacré, C. CNCD, Bruxelles, 2003, 36 p. **Rérérence COTA:** 111.32-AGE-p

#### >> Migration et développement en Europe : politiques, pratiques et acteurs

Amorantis, S.; Manço, A. Eunomad, IRFAM, Bruxelles, 2010, 130 p.

**Référence Internet :** http://irfam. org/assets/File/livrePublication/docs/EUNOMAD\_Migrations\_et\_developpement\_en\_ Europe.pdf

>> Evaluation externe de l'expérience pilote d'appui à des projets de coopération internationale menés à l'initiative de personnes issues de la migration et active en région wallonne et en Communauté française Wallonie-Bruxelles. Rapport définitif

Boulc'h, S. COTA, Bruxelles, 2008 **Disponible au COTA** 

### >> Rencontres entre les acteurs du programme Migr'Actions du CIRE

CIRE, Bruxelles, 2005, 135 p. **Rérérence COTA :** 133-CIR-r

### >> Typologie des organisations de solidarité internationale issues de l'immigration

Daum, C. GREM, Paris, 2000, 29 p.

**Référence Internet :** http://www.panosparis.org/fr/fiche\_prod.php?prod\_id=1026

>> Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Elus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali)

Force, E.

Groupe Initiatives, Nogent-Sur-Marne, 2001, 26 p.

Rérérence COTA: 111.32-FOR-a

### >> Migrations & Développement et la création des TPE/PME par des migrants africains de Wallonie-Bruxelles

Kalonda Mbulu, G.; Salumu Sonya, B.

Club Afro-Européen asbl, Ressaix, 2006, 51 p.

Rérérence COTA: 133-KAL-m

### >> Vers le co-développement ? Identification des acteurs, analyse des pratiques, des ressources et des besoins en Belgique

Manço, A.; Amoranitis, S. IRFAM, Région Wallonne, Liège, 2009, 55 p.

**Référence Internet :** http://www.eunomad.org/images/Ressources/Belgique\_CO-DEVELOP-PEMENT%20EN%20BELGI-QUE.pdf

### >> Migration & Développement : clés de notre dynamique, défis à relever

Le Bars. H.

Migration & Développement, Marseille, 2003, 38 p.

**RéférenceInternet:**www.migdev. org/Documents/040405%20 Cles%20d'une%20dynamique.pdf



Engagé depuis trente ans dans la solidarité internationale (SI), ICHEC Brussels Management School témoigne de la manière dont une institution éducative peut contribuer à sensibiliser les futurs dirigeants d'entreprises et d'organisations à la diversité des engagements et peut devenir par là un médiateur de collaborations multi-acteurs.

L'ICHEC Brussels Management School est un institut de gestion de niveau universitaire. Sa mission première est la formation à l'économie et à la gestion, de futurs cadres et responsables d'entreprises et d'organisations. Les programmes cherchent également à promouvoir l'esprit d'entreprise, de création d'activités et d'innovations économiques.

Cet objectif est sous-tendu par deux volontés stratégiques : d'une part, le lien à l'action, le lien au terrain et l'interaction avec le milieu socioé-conomique; d'autre part, l'ouverture à la dimension internationale et donc à la reconnaissance du monde économique dans la diversité de ses

dimensions tant culturelles que sociales.

C'est tout naturellement que la dimension du développement a été intégrée dans les programmes d'enseignement, dès les années 70, et par là dans les préoccupations et les intérêts légitimes des futurs gestionnaires. Le développement économique des pays dits du Tiers-Monde est, en effet, un aspect fondamental des relations et de la politique internationale de la seconde moitié du XXème siècle.

Cela s'est fait principalement à travers la création d'une unité "Économie des pays en développement (PED)".

### Intégrer la SI dans la démarche pédagogique

Parce que l'ICHEC forme à la gestion, il est apparu rapidement qu'en plus d'une éducation au développement apportant des connaissances spécialisées, il convenait d'appréhender les problématiques étudiées par l'immersion dans les pays en développement et émergents, dans le cadre de projets d'étudiants gérés selon les méthodologies de gestion appropriées. Ainsi, la gestion de projet a-t-elle été introduite dans les programmes PED de Master, permettant d'approcher les particularités de la gestion dans les contextes locaux du Sud.

Un modèle triangulaire a été défini, permettant d'établir une relation de partenariat entre l'ICHEC (avec un promoteur de projet/de mémoire), l'étudiant en tant qu'acteur du projet (qui devient vraiment un projet personnel de formation) et une organisation partenaire (ONG, entreprise...).

On présente souvent la gestion et la coopération internationale comme des pôles qui se marient mal. Ce mariage a pu être réalisé en privilégiant d'emblée des partenariats avec des entreprises ; des entreprises de toutes tailles, des multinationales d'ici ou du Sud, des TPE/PME, etc. Ainsi, 35% des projets se réalisent avec des entreprises.

