

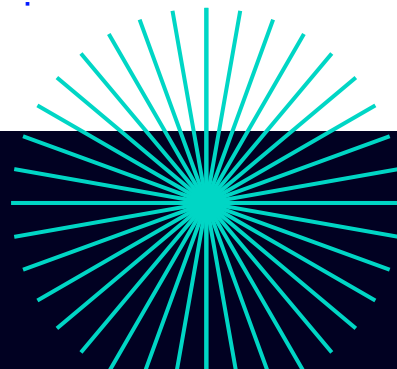
DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Dossier Partenariats Sud-Nord, le temps de la remise en question ?

 **Youmunity**.ORG

 **Echos** ONG
Communication





Édito

En 2020, le mouvement *Black Lives Matter* a refait surgir la question coloniale et les violences institutionnelles à l'encontre des minorités raciales comme enjeux et tensions de notre époque. Son influence s'est fait ressentir jusqu'en Belgique, y compris dans le secteur de la coopération au développement. En effet, loin de s'arrêter aux oppressions raciales et ethniques, le mouvement dénonce le système de domination colonial toujours en place.

Le réveil des consciences qu'a engendré *BLM* a donné naissance à diverses initiatives appuyant la critique du passé colonial belge. Divers travaux portant entre autres sur les enjeux des mémoires coloniales, la décolonisation de l'espace public ou encore sur les conséquences et réparations à mettre en place ont depuis été portés.

Le secteur de la coopération internationale, de par son historique, n'échappe pas à ce processus de remise en question et s'interroge une nouvelle fois sur son rôle dans le système dénoncé, sur la justesse et le bien fondé de ses actions, sur ses méthodes et dysfonctionnements de certaines pratiques, toujours teintées de colonialisme et d'ethnocentrisme occidental. Loin de se voiler la face sur ses responsabilités et sur l'urgente nécessité de sortir du système inégalitaire de la coopération, plusieurs organisations se sont penché sur le futur de la coopération belge (ngo-fédération et 11.11.11, la DGD avec la VUB, le CNCD 11.11.11 avec son lexique de termes décoloniaux ou encore, très récemment, Acodev à travers le lancement du groupe de travail "partenariat égalitaire"), pour ne donner que quelques exemples.

Sortir des normes occidentalisées

Engager le secteur des organisations non gouvernementales vers une décolonisation des rapports Nord-Sud et l'équité partenariale implique de multiples éléments constitutifs du système et de notre secteur : sortir de l'ethnocentrisme et des normes occidentalisées, remettre en cause les rapports de pouvoir et de domination, questionner la manière dont les financements sont alloués, les projets pensés et exécutés, revoir la sémantique qui y est associée ou encore avoir une réelle réflexion sur nos positions adoptées, les objectifs visés et les stratégies déployées. EC a choisi de travailler les relations humaines qui se jouent au sein des dynamiques partenariales et qui sont aujourd'hui au cœur de nos pratiques de co-opération.

Le partenariat, rhétorique usuelle des relations Nord-Sud, est traversé de tensions multiples et cache souvent des rapports de pouvoirs qui ne disent pas leur nom. Si le thème du partenariat peut sembler éculé pour certains, il reste complexe et interpellant. La relation partenariale en elle-même est d'ailleurs trop souvent évacuée au profit du projet et de ses objectifs. Aborder le sujet des partenariats est donc un travail délicat qui doit nous pousser à développer une attitude réflexive sur nos pratiques les plus "évidentes" et peut constituer un exercice fédérateur pour nos organisations.

Si Louvain Coopération, la Haute École Léonard De Vinci et Echos Communication s'interrogeaient déjà, chacun de leurs côtés, sur la qualité de leurs relations partenariales depuis un certain temps, la réflexion a été poussée un cran plus loin avec l'organisation, le 14 novembre 2022, d'une journée d'étude pour une pratique partenariale décolonisée dans le secteur de la coopération internationale.

À travers l'organisation de cet événement ayant pour ambition, d'une part de mettre en lumière la complexité et l'importance d'interroger ses relations partenariales et d'autre part, de partager des réflexions et pratiques

innovantes en matière de partenariat, les trois institutions souhaitent initier un mouvement de réflexion et de travail vers des relations partenariales plus équilibrées. En ce sens, nous adoptons une position orientée solution. En tirant des leçons du passé, nous créons des espaces de réflexions, d'échanges et d'actions en mobilisant les savoirs et expériences des actrices et acteurs de la coopération. Ceci dans le but de développer une attitude commune réflexive, favoriser le partage de pratiques innovantes et construire, collectivement, un chemin vers des relations partenariales équilibrées. Aujourd'hui, toujours sur la même lancée, nous présentons un dossier reflétant l'état actuel des réflexions empiriques et universitaires.

Une attention portée aux tensions

Ce dossier, né des multiples interventions de la journée d'étude, s'inscrit dans la même logique de questionnement de nos pratiques et de mise en lumière des dysfonctionnements et difficultés inhérentes aux partenariats internationaux. La sémantique ici choisie de "dynamique partenariale" n'est, en ce sens pas anodine. Nous acceptons l'idée que celles-ci sont mouvantes et qu'il convient de les interroger régulièrement afin de les entretenir, de les évaluer, de les améliorer et, le cas échéant, d'y mettre un terme.

Posez-vous la question : prenez-vous le temps d'interroger vos relations, leurs implicites, leurs enjeux et leurs motivations ? Pris dans les activités à mener au nom de résultats à atteindre, que faites-vous réellement de la relation humaine en cours ? Êtes-vous attentif·ve aux tensions qui peuvent prendre racine dans les réalités opérationnelles et temporelles décalées ? Tant de questions essentielles à la mise en place et à la réussite de tous projets de coopération et pourtant, sont-elles réellement travaillées ?

Les contributeur-rices à ce dossier

Une série de contributeur-rices de la coopération internationale ont souhaité vous partager leurs expériences et leurs travaux¹ telles que le trio de chercheuses Elena Aoun, Lyla André et Alena Sander de l'UCLouvain, Jean-Paul Katond professeur à l'Université de Lubumbashi, Olga Navarro-Flores de l'UQAM à Montréal, Gautier Pirotte membre du laboratoire OMER à ULiège, Haddy Mbuyi Katshiatshia de l'Université de Kinshasa, Annick Honorez professeure à l'HEPN, Thierry Amougou professeur à UCLouvain et chercheur associé au CETRI mais également d'autres acteur-rices du secteur de la coopération internationale comme Stéphanie Merle de Louvain Coopération, Chafik Allal d'Iteco, Coordination Sud, Ana Pérez Declercq de l'Observatoire contre les violences faites aux femmes à Salta, Emmanuel Ndione d'Enda Graf Sahel à Dakar, Véronique Paternostre du CNDC 11.11.11, Patrick Balemba Batumike de Justice et Paix, Benoît Naveau d'Autre Terre, Delphine Saugues coordina-

trice d'un centre d'accueil pour MENA, Marius Rabelai Nkounawa d'Inter-mondes ou encore Étienne de Leeuw d'ACODEV, Vincent Pradier de Coordination Sud et notre collègue, Inès Vanderlinden d'Echos Communication.

De la rencontre, de la collaboration, du partage et de l'échange émergent les idées les plus inattendues, les plus créatives. C'est pourquoi Youmunity est une plateforme participative, où chacun-e apporte sa contribution à son niveau : réflexion, partage d'expérience, production de contenu, enquêtes, analyses... Nous misons sur la participation des acteur-rices de la coopération afin d'ouvrir des espaces de dialogue et faire émerger des solutions, à partir de son expertise ou de ses expériences individuelles et collectives. Cette plateforme est la vôtre, elle n'attend qu'à s'enrichir de vos idées, questions, témoignages, réflexions et retours d'expériences ! Pour soumettre une proposition de contribution :

redaction@youmunity.org



Youmunity.org est un média participatif sur la coopération et le développement humain durable initié par l'ONG Echos Communication.



De part son engagement sociétal, Echos Communication a un devoir et une responsabilité publique en matière d'équité de genre et de sexe. Notre organisation se doit de lutter, à travers ses projets et sa communication, contre les stéréotypes de sexe limitants et hétéronormés, les discriminations, l'invisibilisation et toute les formes de sexisme. Ainsi, comme beaucoup d'organisations notamment ONU Femmes, nous reconnaissons l'écriture inclusive comme outil de la promotion de l'égalité des sexes. En ce sens,

nos contributions adoptent l'écriture inclusive. Cependant, nous n'assumons pas cette responsabilité concernant les contributions externes. Celles-ci étant rédigées selon les critères du dit-de ladite auteur-riche.

Coordination du dossier réalisée par Inès Vanderlinden. Graphisme et mise en page par Thierry Fafchamps avec l'appui de Marion Trausch, chargée de communication.

Éditeur responsable : Alexandre Delvaux, Verte Voie 20 à 1348 Louvain-la-Neuve - Belgique

Table des matières

Retour sur le Carrefour des savoirs sur les partenariats Nord-Sud et rapport d'étonnement situé.....	6
“Faire avec...” Le partenariat dans la coopération internationale.....	12
La coopération au développement est-elle (encore) utile ?.....	17
Se distancier des centres uniques et raisonner depuis des points nouveaux.....	25
Le pouvoir et la légitimité dans les partenariats de coopération internationale. Une perspective québécoise.....	30
Les écueils de pratiques contemporaines de la “localisation” de l'aide au Liban et en Jordanie.....	35
Critique de la configuration développementaliste des rapports Nord/Sud.....	41
Le partenariat à l'ère de la technocratisation des ONG.....	47
Quelques préalables pour un partenariat durable.....	53
Motivation et confiance : maîtriser la dimension relationnelle.....	57
Cultiver la réflexivité dans les partenariats Nord Sud.....	63
Regards croisés entre étudiants congolais et belges : le cas d'IngénieursSud.....	68
Bénéfices d'un stage international au regard de notre expérience partenariale.....	74
Partenariat Argentine – Belgique : le privé est politique.....	77
Une invitation au changement en matière de partenariats équitables.....	84
Le partenariat Belgo-Africain face à la nouvelle configuration mondiale.....	89
L'Aide Publique au Développement en France l'heure des partenariats.....	97
Les partenaires, des alliés nécessaires pour des changements mondiaux.....	103
Le partenariat, une dimension essentielle chez Echos Communication.....	109
Actrices et acteurs de changements, cette plateforme est aussi la vôtre !.....	111
Améliorez vos relations partenariales à travers un accompagnement. CAP ou pas CAP?.....	112

