

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

BUREAU DE DEPOT
BRUXELLES 1

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

RETOURS SUR EXPÉRIENCE

DECEMBRE 2013

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

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



141

éditorial

EDITEUR RESPONSABLE MICHEL TAYMANS
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
BELGIQUE

RÉDACTION STEPHANE BOULC'H
[INFO@COTA.BE]

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

GRAPHISME FREDERIC PIRON
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO DE COUVERTURE STEFAN BONESS /
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
BELFIUS 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 MAN-
DAT POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE
COMPTE À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

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

» sommaire

- 3 CHEMINEMENT D'UNE ASPIRATION AU
CHANGEMENT. COMMENT SE PROFI-
LER AUJOURD'HUI COMME
« ONG DE SERVICE » (COTA)
- 9 LA RECHERCHE-ACTION EN PROJETS
COLLABORATIFS. LA RAP EST-ELLE
ENCORE POSSIBLE? (COTA)
- 18 LE COTA CE TRIMESTRE
- 19 COMMUNAUTES D'INTERET ET
D'APPRENTISSAGE (COTA)
- 30 APPROFONDISSEMENT DES
REFLEXIONS (M. TOTTÉ)

Tout d'abord, nous vous présentons nos vœux les meilleurs et les plus sincères pour que cette année voie se concrétiser les succès que vous souhaitez, mais plus encore que vous découvriez ce qui y contribue, de manière durable.

Nous profitons de la fin d'un programme cofinancé par la DGD, pour vous livrer des réflexions sur ce que fut l'expérience de ces trois dernières années. Il s'agissait de développer des savoirs, des méthodologies et des réseaux orientés autour des collaborations multiacteurs, auprès d'acteurs belges de la coopération indirecte. Cette publication est plus qu'une simple capitalisation, elle est un témoignage de ce que nous avons vécu. Elle a pour vocation de mettre en évidence certains aspects liés au renforcement de capacités et au travail multiacteurs - ceci à travers l'expression de notre sensibilité, mais sans chercher à imposer une position tranchée sur la question. Notre angle d'éclairage n'est pas meilleur, ni notre point de vue plus avisé qu'un autre. Mais nous espérons simplement que la mise en perspective plus large offerte par l'opportunité (plutôt le privilège) de travailler avec différentes structures, sur des dispositifs variés, offrira de nouvelles idées.

Les points de vue développés dans les articles qui suivent ne présentent d'ailleurs, et malheureusement, que les enseignements tirés par une partie de notre équipe. Il y a aussi eu une importante évaluation de ce programme qu'il nous faut encore « digérer » pour en faire un référent institutionnalisé. Tout ceci nécessite plus de recul, mais montre d'ores et déjà combien il nous importe de revoir sensiblement nos manières de collaborer et d'instruire des relations de travail avec nos pairs. Ce sera l'enjeu du prochain programme.

Par ailleurs, nous voulons remercier ici les partenaires avec lesquels nous avons partagé tous ces moments et grâce auxquels des récits comme ceux-ci sont possibles. Enfin, cette contribution vient – sous une forme différente - s'ajouter aux recherches que nous partageons déjà depuis une dizaine d'années sur le thème du partenariat et de la collaboration entre acteurs de la solidarité internationale.

2014 est aussi une année de transition pour le COTA. D'abord, nous voulons rendre un hommage à Stéphane Boulc'h qui a porté les ECHOS du COTA pendant 14 années. Son action ne s'est pas limitée à la publication d'ailleurs. Il fut un intervenant majeur dans tous les moments d'importance pour le COTA. Aussi, nous lui souhaitons de trouver l'espace où ses talents multiples continueront de fructifier. Par ailleurs, le COTA a nommé un nouveau secrétaire général – Michel Taymans – en place depuis octobre 2013, avec lequel une nouvelle page de l'histoire du COTA commence à s'écrire. Nous espérons qu'elle pourra continuer à s'écrire avec vous.



Cheminement d'une aspiration au changement. Comment se profiler aujourd'hui comme « ONG de service » ?

COTA

Le programme triennal qui a été cofinancé par la DGD et qui s'achève, a été l'occasion pour le COTA d'expérimenter de nouvelles dynamiques de travail résolument tournées vers la création collective de connaissances. Ceci s'inscrit dans un contexte où nous voulions négocier un virage institutionnel, à savoir : capitaliser sur notre expérience – associative et de bureau d'études - tout en renouant avec l'époque où l'ONG était un collectif – notamment par une évolution de la nature de la relation entretenue avec des pairs ou d'autres institutions, et en réinterrogeant nos rapports avec l'éducation populaire et la Recherche Action Participative - RAP.

Au début des années 2000, nous étions de plus en plus perçus comme les promoteurs d'une conception gestionnaire de la professionnalisation des ONG ; conception assujettie aux exigences bureaucratiques de plus en plus pressantes des bailleurs de fonds. Simultanément, les acteurs sectoriels – poussés par un besoin de conformité normative – se sont mis à rechercher des solutions toutes faites, des manuels de bonnes pratiques « clés en main », des recettes prémâchées, qui leur permettaient de satisfaire,

à moindre frais et dans un laps de temps minimum, aux nouvelles normes de redevabilité et de reconnaissance professionnelles.

Dans le même temps, le COTA publiait des articles critiques et des fiches-outils innovantes. Cependant, il est clair que charmé par les mêmes sirènes et entraîné dans ce tourbillon, le COTA discernait de moins en moins la norme de ses valeurs : ses recommandations devenaient régulièrement plus systématiques et plus désincarnées. Cette dichotomie posait des questions.

Une étiquette « ONG de service »

A ses débuts, le COTA était un collectif d'ONG qui répondait à un mandat qui lui était explicitement confié par ses membres. Par la suite, il étendit ses activités au titre de service pour des tiers. Tout en restant une association sans but lucratif, le COTA retirait un double avantage de ce travail : d'une part il se constituait des fonds propres, indispensables pour la contrepartie « co-financement » des programmes ; et d'autre part, ce travail était une chance précieuse d'entretenir un contact étroit avec les besoins des

acteurs du secteur, ainsi qu'avec les réalités du terrain. Cependant, cette double identité était difficile à gérer parce que, si d'un côté elle nous caractérisait, de l'autre, elle nous incitait à polir un peu plus nos positions, à cultiver une image plus consensuelle vis-à-vis de nos commanditaires.

Dans une vague de réformes de la coopération, qui allaient se succéder jusqu'à ce jour, l'Etat instaura notamment une typologie des ONG spécialisées en « Education au Développement », puis plus récemment (réforme Moreels 1998) celle dite des « ONG de Service ». Ces réformes impliquaient chacune des exigences supplémentaires de « professionnalisation ». Mais surtout, ce que nous pensions et produisions devait être désormais légitimé par une demande toujours explicite et identifiable.

Les limites du « service »

Contrairement aux idées reçues, même avant leur « professionnalisation », beaucoup d'ONG se souciaient d'analyser leurs choix et de vérifier les effets de leurs discours et actions sur le terrain. Le COTA comme les autres. Assurément, les critères n'étaient pas les mêmes. Etaient-ils recevables ? Les initiatives étaient-elles moins efficaces alors ? Personne ne peut le démontrer. Quoiqu'il en soit, la fin des années 90 met à notre disposition des outils de planification empruntés à un système militaire et tous, nous nous y adaptions – dès lors, le Cadre Logique va s'imposer.

Or, pour satisfaire aux critères du cadre logique, s'il était autorisé de se prétendre inspiré par une demande implicitement déduite, s'il était toujours possible d'avoir une opinion subjective, celle-ci devait cependant demeurer dans un champ finançable et pour cela, contenir des résultats SMART¹. De plus, il fallait que notre travail s'adresse à un nombre critique de bénéficiaires dont on pouvait démontrer qu'ils en tiraient concrètement profit. Dans un tel système, on ne partage des idées que si elles ont un mar-

ché de lecteurs (pré)convertis. Ce qui est aussi le meilleur moyen de restreindre le champ de réflexion et d'innovation à ce qui est déjà admis. Par ailleurs, ce cadre ne répondait pas à nos interrogations sur l'impact ou sur les effets de nos initiatives. Les nouveaux outils nous aidaient à montrer les limites et les défauts de ce que nous entreprenions, mais n'ouvraient pas aux nouvelles opportunités créées entre-temps.

Ainsi, chaque fois que nous rendions publiques les conclusions d'une étude, il n'était pas seulement nécessaire d'étayer nos arguments, il fallait souvent promouvoir aussi l'intérêt même du sujet traité – alors que ces études se justifiaient par rapport à un public ciblé. Manifestement, il aurait fallu passer à des actions de plaidoyer, mais cela aurait exigé des moyens que nous ne possédions pas. De plus, les « bénéficiaires » de ces études étaient trop accaparés par des priorités déjà strictement planifiées pour changer leur fusil d'épaule si nos recherches en montraient la nécessité. Nous-mêmes étions également trop absorbés par nos propres engagements programmatiques pour nous permettre d'y déroger si nos réflexions ouvraient vers des opportunités inopinées.

Par ailleurs, nous observions que même le plus complet des cadres contractuels de mission de consultance nous plaçait dans l'incertitude, dès lors que nous éprouvions le besoin de suivre les effets de nos interventions. Vis-à-vis des commanditaires, il ne s'agissait pas seulement de répondre à leur demande, mais aussi d'exploiter tous les espaces disponibles de l'étude pour perpétuer notre mission d'incitation, à savoir : une lecture critique et appropriée des outils et méthodes et des résultats obtenus, autant que la recherche d'innovations. Et d'autre part, une fois les termes du contrat remplis, nous ne pouvions pas nous assurer que nos recommandations soient suivies, ni de quelle façon elles l'étaient. Nous savions que de nombreux rapports étaient classés sans suite faute de temps, de ressources ou de capacités pour en exploiter le potentiel.

D'expérience, nous savions aussi que la formulation de recommandations était moins formatée

1. Spécifique, mesurable, atteignable, réalisable, temporellement défini.

et désinvolte si le consultant était responsabilisé dans leur mise en œuvre et son suivi. Aussi, bien que notre travail soit reconnu d'utilité pour le secteur, bien peu de commanditaires se trouvaient en mesure d'en démontrer une application concrète. Enfin, nous vivions mal le fait d'orienter des interlocuteurs vers des voies nouvelles en nous lavant les mains des difficultés éventuelles vers lesquelles notre influence risquait de les précipiter. Bref, il y avait toute une interrogation autour de la relation établie avec des acteurs du secteur et autour de l'impact de nos activités dans le secteur.

Négocier le virage

Dans nos offres de service, il devenait incohérent de demeurer dans une relation contractuelle de type prestataire-client ou commanditaire, en l'état. Il nous fallait innover et trouver une autre voie, pour un autre type de relation et un impact pertinent et réactualisé. A partir de 2005, pressé aussi par la nécessité de se singulariser davantage dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le COTA devait impérativement s'émanciper de ses contraintes. Dans cette conjoncture, le COTA a développé et proposé des modalités de travail qui lui ont permis de répondre autrement aux interactions avec les acteurs du secteur. Il s'est agit de :

- multiplier les espaces interactifs avec les pairs - développer les échanges sert notamment à mieux appréhender l'évolution de l'environnement et à mieux apprécier les changements suscités par son propre travail² ;
- développer une alternative à la relation client/prestataire de service, ... ;
- ... et transformer celle de bénéficiaires à celle de partenaires ;
- concevoir et planifier des programmes plus souples, dont les modalités sont plus sensibles à l'apport des partenaires, intégrant davantage leurs logiques et laissant de la

2. « Courir après le changement : le cheminement du COTA », ECHOS du COTA n°124 (septembre 2009) (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_124_light.pdf).

place à l'imprévu ;

- penser l'influence et l'impact davantage en termes de changements, qu'en fonction d'indicateurs liés à des résultats prédéterminés ;
- revoir la dimension politique de son travail et de son engagement – notamment en fonction d'une vision d'équité, de durabilité, de bonne gouvernance, etc.

A l'occasion de la célébration de ses 25 années d'existence, l'association convoque un séminaire qui interroge l'avenir des ONG de service. Il en émerge la nécessité de sortir d'une posture d'expert pour évoluer vers un rôle de médiation d'expériences et de savoirs qui intègre davantage le multiacteurs et qui incorpore la réflexion collective comme moteur d'innovations³.