Les ONG sont un second type de partenaires, qu'elles soient du Nord ou du Sud, souvent les deux parce qu'à partir du Nord un réseau de relations peut être amené à s'ouvrir progressivement avec le Sud. 55 % des projets se font auprès d'ONG ou d'ASBL; les 10 % restant, auprès d'agences de développement, notamment avec la Coopération Technique Belge (CTB), ou d'institutions internationales.

Chaque année, ces partenariats se renforcent ou se diversifient.

En près de 20 ans, plus de 300 étudiants sont partis dans le Sud contribuer à des projets collaboratifs.

C'est évidemment toujours sous l'angle de la "gestion" que sont abordées les problématiques économiques et sociales étudiées, questionnant le rôle de la gestion et des compétences managériales dans les dynamiques du développement et de la solidarité internationale.

Les thèmes sont cependant très variés. C'est

ce qui fait la richesse du programme : pouvoir introduire des points de vue et des regards différents selon les matières, les partenaires, etc., et pouvoir mêler dans une même réflexion cette diversité.

Les étudiants de l'ICHEC ne sont pas les seuls impliqués. Ainsi, dans le cadre des échanges d'étudiants au sein de la Louvain School of Management, des étudiants de l'IAG (Institut d'administration et de gestion, UCL) participent au programme PED, de même que des étudiants ERASMUS venus des quatre coins du monde et de jeunes diplômés de différentes disciplines cherchant à obtenir un diplôme complémentaire en gestion.

### Pratiques de SI de l'ICHEC

Cet article n'offre pas assez d'espace pour évoquer les nombreuses initiatives de l'ICHEC dans le champ de la solidarité internationale.

Pour permettre de comprendre dans quelle dynamique l'institut inscrit son engagement, on retiendra principalement deux autres démarches. La première est le "Housing Project", proposé aux étudiants au début de leur parcours académique (Bac 2).

Comme alternative à un stage classique en entreprise ou dans une autre organisation, une petite centaine d'étudiants peuvent partir pendant un mois au service d'un projet humanitaire, participant à la construction d'habitations ou d'infrastructures, en Inde et au Burkina Faso. L'ICHEC y a développé, de longue date, des relations de partenariat avec des associations porteuses des projets qui accueillent et mettent à profit la présence des étudiants. La démarche vise la sensibilisation aux relations Nord/Sud, à leurs déséquilibres et aux enjeux d'un développement plus soutenable.

Un autre engagement de l'ICHEC est sa collaboration avec l'Université catholique de Bukavu (UCB). Cette relation de partenariat se traduit plus particulièrement par la participation au conseil d'administration et par des échanges d'enseignants.

À travers cette relation est née une "Cellule PME Kivu", centre d'appui à la formation de petits entrepreneurs locaux et à la création d'une filière de gestionnaires de PME dans le cadre de la faculté d'économie de l'UCB¹.

### Que retenir de tous ces engagements?

Les orientations prises sont toujours, à la base, déterminées en fonction d'engagements de personnes, par la voie de réseaux relationnels individuels. Cet engagement personnel est important, mais, au fil du temps, une dynamique d'entraînement s'est développée et a permis d' "institutionnaliser" ces diverses activités dans les programmes de formation ou d'autres structures. Le facteur de succès est la cohérence de cet engagement avec la philosophie éducative de l'ICHEC (problématique internationale majeure, lien à l'action, intégration dans l'environnement local) et son intégration aux valeurs que l'ICHEC souhaite mettre en avant : solidarité, intégrité, respect.

Il n'y a pas de cloisonnement entre l'engagement en SI et les autres activités de l'ICHEC. Il n'est pas le fait d'une cellule de spécialistes en vase clos.

Toutefois, la durabilité et la cohérence de cet engagement résident dans sa prise en compte au sein des programmes généraux de formation, qui en constituent en quelque sorte la colonne vertébrale. La diffusion plus large de la sensibilisation à ces thèmes se fait ensuite par un ensemble de relais que sont tous les projets et initiatives qui réunissent idées et énergies. La culture de la diversité et de l'initiative personnelle sont un fil conducteur.

Toutefois, la plupart de ces "structures" opèrent sur base volontaire, en raison de moyens fort limités.

On peut considérer que s'opère une sorte de "fertilisation croisée" entre les différentes parties prenantes des projets.

Du côté des enseignants, ces activités permettent de stimuler les liens avec les autres entités de l'ICHEC axées sur la dimension internationale ou les dimensions de la responsabilité sociale des entreprises et de l'éthique.

Avec les partenaires du Nord et du Sud, se construisent aussi échanges et regards croisés, dans les diverses dynamiques d'interactions avec eux. Chacun apportant une vraie valeur au partenariat. La reprise réflexive dans les enseignements en renforce la pertinence.

Parmi les étudiants, peu sortiront de l'ICHEC sans avoir été "exposés" à une diversité de visions, à la diversité des modèles économiques, des relations entre le Nord et le Sud, à différents modèles de business dans un monde de plus en plus complexe. Cet impact n'est pas évaluable, mais on peut espérer qu'une partie des étudiants ne seront pas des reproducteurs dociles et mécaniques du modèle dominant.