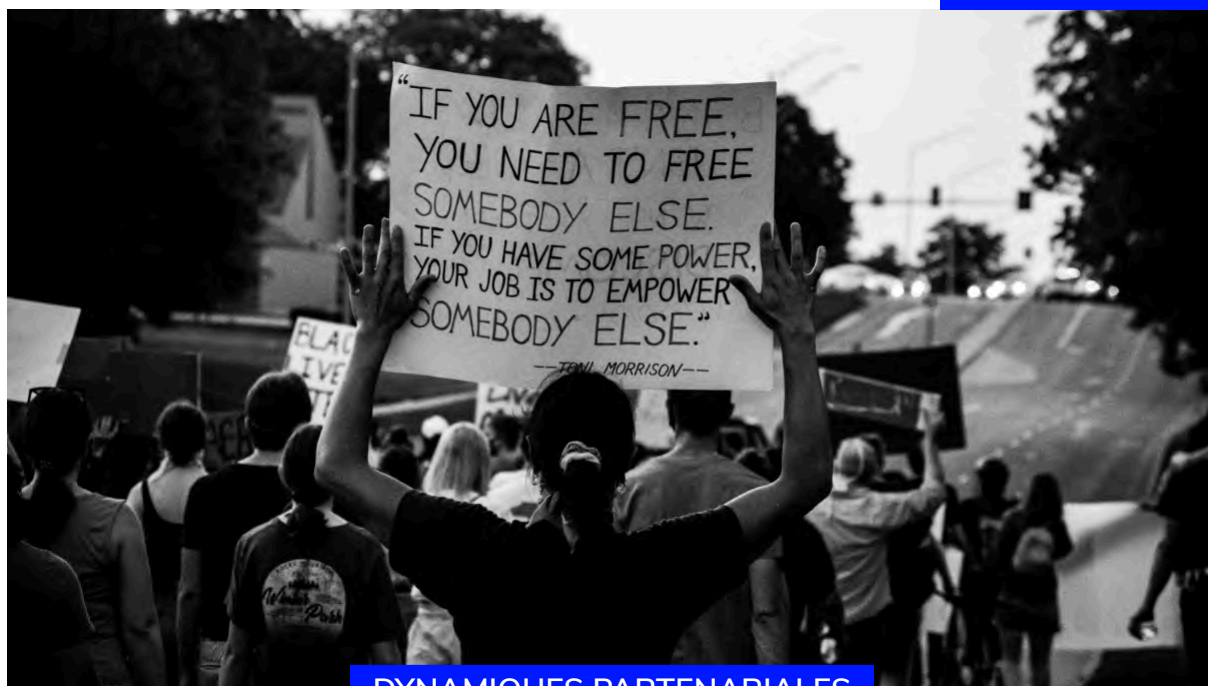


Photo d'ouverture : Photo de Kalea Morgan sur Unsplash

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Retour sur le Carrefour des savoirs sur les partenariats Nord-Sud et rapport d'étonnement situé

Inès Vanderlinden, Echos Communication

Lors du Carrefour des savoirs sur les partenariats Nord-Sud organisé le 14 novembre 2022 par Louvain Coopération, la Haute École Léonard de Vinci et Echos Communication, plusieurs contributrices¹ et contributeurs ont partagé avec nous leurs travaux, réflexions et pratiques sur les relations partenariales. Parmi les présentations et réflexions menées, certains points et questionnements semblent constituer une bonne introduction au dossier que vous vous apprêtez à lire.

Il convient tout d'abord de se questionner sur le partenariat et le sens de ce mot. Le partenariat est aujourd'hui au cœur de la coopération internationale, de son fonctionnement, de son vocable, idéologie et système. Peut-on qualifier de projet de solidarité internationale un projet sans partenariat ?

Comme nous en informait Gautier Pirotte (2022), le partenariat est la clé de voûte idéologique du système d'aide, l'incarnation idéale (soit, égalitariste) de la coopération nous permettant, entre autres, de rompre avec le paradigme colonisateur et paternaliste associé à l'aide au développement.

Et pourtant, plusieurs contributions l'ont abordé, en parallèle du nouveau paradigme du partenariat (lequel, on pourrait s'imaginer, appuyant sur le caractère humain) s'est développé la New Public Management (elle-même étant fondée sur des principes d'efficacité et d'efficience) imposant alors au secteur de la coopération internationale une culture managériale et de bureaucratisation. Avec celle-ci, des normes, résultats chiffrés, outils et dispositifs développés aux Nords pour le secteur privé et transférés, non seulement au secteur non-marchand mais surtout, à des projets internationaux aux terrains divers et variés. En ce sens, Sylvie Ayimpam et Jacky Bouju (2022) parlent d'ethnocentrisme, d'inégalités et violences structurelles et symboliques envers les sociétés des Suds. S'ajoute également l'intervention de Benjamin Chemouni (2022) qui, à travers une métaphore footballistique, a illustré le caractère immuable et inapproprié des instruments des relations partenariales qui ne s'adaptent pas à la réalité et relèguent bien souvent les partenaires des Suds au rôle de fournisseur-euse de service (Ayimpam, 2022).

Cette montée en puissance de la NPM impacte donc directement sur les projets internationaux en occultant et en ignorant les différences culturelles, en accroissant la concurrence sur le marché de la coopération internationale, en rendant l'accès aux financements de plus en plus normatif et compétitif, en imposant une redevabilité unilatérale et, in fine, en réservant ce marché à l'élite, créant alors, les oublié-es des logiques partenariales.

Si la NPM et le partenariat semblent, à priori, étranger l'un pour l'autre, Gautier Pirotte (2022, 2023) informe que la notion de partenariat peut également être envisagée comme un outil de gestion des relations, et dès lors, comme un allié de la logique néolibérale. En ce sens, de par sa promesse égalitariste, il est un outil de l'efficacité de l'aide et participe à la dépolitisation du champ de la coopération en invisibilisant et instrumentalisant les rapports de domination et les inégalités inhérentes aux relations de coopération internationale. Par ailleurs, plusieurs interlocuteur-rices ont abordé le risque réel de manipulation du paradigme du partenariat qui, s'il permet aux

organisations en partenariat de répondre à leurs besoins respectifs de financement et d'efficacité, oublie les populations locales qui ne voient pas de réponses à leurs réels besoins.

Partant de ces postulats, on imagine bien l'importance du positionnement des organisations des nords et de leur responsabilité à prendre du recul et à questionner le pouvoir qui leur revient "de droit" de par l'histoire et leur position dans un système où l'économie domine. En ce sens, plusieurs principes et concepts méritent d'être explorés et développés. Parmi ceux-ci, celui de non-innocence qui sera rapidement abordé dans ce dossier par Chafik Allal (2023) ainsi que ceux relatifs aux légitimités cognitive, morale et pragmatique développés par Olga Navarro-Flores (2022, 2023). Elle démontre les différentes sources de légitimité respectivement mobilisées par les organisations des Suds et des Nords dans la négociation de leurs relations partenariales. Ainsi, alors que les organisations des Suds sont les principales garantes de la légitimité pragmatique² et morale des projets, ces dernières étant les sources privilégiées de l'imputabilité des ONG des Nords, force est de constater que ce sont les organisations des Nords qui imposent leur légitimité cognitive (leur paradigme/politique de développement) en échange de ressources³ nécessaires à la mise en place du projet répondant au paradigme imposé. Organisations des Nords qui, de surcroît, n'existent que par et pour la coopération internationale. En effet, autant pour Olga Navarro-Flores que pour Gautier Pirotte (2022, 2023), "les relations de partenariat sont la raison d'être des OCI⁴." (Olga Navarro-Flores, 2023).

Mais alors, quel est le réel objectif du système actuel de coopération internationale ? Maintenir nos emplois en s'assurant au passage une bonne conscience ou construire des alliances permettant de faire face aux défis de notre ère ? Comment, sans naïveté et sans idéalisation, exploiter et valoriser la force qu'est la diversité, élément clé des projets internationaux ? Pouvons-nous prétendre à un partenariat durable et respectueux sans confiance et pouvons-nous construire de la confiance sans réelle inter-connaissance des acteur-rices en

présence ? Si Marius Rabelai Nkounawa (2023) abordera cette question dans le dossier, Charline Rangé (2022) nous a exposé les résultats des travaux de recherche menés par le GRET. Selon leurs travaux, il existe une tendance des partenaires Nords à stéréotyper et/ou idéaliser les sociétés civiles des Suds et c'est cette mauvaise lecture des logiques et jeux d'acteur-rices qui empêchent la mise en place de projets durables répondant aux enjeux communs des partenaires. Benjamin Chemouni (2022) ajoute comme facteurs limitant la confiance entre partenaire et augmentant le caractère aliénant de l'actuelle coopération internationale, la pression des bailleurs et des outils managériaux, la peur du risque réputationnel ou encore, l'institution d'une manière de faire "Nord" vue comme experte. Pour Emmanuel Ndione (2022), le problème serait alors que chacun-e raisonne selon son propre universalisme⁵ et tente de l'imposer à l'autre. Il préconise alors de changer l'ordre des focales afin d'en déplacer le centre sur les principaux-ales intéressés-es.

Enfin, ne serions-nous pas, non seulement face, mais surtout partie prenante, d'un *partnership-washing* ?

2023, après le passage du paradigme paternaliste au paradigme partenarial, après des décennies d'interpellation sur les dysfonctionnements (et contradictions) de ce dernier et de remise en question de la légitimité de la coopération internationale, ne serait-il pas plus que temps d'enclencher la phase suivante ? Une coopération internationale construite sur la mutualisation et la valorisation globale des savoirs afin de répondre aux problèmes globaux de notre ère (climat, migration, raréfaction des ressources ...). Arrêtons de s'écouter parler et reconnaissons que, pour transformer le monde et relever ses défis, nous sommes tous interdépendants et qu'il est urgent d'apprendre réellement à se connaître.

En ce sens, plusieurs pistes de solutions ont déjà été proposées lors de la journée d'étude et d'autres seront exposées dans ce dossier.

Ainsi, Benjamin Chemouni (2022), rappelant qu'il n'existe pas de solutions prédéterminées mais bien des solutions définies localement,

appelle à une plus grande adaptabilité des projets et à une plus grande liberté pour les acteur-rices locaux-ales. Il questionne la source de motivation des partenaires Nords ; la mise en œuvre, tel que pré-planifié et pré-contractualisé, des solutions ou la réponse aux besoins réels du terrain investi ? Répondre aux besoins réels nécessite non seulement d'apprendre, d'évaluer et d'ajuster ses actions tout au long du projet mais également l'instauration et la normalisation d'environnements qui encouragent l'expérimentation en temps réel, promeuvent l'apprentissage actif par l'expérience intégré à la gestion courante des projets et donc, le regroupement des équipes opérationnelles, de suivi, d'évaluation, financières ... pour une gestion holistique des projets. Dans ce modèle, le partenaire Nord n'agit non pas comme donneur-euse d'ordre ou contractant-e mais bien comme facilitateur-ice et c'est le partenaire Sud qui décide de sa stratégie et des opportunités à saisir pour atteindre le but précédemment décidé.