Concomitamment, les recherches menées par le COTA depuis 1999 sur la communication au développement et dans les initiatives de coopération, l'incitent à s'intéresser de plus en plus aux approches de partenariat en réseaux⁴. Ceci l'amène à réfléchir aux moyens de développer des démarches et des outils de renforcement de capacités, basés sur la réciprocité et les modes de réflexion collective, tout en tirant profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Il apparaît aussi un engouement du secteur pour les réseaux sociaux et les collaborations en ligne qui tendent à refonder les démarches traditionnelles d'apprentissage et les rapports de partenariat.

Enfin, l'intérêt marqué depuis longtemps pour le multiacteurs amène l'association à consacrer une étude aux stratégies collaboratives

3. « Quelle place demain pour les ONG de service ? », ECHOS du COTA n°108 (septembre 2005) (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_108_light.pdf).

4. « Partenariats en réseaux d'échanges et de renforcement de capacités », S. Boulc'h, COTA (2009) (http://www.cota.be/download/autres_publications/PartenariatenreseauxMARS09.pdf).

entre acteurs de la solidarité internationale⁵.

Les résultats de ce travail renforcent sa conviction sur la nécessité de défendre et de valoriser la diversité des pratiques et idéologies de l'aide, alors même que la tendance dominante prêche plutôt en faveur d'une uniformisation d'approches.

Depuis ses débuts, le COTA plaide pour davantage d'équité dans l'accès aux ressources et aux savoirs (à l'époque il s'agissait des technologies appropriées) qui permettent aux peuples de déterminer les changements sociaux et politiques dont ils estiment avoir besoin pour améliorer leurs conditions de vie. Par accès aux ressources et aux savoirs, on entend aussi l'accès aux diverses capacités qui permettent de créer et de faire évoluer ces ressources et savoirs. Le COTA apporte depuis longtemps sa contribution à cet objectif, en particulier à travers la promotion d'approches et de méthodes compatibles avec :

- le renforcement de capacités et de l'émancipation sociale – « empowerment » ;
- la lecture critique et l'utilisation raisonnée des approches et méthodes ;
- la confrontation des idées des acteurs impliqués dans la solidarité internationale.

Puisqu'il s'agit de contribuer à l'émancipation des populations et des organisations, il s'agit aussi de développer des modalités d'appui, de conseil et d'information qui - plutôt que d'imposer des analyses et des solutions toutes faites - sollicitent et valorisent les qualités intrinsèques des interlocuteurs. Ces modalités doivent aussi orienter ces populations et organisations vers des réponses appropriées à leurs questionnements - c'est-à-dire des réponses cohérentes avec ce qu'ils sont et ce à quoi ils aspirent.

5. « Recherche sur les collaborations entre acteurs belges de la solidarité internationale », COTA (2010) (http://www.cota.be/download/autres_publications/rapport_etude_collaborations.pdf), ainsi que « Les collaborations entre acteurs belges de la solidarité internationale », ECHOS du COTA n°129 (décembre 2010) (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_129_light.pdf).

La nature même du COTA n'est pas seulement instrumentale ou fonctionnelle. Dans sa dimension institutionnelle, il recherche une portée politique à travers ses interventions. Néanmoins, cette dernière apparaît moins, en raison des champs dans lesquels il agit, ou parce que son statut de prestataire de services l'a longtemps incité à cultiver une image consensuelle. Toujours est-il que le sens de son action reste hautement politique, caractérisé notamment par les éléments suivants :

- l'innovation pour laquelle plaide le COTA n'est pas uniquement technologique, elle interroge aussi les modèles sociaux et économiques que ces technologies véhiculent ;
- la prééminence du Nord dans la définition des stratégies et des paradigmes de développement est remise en question par le COTA ;
- ... qui plaide aussi pour des formes de partenariat capables de compenser les iniquités imposées par l'incohérence des politiques d'aide et par les règles de cofinancement.

Derrière ces caractéristiques, ce sont aussi la culture de travail, l'organisation et la gouvernance, les valeurs, etc. du COTA qui sont réinterrogées en termes de cohérence. D'ailleurs de tels questionnements sont-ils l'apanage exclusif du COTA ? Probablement pas, du moins est-ce à espérer...

Fortes de ces constats, la stratégie et les approches élaborées dans le programme 2010-2013, relevaient de ces caractéristiques et de cette recherche de cohérence. Avec ce programme, le COTA répondait au besoin de proposer des modes d'interaction et de collaboration qui puissent notamment inspirer, à moyen ou long terme, de nouvelles formes de contractualisation partenariale et de cofinancement. Pour le COTA, la question qui se posait était la suivante : comment enchâsser autrement son action dans le secteur et exercer des influences plus profondes sur son évolution ?

Stratégie d'intervention⁶

La Recherche Action Participative (RAP) offre une panoplie d'outils pour inspirer une réflexion autour de la cohérence institutionnelle et repenser les termes des relations entre acteurs du secteur. Elle représente aussi un pivot à la fois idéologique et méthodologique capable de concilier nos aspirations propres avec le mandat collectif qui nous définit statutairement et en raison duquel, en partie, notre principal bailleur de fonds nous finance.

C'est donc à partir des principes de la RAP qu'a été déclinée notre stratégie d'intervention.

Celle-ci est conçue autour de la notion de renforcement de capacités stratégiques. Ce programme visait la création de certaines conditions estimées nécessaires à l'acquisition et/ou au renforcement de certaines capacités chez les acteurs du secteur. Nous nous sommes basés sur le cadre de référence proposé par Morgan (2006)⁷, qui identifie 5 familles de capacités fondamentales qui, dans leur ensemble, caractérisent la capacité d'un système ou d'une organisation. Elles se déclinent comme suit :

1. capacité de réaliser des missions,
2. capacité de s'engager,
3. capacité relationnelle,
4. capacité de s'adapter et de se renouveler,
5. capacité de maintenir un équilibre entre la cohérence et la pluralité/diversité.

Les capacités stratégiques sont celles dont l'acquisition ou le renforcement nécessite des changements de deuxième ordre, c'est-à-dire des changements qui remettent en cause les objectifs de l'organisation, son identité, etc. Ces capacités stratégiques sont par exemple : le travail multiacteurs, ou en réseaux ; la gestion systémique des interventions ; la gestion de la

complexité ; ...

Il est évidemment présomptueux de prétendre renforcer les capacités stratégiques d'un secteur entier par la seule vertu de notre influence isolée. Un tel objectif dépend largement de facteurs, soit internes aux acteurs, soit liés à l'environnement institutionnel ou à la conjoncture - politique et économique, notamment. Tous ceux-ci échappent au contrôle du COTA. Notre ambition se limitait à vouloir « créer des conditions propices », d'où un investissement marqué sur une capacité particulière - celle de maintenir l'équilibre entre cohérence et pluralité/diversité - à partir de 3 sujets spécifiques :

- le travail collaboratif multiacteurs,
- l'aptitude à renforcer un partenariat,
- l'amélioration de la gestion de la complexité.

Ces sujets étaient abordés selon deux axes :

1. La conception et la mise en œuvre de projets de recherche action abordés avec et pour des acteurs, pour une durée de quelques mois jusqu'à trois ans. Ces projets devaient répondre aux préoccupations spécifiques de ces acteurs par des activités de réflexion et d'expérimentation intégrées à des processus de renforcement de capacités et, dans la mesure du possible, par l'accompagnement des changements qui en découlaient.
2. La création et l'animation de communautés d'intérêt. Celles-ci devaient permettre des dynamiques collectives d'échange, de collaboration et d'appropriation des connaissances, des outils, ... par les acteurs.

L'articulation entre ces deux axes était pensée comme une opportunité d'alimentation réciproque de ces espaces en termes de réflexivité. Ce travail créait la possibilité d'observer l'intégration organisationnelle des processus de changement mis en œuvre. Ces exemples devaient servir aux acteurs du secteur pour démontrer l'efficacité et la faisabilité de cette institutionnalisation, et ainsi réduire les résistances au changement.

6. « Vers un renforcement des capacités par l'apprentissage collectif : proposition du COTA », ECHOS du COTA n°130 (mars 2011) (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_130_light.pdf).

7. « The Concept of Capacity », P. Morgan, ECDPM (2006) et « Capacity, Change and Performance », H.Baser and P.Morgan, ECDPM (2008).

Un prisme élargi

Trois années d'exécution de ce programme sont passées. Les articles qui suivent s'efforcent de transmettre une partie de ce que nous avons capitalisé de cette expérience pilote. Mais il ne s'agit pas seulement de rendre compte de la manière dont le COTA a lui-même évolué en termes de capacités et habiletés dans son contexte de recherche de cohérence.

Si nous prenons aujourd'hui la peine d'y consacrer un numéro de la revue, c'est d'abord que nous estimons – en cohérence avec ce que nous nous sommes toujours efforcés de traduire dans ces pages - que c'est à partir de la restitution de cas isolés et concrets, de perceptions subjectives (et sincères) qu'il est possible de déduire des enseignements susceptibles d'intéresser le plus grand nombre. Notre travail d'édition nous a largement donné l'occasion de constater que les témoignages généraux, qui tendent à universaliser les situations, sonnent souvent creux et, en prétendant parler à tous, ne touchent en fait personne.

Ainsi donc, nous pensons que des lecteurs pourront trouver matière à inspiration dans les textes qui suivent. Car, les thèmes suivants représentent depuis longtemps une place prépondérante dans les préoccupations du secteur : le partenariat et, plus largement, les relations entre acteurs du développement ; le renforcement de capacités ; la capitalisation ; l'apprentissage ; la qualité et l'excellence de nos organisations ; l'efficacité de nos interventions ; leur suivi-évaluation, ainsi que les changements auxquels nous contribuons...

Autant de questionnements récurrents, ressasés même pour certains, mais dont la plupart ont occupé l'avant-scène des débats. Cela plus particulièrement en Belgique où de 2010 à 2012, l'administration fédérale et les ONG ont mené des discussions, parfois difficilement, concernant une nouvelle réforme des règles de cofinancement et d'agrément des ONG. Dans la même période, les fédérations des ONG ont testé (et adopté) le modèle EFQM comme cadre normatif

sur la qualité⁸. En 2011, une Université d'automne a amorcé une réflexion sur l'avenir du secteur et sur sa structuration. L'intégration au niveau de l'OCDE des principes d'Istanbul a également suscité beaucoup d'échanges, notamment lors d'un séminaire organisé à Bruxelles en avril dernier⁹...

La question de « l'ancrage social », traduite en termes de légitimité ou de cohérence institutionnelle pour le COTA, concerne en fait tous les acteurs de la solidarité internationale. Ainsi, on observe depuis quelques années des phénomènes de transnationalisation - des réseaux et plateformes qui se constituent à des échelles internationales ; des organisations internationales d'une même famille qui refondent leur identité collective et intègrent leurs stratégies ainsi que leurs ressources. On assiste aussi à une déterritorialisation qui amène des acteurs de la coopération à fonctionner selon des logiques stratégiques qui partent de moins en moins du territoire de leur siège légal...

Notre démarche a forcément été affectée par ce contexte turbulent. Elle s'en est quelquefois servie. C'est à travers ce prisme là aussi qu'il faut l'interpréter ; et c'est aussi de ces enjeux que nous voulons nous faire l'écho à travers l'exercice que nous vous proposons dans ce numéro.

8. « Excellence et Qualité », ECHOS du COTA n°131 (juin 2011) (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_131_light.pdf).

9. « Pratiques et enjeux en Belgique de l'efficacité de la contribution des OSC au développement », 11.11.11, ACODEV, CNCD 11.11.11, COTA, NGOfederatie (2013) (http://www.cota.be/exaequo/wp-content/uploads/2013/06/RapportIstanbul-COTA_VF.pdf).



La Recherche-Action en projets collaboratifs. La RAP est-elle encore possible ?

COTA

Alors qu'il offrait jusque-là des services standardisés pour répondre à la demande d'une « clientèle » générique, à partir de 2010, le COTA a souhaité évoluer vers des collaborations qui valorisent la diversité et encouragent l'innovation par l'échange et l'apprentissage collectif. Ce basculement paraissait possible par la réappropriation des principes fondamentaux de la Recherche-Action Participative (RAP). D'un recours opportun dans le contexte actuel de l'aide, cette approche est-elle appropriée aux réalités des acteurs du secteur de la coopération ?