La SI et les pratiques collaboratives de l'ICHEC ont donc un impact important sur son évolution et agissent comme vecteur de changement, faisant progressivement partie de son identité.

Pour l'avenir, la continuité de cet engagement et la poursuite des collaborations et des partenariats sont assurées, mais celles-ci seraient facilitées par l'accès aux lieux structurés d'échanges et de dialogue ainsi qu'aux financements.

Ceci dit, l'absence de contraintes a probablement contribué à la diversité des initiatives et aux dynamiques ouvertes avec les partenaires, quoique dans la limite des moyens humains et des moyens financiers disponibles. Les défauts de lisibilité, de visibilité et de communication relevés par le COTA dans son analyse, sont aussi liés à un manque de temps et d'argent pour répondre à ces préoccupations.

Le manque de ressources dédiées introduit par ailleurs une discrimination dans l'enseignement supérieur. Que penser de la différence faite entre étudiants dont les uns disposent de bourses pour aller réaliser leur travail de fin d'études au Sud, quand d'autres n'y ont pas accès ?

Du côté des organisations partenaires, l'ICHEC a toujours rencontré une réponse et une dynamique très positives à ses besoins de collaboration en vue d'amener les étudiants à enrichir leurs compétences professionnelles comme gestionnaires qui comprennent l'environnement international sans négliger leur responsabilité sociétale. L'espoir est que, à son tour, l'ICHEC contribue, avec d'autres, à la solidarité internationale, au travers des projets d'étudiants et des apports des jeunes diplômés, véhiculant les perspectives de gestionnaires éthiques, motivés, engagés.

C'est ICHEC PME aussi qui a lancé depuis quelques mois Cap TEN Burkina Faso, sur base du programme Cap TEN mené en Belgique, et qui propose aux enfants de 10 à 14 ans de mener un projet personnel, de manière ludique, dans le cadre scolaire.

Citons également comme autres vecteurs de l'engagement à la Solidarité internationale de l'ICHEC, le Fair Trade & Green Campus. Il s'agit d'un forum qui vise à promouvoir des comportements équitables, attentifs à l'environnement et solidaires et à réfléchir sur le rôle que nous pouvons prendre pour influencer l'équité du commerce, la dignité de la production, le respect de l'environnement et la durabilité des modes de vie. Dans ce forum sont associés tous les publics internes de l'ICHEC. professeurs, personnel administratif et technique, direction et étudiants. Citons aussi que les étudiants sont également très actifs au sein de l'organisation OIKOS International, qui milite en faveur d'un développement durable, dans ses composantes sociales, environnementales et économiques ... Et encore, des collaborations ponctuelles dans le cadre de formations thématiques, colloques, conférences, séminaires ou cours, ciné-débats, recherches, jurys de mémoires, par exemple : Diplôme spécial en microfinance (DSMF, ICHEC -Entreprises, Fonds de Participation, SOS Faim, Alterfin); Cycle de ciné-débats « Ouverture au monde » Woluwe-Saint-Pierre/CNCD/ICHEC; DBA, séminaire de formation et de rencontre étudiants Sud/Nord : colloque ICHEC/GRESEA « Belgique-Afrique : Small is beautiful ? Alliances inter-entreprises Nord/ Sud, développement et profits mutuels » ; Campagne MSF « Living in Emergency »; actions en faveur des Sans-Papiers, de Haïti; POSECO (6th European Business Summit); lancement de nouveaux projets par des anciens de la Mineure PED et du Housing Project, sous l'égide de l'ICHEC ICI International, dont le projet Bangré d'aide à la scolarité au Burkina Faso.

# Le site collaboratif "www.solidarite-internationale"

Ce site a comme objectif de faire se connaître les acteurs de la solidarité internationale. Il a non seulement pour vocation de vous informer, mais surtout de vous faire réfléchir, vous ouvrir à la diversité des approches et des points de vue.

### Description

Le site propose une description des acteurs, de leur engagement, de leurs démarches collaboratives, des ressources documentaires et des coordonnées d'organisations de référence.

Une section "Questions et enjeux" donne l'opportunité à des personnes concernées par les questions ou à des spécialistes de s'exprimer. Ce lieu sert à encourager l'expression individuelle et le partage de points de vue.

Participatif, le site est conçu comme un espace de co-création de savoirs sur les solidarités internationales en Belgique. Il est donc appelé à évoluer au fil de vos collaborations.

### Partidiper

Plusieurs façons de participer sont offertes. Vous pouvez :

- réagir au contenu de tous les textes ;
- proposer vos propres articles à la publication;
- répondre aux questions de la section "Questions et enjeux" (soit par en laissant des commentaires soit en prenant contact avec nous pour que nous venions vous interviewer).

Informations: Miguel Quaremme (miguel.quaremme@cota.be), tél: 02/218 18 96.