Dans la même idée, Olga Navarros-Flores (2022) et Benoît Naveau (2022) évoquent l'importance de [renforcer] la base sociale des projets, soit, de les reconnecter aux mouvements sociaux et aux associations militantes afin de ré-humaniser la solidarité internationale et que celle-ci ne soit pas portée uniquement par des fonds mais aussi et surtout par des valeurs. Reconnecter les projets à leur base sociale c'est reconnaître que, comme vu précédemment avec Emmanuel Ndione, nous sommes dans un monde d'interdépendance et que nous ne sommes qu'un point de vue situé. C'est accepter de remettre au centre les principaux-ales intéressés-es et reconnaître que les potentiels transformateurs sont portés par les personnes du terrain. C'est aussi accepter le fait qu'il est nécessaire de s'étranger à soi-même, de faire un pas de côté et s'ouvrir à d'autres réalités et possibilités. En tant qu'acteur-rice des Nords, c'est arrêter de se représenter au centre et d'œuvrer à ses besoins sous couverture de solidarité internationale. C'est adopter un changement de posture, de rôles et de métier et une inversion des positions en se mettant à l'écoute des populations pour apprendre, toujours dans le respect des

cultures en présence (Emmanuel Ndione, 2022). C'est aussi être conscient-es et comprendre les déséquilibres des pouvoirs inhérents aux partenariats : rapports de pouvoir, rôle de "contrôleur-euse du bailleur-euse" octroyé / prit par les partenaires Nords (Charline Rangé, 2022), sur-valorisation des capacités administratives et financières (Charline Rangé, 2022) par rapport aux savoirs locaux, prises de décisions unilatérale... et tout mettre en œuvre pour inverser la redevabilité et lutter contre ces rapports de domination et normes de valorisation directement issues de la logique capitaliste.

Les freins à cette révolution, ou tout au moins à ces changements, sont évidemment

multiples et il convient de ne pas être naïf-ve sur ces derniers et de ne pas idéaliser le processus. Alors, comment vendre aux bailleur-euses des méthodologies et indicateurs qualitatifs, alternatifs et modulables ? Comment embarquer les politiques dans ce nouveau paradigme ? Comment rompre avec une histoire longue de plusieurs siècles ?

Des organisations ont déjà pris ce chemin ; Frères des Hommes, Partage, Autre Terre... Il est du sort de chaque organisation de prendre ses responsabilités et d'introduire petit à petit dans ses propres pratiques de nouvelles habitudes en faveur de partenariats équilibrés afin de pouvoir, un jour, réellement parler de CO-opération.

De plus en plus rares sont les critiques virulents du capitalisme et du libéralisme contemporains. Leur voix n'est pas éteinte, mais elle est muselée, sinon discréditée, au moins contestée par la suprématie que ce double modèle idéologique et économique exerce désormais, sous des formes certes disparates, sur la quasi-totalité du globe... et dans la quasi-totalité des consciences.
(Lafay & Ziegler, 2018)

ENCADRÉ

Rapport d'étonnement d'une jeune travailleuse

En tant que jeune travailleuse de 25 ans en fonction depuis seulement six mois chez Echos Communication après avoir suivi un bachelier en coopération internationale et un master en ingénierie et action sociale, la réalité des partenariats au sein de la coopération internationale soulève chez moi beaucoup d'interrogations et de remises en question. Ce qui suit est un échantillon de ces réflexions, celles d'une jeune femme sensible, militante, révoltée par les injustices, amoureuse de la diversité et des rencontres. Une jeune travailleuse récemment diplômée qui a toujours eu ce goût de l'utopie et de la lutte contre ce qui manque de sens.

Pour moi, les mots ont de l'importance. Depuis mon bachelier, je ne peux me résoudre au vocable utilisé : solidarité internationale, Nord-Sud ou pire encore, aide au développement. Comment assurer un système égalitaire quand le vocabulaire lui-même fait subsister l'idée de charité, de sauveur-euse blanche, d'aide unilatérale de la part de pays considérés comme "développés" envers des pays étiquetés comme "sous-développés" ou en "voie de développement" ? Comment construire un partenariat mondial quand la sémantique utilisée appuie la dualité, polarise le monde en deux, érige en modèle l'universalisme occidental et réduit "les Suds" à des territoires vulnérables ? Pourrions-nous trouver une nouvelle terminologie neutre, valorisante ou, à tout le moins, qui illustre "le grand déséquilibre provoqué par les excès d'une faible minorité"⁶ (Farley, 2023) ?

« Il existe des effets de domination qui perdurent malgré la fin des colonies (...) un héritage colonial multiforme que certains appellent la colonialité du pouvoir et du savoir. Parce que la colonialité demeure encore dans les formes dominantes du savoir et dans les imaginaires, la décolonisation reste inachevée. La mise en évidence de ces effets de domination constitue déjà une forme d'émancipation par la critique »⁷ (Revue Mouvements cité dans Kabbouri, 2018).

Un autre point qui m'interroge profondément concerne la légitimité et le poids accordé aux savoirs. Le problème est systémique. Il résulte directement de l'idéologie actuelle dans laquelle l'argent et les savoirs théoriques prévalent sur les savoirs empiriques (théorie VS pratique ; une division hiérarchique qui n'est pas propre au secteur de la coopération internationale mais bien aux rapports sociaux de manière généralisée). Or, sans savoirs pratiques, sans connaissances ni liens avec le terrain, les projets de coopération internationale n'auraient ni sens, ni raison d'exister. Les savoirs théoriques et les ressources financières ne devraient-elles pas avoir vocation à permettre, logiquement et théoriquement, les projets identifiés par le terrain ? Alors, qui est dépendant de qui ? En ce sens, Frères Des Hommes nous racontait comment la reconnaissance de leur dépendance auprès de leurs partenaires s'était avérée être un point de départ dans le travail de leurs partenariats et dans le développement de leurs "co" ; co-responsabilité, co-décision, co-production de savoirs, co-animation, co-responsabilité financière... Et si on se posait, touste, la question de l'inter-re-connaissance ?

Malgré mon envie et mon impatience de changements, la jeunesse et l'utopie peut-être, les discussions auxquelles j'ai pu prendre part au cours des six derniers mois à travailler sur la question des partenariats me force à envisager le problème de manière holistique, systémique, institutionnelle. Puisque le système actuel ne

permet pas de remplir les objectifs d'éradication de la pauvreté, de réduction des inégalités et de l'exclusion, de protection de la planète, de paix, de prospérité et de résilience (PNUD, 2023⁸), puisqu'il y a des perdants à cette logique et que, dès lors, nous passons à côté de notre raison d'être, comment faire ? On en arrive à se demander si la dissonance cognitive liée au souhait de maintenir la coopération internationale (et nos emplois) ne serait pas à l'origine de la reproduction du système. Si nos boulots sont voués à disparaître, sommes-nous, à tout le moins prêtes au changement, à l'évolution de nos rôles ? Avoir les meilleures intentions du monde ne suffit pas pour bien agir. Nous demandons-nous suffisamment régulièrement si nos actions ne fragilisent pas plus qu'elles ne renforcent ? Sortir du cadre, se mettre en marge, refuser de façon assumée et publique de se soumettre⁹ à un système qui ne fonctionne ni pour, ni selon les principes éthiques de la coopération internationale demande du courage.

Il ne suffit pas d'y croire. Pour que les choses changent, il faut être prêt à défendre ses idées. (Snowden, s.d.)

Puisqu'il est de notre devoir et de notre intégrité d'agir au nom de l'intérêt commun, plusieurs pistes de réflexions et d'action seront abordées dans les prochaines contributions ; un appel à l'élargissement des bases sociétales et au développement de sa valeur ajoutée, une prise de conscience de la violence symbolique du système et de l'importance des savoirs locaux ou encore, des revendications en faveur d'une véritable coopération et localisation. Il existe déjà des outils et pratiques à explorer pour développer des relations de solidarité et de militantisme sur les enjeux globaux de notre ère. Pour nous, pour les générations futures, il est de notre devoir de faire évoluer les pratiques en prenant en compte les responsabilités et impacts inégaux de nos agissements passés.

[1] Alessandra Varesco, Alena Sander, Benjamin Chemouni, Benoît Naveau, Charline Rangé, Elena Aoun, Emmanuel Ndione, Etienne de Leeuw, Fabrice Sprimont, François Cajot, François Serneels, Gautier Pirotte, Geneviève Castiaux, Haddy Mbuyi Katshiatshia Mukole, Jacky Bouju, Jean-Paul Guyaux, Lyla André, N'koué Emmanuel Sambieni, Olga Navarro-Flores, Sai Sotima Tchantipo, Sylvie Ayimpam, Thierry Sanzhié Bokally, Yves Chaineux.

[2] Légitimité cognitive : politiques de développement
Légitimité pragmatique : mobilisation des participants
Légitimité morale : travail en appui des mouvements sociaux locaux

[3] Ressources financières, maîtrise de la sémantique technocratique, capacité de formalisation ...

[4] Ici, synonyme d'ONG du Nord.

[5] Quelqu'acteur-riche qu'on soit, nous ne sommes qu'un point de vue qu'il est nécessaire de partager et de confronter pour co-construire, ensemble, une vision et un projet commun.

[6] <https://ieim.uqam.ca/la-grande-scission/>

[7] <http://www.iteco.be/revue-antipodes/decoloniser-les-regards/article/decoloniser-les-savoirs#nb1>

[8] <https://www.undp.org/fr>

[9] <https://youmatter.world/fr/definition/desobeissance-civile-definition/#:~:text=La%20d%C3%A9sob%C3%A9issance%20civile%20%3A%20d%C3%A9finition,forme%20de%20r%C3%A9sistance%20sans%20violence.>



Inès Vanderlinden

ONG ECHOS COMMUNICATION

Diplômée d'un bachelier en coopération internationale et d'un master en ingénierie et action sociales, j'ai récemment intégré l'équipe "Belgique" d'Echos Communication. Mon parcours a toujours été guidé par des engagements actifs et collectifs pour plus de justice sociale et pour la valorisation de la diversité. J'ai ainsi été membre de diverses associations actives auprès de personnes marginalisées. Aujourd'hui, en plus de mon intérêt pour la gestion de projet, la recherche, les parcours migratoires et le genre, j'explore des thématiques telles que la participation, l'innovation et l'entrepreneuriat social. Je puise mon énergie dans les relations sociales, le sport, la nature, les voyages et en sortant de ma zone de confort.