Beaucoup l'admettent aujourd'hui, les outils classiques de l'efficacité de l'aide n'amèneront pas l'efficacité du développement¹. Pour porter leurs fruits, les espoirs suscités par Busan et les principes d'Istanbul requièrent l'avènement d'une culture de coopération fondée sur un

partenariat mondial plus intégré et pluriacteurs, démocratiquement approprié et davantage basé sur la responsabilité mutuelle et l'apprentissage. A l'heure où, soucieux de l'harmonisation et de la cohérence de l'aide, les grands forums mondiaux exhortent à davantage de synergie, la RAP préconise une modalité d'apprentissage par la collaboration et la réflexion. Sa mise en œuvre n'a de sens qu'au sein d'un collectif. Pour cette raison, le COTA a pris l'option d'établir des partenariats avec des pairs dont les équipes constituaient les collectifs au sein desquels la RAP serait appliquée. Mais, au-delà des considérations méthodologiques, l'intention était de pouvoir instaurer, avec ces pairs, un trajet innovant en matière de relations entre organisations et donc des rapports de travail différents.

Les fondamentaux

La RAP² est une approche à la structuration de

1. On lira à ce sujet les articles de Denis Dubuisson (<http://www.cota.be/exaequo/?p=810>) et de Jacqueline Liénard (<http://www.cota.be/exaequo/?p=815>) dans la série l'Efficacité du développement, parue cet été sur notre blog.

2. A titre de préliminaire, le lecteur pourra relire « La recherche-action participative », ECHOS du COTA n°132 (septembre 2011).

l'action qui propose un parcours vers le changement social dirigé par les acteurs eux-mêmes.

Ceux-ci, à travers une alternance entre des moments de réflexion critique (sur soi-même, sur sa pratique, sur son contexte) et d'action (expérimentation de solutions), mettent en action un processus de changement et, en même temps, renforcent leurs capacités, pour atteindre ce changement.

Le COTA a adopté une conception très ouverte de la RAP. Sa démarche, basée autour de la production de connaissances nécessaires à l'action, est structurée autour de cinq principes fondamentaux :

- la production de la connaissance ne se justifie que par sa fonction dans la promotion, le soutien et l'orientation des acteurs vers un changement social,
- la connaissance doit avoir un sens pour les acteurs et ne doit pas être imposée d'en haut ou de l'extérieur,
- aucune forme de connaissance, et notamment la connaissance « scientifique », n'a de valeur supérieure à d'autres formes de connaissance,
- les acteurs possèdent une histoire qui, valorisée, permet d'expliquer les conditions dans lesquelles ils se trouvent. Ils sont porteurs de visions, cultures, représentations, traditions, langages, narrations : ces facteurs constituent à la fois leur identité ainsi que les ressources fondamentales pour construire le changement (selon leurs intérêts et besoins),
- le changement se construit au fur et à mesure que les acteurs comprennent, apprennent et expérimentent, selon des cycles itératifs. Le renforcement des capacités des acteurs n'est pas dissocié de la production de changement, et il n'en est pas davantage un préalable.

Sous cette grille de lecture, c'est le collectif qui agit sur lui-même et sur son environnement, et il est soutenu dans cette démarche par un inter-

venant externe – un facilitateur. La posture du facilitateur dans le processus de réflexion-action fait l'objet d'un débat acharné, car – selon les approches – elle oscille entre un engagement total (au même titre que les membres du collectif), une fonction neutre de pure animation, et un rôle d'expert qui apporte un cadrage au collectif. Le COTA a assumé ce rôle d'intervenant externe avec une posture affichée (se rapprochant de la fonction neutre) de celui qui fait émerger le questionnement propre du collectif, aide à sa formulation et amène le collectif à faire le cheminement lui permettant de trouver des réponses. Nous verrons par la suite que le maintien de cette posture a été source d'ambiguïtés et de frustrations.

Un processus RAP dans un cadre de partenariat

Cette posture d'effacement de l'intervenant externe s'explique par la centralité que l'on attribue à l'appropriation du processus par les acteurs. Toutefois, le processus de la RAP était situé dans un contexte de partenariat qui engageait deux institutions : le COTA (qui assurait l'accompagnement) et une autre institution - à laquelle appartenait le collectif et qui s'engageait dans une démarche de changement.

On trouve donc présents d'une part, le dispositif méthodologique qui préside à l'application de l'approche RAP, et d'autre part, deux cultures organisationnelles, forcément différentes et donc sources de tensions au niveau des partages sur les thématiques autant que sur les modalités d'échanges. Celles-ci devaient trouver un équilibre entre elles, dans le cadre du partenariat. L'assimilation de pratiques de bonne gouvernance devait pouvoir régir leurs relations – pour autant que les formes retenues soient cohérentes avec le principe de la RAP selon lequel le processus de recherche-action est intégralement approprié par le collectif. Dans ce sens, un cadre contractuel de partenariat pouvait en être un des éléments, cadre qui définissait les rôles et les contributions ou responsabilités de chacun dans le processus.

Lors du démarrage des projets collaboratifs, ce cadre de partenariat fut amplement explicité avant d'être validé par chaque institution. Il en fut de même du dispositif méthodologique : une note spécifique qui résumait les principes de la RAP fut discutée avant d'être jointe à chaque convention de partenariat. Les sujets de recherche-action étaient également exposés et approuvés au cours d'une série de séminaires avec chaque institution concernée, avant d'être joints à la convention de partenariat.

La cohérence nécessaire entre le dispositif méthodologique et le cadre de partenariat devait être articulée par une pratique de bonne gouvernance – cette dernière servant de charnière entre (et aussi au sein !) des cultures institutionnelles différentes. Effectivement, à la dimension non-linéaire de la RAP, il fallait une contrepartie en termes de flexibilité et d'ouverture dans l'appréciation.

Il ne fallait pas sous-estimer les efforts à fournir en termes d'engagement, car il est courant dans un processus RAP d'observer des glissements ou des résistances par rapport aux thématiques abordées, ainsi qu'aux approches en cours. Un bon cadrage initial devait permettre de passer outre des situations de blocages. Las, et nous verrons pourquoi plus loin...

Une relation de partenariat construite sur ces bases implique des apports mutuels : chaque partie amène son histoire, sa perception des enjeux, sa « connaissance » d'un contexte, ses attentes. En plus, le collectif apporte sa créativité et sa volonté de changement, son expertise sur lui-même et sur son domaine d'intervention, tandis que le facilitateur vient avec des savoirs (cadres analytiques, techniques de facilitation, connaissances de situations similaires) utiles au processus. Parfois les deux parties partagent des valeurs, une vision du monde et du changement social. Si tel n'est pas le cas, il faut s'accorder sur des valeurs acceptables par les deux partenaires. Au-delà de cette acceptation commune, il est nécessaire d'évaluer l'engagement

des parties notamment en termes de motivation (volontarisme) et de temps consacré au projet...

La RAP a constitué la base de plusieurs partenariats du COTA au cours des trois dernières années : avec trois organisations la relation a été construite sur le moyen terme (trois ans), tandis qu'avec trois autres organisations la collaboration a été plus courte (un an ou moins) – la différence principale étant le nombre et la complexité des sujets (projets collaboratifs) à travailler au sein de chacun des partenariats. Puisque le COTA a approché toutes ces relations de la même manière, le bilan que nous dressons ici se base sur l'ensemble de ces expériences. Il faut ajouter que, du point de vue du COTA, ces collaborations s'inscrivaient dans une stratégie d'intervention plus large, visant un impact sur l'ensemble du secteur de la coopération en Belgique (c'est-à-dire provoquer la réflexion et induire des changements à une échelle plus large que celle de nos partenaires dans le cadre du programme dont il est question ici).

Chacun des projets collaboratifs basés sur l'approche RAP portait sur une thématique définie par le COTA et son partenaire. Ceux-ci étaient toujours orientés vers l'apprentissage par les partenaires (formulé en termes de capacités). Du côté des organisations, il y avait une demande de soutien en ce sens, et de la part du COTA, il y avait l'intention d'accompagner ces partenaires vers un apprentissage.

Le constat est que chaque projet collaboratif a évolué de façon différente, selon une logique propre. Les résultats sont aussi très variés : certains projets ont abouti (partiellement) aux résultats escomptés, d'autres ont dévié des intentions du départ, d'autres encore se sont arrêtés avant d'arriver à des résultats tangibles.

Cet article ne se propose pas de dresser un compte rendu de chacune de ces expériences. Il est par contre l'occasion pour nous de tirer des leçons plus fondamentales concernant des aspects qui nous ont semblé les plus récurrents

ou déterminants dans l'orientation de ces partenariats.

Six constats et des questions en quête de réponses

L'analyse critique de l'expérience met en évidence six constats généraux qui relèvent de difficultés rencontrées dans les tentatives faites pour mener des processus RAP dans un cadre de partenariat entre institutions. Nous avons dû constater que l'approche RAP était difficile à intégrer dans la totalité des cas. Admise par principe, ratifiée par contrat, elle a constamment suscité des incompréhensions, des résistances, des tensions et des blocages. À la base, un certain nombre de facteurs qui nous poussent à rechercher des leçons pour le futur.

1. Un premier constat observé est le contraste entre les intentions et les attentes des parties prenantes (le COTA et les partenaires) autour de la fonction de facilitateur. Aspiration à se défaire de la posture d'« expert » d'une part, et demande d'expertise sous forme de solutions clé-en-main d'autre part. Résistance à l'intrusion versus attente d'intervention sur des aspects internes aux organisations. Conviction de stimuler une recherche ouverte à partir d'une réflexion critique sur la pratique versus sensation de vertige due à l'ouverture du cadre et des questionnements. Volonté de laisser la maîtrise du processus au collectif versus tendance à la délégation du pilotage au facilitateur.

La posture effacée du facilitateur avait été expliquée et validée au départ, et malgré cela, au cours du temps, on a pu observer des résistances et des réorientations. Elle a dans tous les cas constitué une source de remise en question permanente agissant sur le déroulement des projets collaboratifs. Le COTA lui-même n'a pas été épargné dans ces dilemmes puisqu'à certains moments, il a renoncé à sa position « neutre » et accepté de tenir un rôle « d'expert ». Un retour sur le rôle du facilitateur et un approfondissement sur son approche méthodologique

autant que sur le cadre de partenariat, mériteraient d'être analysés et capitalisés. A ce stade nous manquons de recul, il est donc encore trop tôt pour ce faire... Qu'est ce qui a manqué au départ (lors de l'élaboration des accords initiaux) au niveau de la sensibilisation pour éviter ces écueils ?

2. Un deuxième constat a été la difficulté, rencontrée dans certains cas, de réaliser un travail en collectif. D'une part, l'idée même que l'interaction entre les individus soit indispensable à la fois pour valoriser la richesse de la diversité et l'intelligence collective, et pour favoriser l'appropriation des solutions a été remise en cause par certains groupes. Et, d'autre part, le travail en collectif mobilise des ressources qui, en pratique se sont révélées ne pas toujours être disponibles.

Le travail en collectif nécessite – au minimum – une coordination (des agendas de l'ensemble des membres du collectif, par exemple). Il nécessite que les membres du collectif soient tous convaincus ou acceptent qu'ils aient quelque chose à apprendre de leurs pairs. Il est aussi nécessaire que la collaboration dans le cadre de la RAP ne soit pas la seule expérience pour le collectif d'analyser et de construire ensemble, sinon le contraste avec l'expérience quotidienne est trop marqué. Tout cela nous devrions le connaître en nous posant des questions sur les espaces déjà inscrits dans le fonctionnement ordinaire du collectif : peuvent-ils être mis à la disposition d'une recherche ouverte ? Quelles pratiques ordinaires de construction et de décision sur des sujets d'intérêt collectif existent et créent une base pour le travail avec la RAP ?

3. Un troisième constat concerne les choix d'allocation de ressources que les organisations font, et quelles conséquences cela peut avoir sur un processus RAP. L'ensemble des activités dans lesquelles une ONG s'engage implique un arbitrage permanent des ressources disponibles (personnel, fonds, temps, relations, ...). Une approche

telle que la RAP se base sur des processus collectifs, avec des moments de présence de l'ensemble des personnes composant le collectif, moments qui sont souvent distendus, en fréquence autant qu'en durée.

La participation active au sein du collectif s'explique par l'importance de la créativité et de l'échange, pour l'appropriation des thématiques et des problématiques/solutions traitées. La durée d'un processus RAP est due au fait qu'il passe par des phases de remise en question, de réorientation, de recommencements (le changement n'est pas linéaire).