<sup>\*</sup> Article basé sur l'intervention de Françoise Fonteyne (responsable de l'unité « Economie des PED »- ICHEC) à l'occasion de la table-ronde organisée par le COTA à Bruxelles le 2 décembre 2010 dans le cadre du

séminaire sur les collaborations entre acteurs de la SI. 

¹ Ce projet est géré par ICHEC PME, une des écoles annexes de l'ICHEC.



Envisager une collaboration entre acteurs de natures diverses ouvre des opportunités nouvelles qu'il faut pouvoir intégrer dans sa culture de travail et ses stratégies. Peser avantages et contraintes potentielles permet d'apprécier la pertinence d'une collaboration et d'en délimiter les modalités. Lors du séminaire organisé par le COTA, un atelier proposait à des groupes multi-acteurs de parcourir ce raisonnement et d'amorcer ainsi une réflexion commune sur les conditions de collaborations raisonnées et cohérentes.

La plupart des acteurs, toutes catégories confondues, ont une expérience avérée de la collaboration. L'étude montre cependant que cette expérience concerne surtout des interactions bilatérales. Les témoignages recueillis tendent également à suggérer que beaucoup n'intègrent que superficiellement les collaborations dans leurs stratégies; ce sont davantage des opportunités qui viennent se greffer en supplément de logiques d'intervention et de montages déjà fixés. C'est en partie ce qui explique pourquoi

nombre des collaborations rencontrées sont occasionnelles et ponctuelles. C'est a fortiori le cas s'il s'agit d'aborder une relation multi-acteurs. Surtout que l'on sait à quel point les intervenants de la SI se (re)connaissent peu entre eux et combien l'information concernant les uns et les autres est lacunaire

L'intention de cet atelier était de mettre les participants en situation de se poser trois questions stratégiques fondamentales pour envisager la possibilité d'une collaboration (quelles opportunités ouvrent-elles ? Quelles contraintes ? Quelles conditions/modalités pour maximiser ces opportunités et minimiser les contraintes ?), mais de s'y essayer cette fois dans une perspective multi-acteurs et au sein de groupes hétéroclites. L'exercice visait non seulement à permettre à chacun d'aborder cette réflexion par rapport à ses propres pratiques, mais également, sur un plan plus général, d'apprécier dans quelle mesure ce type de collaborations entrait véritablement ou pouvait entrer dans les aspirations des acteurs.

### Perception des opportunités potentielles des collaborations multi-acteurs

Pour la plupart des participants, ces collaborations consistent à valoriser les spécificités des différents acteurs et à mettre à profit les complémentarités sur le plan des compétences, des ressources, des relations, de l'image...; ceci au profit d'une plus grande efficacité, d'une meilleure réponse aux besoins du Sud. Elles ne sont possibles que si chaque partie y trouve un bénéfice.

L'élément présenté comme le plus important incitant des collaborations multi-acteurs est que celles-ci renforcent les capacités d'intervention.

Elles permettent d'accéder à des compétences complémentaires (pour formations, études, conseils, appuis ou analyses techniques...), notamment à de l'expertise technique en coopération Nord-Sud. Dans le même sens, elles permettent d'accéder à des contacts avec d'autres acteurs, notamment du Sud, à des communautés au Sud, ou à des groupes de publics pour de l'éducation au développement. Pour des activités de plaidoyer ou dans des revendications (après d'interlocuteurs ou de partenaires tiers), elles permettent d'augmenter le poids, l'influence.

Un autre élément mentionné fréquemment comme un incitant important est l'accès au financement ou à des financements plus importants.

Autre attrait qui fait l'unanimité : les collaborations multi-acteurs permettent l'apprentissage par le dialogue, l'échange d'expérience et la réflexion commune. Elles permettent non seulement une meilleure connaissance des contextes et une appréhension plus globale des problématiques, mais elles contribuent également à une meilleure connaissance des autres et de sa propre organisation.

Enfin, pour certains acteurs, des collaborations avec des acteurs reconnus renforcent leur crédibilité, voire leur légitimité d'intervention. Ces alliances leur permettent de démontrer leur capacité d'intervention et de mobilisation, leur capacité

à s'inscrire dans des initiatives collectives (pour être reconnus et à terme et pouvoir accéder à des financements et partenariats). Elles peuvent donner une meilleure visibilité aux actions, ce qui induit une plus grande mobilisation. Et pour certains, elles permettent parfois aussi d'identifier des acteurs ou actions à soutenir.

S'il est commun d'entendre que les collaborations évitent la dispersion des moyens et des efforts, c'est surtout un point de vue théorique. On constate plus de scepticisme quant à l'efficience de la démarche. On doute que le partage des investissements/des moyens, la démultiplication des fonds investis (si la collaboration se fait avec des acteurs qui bénéficient de financements publics proportionnels aux fonds "propres" investis) puisse assurer une marge suffisante d'économies d'échelles.

# Des contraintes inhérentes aux acteurs, à leur fonctionnement et à leurs relations

Les différences de cadres de référence sont fréquemment invoquées comme élément de frein ou d'entrave aux collaborations multi-acteurs.