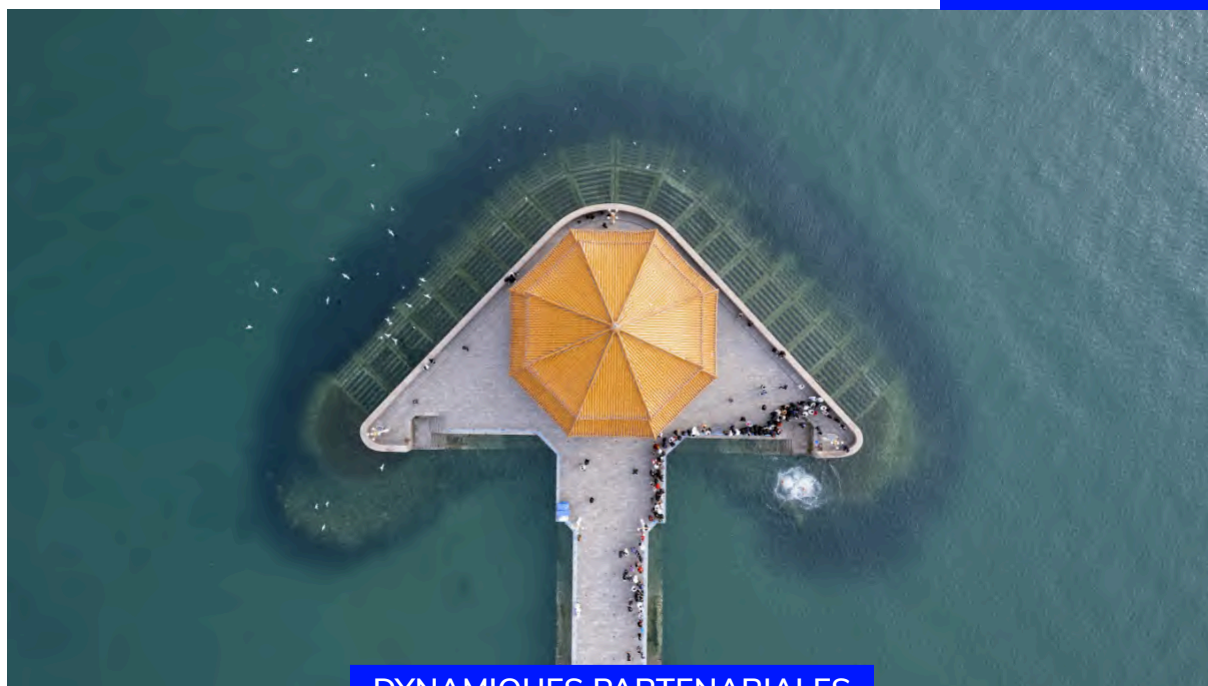


Photo d'ouverture : © Photographie inconnue

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

“Faire avec...” Le partenariat dans la coopération internationale

Prof. Gautier Pirotte, Faculté des Sciences Sociales – Laboratoire des Sociétés Civiles / Université de Liège

Le vocable partenariat est omniprésent au sein de la coopération internationale.

À l'échelon local tout d'abord, celui de l'arène du projet de développement, où il s'agit notamment d'identifier les besoins, de formuler et d'implémenter des projets entre partenaires Nord et Sud. Le partenariat est également largement convoqué à l'échelon international où l'on parle de “partenariat global pour le développement”, aujourd'hui durable (OMD8 hier et ODD 17 depuis 2015), et où l'on troque l'expression bailleurs de fonds par “partenaires techniques et financiers”, notamment.

Omniprésent partenariat

Le partenariat apparaît depuis plusieurs décennies comme un élément central de la coopération internationale au point qu'on puisse se demander si cette notion de parte-

nariat ne constitue pas l'incarnation idéale de la relation de coopération et la clé qui ouvre la voie au succès à toute entreprise de développement. Cette omniprésence positive du partenariat fait apparaître celui-ci comme l'un des *buzzword* les plus importants de la coopé-

ration internationale actuelle, à l'instar des notions de participation, d'appropriation ou encore d'*empowerment*, qui participent à l'élaboration d'un cadre idéal d'une coopération idéale qui est venu se substituer à l'effondrement des grandes théories explicatives du développement depuis la fin des années 80. Ce faisant, le partenariat, comme tout buzzword, permet de rassembler sous une vision positive, mais floue, un ensemble d'acteurs éloignés sous de multiples aspects qu'ils soient géographiques, culturels, politiques, sociaux ou économiques.

Alors, que retrouve-t-on comme éléments idéels au cœur du partenariat ? Les tentatives de définition de la notion de partenariat sont multiples, mais présentent des similitudes. Prenons l'exemple de cette définition du partenariat de Jean Panet-Raymond et Denis Bourque qui, en 1991, ont analysé la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile, au Québec. Ils décrivent le partenariat comme *«un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leurs missions, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement, fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. (...) L'objet du partenariat peut être la création commune d'un projet ou d'une ressource»*¹. Cette définition tirée d'un contexte bien éloigné, a priori, d'Addis Abeba ou de Dakar parlera très certainement aux acteurs de la coopération tant elle met en avant des notions importantes de la relation partenariale telle qu'évoquée dans l'industrie de l'aide : l'égalité entre partenaires ; la différence multiforme de contexte et de « nature » entre partenaires ; le respect entre acteurs et/ou la notion de confiance ; l'interdépendance plutôt que la compétition, voire la relation de pouvoir inhérente au partenariat ; la finalité du partenariat autour d'une situation jugée problématique et la création et cogestion d'un projet commun.

Notons au passage qu'à l'instar de la notion de gouvernance, par exemple, la définition du partenariat présente une tendance plus ou moins explicite à la normativité. Définir le

partenariat, c'est définir par la même occasion ce qu'est un bon partenariat : égalitaire, respectueux des différences, construit autour de valeurs ou d'objectifs partagés, par exemple. Recourir dès lors à la notion de partenariat, c'est attribuer un cadre normatif positif à la relation entre acteurs d'un projet ou programme de développement. Ce faisant, l'étude scientifique des relations partenariales implique de déconstruire préalablement ce cadre normatif afin d'aller au-delà de l'idéologie partenariale et étudier la relation qui se noue entre acteurs à la faveur du projet d'aide.

Indispensable partenariat

L'omniprésence du partenariat dans l'industrie de l'aide, aujourd'hui, rend cette notion de partenariat indispensable à tout acteur. Cela s'observe plus particulièrement sous trois aspects.

En ce qui concerne les idées, la notion de partenariat est un marqueur de séparation entre l'approche paternaliste de l'ère coloniale et de la mise en place de l'industrie de l'aide internationale, où il s'agissait à l'époque d'encadrer les populations bénéficiaires pour les éduquer, les arracher à leurs traditions pour les amener à la modernité. Désormais, la norme égalitariste que sous-tend le partenariat à l'ère postcoloniale proclame un rapport plus horizontal, moins vertical entre « aidants » et « aidés ».

Le partenariat est un élément déterminant des identités des acteurs en présence dans la chaîne du développement, qui va de Genève, Paris ou New York au village du Nord Borgou au Bénin. Les maillons de cette chaîne connectant les partenaires se multiplient au point qu'ils n'en viennent pas seulement à définir la nature des relations entre acteurs, mais les acteurs eux-mêmes. Peut-on se prétendre ONG du Nord comme du Sud par exemple sans nouer le moindre partenariat avec un alter-ego censé se mobiliser autour d'un objectif commun ?

Sur un plan plus stratégique si le partenariat est si présent ce n'est pas uniquement parce qu'il permet de s'éloigner du spectre néocolonial, mais aussi et peut être surtout parce qu'il

doit permettre de rencontrer les exigences d'une coopération efficace, efficiente, pertinente et durable. Du point de vue de l'organisation non-gouvernementale au Nord par exemple, le bon partenaire n'est pas uniquement celui qui permet de s'éloigner d'une critique paternaliste dans les démarches de développement, c'est aussi celui qui va favoriser l'atteinte des objectifs, réduire le coût de l'intervention et permettre un effet plus durable dans l'atteinte des résultats escomptés, notamment.

Le partenariat est donc indispensable pour s'éviter les foudres d'une critique jamais très éloignée du néo-colonialisme, où l'aidant ne fait pas avec, mais pour l'aidé, sans vraiment tenir compte de lui. Il est également indispensable en termes d'efficacité de l'aide, pour atteindre les objectifs que ce développeur se fixe désormais avec son partenaire. Bref, le partenariat, *c'est faire avec, forcément.*

Indépassable partenariat

Si les politiques de modernisation des premières décennies de développement mettaient l'accent sur l'implication des États dans le cadre de macro-projets de modernisation (pas toujours bien adaptés d'ailleurs), l'approche partenariale va s'épanouir progressivement dans le cadre des projets et de programmes soutenus par les ONG du Nord, dès les années 70, en réaction à ces macro-projets. Les années 80 et 90, dans un climat socio-économique qui met l'accent sur la dérégulation des marchés et la critique ouverte du rôle de l'État comme agent de modernisation, voient l'émergence et la prolifération des organisations de la société civile au Sud ainsi que la mise en place de

stratégies de professionnalisation de ces mêmes OSC, visant à faire d'elles des partenaires fiables et solides dans le cadre de l'acheminement de l'aide. Le tournant du millénaire acte cet état de fait en consacrant le rôle de ces partenaires du Sud dans le nouveau paradigme de la lutte contre la pauvreté amorcée par les Documents Stratégiques de Réduction de la Pauvreté de la Banque Mondiale en 1999, puis les 8 OMD des Nations Unies en 2000. Ce rôle s'inscrit pleinement dans un jeu triangulaire de co-gouvernance du développement au Sud, s'articulant entre l'État, les OSC et les bailleurs de fonds, rebaptisés « Partenaires Techniques et Financiers ».

Cette montée en puissance de la notion de « partenariat » se produit au moment où monte également en puissance une nouvelle logique managériale dans le champ de la coopération, comme au sein de bien d'autres acteurs publics, privés ou associatifs, que d'aucuns ne qualifieront de néolibérale. En apparence, la logique partenariale qui met l'accent sur le collectif, la mise en commun, l'interdépendance et l'égalité semble éloignée de la logique néo-libérale qui met l'accent sur l'individu et la responsabilité individuelle ou sur la compétition. En même temps, cette approche partenariale est sans doute aussi un allié objectif du néo-libéralisme pour deux raisons. D'une part, le partenariat est perçu comme un outil de gestion de la relation entre acteurs de développement favorisant une plus grande efficacité de l'aide. C'est donc un outil au service de cette nouvelle approche managériale, centrée sur la rentabilité, le retour sur investissement, une gestion rationnelle des interventions... D'autre part, le partenariat participe d'une certaine manière à la dépolitisation du champ de la coopération

La notion de partenariat est un marqueur de séparation entre l'approche paternaliste de l'ère coloniale et de la mise en place de l'industrie de l'aide internationale, où il s'agissait à l'époque d'encadrer les populations bénéficiaires pour les éduquer, les arracher à leurs traditions pour les amener à la modernité.

internationale en édulcorant, voire en évacuant potentiellement par sa promesse égalitariste les rapports de domination et donc les inégalités au sein de l'industrie de l'aide internationale.

Encombrant partenariat

Le partenariat est aussi un objet encombrant de la coopération internationale. Dans le dictionnaire des idées reçues de l'aide au développement publié par Christophe Courtin en 2016, on peut lire à l'entrée « partenariat » : « *Relation contractuelle équilibrée et respectueuse de l'autre ou quand les mots cachent des relations de domination. Dans un partenariat, il y en a toujours un des deux qui mène la danse* »². Cet ouvrage propose une critique grinçante, voire satyrique de l'aide au développement et cette définition souligne ce qui s'apparente le plus souvent à un non-dit au sein de l'industrie de l'aide. L'approche partenariale permet certes de s'émanciper du paternalisme hérité de l'ère coloniale, mais bien souvent au prix d'une évacuation spectaculaire et pour tout dire artificielle des enjeux de pouvoir et de domination présents dans toute relation humaine.