Or, pour certaines organisations, faire le choix d'allocation de ressources nécessaires aux projets collaboratifs a été difficile. La pertinence et la priorité d'un tel investissement sont souvent questionnées par le collectif (ou par certains de ses membres). Les priorités qui sont généralement les mieux acceptées sont celles qui relèvent directement des thématiques et des domaines d'intervention de l'organisation. Par contre, ce qui relève de « la manière d'agir » sur les thématiques, est souvent perçu par les collectifs comme un sujet secondaire. Par conséquent, nous nous posons la question : comment mieux lier un travail sur les méthodologies d'action avec les sujets qui motivent l'engagement des collectifs ? Quels sont les modes opératoires, comment s'inscrit-on dans la RAP en termes de participation ?

4. Nous avons aussi vécu l'expérience d'un cas où le travail accompli n'a pas reçu le soutien de la direction de l'organisation. D'une part un collectif est poussé – au départ avec l'accord du management – à s'approprier un processus, à s'investir dans un travail d'analyse et à déterminer des solutions (ce qui est propre à la RAP), et d'autre part cela peut aboutir à des conclusions qui se trouvent décalées par rapport au contexte plus global de l'organisation au moment de l'aboutissement. D'une part une approche qui se veut « émancipatrice » et de l'autre un contexte

organisationnel qui évolue et n'alimente pas systématiquement le processus RAP. Ici encore, une analyse organisationnelle préalable devrait permettre de s'assurer du soutien des instances, de mieux anticiper ces blocages (par exemple, quels sont les processus de décision en interne ? Comment les faire évoluer ? ...) et de mettre en place les mesures permettant de les dépasser.

Comment ne pas trahir le principe de l'appropriation du processus par le collectif tout en assurant que ce même processus reste en accord avec l'évolution du contexte organisationnel au sein duquel il a lieu ? Comment permettre cette appropriation, même si celle-ci doit, pour diverses raisons (autres priorités de l'organisation, ...), être postposée ?

5. Comme mentionné initialement, le COTA vise aussi un impact sectoriel. Cela signifie que, à côté d'objectifs de changement au sein de chaque organisation accompagnée, il poursuit un objectif qui dépasse ces organisations. D'un côté, le COTA s'est engagé dans ces collaborations avec le but de voir des collectifs réussir dans un véritable changement – il s'agit là de notre fonction d'animation et d'accompagnement de processus RAP. De l'autre, le COTA est intéressé par l'expérience des collectifs, tant en ce qui concerne les changements auxquels ils parviennent qu'en ce qui concerne les processus par lesquels ils y parviennent – c'est la fonction de recherche et de capitalisation du COTA. Même si ce double objectif a été rendu explicite dès le démarrage des projets collaboratifs, cela a engendré des ambiguïtés dans les attentes réciproques au sein des partenariats.

Pour illustrer cela, il faut se référer au fait qu'un processus de RAP peut être couronné de succès (c'est le cas où un résultat / changement se co-construit), comme il peut être limité ou même être un échec – du moins ressenti comme tel. Mais faut-il que dans le cas d'un échec, le ressenti ne puisse pas être – aussi – celui d'avoir vécu et acquis de

nouveaux savoirs, mais non-aboutis pour le moment ? La notion même de l'échec ne doit-elle pas être repensée ? Et avec elle, celle de l'analyse de risques ? Comment éviter aussi qu'un constat d'échec – ressenti comme tel de par la logique normative de « résultat à atteindre » dans laquelle nous vivons – n'ait d'impact négatif supplémentaire au niveau d'autres organisations dans le secteur ? Cela pose aussi la question de la socialisation des résultats de la RAP en général – y compris au niveau du secteur.

6. Enfin, la théorie de la RAP se traduit par une alternance de cycles de recherche/réflexion et d'action. Or, lorsque le processus peine à démarrer, la tendance est de demeurer trop longtemps dans la dimension analytique, avec le risque d'atteindre un niveau d'abstraction ou de non-pragmatisme qui nuit au processus RAP et qui entame la motivation des participants. C'est ce qui est arrivé dans notre expérience, où dans certains cycles, l'étape de la réflexion (analyse de l'expérience et du contexte) menée en collectif a parfois nécessité un temps considérable, avec comme conséquence des formes de fatigue de la part des collectifs, ce qui a aussi rendu plus difficile le passage à la définition de pistes d'action et à l'expérimentation. Pour que le processus maintienne une dynamique régulière, il faut à intervalles réguliers que la connaissance développée soit réinjectée dans la pratique.

Cela pose des questions sur l'amplitude des cycles de réflexion-action : comment mieux la maîtriser ? Et sur le maintien de la tension d'un collectif vers le changement : comment la garder éveillée dans le temps ?

Ces premiers constats amènent quelques réflexions...

Les constats qui émergent au bout de trois ans d'expérimentation de l'approche nous amènent à trois réflexions d'ordre transversal. Ces réflexions portent principalement sur les modalités de mise en œuvre de l'approche, et plus spécifiquement,

de la mise en œuvre de processus de changement au sein d'organisations avec lesquelles le COTA a établi une relation de partenariat.

Tout d'abord, la mise en œuvre de la RAP induit des façons d'agir et de travailler ensemble qui ne peuvent être négligées : un collectif qui s'implique sur un temps potentiellement long et qui est disposé à travailler sur lui-même et sur sa façon d'agir ; un management qui favorise ce type d'engagement et reste présent dans le processus jusqu'à son aboutissement ; un mode d'organisation qui est en cohérence avec la modalité collective, réflexive, expérimentale et créative que l'approche amène ; une volonté de construire son propre changement sans chercher le raccourci des solutions clé-en-main fournies par un expert.

De telles conditions nécessitent l'instauration d'une certaine « discipline de vie » pour les organisations : la RAP offre sans aucun doute l'opportunité aux organisations de s'exposer à des pratiques relativement inhabituelles. De toute façon, ces exigences, à considérer comme conditions nécessaires pour l'accomplissement du changement visé, font partie de l'engagement qu'une organisation prend au départ d'une démarche d'apprentissage et de changement organisationnel. Dit autrement, il est important de considérer comme postulat de départ une autodiscipline (volontariste), un comportement (engagé), une attitude du collectif. Qui dit comportement et attitude dit valeurs et philosophie. Le changement organisationnel passera par le changement d'attitude et d'habitude.

La RAP offre une opportunité de réflexion potentiellement large, permettant de sortir du cercle étreint de l'habitude, encourageant une pensée innovante. Seulement, comme nous l'avons relevé plus haut, une des difficultés réside dans l'application, la mise en œuvre, la transformation des fruits de cette réflexion en actions concrètes.

Ensuite, nous avons appris que le contexte actuel de la coopération n'est pas toujours le plus propice pour la mise en place de processus de changement ouverts et sous la maîtrise

des acteurs concernés (qui sont pourtant, il faut le dire, les seuls qui ont une chance de réussite durable). Les organisations de coopération sont effectivement soumises à des modalités d'action cadrées et de plus en plus strictes, fondées sur une recherche de l'efficacité, sur la gestion axée sur les résultats (GAR), ainsi que sur des systèmes de plus en plus poussés de contrôle et d'autocontrôle.

Ce cadrage strict n'encourage pas une prise de risques implicite vis-à-vis d'un processus d'apprentissage ouvert. Cela ne favorise pas non plus un choix d'allocation de ressources qui dépasse ce qui est strictement incontournable. Le travail en collectif est alors limité essentiellement à la planification et à la gestion (suivi) d'actions, et il est rare qu'on y ait recours pour des réflexions et des apprentissages plus fondamentaux. L'activité de réflexion ouverte, ou la construction d'un changement par un cheminement jalonné d'essais et d'erreurs, est considérée comme trop risquée et consommatrice de temps, et l'on préfère déléguer à quelqu'un d'externe (un « expert ») l'élaboration des analyses et la formulation de solutions, voire leur mise en oeuvre. L'impératif de redevabilité par rapport aux résultats fait que l'on privilégie les résultats démontrables, que l'on peut atteindre sur le court terme et qui se basent sur ce que l'on sait déjà faire.

Tout cela fait que l'apprentissage d'une organisation (ou d'une partie) passe automatiquement en deuxième plan, qu'il consiste principalement en l'adoption de méthodes et outils standardisés (au lieu de construire des solutions adaptées à ses propres spécificités), et qu'il soit le moins coûteux et le moins déroutant possible.

Enfin, nous partageons une réflexion sur le partenariat comme cadre de l'approche RAP (on considère ici le partenariat entre une organisation s'engageant dans un dispositif de changement à travers la méthode RAP et une organisation accompagnant cette dynamique).

La RAP, on l'a dit maintes fois, induit des processus de changement ouverts et non-linéaires,

avec des cycles de type itératif. Notre expérience nous a montré combien peut être difficile la mise en place de cette approche et cela malgré les explicitations données au départ, ainsi que le cadre formel établi entre partenaires. Pourquoi ? Nous devons nous interroger sur les critères d'efficacité et d'efficacités de notre mise en oeuvre du programme, ce que nous faisons dans la section suivante. Mais il faut aussi que se clarifie, combien la nature même du processus mis en oeuvre peut avoir de formes (nouvelles) d'exigence à intégrer par chaque organisation – notamment dans sa culture organisationnelle.

Il s'est avéré dans nos expériences que la relation de partenariat nécessite d'être nourrie et (re-)construite de manière continue et progressive au cours du processus RAP. Ces mises à jour fréquentes instaurent *de facto* la nécessité d'un type de relation partenariale flexible : une certaine souplesse de la part de chacune des organisations partenaires est requise pour maintenir et faire évoluer le processus RAP. Mais la question se pose de comment agir pour que les aspects institutionnels et organisationnels de chaque organisation évoluent en congruence avec le contexte du processus de la RAP ? Car ce dernier ne se résume pas non plus au seul projet collaboratif qu'il est censé mettre en oeuvre : il ne peut se réduire aux aspects légaux, formalisés et opérationnels. Il doit considérer aussi les valeurs, les visions, la perspective à moyen ou à long terme des organisations, etc.

C'est la prise en compte de ces aspects (notamment par une analyse institutionnelle et par la mise en place d'un processus de bonne gouvernance) qui devrait permettre une meilleure gestion des tensions pouvant exister entre les partenaires. Or, il est clair que si les attentes sont celles d'une relation basée sur le couple prestataire de service / client, la relation deviendra prescriptive plutôt que participative – et l'incompréhension d'un rôle de facilitateur aura alors tout droit d'être !

Un autre aspect est important : la relation de partenariat doit aussi être institutionnelle dans sa forme. Effectivement, en cas de décisions impor-

tantes ou de tensions profondes, les solutions ne sont pas déterminées à un niveau interpersonnel. Comme remarqué lors de notre propre expérience, les niveaux de management doivent être impliqués. D'ailleurs, si l'engagement dans un processus RAP concerne *de facto* des individus, il est fait « envers » une institution – et cela justifie le formalisme.

Dernier aspect institutionnel à relever : l'organisation qui facilite un processus RAP et qui doit aussi en rendre compte auprès d'un bailleur de fonds, doit tenir compte du risque de l'échec. Outre l'analyse de risques qui devra être approfondie davantage qu'ailleurs, c'est toute forme de dépendance structurelle par rapport aux organisations partenaires que l'organisation de facilitation veillera à éviter. Cela pose notamment la question des critères à retenir pour la mise en place d'une RAP.

Quelques leçons

En conclusion de ce premier bilan autour de l'expérience d'application de l'approche RAP à des projets d'apprentissage au sein d'organisations, nous avons tiré quelques leçons pouvant servir à d'autres organisations qui voudraient adopter cette approche. Cependant ces leçons n'ont pas valeur d'exclusivité, pas plus qu'elles ne prétendent faire le tour complet de la RAP : d'autres expériences de partenariats seront menées et capitalisées, et elles nous permettront de poursuivre notre réflexion sur ce thème.

Les finalités du projet collaboratif d'apprentissage doivent être appropriées tant par les collectifs en charge du projet que par les institutions. Si les collectifs doivent maîtriser et orienter le processus, il faut, avant tout, qu'ils soient convaincus de l'importance et de la nécessité d'un changement ainsi que des bénéfices qui en résulteraient. De même, il faut que la recherche d'un changement soit portée par l'institution, qui doit créer les conditions nécessaires à l'engagement du collectif.

En parallèle, on doit impérativement travailler à l'appropriation – toujours par les collectifs et les institutions – de l'approche RAP. L'appropriation

à ces deux niveaux n'est jamais atteinte une fois pour toutes, mais doit être renouvelée de manière constante.