Des différences entre acteurs et catégories d'acteurs sont parfois inconciliables sur le plan des valeurs, des conceptions du développement, des approches de solidarité internationale, des capacités opérationnelles, des ressources, de la culture propre au secteur, des habitudes de fonctionnement, des logiques, des références légales et administratives... Si pas inconciliables, ces différences peuvent être des obstacles aux collaborations multi-acteurs car elles peuvent empêcher la communication, le dialogue et la compréhension réciproque, engendrer la méfiance et l'opposition. En particulier, la politisation de certains acteurs et bailleurs éveille la méfiance ou la peur de perdre son intégrité, la crainte d'être instrumentalisé.

La concurrence entre acteurs apparaît également être un facteur important qui freine ou empêche les collaborations, qu'elles soient multi-acteurs ou même entre acteurs d'une même catégorie. Ils sont en compétition pour les financements, vis-à-vis des bailleurs de fonds comme vis-à-vis de leur base (membres, donateurs).

Un frein aux collaborations multi-acteurs sur lequel tous les participants s'accordent est la faible connaissance réciproque des acteurs : chacun a des a priori sur les autres, les espaces d'information et occasions de rencontres multi-acteurs sont insuffisantes, les acteurs communiquent peu sur leurs visions, leurs pratiques et expériences, les acteurs méconnaissent la culture des autres acteurs (au Nord et au Sud), les efforts de capitalisation sont insuffisants. Ce manque de connaissance s'applique souvent aussi aux acteurs d'une même catégorie.

Le fait que la collaboration n'est pas une réelle stratégie pour la plupart des acteurs est également confirmé, même si le "souhait" de collaboration est généralement proclamé. Il s'ensuit qu'il n'y a pas d'attitude proactive pour rechercher les collaborations opportunes, qu'il n'y a pas de moyens prévus pour les réaliser.

Parmi les difficultés rencontrées lors d'expériences de collaboration multi-acteurs ont été citées : le manque de clarté des positions et rôles de chaque partie ; le déséquilibre de taille et de moyens des acteurs qui implique un rapport de force inégal dans les relations entre partenaires et que des frustrations en découlent ; le manque de communication ou de transparence et l'ingérence de certains acteurs qui génère frustrations et méfiance entre partenaires ; les difficultés organisationnelles (ex. horaires de rencontre) qui sont contreproductives et enfin, le fait que les acteurs ont des difficultés à reconnaître et à accepter leurs limites.

### Des contraintes inhérentes au contexte

Si certaines règles de financement public favorisent parfois les collaborations multi-acteurs, elles constituent le plus souvent des contraintes : si elles ne l'empêchent pas, elles limitent le choix des partenaires par divers biais. Certains acteurs n'ont pas ou peu d'accès au financement car ils ne sont pas reconnus ou car les conditions sont inadaptées à leurs réalités. Les acteurs émargent à des entités publiques dont les politiques, les budgets et les normes varient et ne sont pas toujours conciliables pour permettre la collaboration multi-acteurs ; un exemple en est la difficulté de concilier les calendriers en raison de la durée et de la périodicité des programmes subventionnés qui sont souvent différents pour les diverses catégories d'acteurs.

L'obligation de résultat à court terme et dans un délai déterminé, imposée par les bailleurs rend les collaborations multi-acteurs risquées alors que celles-ci prennent du temps, et d'autant plus lorsque les partenaires n'ont pas d'expérience de travail en commun. Cette obligation de résultat imposée par les pouvoirs publics ne permet pas de prendre de risques alors que le fonctionnement multi-acteurs implique une prise de risques supplémentaires, d'autant plus importante lorsque les partenaires n'ont pas d'expérience de travail en commun.

Plus généralement, le contexte belge a été peu relevé comme contrainte : la petite taille de la Belgique et en conséquence son relativement petit nombre d'acteurs qui rend parfois difficile d'y trouver les partenaires les plus pertinents ; le statut de la Belgique au sein de l'UE et en conséquence la présence de nombreux acteurs européens en Belgique ainsi que l'opportunité de financements européens qui favorisent parfois le choix de partenaires européens plutôt que belges ; et enfin, les différences de langues et de culture selon les régions en Belgique.

#### Les modalités de la collaboration

La connaissance des autres acteurs est clairement un facteur de base, nécessaire pour que les collaborations puissent se réaliser. Elle requiert d'augmenter les occasions et/ou les espaces de rencontres multi-acteurs. De même, l'existence de bases de données des acteurs et de leurs interventions, notamment par zones géographiques et par thématiques, sont des éléments qui vont permettre une meilleure connaissance des acteurs entre eux.

Une condition préalable pour cette meilleure connaissance commune est que les acteurs communiquent davantage sur leurs visions, leurs pratiques et expériences, leur culture et qu'ils utilisent les occasions et espaces de communication et échanges disponibles.

La concordance des visions et missions des acteurs est un élément souvent jugé important. Pour certains, les visions et missions qui ne sont pas contradictoires sont une condition sine qua non aux collaborations multi-acteurs fructueuses lorsqu'il s'agit d'interventions communes.