Comme mentionné plus tôt, l'insistance sur le partenariat repose sur un implicite normatif qui impose la mise en place de relations horizontales et respectueuses entre acteurs différents mais égaux. Dans l'aide internationale, qui est comme tout champ social un champ où les ressources sont réparties de manière très inégalitaire, l'approche partenariale suppose une promesse de mise en place d'une relation tendant vers l'égalité entre acteurs Nord/Sud, dont on sait pertinemment qu'ils ne disposent pas des mêmes moyens, des mêmes capitaux économiques, mais aussi sociaux et culturels. Ainsi, le partenariat peut apparaître comme encombrant en raison de cette promesse de relations égalitaires bien difficile à mettre en place. D'autant plus encombrant qu'il est aussi considéré dans la coopération professionnalisée comme un outil au service de l'efficacité de l'aide. Le Partenariat ? On doit *faire avec, car on n'a pas le choix*.

Éviter les partenariats Potemkine³

Indispensable, indépassable mais aussi encombrante, la notion de partenariat présente un triple enjeu.

Tout d'abord réside un enjeu pour les acteurs de la coopération, bien entendu, car le partenariat est désormais une règle du jeu essentielle de la coopération internationale. Mais au-delà de ce cadre normatif, le partenariat rend-il les projets plus efficaces, plus efficaces, plus pertinents et durables pour autant ? Au-delà des poncifs qui croient qu'il y a toujours plus dans plusieurs têtes que dans une seule ou qu'on va plus vite en allant seul, mais qu'à plusieurs on va plus loin, que coûte cet idéal de partenariat aux partenaires en termes de temps, d'énergie, d'argent ?

Le partenariat, c'est aussi un enjeu scientifique pour les sociologues et anthropologues du développement. L'approche partenariale pointe du doigt ce qu'elle cherche à dissimuler : l'importance des relations humaines dans la coopération internationale. Un projet de développement, c'est une société en mouvement. Et dans toute société s'observe des rapports de domination. Comment concilier cette promesse égalitariste avec ces rapports de domination ? Dans cette perspective, chaque projet apparaît dès lors comme un espace de renégociation, entre acteurs de l'arène du développement, de cette promesse égalitariste avec les enjeux de pouvoir inhérent à toute relation humaine.

Enfin, il y a un enjeu éthique au sens générique d'un faisceau de principes moraux qui sont à la base de nos conduites sociales. De ce point de vue, l'avènement de l'approche partenariale apparaît comme un progrès par rapport à l'approche paternaliste de l'ère coloniale. Mais c'est insuffisant.

L'approche partenariale présente également quelques points fragiles qui peuvent conduire à un partenariat Potemkine. Tout d'abord, la recherche d'efficacité dans le monde de la coopération internationale représente un risque important d'une tendance vers l'instrumentalisation de la relation partenariale. Aidants et aidés font alors « *comme si on était*

partenaires», alors que l'un des deux prend la charge du projet sur les épaules afin d'être plus rapide et efficace. Ensuite, la promesse égalitariste inhérente à l'approche partenariale est bien souvent difficile à tenir de bout en bout d'un projet en raison d'une distribution déséquilibrée des ressources. L'aidant peut alors signifier à l'aidé : « *J'ai beau vouloir te traiter sur un pied d'égalité, c'est difficile pour moi parce que nous ne disposons pas des mêmes ressources* ». Enfin, les rapports de domination apparaissent comme une menace constante dans la relation partenariale s'ils ne sont pas pris en compte. Cela reviendrait à aborder l'égalitarisme du partenariat, non comme une promesse, mais naïvement comme un état de fait. On soutient alors un partenariat en trompe l'œil, car personne ne sera dupe très

longtemps et la frustration sera vite au rendez-vous. On se retrouve donc condamné à ne pas négliger l'existence de relations de domination au sein de l'approche partenariale, autrement dit, à intégrer la promesse égalitariste et les rapports de domination dans la mise en place de projet d'aide afin d'éviter la mise en place d'un partenariat Potemkine.

[1] Panet-Raymond, J. et D. Bourque (1991). *Partenariat ou pater-nariat ? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile*, Québec, Conseil québécois de la recherche sociale, p. 64.

[2] Courtin C. (2016), *Dictionnaire des idées reçues de l'aide au développement*, Paris, Golias.

[3] « Potemkine » fait ici référence à l'expression « village Potemkine » pour parler d'un procédé en trompe l'œil dans un souci de propagande.



Gautier Pirotte

PROFESSEUR DE SOCIOLOGIE DU DÉVELOPPEMENT
À L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

Ses publications et recherches portent principalement sur la coopération internationale (acteurs et cadres théoriques) et sur les organisations de la société civile dans divers pays (Afrique subsaharienne, Roumanie, Belgique...). Il est membre du laboratoire OMER (Observer les Mondes en Recomposition) et créateur de l'Observatoire des Sociétés Civiles.

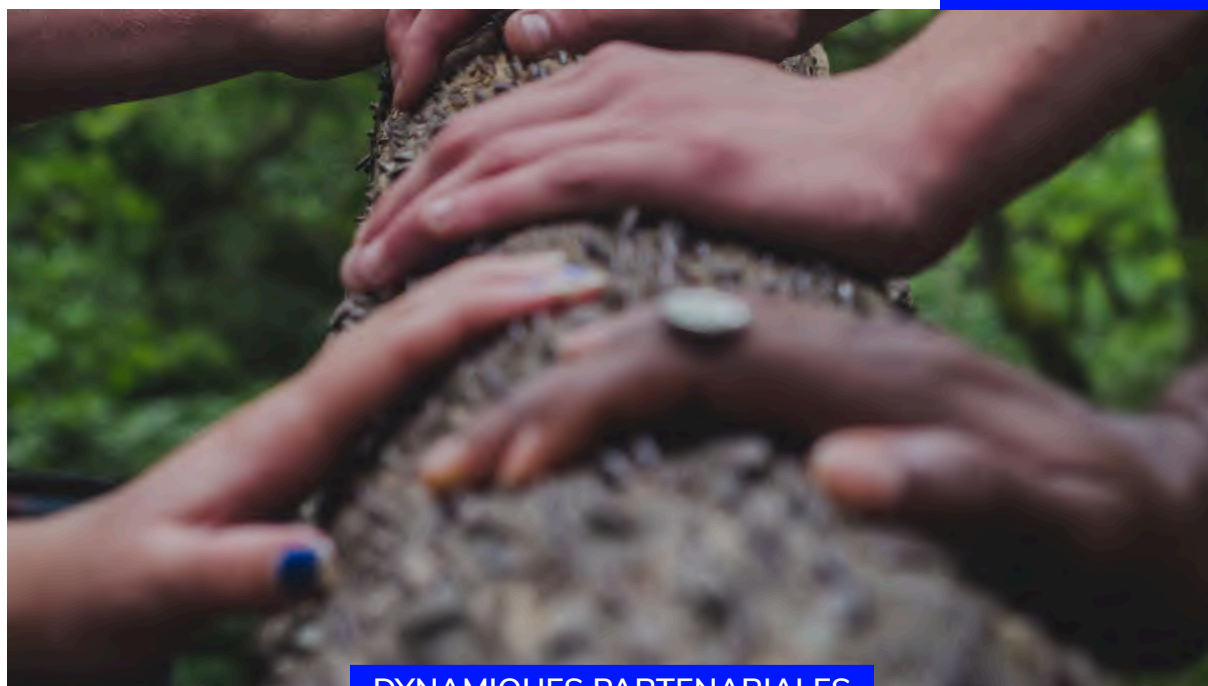


Photo d'ouverture : Photo de Shane Rounce sur Unsplash

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

La coopération au développement est-elle (encore) utile ?

Olivier Genard, responsable de l'Unité d'Appui aux Programmes de l'ONG Iles de Paix

En septembre 2022, depuis quelques mois, un courant de remise en question de la coopération au développement prend de l'importance. En effet, la thématique de la décolonisation de l'aide fait l'objet de nombreux échanges, d'études et de publications au sein du secteur. Comme on le verra plus loin, ce type de questionnement ne date pas d'hier mais il prend cette fois une véritable dimension existentielle.

Partie 1 : le temps de la remise en question

Du mouvement "Black lives Matter" à la décolonisation de l'aide

En mai 2020, suite à la mort de George Floyd, un Afro-américain asphyxié par un policier blanc à Minneapolis, les manifestations portées par le mouvement "Black Lives Matter" ont obtenu une grande visibilité

médiatique. Le mouvement a alors donné lieu à de nombreuses répliques partout dans le monde. Au-delà des violences policières racisées dénoncées par le mouvement, c'est le racisme systémique qui subsiste dans nos sociétés qui est mis en évidence. En Belgique également, de nombreux représentants de la société civile se saisissent de cette opportunité pour dénoncer le racisme omniprésent ainsi que les réminiscences de notre passé colonial dans la vie de tous les jours.

Dans le sillage du mouvement “Black Lives Matter”, des groupes de militants contre les discriminations et violences racistes s’en prennent à diverses statues représentant des personnes qu’elles considèrent être liées à l’esclavage, la colonisation ou le racisme. Le 9 juin 2020, la dégradation d’une statue de Léopold II située dans le parc de l’Africa Museum à Bruxelles fait grand bruit. La sculpture a été recouverte de peinture rouge et son socle de l’inscription “BLM II”. Cet acte lance alors en Belgique un débat sur la décolonisation de l’espace public. En juillet 2020, le parlement fédéral décide la mise en place d’une commission parlementaire spéciale sur le passé colonial. Après une année de travaux, il en résultera un premier rapport abordant différents aspects de l’histoire coloniale belge dans ses dimensions historiques mais aussi dans la représentation contemporaine des personnes d’origine africaine. Les constats de ce rapport sont sévères et mettent en évidence que les stigmates du colonialisme sont encore très présents dans notre société. Il n’en faudra pas plus pour qu’au sein du secteur de la coopération au développement, une série de questionnements latents refassent surface et qu’une réflexion sur la “décolonisation de l’aide” apparaisse incontournable.

Un secteur en questionnement permanent

Au sein du secteur de la coopération au développement, des questionnements ont toujours existé quant à son sens et quant à son efficacité. Dans les années 70 et 80 de nombreux projets de coopération aux allures

pharaoniques furent qualifiés d’éléphants blancs du fait de l’absence totale de résultats concrets sur le terrain et de nombreux détournements de fonds. La société civile belge et en particulier les ONG furent les premières à dénoncer cette situation, prônant la mise en œuvre de projets de plus petite taille, identifiés et portés par les populations concernées.