Les exigences, les implications, les rôles de chacun dans un processus RAP doivent être clairs pour toutes les parties prenantes. En particulier, la notion de maîtrise du processus de la part du collectif et la posture du facilitateur doivent être discutées et partagées par l'ensemble des acteurs. Le niveau décisionnel de l'organisation (gouvernance) doit offrir des conditions propices pour que puisse s'épanouir la dynamique.

La deuxième leçon concerne l'importance de la connaissance réciproque de la culture organisationnelle, des valeurs et des modes d'organisation des deux parties du partenariat. Cette connaissance est fondamentale pour mieux interpréter les intentions, mieux saisir le potentiel de changement, mieux comprendre les conditions de faisabilité de la collaboration et de la mise en œuvre d'un processus RAP.

Cette connaissance doit être en partie formelle – le résultat d'analyses organisationnelles et d'analyses conjointes, par exemple – et en partie tacite - développée par la pratique de la collaboration. Mais qu'elle soit explicite ou non, cette connaissance réciproque constitue en même temps la base du travail en commun et un objectif reconnu du partenariat, servant à la fois à nourrir les relations institutionnelles et à rendre plus pertinents les choix méthodologiques et la planification des activités du projet.

La connaissance réciproque passe aussi par une connaissance partagée de l'évolution du projet collaboratif. Un dispositif de suivi et de réorientation institutionnalisé peut permettre d'alléger les interactions entre le collectif et le facilitateur (soit les deux parties en charge de la mise en œuvre du projet), tout en veillant à la fois à ce que les obstacles soient dépassés de manière positive et à ce que les résultats intermédiaires soient connus à tous les niveaux des organisations.

La troisième leçon concerne l'importance de résultats intermédiaires dans des processus ouverts et de moyen/long termes. Maintenir une

vision d'ensemble sur l'orientation d'un tel processus peut s'avérer difficile, surtout lorsqu'on y est immergé. Entretenir la motivation et l'investissement personnel et collectif dans ce contexte peut également devenir problématique. Une modalité possible pour cultiver la conscience et la volonté des individus et du collectif est celle de la systématisation régulière du processus, des acquis (connaissances produites et actions réalisées), des perspectives...

Un tel travail de capitalisation et de suivi (servant alors de base pour un travail plus global de méta-analyse) est utile pour poser des jalons et jeter les bases pour l'étape suivante du processus. Il sert aussi à valoriser le travail accompli par le collectif et à lui donner une visibilité tant au sein de l'organisation (sur un plan institutionnel) qu'au niveau du secteur de la coopération. Dans la perspective du facilitateur, cette capitalisation est également utile dans l'appréciation des effets du processus (et du processus lui-même) ainsi que des méthodologies employées dans l'accompagnement.

La quatrième leçon pourrait être tirée des difficultés rencontrées au sujet de la mise en place d'une RAP au sein du secteur. Les questionnements et hésitations qui ont accompagné le programme nous font réfléchir notamment sur la manière de mettre en œuvre la RAP. Visiblement des explications ou la recherche de consensus ne suffit pas : il faut aller plus loin. L'étape suivante est celle de l'exercice même de la RAP. Il semble qu'il ne faille pas hésiter à s'impliquer dans cette étape.

Cela demande de négocier du temps pour participer quelques jours à une formation dans ce sens. Mais cela doit être mis à l'agenda. C'est dans ce cadre là aussi que le sens de l'intervention du facilitateur trouvera un début de réponse...

En consultation, le COTA s'est investi ce trimestre dans les prestations suivantes :

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 au 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.

Développement rural et sécurité alimentaire

- Pour COALITION CONTRE LA FAIM (CCF-Belgique) : une étude sur le financement de l'agriculture familiale – mission au **Bénin**
- Pour TRIAS (Belgique et RDC) et le réseau AGRICONGO : un appui méthodologique au Projet d'Appui au plaidoyer agricole et à la structuration provinciale et nationale en **RD Congo** et la réalisation d'une note conceptuelle en vue d'une nouvelle phase du projet
- Pour le FONDS BELGE POUR LA SECURITE ALIMENTAIRE (FBSA-Belgique) : l'évaluation du projet d'appui aux initiatives de développement communautaire Kasai Occidental – PAIDECO KOC (2009-2012) – mis en œuvre par la Coopération Technique Belge (CTB) en **RD Congo**

Partenariat

- Pour SECOURS CATHOLIQUE CARITAS FRANCE (SCCF-France) : l'évaluation de leur partenariat en **Colombie**
- Pour AIDE AU DEVELOPPEMENT GEMBLOUX (ADG-Belgique) : l'évaluation du programme AFSA et des partenariats au **Cambodge** et l'analyse transversale des pratiques partenariales chez ADG (évaluation externe du Programme DGD 2011-2013 « Soutenons les Familles Paysannes pour plus de Souveraineté alimentaire ! »)

Education

- Pour ACTEC (ONG-Belgique) : l'évaluation externe de l'efficacité de l'enseignement à l'Institut Technique Salama et de son adéquation avec le marché du travail du projet « Katanga Training » en **RD Congo**
- Pour SOLIDARITE LAIQUE (SL-France) : l'évaluation externe de la phase 2 du PRODERE AO (Programme de développement des réseaux pour l'éducation en Afrique de l'Ouest) (missions au **Sénégal, Mali et Bénin**)

Education au Développement

- Pour la COOPERATION TECHNIQUE BELGE (CTB-Belgique) : la formulation du Programme Annoncer la Couleur / Kleur Bekennen

Théorie du changement

- Pour AVOCATS SANS FRONTIERES (ASF-Belgique) : un appui au processus de révision et d'explication de la théorie du changement
- Pour le FONDS POUR LA PROMOTION DES ETUDES PREALABLES, DES ETUDES TRANSVERSALES ET DES EVALUATIONS (F3E-France) : l'appui de la démarche d'un groupe de travail ONG/collectivités territoriales françaises autour de l'analyse du changement (définition d'une stratégie ; suivi-évaluation des effets)

Développement durable

- Pour SOS FAIM (ONG-Belgique) : la réalisation d'un diagnostic d'impact environnemental et l'élaboration d'un SME (système de management environnemental)
- Pour la COOPERATION TECHNIQUE BELGE (CTB-Belgique) : des cycles de formation : option « Environnement » dans le cadre des INFOCYCLES (en consortium avec Groupe ONE et GoodPlanet vzw)

Développement (divers)

- Pour le MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES DU GRAND DUCHE DU LUXEMBOURG (MAE-Luxembourg) : l'évaluation des activités de développement et d'urgence de l'ONG « Objectif Tiers Monde » (OTM) à **Haïti** : Accord Cadre MAE 2010-2014
- Pour la CE-EUROPAID (UE) : l'évaluation conjointe de la coopération de l'Allemagne, de la Belgique, de la Commission de l'UE, de la France, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de la Suède avec le **Burundi** (en consortium avec See-Gfa-Eureval-Sipu)
- Pour la COOPERATION TECHNIQUE BELGE (CTB-RDC) : l'appui technique pour la restructuration administrative et financière de l'INRB (Institut National de Recherche Biomédicale) en **RD Congo**



Communautés d'intérêt et d'apprentissage

COTA

Dans un contexte où les efforts globaux vers une plus grande efficacité plaident pour l'émergence d'un développement plus inclusif et collaboratif, les processus collectifs de réflexion et d'apprentissage sont appelés à revêtir une importance stratégique cruciale. Depuis quelques années, à son échelle d'intervention, le COTA tente de créer et d'animer des communautés d'intérêt et de pratique. Que retenir de cette expérience ?

Même si les sensibilités varient entre les différents acteurs impliqués dans la coopération, les principes sont posés : l'efficacité de l'aide passera par davantage de cohérence. Quant à l'efficacité du développement, elle passera par la généralisation d'un environnement propice à l'instauration de partenariats équitables et solidaires, où les rapports entre acteurs seront fondés sur le partage de connaissances et sur l'apprentissage mutuel. Au niveau belge, la transposition des agendas internationaux se traduit au travers d'un énième projet de réforme de la coopération qui entend davantage promouvoir les complémentarités et les synergies.

Ainsi, les espaces collectifs de réflexion et de pratique sont appelés à jouer un rôle croissant, à la fois comme lieux de création et de développement des dynamiques d'échange entre acteurs, et comme terrains de fertilisation spontanée ou croisée de connaissances et de modes d'apprentissages.

On constate que le contexte général évolue vers un consensus pour les approches « droits », et pour une remise en question des modalités d'appréhension de l'impact en faveur de théories du changement. L'évolution des paradigmes et des normes s'accélère. Les OSC doivent intégrer ces évolutions dans leurs pratiques, ce qui requiert notamment le partage ou la confrontation des expériences entre pairs.

Un intérêt ancien pour les communautés d'intérêt

Le COTA s'intéresse depuis longtemps aux espaces collectifs et aux processus collaboratifs. Les observations et analyses réalisées depuis le milieu des années 2000 montraient

déjà un intérêt croissant des ONG belges et des acteurs du développement en général pour les dispositifs susceptibles d'améliorer et de valoriser les échanges entre partenaires, entre les projets et leurs bénéficiaires, entre les acteurs du développement autour d'un projet ou d'une région ou d'une problématique donnée. Cela se traduisait notamment par une multiplication d'initiatives de gestion collective, instaurant des systèmes de collecte et d'échange d'informations. Les organisations qui s'engageaient dans cette voie manifestaient chacune le besoin d'en savoir davantage sur les autres projets de même type, les outils et méthodologies utiles... Il est par ailleurs intéressant de revenir sur ce phénomène et d'en comprendre les fonctionnements et les enjeux.¹

Qu'est-ce qu'une communauté d'intérêt ?

La communauté d'intérêt (CI) est un concept qui se réfère à des pratiques très diverses. La littérature et de nombreux exemples pratiques nous permettent de proposer une définition « ouverte » que voici : une communauté d'intérêt est un groupe de personnes, partageant une préoccupation commune (ou un intérêt commun) autour d'un sujet donné (questionnement, projet, hobby, valeurs, etc.) et qui se rencontrent et interagissent régulièrement pour échanger, partager, approfondir, valoriser, etc. leurs connaissances mutuelles (références, informations, analyses, expériences ou pratiques et réflexions), dans le but de se perfectionner, ou d'acquérir une expertise ou un savoir-faire, etc. par rapport à ce sujet qui les rassemble.

Ces communautés d'intérêt varient dans leur nature, leur organisation, leur objectif, leur durée de vie, etc. De telles initiatives peuvent être reconnues institutionnellement ou au contraire reposer sur des bases informelles.

Souvent, la création d'une communauté d'inté-

rêt n'est pas programmée au départ. Dans ce cas, elle naît et croît graduellement à l'occasion d'événements ou de rencontres, fortuits. Par la suite, l'espace collectif ainsi créé peut décider de se formaliser - plus ou moins intensément. La communauté d'intérêt peut aussi se former de façon volontaire, en fonction d'opportunités ou de besoins. Elle peut aussi émerger parmi des membres de différentes organisations, ou parmi des « experts », ou parmi toutes autres personnes ou même parmi des organisations, qui se retrouvent pour des raisons professionnelles ou personnelles.

L'adhésion à une organisation n'est d'ailleurs pas une condition préalable pour la participation d'un individu à un espace collectif. Tout dépendra de la finalité du collectif. L'engagement est souvent informel. Tacite, il a davantage une connotation morale. Il se fonde sur la pratique. C'est la participation qui le légitime. Celle-ci crée et entretient un sentiment d'appartenance qui alimente et perpétue l'initiative. La participation peut être spontanée ou commanditée, oscillant entre postures actives et passives, entre « fournisseurs » et « récepteurs », entre animation par des leaders (la plupart du temps tacites) et échanges horizontaux.

Le fonctionnement de l'espace collectif peut être régi par des règles, plus ou moins précises et souples, de fréquence, de participation et d'engagement. Là encore, rien n'est systématique. Des coordinateurs sont régulièrement désignés pour mener à bien une initiative particulière autour du sujet qui rassemble, ou pour s'assurer qu'un résultat soit atteint à une échéance donnée. Mais rien n'apparaît comme une norme à suivre dans le contexte des CI.