Faire de la collaboration multi-acteurs une stratégie organisationnelle favorise les collaborations opportunes dans la mesure où cela permet que des critères de choix de partenaires soient établis, que des moyens soient prévus pour les réaliser...

Il ressort des discussions que les bailleurs de fonds devraient davantage prendre en compte l'influence des règlementations qu'ils imposent sur les collaborations multi-acteurs, et les adaptent en conséquence.

Il serait utile d'évaluer les actions réalisées en multi-acteurs (notamment celles réalisées dans le cadre de la ligne WBI Semaine de solidarité internationale). Quelle est la plus-value de ces collaborations ? Quelles sont les conditions pour cette plus-value ? L'incitation par les bailleurs mène-t-elle uniquement à des collaborations pour davantage de financement ? Sur un plus long terme, incitent-elles à d'autres collaborations ?

Dans le feu de l'action, les collaborations multi-acteurs opportunes sont favorisées par des contacts réguliers, une bonne coordination, des règles claires de communication, de transparence, la confiance entre acteurs, l'équité dans les rapports entre acteurs.

Dans certains cas, la tournante du leadership peut être une modalité intéressante. Idéalement, les acteurs assignent (si possible) des personnes habilitées à prendre des décisions et leur donnent des mandats clairs pour participer aux processus décisionnels.

Les collaborations multi-acteurs doivent faire l'objet de suivi-évaluation et d'adaptation du fonctionnement et des stratégies si besoin. Elles devraient davantage faire l'objet de capitalisation.

### Des perspectives...

Dans l'ensemble, les discussions tenues en atelier confirment la plupart des constats formulés dans le rapport d'étude. En soi c'était prévisible, l'intérêt de l'exercice étant de permettre aux participants d'être mis en position de les commenter et d'échanger leurs expériences à leur sujet. Cette confrontation avait également ceci d'intéressant qu'elle permettait de socialiser un point de vue suggestif et de faire en sorte qu'un certain nombre d'enjeux soient collectivement appréhendés et formulés ; cela leur donne une dimension plus légitime et concrète et constitue un premier pas dans l'éventualité de poursuivre une réflexion collective susceptible d'aboutir à l'énoncé de recommandations, voire de revendications.

Mais ce moment d'échange a encore permis de dégager des éléments qui n'étaient pas apparus dans l'étude et à partir desquels des perspectives de réflexion supplémentaires peuvent être proposées et ce pas uniquement dans le cadre restreint de la réflexion sur le multi-acteurs ; certains interrogent plus fondamentalement le sens et la forme des politiques de coopération.

Ainsi, par exemple, les discussions ont-elles mis en évidence qu'il n'était pas pertinent d'aborder la question des approches multi-acteurs dans le cadre limité de la Belgique. Les nécessités stratégiques appelaient des logiques d'interventions plus internationales où la distinction Nord-Sud, qui structure encore fortement les rapports de coopération, devrait être remise en question. Les partenariats multi-acteurs, pour des raisons d'efficacité et de cohérence, devraient pouvoir être envisagés indépendamment de cette fraction géographique. Dès lors, on peut se deman-

der si dans des cadres de cofinancement qui dissocient de façon trop rigoureuse les volets d'interventions Nord et Sud sont suffisamment pertinents compte tenu de l'évolution des dynamiques d'acteurs. Ces cadres, associés à des réalités institutionnelles fractionnées, permettent-ils la mise en œuvre de stratégies réellement croisées, voire l'émergence de propositions plus résolument engagées vers la recherche de solutions de co-développement ?

La question des rapports Nord-Sud met aussi en évidence des tensions qui concernent notamment la responsabilité de chacun dans le manque de coordination des initiatives de solidarité internationale. Certains participants défendent l'idée que c'est surtout au Sud que les collaborations multi-acteurs doivent être favorisées de manière à permettre aux "offres" du Nord de trouver sur place un terreau plus stable et cohérent ; ou encore que c'est un moyen de renforcer les capacités des acteurs du Sud pour faire le tri dans les propositions qui viennent du Nord et rééquilibrer de la sorte leurs rapports avec leurs interlocuteurs de l'autre hémisphère. A l'opposé, d'autres estiment que cette cohérence serait meilleure si, préalablement, cette "offre" du Nord était organisée de manière à être plus compréhensible, que les différents acteurs et les diverses propositions étaient plus clairs et les divergences d'intérêts atténuées ; cela permettrait d'éviter les pertes de temps, de moyens, de ressources avec lesquelles les partenaires du Sud doivent sempiternellement composer.