Il n’en reste pas moins que dans l’imaginaire collectif, s’appuyant sur la théorie du rattrapage largement diffusée après la seconde guerre mondiale, les populations des pays dits “sous-développés” n’accèderaient à de meilleures conditions de vie qu’en adoptant le modèle de développement économique occidental. Si le secteur de la coopération a été un temps porteur de ce modèle de même que celui du tiers-mondisme, il a aussi su s’approprier des questionnements émanant du monde universitaire et de praticiens du développement, notamment sur la vision endogène du développement. Même si elle n’est pas encore adoptée de façon systématique dans le secteur de la coopération, à la fin des années 90, l’importance de l’approche participative ne fait plus débat.

Dans les années qui suivent, c’est principalement l’efficacité de l’aide qui est questionnée au sein du secteur. La déclaration de Paris formulée en 2005 lors du deuxième forum sur l’efficacité de l’aide identifie cinq principes qui devront désormais régir la coopération internationale dont notamment celui de l’appropriation et celui de l’alignement. Les organisations de la société civile ne se satisfont cependant pas de ces accords, qui de leur

Au sein du secteur de la coopération au développement, des questionnements ont toujours existé quant à son sens et quant à son efficacité. Dans les années 70 et 80 de nombreux projets de coopération aux allures pharaoniques furent qualifiés d’éléphants blancs du fait de l’absence totale de résultats concrets sur le terrain et de nombreux détournements de fonds. La société civile belge et en particulier les ONG furent les premières à dénoncer cette situation, prônant la mise en œuvre de projets de plus petite taille, identifiés et portés par les populations concernées.

point de vue négligent de nombreuses dimensions du développement. C'est ainsi qu'au terme d'une Assemblée Mondiale qui a lieu en Turquie en 2010, les organisations de la société civile publient les principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement qui mettent notamment en avant les partenariats équitables et solidaires, l'apprentissage mutuel, l'engagement pour un changement positif durable, le respect et la promotion des droits humains, l'égalité et l'équité des genres, l'autonomisation des personnes, la participation démocratique, la durabilité environnementale, la pratique de la transparence et de la responsabilité.

Enfin, en Belgique, plusieurs cycles de réflexion importants ont été portés par les ONG ces dernières années sur leur rôle futur. A quoi devrait désormais ressembler la coopération internationale et comment s'y adapter ? Dans une note publiée en 2014¹, on relève notamment que *« la coopération traditionnelle n'est plus adaptée à notre époque. Un nouvel agenda pour la coopération internationale du 21^e siècle cherche des réponses aux défis systémiques flagrants qui nous touchent tous comme l'inégalité croissante, la raréfaction des ressources et le changement climatique. [...] Mais en tant qu'ONG internationale, si nous voulons devenir un acteur efficient et légitime de changement social à l'intérieur de ce nouveau récit, nous devons être prêts à entamer un processus de transformation de nos modes de pensée et d'action »*.

Décoloniser l'aide, un questionnement de nature existentielle

Comme on vient de le voir, au travers de questionnements permanents, les acteurs de la coopération ont, au fil des années, cherché à améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'aide. La thématique de la décolonisation de l'aide qui se cristallise aujourd'hui pose toutefois au secteur des questionnements de nature plus existentielle.

Dans sa récente publication "décoloniser l'aide", l'ONG Peace Direct relève diverses pratiques et attitudes persistantes dans le

système d'aide qui dérivent de l'époque coloniale : *« Les flux d'aide entre les anciennes puissances coloniales et les anciennes régions colonisées reflètent souvent leurs relations coloniales passées. Une partie du langage utilisé dans le système d'aide renforce les perceptions discriminatoires et racistes des populations non blanches. L'expression "Renforcement des capacités" a été citée comme un exemple suggérant que les communautés et organisations locales manquent de compétences, tandis que d'autres termes, tels que "expert sur le terrain", perpétuent les images du Sud global comme "non civilisé". La conception des programmes et de la recherche est ancrée dans les valeurs et les systèmes de connaissances occidentaux, ce qui signifie que de nombreux programmes créent par inadvertance une norme basée sur l'Occident que les communautés du Sud global sont tenues de respecter. Les connaissances locales sont, par défaut, dévalorisées »*. Partant d'une analyse similaire, la fédération des ONG néerlandophone écrit dans son guide pratique "La décolonisation c'est maintenant", que la décolonisation de l'aide qui doit favoriser l'égalité et redistribuer le pouvoir au sein du secteur implique de *« réfléchir à notre propre histoire, à notre position dans la structure de pouvoir dominante »*. Aussi, pour renforcer encore leur lutte en faveur d'un monde plus équitable et durable, [les ONG] devraient oser balayer devant leur porte et remettre en question leurs modes d'action et de communication.

Certains chercheurs et intellectuels vont cependant plus loin. Ainsi, dans la revue IMAGINE de mars 2022, l'économiste et philosophe Sénégalais Felwine Sarr en s'appuyant sur les travaux de la politologue camerounaise Nadine Machikou et de l'économiste tanzanienne Dambisa Moyo, considère que *« la principale modalité de relation du continent africain avec le reste du monde se fait sous le mode dominant de la compassion. On est dans un rapport où l'on vous veut du bien, mais ce faisant on vous dépossède de votre initiative. Fondamentalement, l'aide vous enferme dans une position de subalternité de laquelle vous ne sortez pas. Le temps de l'aide, c'est le temps que vous ne mettez pas à construire votre autonomie, vos compétences, vos capacités. Et quand l'aide se retire, vous vous retrouvez dans l'état antérieur, parce que vous n'avez pas construit les capacités »*

¹ ACODEV et NGO-Federatie – Comment les ONG peuvent-elles devenir des acteurs de changement social à part entière dans la coopération internationale du 21^e siècle ?

qui vous auraient permis de sortir de la dépendance». Sur ces considérations, il rejoint la politologue belgo-rwandaise Olivia Rutazibwa qui plaide pour l'abolition pure et simple de la coopération au développement.

Se projeter dans la coopération du 21^e siècle

Pour s'adapter aux réalités du 21^e siècle, il est évident que la coopération doit évoluer (ou disparaître) et que les acteurs qui la portent doivent se remettre en question. La thématique de la décolonisation de l'aide ouvre sans aucun doute un nouveau champ de réflexion en la matière. Il convient toutefois d'aborder ces questions de façon décomplexée.

Une introspection sérieuse doit rester équilibrée, sans diabolisation ni angélisme. Le même regard critique doit se porter sur l'ensemble des acteurs de la coopération, "aidants" et "aidés". Le débat ne doit pas occulter la qualité et les impacts du travail réalisé par les ONG belges en collaboration avec leurs partenaires locaux. Sans doute aussi sa nécessité pour soutenir la société civile dans les pays où persistent des régimes qui privent les populations de certains de leurs droits élémentaires.

Il s'agit aussi, et surtout de rappeler que le vrai problème du développement se situe sans aucun doute ailleurs que dans le champ de la coopération. En effet, ce qui continue aujourd'hui à asservir les peuples se trouve plutôt dans le champ des nombreux rapports de force, politiques, économiques, culturels, qui permettent à une minorité de s'accaparer des richesses du monde et de (re)coloniser les esprits (par exemple, en imposant le modèle de l'agriculture industrielle comme solution universelle au problème de la faim). C'est avant tout à ce niveau qu'il convient de faire changer les choses et, pour cela, les ONG et organisations de la société civile gardent toute leur pertinence.

Partie 2 : vers un futur alternatif

À divers niveaux, les ONG ont apporté une contribution substantielle dans le combat contre la pauvreté et l'injustice ou dans la structuration d'une société civile à l'international. Néanmoins, pour s'adapter aux réalités du 21^e siècle, il apparaît que la coopération doit opérer de nouvelles mutations profondes et que les acteurs qui la portent doivent se remettre en question. Mais quels pourraient être les futurs alternatifs de la coopération au développement ? C'est ce que nous allons essayer de voir ci-après.

Les nouveaux challenges du secteur de la coopération internationale

Décoloniser l'aide

Décoloniser l'aide apparaît aujourd'hui comme un défi quasi existentiel du secteur de la coopération internationale. En effet, de plus en plus de voix s'élèvent pour dénoncer le fonctionnement actuel de la coopération qui reste teinté de paternalisme et qui ne permet pas aux communautés concernées de choisir librement leur chemin de développement. Diverses études réalisées récemment au sein du secteur mettent notamment en avant les éléments suivants :

- La participation limitée des Organisations de la Société Civile africaines (OSC) à la prise de décisions stratégiques et financières sur les projets financés par les ONG Internationales (ONGI) signifie que les décisions sur les thèmes, les zones et la durée des interventions restent majoritairement déterminées par les agendas de ces ONGI, et cela se produit parfois sans tenir compte des valeurs locales. Pour renverser cet état de fait, les OSC africaines demandent à être mieux impliquées dans la prise de décision, afin de pouvoir réellement baser les interventions sur les priorités et les valeurs locales et assurer la pertinence et l'efficacité des interventions.
- Les politiques et les procédures sont généralement importées et imposées aux OSC africaines qui les trouvent souvent difficiles à comprendre et qui ont du mal à s'y adapter. Pire encore, ces documents sont souvent rédigés dans des langues différentes de

celles des OSC africaines et leur traduction peut poser problème. Les partenaires demandent que les approches de gestion de projet et de partenariat soient mises en place de manière plus consensuelle.

- Un manque de transparence dans le chef des ONGI partenaires sur la gestion financière a été décrié quand les informations sur l'utilisation des fonds des bailleurs ne sont pas partagées avec leurs OSC partenaires – un sujet encore tabou à ce jour. Les OSC partenaires suggèrent qu'elles soient associées aux décisions liées à la répartition des ressources financières.
- Un sentiment de supériorité du Nord, des préjugés et des stéréotypes dénigrants, caractérisés par « *la main qui donne est toujours au-dessus de celle qui reçoit* », fait sentir aux OSC africaines que leurs droits ne sont pas respectés et qu'ils sont réduits au rang d'exécutants, de bénéficiaires et d'assistés. Sur ce point, les OSC partenaires recommandent de revoir le langage des projets et des partenariats.

Sortir de la dichotomie Nord – Sud

La plupart des ONG belges sont issues de mouvements de solidarité des années 60 et 70. Leur mission était claire : sortir les populations des pays du “Sud” de la pauvreté en leur transférant notre modèle de développement. Pour ces ONG, le terrain des “projets” reste encore en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. En Belgique, leur action se cantonne essentiellement au plaidoyer et à l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire. Cependant, le monde dans lequel le secteur de coopération s'est construit a fortement changé :

- D'une part, des changements profonds se sont produits sur les plans géopolitiques, économiques et sociaux. Dans de nombreux pays du “Sud”, une classe moyenne a progressivement émergé dans les grandes villes grâce à des taux de croissance élevés. Mais dans ces économies à deux vitesses une part significative de la population est restée à la marge, révélant des niveaux d'inégalités extrêmes. Pendant ce temps, en Belgique, suivant l'étude EU-SILC de 2018 le nombre de personnes en situation de précarité est toujours plus élevé. En 2017 le

risque de pauvreté a atteint 16,4 %. Il s'agit du niveau le plus élevé jamais mesuré et cela ne va évidemment pas s'arranger avec la crise énergétique exacerbée par la guerre en Ukraine. Ainsi, la pauvreté change de visage : comme le démontre la courbe de l'éléphant de Branko Milanovic, les inégalités se creusent partout dans le monde, y compris dans notre propre société.