Les objectifs sont fixés implicitement par les membres ou explicitement avec l'appui de coordinateurs. Dans la majorité des cas, ils comprennent - en tout ou en partie - l'entraide, l'échange et le partage, la co-construction (de connaissances, d'artefacts,...). Des objectifs plus implicites (comme l'autopromotion) ou même inconscients (comme la production de relation ou d'identités individuelles ou collectives) sont

1. « Partenariats en réseaux d'échange ou de renforcement de capacités », S. Boulc'h, COTA (2009) (http://www.cota.be/download/autres_publications/PartenariatenreseauxMARS09.pdf).

aussi élaborés et constituent des leviers importants pour alimenter les dynamiques de la communauté.

Les communautés d'intérêt suscitent une attention croissante car elles sont :

- nourries par des motivations internes, rarement "parachutées" ;
- souples sur le plan organisationnel, ce qui diminue les risques d'enlisements procéduriers, favorise la capacité à saisir des opportunités, diminue les phénomènes de résistance aux changements, etc. ;
- spontanées et informelles, ce qui les rend résistantes à la pression, aux tentatives de déviation ou d'instrumentalisation ;
- ouvertes, ce qui entraîne une capacité à rafraîchir et renouveler fréquemment les débats ;
- participatives par essence, ce qui privilégie la notion de connaissance partagée comme un bien commun et vivant.

A côté de cet engouement, il s'avère que leurs caractéristiques mènent certains à les critiquer ou à les considérer comme décalées par rapport aux normes en vigueur – comme l'efficacité – ou à certaines notions – comme celle du temps.

Par exemple, une communauté peut prendre beaucoup de temps avant d'être « productive » : il faut apprendre à se connaître, à identifier les intérêts communs, à développer un langage et des modalités de collaboration, ... Or, ces apprentissages se font par des ajustements nécessaires mais progressifs. Et pour certains, cela diffère d'autant (et pour certains, de manière inutilement longue !) l'atteinte de résultats tangibles.

Par ailleurs, les activités d'une CI ne relèvent pour tous ses membres que d'un domaine secondaire : d'autres préoccupations agitent davantage le quotidien de ses membres. Il en ressort assez logiquement que l'engagement de ceux-ci peut être extrêmement variable ou fluctuant, et donc mettre l'évolution du collectif en déroute à plus ou moins brève échéance, et avant d'avoir

atteint le moindre résultat tangible. D'aucuns diront que c'est tout simplement un gâchis en temps et en relations.

Sur le plan de la gouvernance, là aussi les critiques peuvent trouver à s'exprimer de manière mitigée. Par exemple, lorsque des coordinateurs de CI existent, ceux qui ont tendance à être directifs vont étouffer l'épanouissement de la communauté en limitant les possibilités d'échange. Ceci étant, un fonctionnement trop informel peut également frustrer les participants : l'absence d'orientations claires, ou l'engagement trop erratique de ses membres, ... mettront certainement les dynamiques collectives en situation de risque. Enfin, lorsqu'une CI émane de membres appartenant à plusieurs organisations, elle court le risque de souffrir d'un « recadrage », si elle est perçue comme une menace par un management qui craint d'en perdre le contrôle... On s'en rend compte, il existe quantité de situations – outre celles évoquées ci-dessus – qui toutes peuvent prêter le flanc à la critique, ou conduire à des non-résultats.

Pour éviter les écueils propres à ce genre de dynamiques collectives, on rappellera l'importance de la prise en compte de ces risques et de la mise en place de moyens permettant d'y pallier, en partie tout du moins - réflexion en amont de la création d'une CI, discussion sur les valeurs partagées, charte d'engagement, ...

L'entrée en matière

Le choix de recourir à des communautés d'intérêt répondait à deux besoins principaux :

1. évoluer de manière plus systématique vers des formes collectives de production de connaissances ;
2. articuler les apprentissages des CI avec les produits issus de la RAP appliquée au sein de projets collaboratifs avec des partenaires du secteur.

Notre prédilection pour une formule de travail telle que la CI s'appuyait également sur plusieurs constats issus de nos expériences antérieures :

- l'échange entre entités différentes (niveaux individus ou organisations) et la rencontre de la diversité, constituent une base importante pour l'innovation et la qualité ;
- le travail collectif déclenche et soutient la diffusion d'idées nouvelles, au-delà même du groupe qui l'initie ;
- le côté informel des collectifs permet aux membres de moduler leur participation et leur rythme d'apprentissage.

Par ailleurs, nous avons également constaté qu'il n'est pas suffisant de produire des outils et de mettre à disposition des services de formation, d'appui ou de conseil, pour engendrer des changements dans les pratiques des acteurs. Si on veut faire évoluer les pratiques et encourager l'innovation, il est indispensable de créer un « environnement propice au changement » - notamment en créant des opportunités pour que les acteurs s'exposent aux idées et expériences nouvelles, en particulier entre pairs. En ce sens, les CI sont une des formes qui participent à créer un environnement propice au changement.

Notre point d'entrée a donc été d'organiser et d'encourager des processus de réflexion collective et d'échange. La souplesse offerte par les CI était importante car nous devions tenir compte d'un certain nombre de contraintes. Parmi celles-ci, nous avons à faire face à des acteurs qui, outre des niveaux de compétences, de spécialisation et de disponibilité fort différents entre eux, allaient devoir cohabiter au sein d'une diversité de cultures d'apprentissage et de modes de gouvernance. Par ailleurs, nous savions que les acteurs impliqués avaient aussi d'autres priorités qui ne manqueraient pas de se superposer à celles du programme de nos projets collaboratifs. Ceci ne pouvait pas éviter de poser des tensions dans les agendas et les engagements.

Et nous-mêmes étions aussi impliqués dans diverses initiatives collectives qui apportaient elles aussi leurs propres découvertes, chemine-ments, méthodologies, etc. mais dont les engagements venaient s'ajouter à ceux vis-à-vis de notre programme de projets collaboratifs. Enfin, il était prévu que les dynamiques collec-

tives d'échange et de collaboration servent à familiariser les acteurs avec des sujets donnés, à faire en sorte qu'ils s'approprient les connaissances, les outils, les pratiques, etc. Et qu'ils institutionnalisent certaines pratiques, notamment par des collaborations directes entre acteurs.

La lecture du COTA

Une de nos exigences initiales était que les communautés d'intérêt et les projets collaboratifs interagissent sur le principe des vases communicants. Les réflexions et dynamiques de chacune devenaient sources pour l'autre partie, et réciproquement. Et ainsi, à partir des résultats de l'une, il était possible de prolonger et approfondir l'apprentissage, jusqu'à le mettre en œuvre et à développer un certain changement – voire à le faire en collaboration plus ou moins spontanément ou consciemment. Bien que formalisé à partir des CI et des projets collaboratifs de ce programme, il nous était apparu que ce processus avait toute raison d'être appréhendé et mis en œuvre aussi par d'autres espaces collectifs - ceux avec lesquels nous étions en contact par ailleurs, comme ceux d'acteurs isolés, agissant au sein d'autres collectifs déjà existants. C'est pour cela d'ailleurs que, dès le départ, nous avons envisagé des communautés d'intérêt en développement au sein d'espaces collectifs déjà existants – notamment dans le cadre de la fédération et de la coupole, ainsi que d'autres acteurs collectifs. Enfin, le développement de ce mouvement nous paraissait devenir un moyen de transposer, à l'échelle du secteur, les préoccupations manifestées par les acteurs dans le cadre de leurs activités propres.

En qualité de facilitateur, il nous appartenait donc d'entretenir ces liens de toutes les manières possibles : de manière directe, par l'utilisation d'une hypothèse, d'un questionnement ou d'un constat, issu d'un collectif ; ou indirectement, en entretenant des réflexions parallèles et complémentaires à ces éléments (en traitant par exemple de thèmes voisins ou convergents). Cela pouvait être aussi l'organisation de moments de participations croisées entre projet collaboratif et communauté d'intérêt.

Tel que nous le concevions, l'espace d'une communauté d'intérêt pouvait reposer sur divers supports ou initiatives - réunions, séminaires, plateformes en ligne, etc. Tous ces espaces étaient censés créer/stimuler un intérêt partagé pour un sujet donné, puis animer l'émergence des contributions des participants, favoriser les échanges et les alimenter. A partir de là, de façon récurrente ou dans un délai donné, les résultats de ces échanges devaient être valorisés... Ensuite les produits de ces valorisations pouvaient à nouveau être pris comme base pour approfondir le processus ou justifier le lancement d'un nouveau cycle itératif sur base d'une question qui aurait surgi entre-temps et ainsi de suite... A la faveur de rencontres organisées entre CI, il y avait là aussi le potentiel pour créer des passerelles et des dynamiques à partir des résultats atteints par l'une et l'autre des parties - à l'instar de ce que nous avions envisagé entre projets collaboratifs et CI.

Dans le cadre du programme, nous estimions que l'incidence entre collectifs - et surtout vis-à-vis de collectifs externes au cadre - ne pouvait avoir de chances de se manifester que dans le cas où les CI présentaient au moins les critères suivants :

- le sujet d'intérêt commun est identifié sur base de l'expérience même de ses acteurs ;
- ce sujet répond à un besoin pertinent et immédiat ;
- un résultat concret découlera du processus - de préférence à court terme ;
- les capacités des participants au processus - tant celles des individus que celles des organisations auxquelles ils appartiennent - sont valorisées ou renforcées ;
- la maîtrise des savoirs et de leur application peut croître dans le cadre du processus.

La dynamique du « Peer Review »²

Il s'agit d'échanges entre pairs. Ces échanges spécifiques sont intimement articulés aux inte-

ractions au sein et entre communautés d'intérêt. Non hiérarchiques et non prescriptifs par nature, les échanges entre pairs trouvent leur force dans l'altruisme (et l'empathie) qui les caractérise - cette force bienveillante aux autres.

Avoir la possibilité de se faire influencer par des pairs - et de les influencer à son tour - est une dimension importante de la construction du changement. S'inspirer de l'exemple des pairs, « imiter » les pratiques des pairs, s'approprier l'expérience des pairs pour la répliquer ou l'adapter ou la faire évoluer ou simplement pour l'exclure, constituent autant d'éléments d'un cadre favorable à l'apprentissage au sein des organisations. Le « Peer Review » est un cadre propice à l'apprentissage. Le COTA l'a utilisé dans ce programme, et il semble d'ailleurs avoir porté ses fruits...

En résumé, il s'agit à la fois de réfléchir sur sa propre expérience (formaliser, analyser, identifier des questions clés, expérimenter des solutions, etc.), et d'obtenir un regard nouveau sur elle, en laissant à des pairs le soin de définir ce qu'ils en comprennent et ce qu'ils en pensent. Ensuite, de poursuivre de manière spécifique par des questionnements croisés, jusqu'à trouver ensemble une solution - qui sera peut-être à tester encore, et ensuite réévaluée par les pairs...

Les participants qui bénéficient d'une analyse collective par des pairs s'ouvrent aux perspectives des autres participants de par la nature des questions soulevées. Sans tomber dans le piège normatif des « bonnes pratiques » et des standards à adopter tels quels, ces espaces d'échange rassurent cependant sur l'intérêt et la faisabilité d'un changement. Un échange de ce type génère, en principe, une émulation par l'exemple et par la comparaison et peut contribuer à réduire les résistances aux changements. Par ailleurs, en témoignant de leurs expériences, et en les soumettant au regard de leurs pairs, les participants entretiennent une certaine empathie et évitent aussi de tomber dans les dynamiques de simple consommation. Le fait de structurer ces échanges sur base de questions clés auxquelles le témoin fait face et sur lesquelles il

2. « Les approches Pairs », ECHOS du COTA n°138 (mars 2013) (<http://www.cota.be/exaequo/?p=724>).

souhaite avoir l'avis du groupe, lui permet de se questionner sur sa manière de conceptualiser, de faire et de réagir sur le sujet.

Lancer (ou pas) une CI

Une CI ne se décrète pas. Elle constitue une étape dans l'évolution d'un processus de sensibilisation préalable. Elle peut être annoncée comme une modalité possible ou proposée d'emblée comme un argument d'appel. Cela suppose aussi de sensibiliser à ce principe de travail. La communauté d'intérêt se fonde sur deux dimensions complémentaires – un intérêt ou un besoin collectif et une méthode de travail permettant l'atteinte de bénéfices individuels dans un cadre collectif. Faire reconnaître aux individus et aux organisations qu'un intérêt ou un besoin qui leur est propre possède une dimension collective fait l'objet d'un travail de sensibilisation important. Tout comme leur faire accepter que l'échange entre pairs peut contribuer de manière substantielle à l'apprentissage de tous. Cette sensibilisation n'est jamais acquise une fois pour toutes, et reste une dimension constante du travail d'animation d'une communauté d'intérêt.