Cette question des relations entre pays "développés" et "en développement" empiète aussi sur celle des justifications des approches multiacteurs. Celles-ci promettent des améliorations dans la gestion stratégique et opérationnelle de l'aide, mais se heurtent, on l'a vu, à l'impératif de faire coïncider des identités, des aspirations, voire des intérêts qui ne sont pas de facto compatibles. Jusqu'à présent, les dilemmes de cette nature semblent surtout abordés de façon fonctionnelle, mais interrogent très peu le sens politique des associations entre acteurs. Sur ce plan aussi des tensions apparaissent. Certains participants défendent l'idée que les collaborations

multi-acteurs doivent être abordées en commençant par une mise à plat du projet de société auquel la collaboration va contribuer, une définition des modèles qu'elle va promouvoir et/ou contribuer à perpétuer. Il faudrait, selon cette lecture, être au préalable capable de s'accorder sur les possibilités de concilier et d'agencer les cadres de référence idéologiques. Ce sont les affinités humaines et de valeurs qui servent de justification ou de base à une démarche multi-acteurs. Ensuite seulement, les parties peuvent rechercher les moyens (le financement) pour collaborer, et définir les modalités de collaboration. Pour d'autres, c'est la nécessité qui fait loi. La collaboration doit résulter d'un besoin concret.

Et en ce sens, ce qui devrait prévaloir toujours dans les choix de partenariats, c'est d'abord les souhaits et besoins des populations dont on cherche à améliorer les conditions d'existence.

Ce qui veut dire aussi qu'il faut accepter qu'il y ait des domaines, des contextes ou des enjeux où le multi-acteurs n'est pas requis. Qu'il peut même être préjudiciable. Mais même dans ce cas, le choix d'y recourir ou non ne devrait pas être uniquement dicté par des opportunismes institutionnels ou politiques, mais toujours et d'abord par "le terrain".

Si l'incitant financier des collaborations est souvent considéré comme une de ces opportunités, certains estiment que lorsque les collaborations sont fondées uniquement sur cette base, elles sont très risquées, voire forcément vouées à l'échec. Les exemples sont nombreux de partenariats multi-acteurs dont la seule justification en définitive est la nécessité de capter des ressources ou un regain de visibilité. C'est de bonne de guerre, mais ne cela ne devrait pas porter préjudice à la substance des initiatives.

Sans compter que c'est souvent un frein au déroulement même des projets. La confrontation des cadres de référence est souvent inévitable en cours de collaboration, et les partenaires réalisent parfois trop tard que les difficultés de collaboration sont insurmontables, ou que celles-ci portent un préjudice important à ses résultats. D'où un souhait unanimement formulé pour que les incitants à la collaboration multi-acteurs tiennent davantage compte de ces dérives. Ce qui plaide en faveur d'une sensibilisation à une meilleure intégration stratégique des collaborations.

### Pour l'instant, une utopie...

Pour conclure on remarquera qu'en principe le multi-acteurs intéresse tout le monde. En pratique, les réserves sont nombreuses. Si l'on est souvent partant pour échanger des informations, des points de vue ou des expériences, on n'admet les compromis qu'une démarche concertée implique que dans des limites précises.

D'une façon générale, la perception que les acteurs ont des possibilités ouvertes par ces approches est encore très limitée; cela ne garantit pas de facto une plus-value qui justifie de prioriser sa démarche ou de remettre en question ses fondements.

On a encore trop peu capitalisé sur le sujet pour que les acteurs de la SI puissent appréhender cette plus-value à sa juste mesure et la décliner en stratégie cohérente.

Mais cela ne pourrait être possible que dans la mesure où les compétences d'identification, de négociation et de gestion des partenariats, des logiques de relations entre acteurs, de gestion et de partage des connaissances soient perçues comme des compétences à part entière de la coopération et non plus uniquement comme des capacités subsidiaires.

On ne peut pas plaider en faveur d'une meilleure coordination des initiatives de solidarité internationale si ces conditions ne sont pas réunies, de même que si les espaces et les outils d'échange, de partage et de capitalisation ne sont pas préalablement instaurés pour rendre possible un investissement raisonné et maîtrisé du partenariat. Or, les opportunités de ce genre sont encore rares et fondées sur des ressources limitées.

Enfin on ne peut pas le faire, sans tenir compte des réserves (parfois fondées) ou même des capacités réelles des intervenants concernés.

# Périodiques

### >> Avec le Sud pour ne pas perdre le Nord

CNCD

Demain le Monde, n°4, décembre 2010

En finançant des programmes de développement mis en œuvre par les partenaires du Sud, l'Opération 11.11.11 cherche à apporter des réponses concrètes aux problèmes de pauvreté. Mais en sensibilisant la population belge aux enjeux de développement, cette campagne cherche à faire comprendre que, dans un monde interdépendant où les défis majeurs sont globaux, le seul choix viable est de coopérer.

#### >> Sur le développement...

11FC

Antipodes, Outils pédagogiques, n°11, novembre 2010

Ce numéro spécial, rédigé par Guy Bajoit, revient sur la question des inégalités de développement dans le monde. Après un rappel sur ce qu'ont été le colonialisme et le néocolonialisme, l'auteur examine les modèles de développement et tente ensuite de proposer sa propre conception de ce que devrait être un développement éthique et durable.