- D'autre part, nous sommes aujourd'hui confrontés à un ensemble de problèmes qui doivent urgemment être abordés au niveau mondial. En effet, si l'on se réfère au modèle des limites planétaires, six des neuf seuils de maintien de l'équilibre de notre biosphère sont déjà dépassés. Le changement climatique est évidemment la résultante la plus connue du dépassement de l'une de ces limites planétaires (en l'occurrence, la concentration atmosphérique en gaz à effet de serre). Mais il faut également compter avec la perte de biodiversité, la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, le changement d'affectation des terres, la pollution par les métaux lourds, les composés organiques synthétiques et les composés radioactifs ainsi que la diminution de la disponibilité d'eau douce. Comme pour la question des inégalités évoquée plus haut, il est évident que ces problèmes de développement concernent toute l'humanité. Ainsi, mitiger de façon durable les conséquences du changement climatique sur l'agriculture en Afrique implique non seulement d'y adapter les pratiques culturelles mais aussi, et même surtout, de limiter de façon drastique et urgente les émissions de gaz à effet de serre partout sur la planète.
- Enfin, le concept même très occidental du “développement” est également à remettre en cause. En effet, des décennies de développement se sont focalisées sur le transfert vers le “Sud” du modèle de développement du “Nord” considéré comme “le” modèle universel. Malheureusement, aujourd'hui on ne peut que constater les limites de ce modèle qui est à l'origine d'inégalités croissantes partout sur la planète, de la persistance de la faim dans le monde et du dépassement des limites planétaires. Le développement est donc à réinventer,

probablement en s'inspirant des pratiques de solidarité et du "faire société" toujours vivantes au "Nord" comme au "Sud". Il est donc temps d'inventer des solidarités interculturelles nouvelles !

Comme on le voit, en matière de développement, il n'y a désormais plus de "Nord", ni de "Sud" et, par conséquent, il est indispensable pour les ONG de sortir de cette dichotomie si elles veulent être à la hauteur des défis du 21^e siècle. Pour être pertinent et crédible, leur discours doit désormais porter sur les enjeux globaux du développement.

Vers un futur alternatif

Constater les nouveaux challenges auxquels le secteur de la coopération est confronté n'est pas une chose simple ; fournir les contours d'un futur alternatif l'est encore moins. En particulier, dans le contexte de crise que nous traversons aujourd'hui, la marge de manœuvre dont nous pouvons disposer pour opérer de nécessaires transformations risque d'être très limitée. Nous allons néanmoins essayer d'identifier quelques évolutions désirables pour les ONGI et les Organisations de la Société Civile Locale.

Des mécanismes "Programme" à la portée des populations concernées

Tous les partenaires de la coopération sont unanimes pour dire qu'en se professionnalisant, le secteur s'est malheureusement bureaucraté à outrance. En se rendant très dépendants de bailleurs de fond institutionnels, les ONG de solidarité internationale se sont retrouvées dans un étau, à devoir appliquer des dispositifs et contraintes qui leur sont imposés, réduisant la marge de manœuvre des partenaires (et également à soutenir implicitement des jeux d'influence géostratégiques internationaux qui les dépassent). Cette situation a pour conséquence de verrouiller le système et maintenir les populations directement concernées dans une position subalterne de "bénéficiaire". De ce fait, nombre de programmes ne correspondent ni à leur vision du développement, ni à leurs aspirations, ni à leur agenda. Aussi, pour améliorer la pertinence, l'efficacité et l'impact des programmes de développement, il est souhaitable que la Direction Générale du

Développement revienne ses mécanismes d'octroi de subventions de façon à y accorder une plus large place aux populations et organisations de la société civile des pays partenaires. Par ailleurs, il est nécessaire que les ONG améliorent leurs pratiques de dialogue, de transparence et de suivi des programmes. Ces évolutions au niveau de l'administration et des ONG pourraient notamment se traduire comme suit :

- une information complète et transparente des partenaires sur le cadre réglementaire et administratif auxquelles les ONG belges sont soumises ;
- dans le cadre de la formulation des programmes, un focus sur les résultats et impacts attendus par les populations actrices du développement plutôt que sur des analyses externes désincarnées de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience du programme et des risques associés ;
- dans le cadre de la mise en œuvre du programme, un dialogue permanent permettant aux organisations locales d'ajuster les stratégies, méthodologies et activités cooptées dans un souci d'atteinte des résultats ;
- dans le cadre des évaluations des programmes, des mécanismes privilégiant le retour d'apprentissages vers les organisations partenaires et populations concernées.

Un repositionnement stratégique et politique

Considérant l'évolution des organisations de la société civile dans les pays partenaires de la coopération, le temps est sans doute venu pour les ONGI de repenser leur rôle de terrain. Ceci implique notamment qu'en lieu et place de leur engagement de nature très opérationnelle, elles se réorientent progressivement vers de nouvelles formes d'action. On évoquera notamment l'appui conseil, le réseautage, la capitalisation, le partage d'expériences et la valorisation et diffusion de leçons apprises.

Par ailleurs, la poursuite de relations de collaborations entre les ONG belges et les OSC partenaires reste indispensable, notamment pour travailler conjointement sur les enjeux globaux évoqués plus haut ainsi que



Olivier Genard

ILES DE PAIX

Olivier Genard travaille depuis plus de 30 ans dans les secteurs du développement rural et de la sécurité alimentaire. Il a vécu une quinzaine d'année en Afrique et 6 ans en Amérique Latine. Il est aujourd'hui responsable de l'Unité d'Appui aux Programmes de l'ONG Iles de Paix. À ce titre il s'intéresse particulièrement aux évolutions du secteur de la coopération internationale.

pour faire émerger des alliances pour défendre l'intérêt général, les générations futures, les populations marginalisées et l'environnement.

Ainsi, il est évident que les ONG sont désormais appelées à s'investir de façon de plus en plus intensive dans des actions de plaidoyer. Un travail d'incidence sur les politiques locales et internationales devient en effet incontournable pour inverser la tendance de dépassement des limites de la planète. Et dans ce sens, un travail en réseau est évidemment indispensable. C'est en effet en s'associant avec des organisations de la société civile qui, partout dans le monde, partagent les mêmes préoccupations, que les ONG seront en mesure d'influencer les opinions publiques et les gouvernements. Les ONG du futur devront donc être des organisations capables de s'associer avec leurs pairs pour décrypter les grands enjeux du développement mondial, formuler des positions communes et les défendre ensemble vis-à-vis de leurs gouvernements et dans les fora internationaux.

Il s'agit donc de changer les pratiques, les métiers mais pas de changer les missions. Car si le monde a changé, le besoin de justice, de respect des droits humains et des cultures humaines qui a vu naître les ONG de "développement" reste cruellement nécessaire.

Un changement de perspective et ré-ancrage au sein de notre société

Pour être à la hauteur des défis du 21^e siècle, les ONG devront également s'émanciper de leur discours du passé (aider les pauvres du Sud) et se repositionner sur les enjeux globaux évoqués plus haut. Certes, la lutte contre la pauvreté et la lutte contre la faim restent centrales (ces deux objectifs apparaissent d'ailleurs comme deux piliers des Objectifs du Développement Durable) mais il est aujourd'hui essentiel de les relier aux enjeux du changement climatique, de la perte de biodiversité, de la migration... et surtout d'envisager ces objectifs dans leurs dimensions locale et internationale ce qui implique un ré-ancrage de notre action dans notre propre société. En effet, si nous voulons nous attaquer à ces problèmes globaux de notre époque dans le cadre de la coopération internationale, disposer d'une expertise construite dans son propre pays devient indispensable pour pouvoir échanger en connaissance de cause.

Se résigner n'est pas une option

Nous avons vu plus haut que la coopération internationale est confrontée à de nouveaux challenges liés à l'évolution de la société et à l'apparition d'enjeux de développement globaux. Certains considèrent que le système

de la coopération étant verrouillé de l'intérieur, il ne peut pas être changé et doit disparaître. Mais condamner la coopération internationale se traduirait sans aucun doute par la disparition d'une part significative de la société civile dans les pays les plus fragiles où les gouvernements ne sont pas prompts à la financer. La disparition de la coopération ferait également le jeu des intérêts de la finance et des pouvoirs corrompus qui pourraient ainsi consolider leur impunité. Face à ces constats, nous pensons que se résigner n'est pas une option. Comme il l'a déjà fait de nombreuses fois, le secteur du développement en Belgique est capable de se remettre en question et d'envisager de nouvelles formes d'engagement. Certaines pistes telles que la mise en place de mécanismes "programme" à la portée des populations concernées, un repositionnement stratégique et politique, le changement de perspective et le ré-ancrage au sein de notre société ont été évoquées plus haut. Ce ne sont là que quelques idées qui montrent toutefois que relever ce défi reste à notre portée.

Olivier Genard – Septembre 2022

Cet article est initialement paru en deux parties sur le site d'Iles de Paix. Voici les liens d'origine :

<https://www.ilesdepaix.org/nous-connaître/actualités/la-coopération-au-développement-est-elle-encore-utile/>

<https://www.ilesdepaix.org/nous-connaître/actualités/la-coopération-au-développement-est-elle-encore-utile-partie-2-vers-un-futur-alternatif/>

Sources

- ACODEV et NGO Federatie, 2020 – *Comment les ONG peuvent-elles devenir des acteurs de changement social à part entière dans la coopération internationale du 21^e siècle?*
- Peace Direct, 2021 – *Décolonisation de l'aide et consolidation de la Paix*
- Be Pax, 2021 – *Décoloniser les imaginaires. Le cas des ONG en Belgique*
- NGO Federatie, 2021 – *La décolonisation c'est maintenant*
- INTRAC, 2022 – *Transférer le pouvoir dans la Pratique*
- ARES – VLIR, 2022 – *Imaginer les futurs alternatifs de la coopération belge au développement*



Photo d'ouverture : Photo de Elsa Gonzalez sur Unsplash

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Se distancier des centres uniques et raisonner depuis des points nouveaux

Emmanuel Seyni Ndione, Président de l'Association sénégalaise Enda GRAF Sahel.

Propos recueillis par Alexandre Delvaux. Transcription et rédaction par Marion Trausch.

Le problème dans la coopération c'est que les relations partenariales ne sont jamais "avec". L'acteur du Nord amène son propre contexte dans lequel l'acteur du Sud doit raisonner pour pouvoir entrer en partenariat. Mais on oublie trop souvent que le point de vue de l'autre est tout aussi important. Il faut pouvoir regarder le monde depuis de multiples points de vue et s'associer aux points de vue des autres. Le changement passe nécessairement par une capacité de "pluriversalisation" de soi.