Il est également important que les collectifs pratiquent la bonne gouvernance pour générer le sentiment d'équité entre les membres. En effet, les individus tendent à ne pas contribuer à la connaissance commune s'ils ont peur de la critique ou si le leadership ne leur fait pas sentir que leur contribution est importante, adéquate et enrichissante. Sans compter que plus il y a de luttes d'influence au sein d'un collectif, plus les tentations d'instrumentaliser la communauté d'intérêt sont fortes.

Il n'est jamais pertinent de créer systématiquement et de toute pièce une communauté d'intérêt. Même dans le cas où le promoteur d'une réflexion collective dispose de la légitimité nécessaire, il aura parfois intérêt à intégrer des espaces collectifs existants - auquel cas, il doit veiller à se comporter comme un membre comme les autres quand il propose ses inputs. Ainsi, la communauté d'intérêt n'est pas une fin en soi.

Il faut aussi être conscient des responsabilités liées à la création d'un espace collectif. Cela met le ou les promoteurs face à une multitude de questions, parfois délicates : responsabilité de l'animation et de la facilitation - avec tout ce que cela peut impliquer dans l'organisation d'événements, rendez-vous, etc. ; conception et coordination des moyens de communication ; alimentation du processus en informations ou en personnes ressources ; ... En fait, le promoteur (ou le facilitateur, ou le coordinateur) met ses moyens et compétences à disposition de la communauté. Cependant, il est confronté à la responsabilité d'atteindre l'équilibre entre un rôle d'animation-stimulation, et celui de manager, orienté à l'obtention d'un résultat souhaité par la CI. La difficulté est aussi d'éviter d'induire la dépendance de la CI à ce double rôle. Dans ce sens, l'autonomisation d'une communauté d'intérêt par rapport à son promoteur serait même un bon indicateur de réussite puisqu'il attesterait à la fois de l'intérêt pour le sujet traité et pour la démarche, ainsi que de son appropriation par la CI.

Cela dit, nous l'avons vu aussi, une communauté d'intérêt n'est pas destinée à perdurer. C'est la dynamique interne, le résultat des échanges entre participants qui détermine son évolution. Si le groupe se disloque au bout d'un moment, cela n'est pas forcément un échec.

Le rôle des ECHOS DU COTA

Toute communauté d'intérêt met en place un dispositif de communication *ad hoc*. Effectivement, celui-ci est nécessaire en interne - pour la circulation des informations, telles que des références et savoirs utiles au sujet commun ; pour stimuler les échanges d'idées et de réflexions ; pour capitaliser sur les résultats acquis ; etc. – et vis-à-vis de l'extérieur – pour obtenir des informations, échanger avec des personnes ressources, valoriser les résultats et les processus qui y ont conduit, voire influencer d'autres acteurs, d'autres institutions, etc.

Dans le cas où plusieurs communautés d'intérêts sont menées conjointement, il est intéres-

sant de favoriser les échanges entre elles et de susciter de nouvelles pistes de réflexion, notamment par l'utilisation d'un média commun qui aménage des espaces de rencontre entre ces collectifs. Les principaux supports de communication utilisés par le COTA pour initier, analyser et articuler des processus de réflexion collective ont été la publication trimestrielle « ECHOS du COTA », et le blog « Ex-aequo »³ - ce dernier offrant la possibilité d'ouvrir une ligne rédactionnelle moins formelle dans son processus, tout ou pouvant dépasser les limites imposées par un format papier.

Depuis de nombreuses années, la revue est au cœur des stratégies de diffusion, de promotion mais également de processus d'échange et de consultation au sein du secteur. Dans ce programme, elle était appelée à endosser plus fortement encore sa contribution à la construction d'une culture de capitalisation et d'apprentissage collectif dans le secteur de la solidarité internationale.

La revue n'est pas seulement un moyen de diffuser les résultats issus d'une communauté d'intérêt. Elle est aussi un outil d'appel qui propose des thèmes, soumet des axes de réflexion, présente des enjeux, etc. et pour l'analyse desquels le COTA propose à des acteurs du secteur de contribuer. Ainsi, en offrant à une communauté d'intérêt de contribuer à la réalisation d'un numéro, le COTA proposait un cadre pour un projet collaboratif concret – mais avec des contraintes, de délai notamment ! Il est aussi arrivé que le trimestriel et son blog soient utilisés comme un moyen de rendre compte d'un processus collaboratif tout en proposant d'en élargir les perspectives.

Enfin, lorsque des numéros de la revue n'ont pas été réalisés en lien direct avec une communauté d'intérêt existante, leurs choix éditoriaux ont systématiquement porté sur des thèmes destinés à clarifier les concepts et propositions méthodologiques connexes aux questions abordées par les communautés d'intérêt.

Dans tout ceci, le travail d'accompagnement éditorial a joué un rôle important, notamment pour faciliter l'interrogation de l'acteur sur son propre point de vue et sur celui des autres ; amorcer une réflexion dans l'organisation à laquelle il appartient, ...

En qualité d'éditeur d'une revue trimestrielle, nous avons le souci constant d'augmenter le nombre de nos lecteurs et abonnés, mais aussi nous voulons accroître l'interactivité autour de nos publications⁴. En l'occurrence, les projets de communautés d'intérêt nous incitaient à chercher à accroître davantage la force d'appel du trimestriel. Ainsi, avons-nous cherché à créer une communauté d'intérêt autour de la revue elle-même. C'était une autre destination du blog *Ex-aequo* : avec le renfort des réseaux sociaux, encourager les lecteurs à réagir aux articles et à discuter de leur contenu. En plus de leur proposer de prolonger les réflexions traitées par la revue, nous voulions les impliquer davantage dans le déroulement du processus éditorial, dans son suivi, dans son évolution.

Nous pouvons aujourd'hui constater que ces dispositions ont accru le nombre de propositions spontanées d'articles et, d'une façon générale, de réactions à nos appels à contributions. Nous avons en définitive produit davantage de contenus avec une plus grande variété d'acteurs, mais nous ne sommes pas encore parvenus à déclencher les débats souhaités entre lecteurs. Ainsi, si nous pouvons prétendre avoir créé une communauté de soutien à la revue, nous n'avons pas encore été en mesure d'en faire une communauté d'intérêt active et suffisamment intégrée à la logique d'intervention que nous préconisons.

Des intentions à la réalité de la pratique

L'ambition initiale du programme était de parvenir à créer et animer au moins sept CI et d'intégrer un maximum d'espaces collectifs existants. Nous estimions que chaque communauté pourrait compter au moins 10 organisations en

3. <http://echos.cota.be>

4. « Courir après le changement : le cheminement du COTA », ECHOS du COTA n°123 (septembre 2009) (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_123_light.pdf).

admettant que certains acteurs pouvaient participer à plusieurs communautés. Cela nous permettait d'espérer impliquer une cinquantaine d'organisations au moins. Nous faisons là une extrapolation trop rapide.

Voilà typiquement le type de résultats auxquels une logique SMART incite à prétendre alors que la nature même de l'intervention ne peut le garantir puisque, nous l'avons dit, c'est l'interaction entre les participants qui détermine la portée et la durée d'une communauté.

Par rapport à l'hypothèse que les communautés d'intérêt pourraient s'alimenter entre elles et grâce aux projets collaboratifs, en tant que facilitateurs, nous avons organisé les espaces d'échange. Mais ceci supposait aussi que les acteurs mêmes du processus soient investis ou volontaires pour y participer de manière stable. Force fut de constater que cette supposition fut rapidement dépassée : les acteurs variaient dans le temps et parfois étaient absents. Nous avons également observé que la participation se base essentiellement autour d'un intérêt précis pour un sujet spécifique : cela détermine à la fois le choix de la personne qui participe et le type d'engagement dans la dynamique collective. Si un sujet spécifique intéresse une organisation (ou une personne), un autre sujet, qui pour le COTA est en lien direct avec le précédent, peut ne pas intéresser la même organisation (ou cette personne), ou, s'il l'intéresse, il se peut qu'une autre personne soit mieux placée pour le suivre. Dans tous les cas, nous constatons que les acteurs permutaient selon les opportunités.

Enfin, les participants ne disposaient pas toujours de mandats explicites pour socialiser les savoirs au sein de leur propre organisation ou pour impliquer leurs collègues. En définitive, pour une participation stable à des espaces collectifs comme ceux du programme, la régularité dans l'engagement suppose un investissement. Mais toutes les structures n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour soutenir un tel effort sur la durée. Bref, la charge d'une implication dans une communauté d'intérêt ne doit pas être sous-estimée. Et il revient au facilitateur de

contrôler en partie ce facteur par un choix judicieux et concerté des participants.

Entretemps, pour pallier aux difficultés d'apports intellectuels au processus, l'unique moyen à notre disposition consistait à aller chercher l'information - plutôt que d'attendre que les organisations soient en mesure de la proposer d'elles-mêmes -, d'où la réalisation d'enquêtes et la demande de contributions à la revue ou à son blog.

Apprécier les résultats d'une CI

Pour mener une CI à atteindre un résultat, la mise en place de celle-ci constitue le premier niveau du challenge. Dans la phase opérationnelle initiale, la sélection - qui implique des critères définis au préalable - et le nombre de membres qui rejoignent une CI, sont déjà l'occasion d'aborder très concrètement des différences de perception. Il n'y a rien d'anodin dans la manière - plus encore que dans le résultat - dont se déroule cette étape. Il peut en résulter ultérieurement une qualité de dialogue très différente. Et les résultats seront variables aux niveaux des individus - en termes de motivation - comme de leurs institutions respectives - en termes de trajet pour arriver à une réponse sur la thématique et sur le changement.

Dans une logique opérationnelle, on sera tenté ensuite de mettre en œuvre deux types de dispositifs : un dispositif de suivi-évaluation - avec ses composantes de capitalisation et de méta-analyses - ainsi qu'un dispositif de communication, que nous abordons plus bas. Cependant, partir sur un dispositif de suivi-évaluation basé sur le cadre logique est une gageure dans le cas d'une approche de CI. Des contradictions ne manqueront pas de surgir entre les résultats attendus versus inattendus - ces derniers n'étant souvent pas moins intéressants que les premiers. Le cadre logique induit un ensemble de critères formatés pour un processus linéaire qui vont se trouver confrontés aux réalités d'un processus qui est itératif, par essence - celui que la RAP ou la CI met en œuvre. Ce dilemme n'est pas sans avoir été interpellé par le COTA. Dans quelques

mois paraîtra une publication qui devrait pouvoir apporter son éclairage utile sur la question du suivi-évaluation d'un processus dynamique et de type non-linéaire, qui aboutit à des résultats de changement⁵. En attendant, il est vrai que dans le cadre du programme, nous n'avons pas intégré un système adapté au départ, mais seulement des éléments d'un ensemble qui devait être plus vaste. Un système de suivi-évaluation intégrant des indicateurs appropriés nous aurait permis d'éviter les écueils mentionnés plus haut. Parmi ceux-ci, relevons notamment : l'évolution de la participation des membres aux réunions, en termes de fréquentation ou de constance autant qu'en termes de réactions suscitées ou de points de vues émis avec des consensus aboutis ; l'évolution de la qualité des dialogues et des postures au sein d'une CI ; la capacité à se doter d'objectifs communs ; le degré de concrétisation de ces objectifs ; le degré d'influence des pairs dans une CI ; etc. Au regard de ces indicateurs et de ce qu'ils peuvent apporter en données pour une analyse évaluative, il est nécessaire de rappeler combien chaque situation exige de pondérer la densité accordée à chacun d'eux. Par ailleurs, lorsqu'une CI n'aboutit pas aux objectifs qu'elle s'est fixée, cela ne remet pas nécessairement en question l'ensemble de la performance de cette CI. La qualité du processus peut aussi transparaître à travers les comportements, le contenu des échanges, les opportunités ouvertes, les réactions suscitées, etc. Et chose plus surprenante encore, le changement peut même apparaître bien après le terme qui avait été envisagé pour l'aboutissement du processus. Ceci est une autre limitation dans un dispositif de suivi-évaluation classique : l'impossibilité de tenir compte de l'échelle du temps au-delà du délai imparti, et donc l'impossibilité *de facto* d'observer certains changements « hors délai ». Et ceci pose la question de l'appréciation de la valeur du temps dans le champ des référentiels qui nous gouvernent.