### >> MOORIBEN : l'expérience d'un système de services intégrés au bénéfice des paysans nigériens

SOS Faim

Dynamiques Paysannes, n°23, septembre 2010

Au-delà des mesures d'urgence à mettre en place pour faire face à la crise alimentaire sévère qui frappe le Niger, tout le monde s'accorde à dire que des réponses plus structurelles sont à apporter dans le secteur de l'agriculture afin de mettre à l'abri le pays des aléas climatiques et de marchés qui mettent en péril sa sécurité alimentaire.

# 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.



# >> An evaluation of small-scale freshwater rural aquaculture development for poverty reduction

ADB, Manille, 2005, 164 p. Cote COTA: 470-ADB-a

Ce rapport se penche sur l'aquaculture d'eau douce à petite échelle du point de vue de la réduction de la pauvreté : quels sont les principaux facteurs qui permettent à la pisciculture de générer des moyens de subsistance et de réduire la pauvreté ? Quelles mesures peuvent être prises pour optimiser ces facteurs et pour surmonter les contraintes ?



# >> Prévenir les crises alimentaires au Sahel : des indicateurs basés sur les prix de marché

Catherine Araujo Bonjean, Stéphane Brunelin, Catherine Simonet

AFD, Paris, 2010, 134 p. Cote COTA: 500-BON-p

L'objectif principal de cette étude est de participer au renforcement des dispositifs nationaux et régionaux de prévention des crises alimentaires au Sahel, à partir de l'exploitation des données de prix collectées par les systèmes d'information sur les marchés (SIM).



# >> Faire de l'enseignement supérieur le moteur du développement en Afrique Sub-saharienne

Banque Mondiale, Washington, 2008, 152 p.

Cote COTA: 170-BAN-f

Cette étude montre pourquoi les systèmes d'enseignement supérieur d'Afrique subsaharienne doivent mieux s'aligner sur le développement économique national et sur les stratégies de réduction de la pauvreté.



# >> How do national and international actors interact in skills development strategies: the analysis of Vietnam under Doi Moi (1986-2004)

Vu Bich-Thuy, Alexandre Dormeier Freire IUED, Genève, 2006, 85 p. Cote COTA: 111-BIC-h

Ce document se concentre sur les interactions entre les acteurs nationaux et internationaux dans le domaine du développement de compétences tant au niveau stratégique que politique au Vietnam. Il analyse les pertinences de certaines des priorités stratégiques à mi-parcours de la politique suisse de développement dans le contexte vietnamien.



# >> Assessing the impact of transport and energy infrastructure on poverty reduction

C. C. Cook, Tyrrell Duncan, Somchai Jitsuchon, Anil Sharma, Wu Guobao ADB, Manille, 2005, 262 p. Cote COTA: 150-COO-a

Les investissements dans les infrastructures peuvent-ils aider à réduire la pauvreté? L'amélioration des routes, un approvisionnement en eau plus fiable, l'élimination plus sûre des déchets, un éclairage plus efficace et des activités de production devraient avoir un impact économique positif sur la vie des pauvres. Les preuves étayant ces conclusions sont étonnement très réduites.



# >> La Thaïlande : premier exportateur de caoutchouc naturel grâce à ses agriculteurs familiaux

Jocelyne Delarue AFD, Paris, 2010, 35 p. Cote COTA: 446.11-DEL-t

Ce document vise à analyser le développement exceptionnel de l'hévéaculture familiale en Thaïlande. Cette performance résulte en partie des dynamiques de population et d'une transmission aux agriculteurs d'informations et de savoirs techniques des plantations capitalistiques d'hévéas.



# >> Reducing poverty in Asia : emerging issues in growth, targeting, and measurement

Christopher M. Edmonds ADB, Manille, 2003, 351 p. Cote COTA: 110-EDM-r

Dans ce livre un groupe d'auteurs s'interroge sur trois questions : quelles stratégies et politiques de macro-économie supportent le mieux la réduction de la pauvreté en Asie, quel rôle devraient jouer les interventions ciblées anti-pauvreté et comment de telles interventions devraient être construites et enfin, comment la pauvreté est-elle mesurée ?

# appel à contributions

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

· N° 130 [MARS 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...



### 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**



PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS LOCALES DE SERVICE ALIX COMMUNALL TÉS EN AFRIQUE DE L'OUEST



RADIOS COMMUNAUTAIRES EN AFRIQUE DE L'OUEST S. BOULC'H



INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS DANS L'ANALYSE D'IMPACT H.HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



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



LA PAUVRETE EN REFERENCES



HISTOIRES D'EVALUATION S. DESCROIX



NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET ORGANISER LINE RECHERCHE P. GERADIN, C. SLUSE



ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD C.LELOUP, S. DESCROIX



LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?



I A DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DÉVELOPPE-FD. KARTHAI A



TECHNOLOGIES WALLONNES POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE



CHEMINEMENT D'UNE ACTION DE DÉVELOPPEMENT

E. BEAUDOUX, G. DE CROMBRUGGHE, F. DOUXCHAMPS,
M.C. GUENEAU, M. NIEUWKERK