Outre les indicateurs cités ci-dessus, il y a ceux à envisager à un niveau agrégé sur un ensemble de CI, c'est-à-dire lorsque les résultats de plusieurs CI sont analysés simultanément, mention-

nons : la quantité et la qualité de connaissances (éventuellement innovante) issues de chaque CI ; les opportunités créées ou les produits générés directement ou indirectement et leur degré de diffusion, leur valeur collective, les réactions ou interactions suscitées par ces produits ; le nombre de CI qui ont abouti à un changement interne spécifique (attendu ou non) ; le nombre d'initiatives internes ou externes qui s'appuient ou s'inspirent des résultats d'une CI ; etc. Les observations menées montrent que toutes les CI ne sont pas égales dans leurs résultats apparents. Certaines n'ont pas même dépassé le consensus autour d'une thématique commune. Mais même de telles CI ne laissent-elles aucune trace ou impact parmi les participants ? En corollaire, tient-on compte des expériences antérieures des participants qui rejoignent une CI ? Par ailleurs, une CI peut mener une réflexion collective et évoluer vers un type de changement ou de résultat qui n'est pas soutenu par l'institution concernée. De même, il n'est pas forcément contradictoire qu'une institution puisse adhérer à un point de vue collectif dans le cadre d'une communauté d'intérêt tout en estimant devoir s'en distancer sur un plan individuel. Cela ne signifie pas qu'elle est incohérente ou que les acquis de la communauté ne sont pas durables. Cela peut simplement signifier que pour cette institution, les principes validés collectivement, ne sont pas compatibles avec les priorités de son développement interne du moment.

Enfin, il convient de considérer qui est responsable ou le mieux positionné (à argumenter en fonction de logique ou de légitimité) sur le plan de l'animation du processus ou de certaines parties de celui-ci, pour effectuer de telles méta-analyses. Entre le coordinateur (ou le facilitateur), et certains membres de CI particulièrement engagés, la réponse peut être inattendue, là aussi. Car la réponse est aussi un produit du processus de la CI – notamment par l'appropriation faite de cette phase de suivi-évaluation. Et donc en total décalage par rapport à des normes auxquelles nous nous sommes habitués – celles de la logique de type linéaire n'étant pas celles de la CI, et celle de la notion de coordinateur étant différente de celle de partenaires d'une CI.

5. Guide « Agir pour le changement » publication F3E-COTA à paraître courant 2014.

En conclusion, ce que nous retenons au niveau des moyens à mettre en œuvre concerne d'abord celui d'un dispositif de suivi-évaluation adapté. Ce dispositif doit pouvoir répondre au besoin inhérent d'un processus « pilote » ou « expérimental ». Par ailleurs, il s'agit de suivre les évolutions d'un processus itératif et fluctuant. Bien entendu, il y a la dimension de redevabilité, mais on l'aura compris, c'est davantage la nature même du processus mis en œuvre qui appelle à un tel dispositif, adapté de surcroît, puisque rien n'est formalisé ni reconnu tel quel à cette heure. En second lieu, ce que nous retenons concerne la mise en place d'un mécanisme d'ordre institutionnel qui inclut le coordinateur et dont l'objectif est de maintenir une communication régulière entre l'équipe impliquée dans un processus de CI et la direction des institutions participantes. Il y a lieu de mettre en place un dispositif qui a pour objectif de présenter en plénière des résultats d'étapes. Ceci pourrait idéalement se faire en présence de pairs, d'autres acteurs du secteur et de bailleurs de fonds.

Enfin, sur le plan de la légitimité requise dans un tel processus, il est apparu d'une part que ce n'est pas nécessairement le seul coordinateur qui en dispose de par sa fonction. Certes il porte largement le processus, mais rien ne le contraint à être le seul responsable : il y a des phases qui peuvent – et doivent parfois de manière exclusive – être portées par les membres de la CI. Mais il y a aussi l'appropriation du processus qui peut conduire des membres à prendre les initiatives et responsabilités d'actes spécifiques. Sur la question de la compétence, le débat est souvent biaisé, de sorte que la manière de procéder conditionne souvent l'issue d'un processus – d'autant plus que les relations humaines et institutionnelles (et de gouvernance notamment) sont davantage concernées.

In fine, nous avons aussi à tenir compte du facteur temps dans le sens où les délais de résultat final sont parfois longs. Face à l'épuisement des ressources et de leur motivation, il faut prévoir des étapes avec des résultats intermédiaires qui permettront de maintenir l'attention et l'intérêt autour de la CI.

Tous les éléments décrits ci-dessus sont issus d'un programme à caractère « pilote ». Ils ne sont pas, et de loin, exhaustifs en la matière. Mais ils viennent contribuer à un ensemble qui, partagé pour ce qu'il est, nous paraît pouvoir défricher le terrain sur lequel, avec bien d'autres, nous avons décidé de nous investir et de rechercher des voies, adaptées au contexte actuel, pour coopérer autrement et pour apprendre ensemble, collectivement – au Nord comme au Sud.

La place des interfaces en ligne et des réseaux sociaux

Dans une situation idéale, l'Internet concentre une multitude de fonctionnalités précieuses pour animer des communautés d'intérêt. Ces outils sont d'autant plus intéressants qu'ils ont le potentiel de valoriser d'autres médias que des textes, comme des photographies, des vidéos, des montages sonores, etc. Le COTA a testé plusieurs options en ligne, mais les résultats sont mitigés.

Nous avons vu plus haut que la combinaison de la revue avec son blog et des groupes spécifiques sur les réseaux sociaux avait accru nos capacités de diffusion et de promotion des résultats obtenus dans les divers espaces de réflexion. Cela aura sans doute contribué aussi à attirer davantage d'articles. On peut également affirmer que le mode de gestion à flux tendu qu'impose l'actualisation d'un blog, la facilité d'édition et le grand espace disponible, stimulent la production de contenu. Il est indéniable que le COTA n'a jamais autant produit que durant ce dernier programme.

Même si les offres spontanées de contribution à nos médias ont augmenté, les interventions directes sur les interfaces *ad hoc* restent rares. Le COTA doit constamment veiller à les solliciter. Les fonctionnalités de commentaires (c'est-à-dire de débat virtuel) ne sont presque pas utilisées par des acteurs autres que le personnel du COTA.

Les seules appréciations dont nous disposons pour nous rendre compte de la réception de nos

produits sont surtout tacites : ils consistent en des indicatifs standards de type « like », ou à des partages de liens, mais c'est à peu près tout.

On pourrait être tenté de l'expliquer par le fait que ces médias sont ouverts à un trop large public et avec des intentions trop peu encadrées. Cependant, nous avons également tenté de placer des outils - tels que des blogs privés ou des enquêtes en ligne - dans des contextes aux finalités plus délimitées. Mais les participants à ces blogs et autres se sont également montrés rétifs à utiliser les fonctionnalités de communication virtuelle offertes. Même dans les cas où l'outil était incontournable pour produire par exemple des documents communs, et même si nous avons pris soin d'imposer des incitants - par exemple : tel exercice commun n'est réalisable que si l'on se réfère à des documents qui ne sont présents qu'en ligne. Ces outils étaient surtout appréciés pour la facilité d'accès à des documents ou à des ressources bibliographiques. Quand les participants les plus actifs réagissaient aux contenus et analyses que nous leur fournissions, ils persistaient à le faire par courrier électronique.

Nous manquons d'éléments à ce jour pour expliquer ces réticences, au-delà du constat que ces outils sont quand même largement basés sur l'écriture (il faut écrire pour participer) et que l'on ne se met à écrire que si le temps dédié à cette activité l'est de manière exclusive et permet de se concentrer. D'un autre côté, on ne peut s'empêcher de spéculer sur le fait que les outils en ligne et le mode de communication qu'ils induisent ne sont pas encore bien intégrés parmi les acteurs auxquels nous nous adressons. Mais ça ne suffit pas... Il est probable aussi que la prolifération d'activités en ligne accapare déjà beaucoup les participants potentiels. Sans compter que ces publics doivent déjà gérer eux-mêmes leurs propres stratégies en ligne...

L'apprentissage et la gestion des connaissances

Nous avons amorcé cet article en soulignant combien le recours à des dispositifs apparentés à des communautés d'intérêt nous semble par-

ticulièrement indiqué dans le contexte actuel de l'aide.

Pour le COTA, un des grands intérêts de ces expériences provenait du fait que les communautés d'intérêt ont été des occasions de tester des outils et des approches d'animation nouvelles. Le bilan mitigé que peut faire le COTA sur ce plan nous amène à reconnaître que nous n'avons pas suffisamment veillé à assurer un ancrage adéquat et durable. Des dispositifs adaptés de capitalisation et de gestion des connaissances auraient sans doute permis de mieux accompagner ces CI et de réorienter les projets si cela s'avérait opportun...

Ce constat, nous le retournons vers le lecteur et l'ensemble des acteurs qui ont collaboré avec nous dans ces espaces de réflexion collective. Ces constats ne pourront avoir de répercussion véritable et efficace que si les participants les intègrent dans les rouages de leurs cadres stratégiques. Ce ne sont pas que des opportunités marginales. Ils ne deviennent autant d'opportunités d'apprentissages que dans la mesure où ils sont intégrés aux objectifs de changements internes et de gestion des connaissances de l'institution.

l'ex-æquo du COTA

Le blog des Echos du COTA



Approfondissement des réflexions

Marc Totté, administrateur COTA

Les réflexions menées au travers de ces 3 articles font ressortir un certain nombre de difficultés à construire des perspectives communes en relativement peu de temps par un travail collectif. Surtout si l'on considère l'importance des enjeux qui préoccupent les auteurs. Sans jeter le bébé (l'importance du travail en collectif, en réseau) avec l'eau du bain (les tensions et difficultés rencontrées), il y a tout de même au moins deux autres questions à se poser :

- **la première concerne les conditions et limites d'une démarche qui viserait à systématiser la production de connaissances et, plus encore, de perspectives novatrices, par le travail collectif.**
- la seconde concerne le fait que pour réellement tirer tous les enseignements de ce programme, il aurait fallu le faire **avec des structures qui sont sur le même registre de services que le COTA**. En effet, les ONG partenaires du programme cherchent (et c'est bien normal) à tirer enseignement de leurs actions, dans leur propre dispositif d'acteurs. Ce n'est logiquement pas le processus de réflexion avec le COTA et son succès ou ses difficultés qui mobilise leurs « intentions » et leur attention. Notre préoccupation peut trouver par contre des échos chez d'autres structures (F3E, des organisations comme ACE Europe, ODI, ACODEV, et toutes les ONG de seconde ligne) qui ont pour vocation de produire des référents pour le secteur et d'accompagner les acteurs dans leurs missions.

Marc Totté nous propose d'approfondir un peu ces deux questions.

Retrouvez l'entièreté de l'article sur le blog :

<http://echos.cota.be>



Parmi les espaces ouverts au public pour encourager les interactions avec et entre les lecteurs, ce blog est une des interfaces en ligne par laquelle nous rendons compte de la progression du processus éditorial, de l'évolution du contenu et de la forme de la revue, des réactions suscitées par les numéros antérieurs et les propositions de thèmes ou d'angles rédactionnels...

Il est destiné à encourager les lecteurs à réagir aux articles et discuter de leurs contenus. En plus de leur proposer de prolonger les réflexions proposées par la revue, nous voulons les impliquer davantage dans le déroulement du processus éditorial, dans son suivi, dans son évolution.

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

• N° 142 [MARS 2014]: PARTENARIAT

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 : michel.taymans@cota.be

Télécopie : + 32 2 223 14 95

Téléphone : + 32 2 218 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 pourrions 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 50E 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...



Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial - Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>



GENS DU SUD : RECITS D'INNOVATIONS GENS DU SUD : RECITS DE RESISTANCES

COULEUR LIVRES - COTA, 2010, 92 & 102 PAGES, 10€/EX

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane¹, 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.

¹ Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.



ETUDE-RECHERCHE
RECHERCHE SUR LES COLLABORATIONS
ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITE
INTERNATIONALE
COTA



HORS SERIE N°9
LE SUIVI DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT
M. BUCCI, [H.HADJAJ-CASTRO](#)



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



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



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



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



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



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



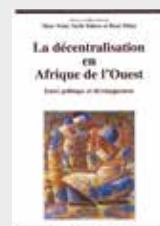
HORS SERIE N°3
NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET
ORGANISER UNE RECHERCHE
P. GERADIN, C. SLUSE



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



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



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