Telle est l'analyse de notre partenaire Emmanuel Seyni Ndione, Président de l'Association sénégalaise Enda GRAF Sahel.

INTERVIEW

Emmanuel Ndione, il y a des mots qui ne vous plaisent plus, comme le mot "coopération". Pourquoi ?

Emmanuel Ndione : Ce mot me pose problème parce que coopérer, comme son nom l'indique étymologiquement, c'est "opérer

avec". Or les relations, en termes de coopération, de "solidarité", ne sont jamais "avec". Les idées sont parachutées du Nord.

Au départ, l'acteur du Nord qui veut se projeter au Sud explique d'abord le contexte dans lequel il travaille, sur lequel il veut se projeter et qu'il veut soi-disant faire évoluer. C'est pourquoi c'est toujours « son » contexte : le

Si l'échelle change, probablement l'observation et la stratégie aussi. Nous, en tant qu'organisation accompagnant le changement, notre travail consiste à aider les gens à changer d'échelle, pour leur montrer qu'on peut observer le système dans lequel ils fonctionnent depuis une autre échelle.

contexte du bailleur, les enjeux du bailleur, les stratégies du bailleur, etc. Et généralement, c'est à partir de là uniquement que l'acteur du Sud qui veut entrer en relation doit nécessairement faire des propositions d'action. Cette proposition doit nécessairement croiser les priorités du bailleur. Tout cela dans le cadre logique, un système de pensée propre aux bailleurs, qu'eux seuls peuvent évaluer. Ce cadre est-il pertinent ? Oui et non. Il prend en compte ce qui est nécessaire à l'action mais il est incapable de s'adapter aux rebondissements inhérents à la vie d'un projet. Les changements pertinents sont souvent perçus comme des incohérences qui peuvent occulter l'opportunité de "travailler avec" sur les vraies questions qui émergent. Et donc, avec ce système, vous voyez bien que le bailleur, même s'il propose à son partenaire du Sud de tenir compte de sa ligne d'action, il s'en tient généralement à la sienne, qu'il a défini préalablement à la relation et à l'action projetée.

Deuxièmement, quand des opportunités de collaboration sont proposées, les acteurs du Sud n'ont pas souvent les capacités nécessaires, notamment réflexives, pour faire des propositions. Et donc les projets sont confiés aux ONG du Nord délocalisées au Sud. Dans les faits, la coopération n'en est pas une. Ce serait de la coopération s'il nous était proposé de dire comment nous voyons le contexte et que les acteurs du Sud puissent élaborer un projet depuis leurs angles de vue, et pas par celui du bailleur.

Toutefois, je comprends que le bailleur exige qu'il y ait un lien avec sa propre proposition. Lui aussi, il est pris dans une chaîne logique avec un bailleur au-dessus de lui. Je comprends ces contraintes et je ne dis pas qu'il ne faut pas en tenir compte. Ce que je mets en cause, ce sont les limites d'une volonté de coopération qui procède de la façon que je dénonce ci-dessus et qui limite la capacité de

l'acteur du Sud à identifier son propre potentiel, parce qu'il doit regarder depuis le cerveau de l'autre pour dire ce qui plaît à l'autre. Et donc, non, on ne coopère pas. On entre dans le point de vue de l'autre, mais on ne raisonne pas depuis le sien. Si chacun raisonnait depuis son angle de vue, on aurait probablement des merveilles en termes de potentiel de croisement d'idées, d'analyses et de solutions. Chacun irait vers l'autre et réciproquement.

Vous émettez des doutes sur les partenariats tels qu'ils se vivent actuellement entre acteurs de la coopération. Pour faire des merveilles, que serait un partenariat efficace ?

En prolongement de ce que je viens d'expliquer, un partenariat efficace suppose un long accompagnement. Il faut d'abord décoloniser les pensées des acteurs... du Sud ! Et c'est encore une autre limite de la coopération. Le partenaire du Sud n'a plus de pensée propre. Le développement, c'est un élément culturel du Nord et il s'oblige à raisonner en étant dedans. Donc, tant qu'il n'a pas décolonisé sa propre pensée, qu'il n'a pas la liberté de mettre en lumière et en lien les éléments qui tapissent son paysage culturel propre, à mon avis, le partenaire du Sud aura difficile d'être un partenaire à part entière. Parce que nous ne raisonnons pas, parce que nous n'avons pas la capacité de parler de nous-même, par nous-même. Nous parlons de nous en empruntant la culture de l'autre. Donc les limites, elles ne proviennent pas que du côté Nord comme je l'expliquais ci-dessus. L'acteur du Sud, aussi, n'a pas la capacité de maintenir un vis-à-vis avec son partenaire du Nord, de responsable à responsable, qui l'amènerait à s'impliquer profondément et personnellement. Cela prouve que le système de colonisation est profond. A-t-il détruit les cosmogonies propres aux personnes du Sud ?

Pouvez-vous développer ?

Nous ne raisonnons plus à partir de notre propre cosmogonie, au contraire, nous l'avons rejetée. Toute une réflexion propre à notre culture, réalisée à partir des croyances des uns et des autres, et dont on ne devrait pas avoir honte, est occultée.

Nous n'avons plus de croyances et nous proclamons que la science explique tout. La science, pour moi, c'est une culture, c'est une façon de penser. J'en suis fortement convaincu. Mais il y a d'autres façons de penser le monde. Et les Africains ont perdu ces autres façons de penser et ils se sont laissés complètement colonisés. Je l'affirme sans vouloir diaboliser. Il y a un fort mouvement d'embrièvement du Sud à la pensée du Nord, qui subsiste depuis très longtemps. Ce n'est pas facile de se décoloniser. Même moi, quand je dis penser par moi-même, est-ce que j'y arrive ?

Un vrai partenariat devrait également amener les gens à se regarder par leurs propres outils linguistiques. La langue aussi a son importance. On parle et on pense français, on ne pense pas wolof. Regardez, même les intellectuels ou les acteurs politiques, quand ils parlent au peuple, 80% des mots sont des mots français. Que voulez-vous que les gens de la base comprennent ? Et pourtant, c'est sur cette base que le système fonctionne...

Comment sortir de cette logique de légitimation des savoirs occidentalo-centrés qui donne autorité au savoir scientifique au détriment d'autres savoirs ?

Je n'ai pas de réponse toute faite, mais ce qui me paraît important, c'est de ne pas raisonner à partir des besoins. Il faut arrêter de proclamer qu'on va demander les besoins des autres et y répondre. Pour sortir de cette logique, il faut se laisser entraîner par la dynamique des gens que l'on observe. Un mot-clé fondamental, issu de cette observation, c'est le mot "initiative" — par opposition à "besoin". Les gens développent des initiatives. Ce mot vient du latin "initium", commencer. Mais on commence toujours quelque chose sur la base de ce qu'on a déjà vécu, pour s'orienter ou se réorienter autrement. Donc il y a dans cette

pensée une démarche de changement et d'innovation, parce qu'on va faire des choses nouvelles. Je ne sais pas encore ce que sera la profondeur de ces choses nouvelles, mais on va faire autrement que ce qu'on avait fait auparavant. Et le "autrement", quand tu l'analyses, tu rentres dans la dynamique des gens et c'est cette dynamique qui te conduira.

Ce qui est intéressant dans cette démarche fondée sur la dynamique des gens, c'est qu'elle a sa pertinence en fonction de l'échelle du porteur d'initiatives. Si l'échelle change, probablement l'observation et la stratégie aussi. Nous, en tant qu'organisation accompagnant le changement, notre travail consiste à aider les gens à changer d'échelle, pour leur montrer qu'on peut observer le système dans lequel ils fonctionnent depuis une autre échelle. Donc il faut en sortir et le plus difficile, c'est d'accompagner les gens à sortir de leur système pour comprendre qu'il y en a d'autres systèmes qui interagissent avec eux, qu'on les voit ou qu'on ne les voit pas.

Prenons un groupement de paysans, ils ont des enjeux à leur échelle. Mais ils méconnaissent ceux des autres acteurs avec qui ils sont en relation, les transformateurs, par exemple. Il faut les accompagner à prendre en compte l'échelle des autres acteurs dans leur territoire naturel que constitue la filière. En apprenant au passage à instaurer la démocratie et la solidarité dans leur filière. Et d'échelle en échelle, ils vont découvrir d'autres systèmes et seront en position d'interagir avec ceux-ci pour se protéger, avoir un effet sur les autres, pour se constituer en nouveau système. C'est à partir de leur propre observation — et non d'un contexte imposé par un autre — qu'ils découvriront par eux-mêmes avec qui ils sont en système. Et c'est de cette manière qu'on peut accroître l'échelle de visibilité de l'environnement dans lequel sont insérés les paysans.

C'est la même approche entre pays du Nord et du Sud. Nous autres, organisations du Sud, devons intégrer vos échelles, vos contraintes... Et inversement ! Et c'est en les intégrant, en se mettant à la place de l'autre, en regardant le monde depuis l'autre qu'on pourra le comprendre. Comprendre ne veut

pas dire accepter ce que fait l'autre mais comprendre sa façon de réagir.

Ce que le Sud reproche au Nord, nous devons nous le reprocher également. Parce que nous procédons de la même façon et il faut arrêter ça. On doit travailler avec les bénéficiaires, un mot que je n'aime pas beaucoup, de façon à faire émerger de vrais acteurs politiques, mieux, des entrepreneurs. Des acteurs qui ont compris leur monde, qui ont des idées sur le monde des autres et qui proposent d'interagir avec les autres mondes. Des personnes qui abandonnent le paradigme du : "je veux profiter d'eux ou bénéficier d'eux", et qui ont conscience que si la coopération se passe sans eux et si ça se passe mal, c'est aussi leur responsabilité. Et si ça se passe bien sans eux, c'est finalement regrettable aussi... Il faut donc amener chaque personne à devenir acteur de changement, à contribuer au système dans lequel il est inséré et à se montrer en exemple pour faciliter, par effet miroir avec les autres, l'évolution vers le changement.

La Terre ne sera plus capable de supporter très longtemps l'accumulation matérielle engendrée par l'Humanité. Quelles sont les perspectives au Sénégal, quand on connaît la capacité de redistribution actuelle du pays ? Actuellement le pays compte 18 millions d'habitants et dans quelques décennies, 50 millions. Que va-t-on partager ? On a besoin de tous les cerveaux humains du monde pour penser une alternative. Dans ce scénario, l'enjeu sera la qualité de l'interaction entre toutes les parties prenantes, tous les cerveaux du monde.

L'universalisme est un autre mot que vous rejetez, auquel vous substituez le pluriversalisme. En quoi ce concept permet-il de travailler ensemble aux enjeux globaux ?

L'universalisme est un obstacle parce que c'est croire que le monde doit fonctionner depuis mon angle de vue. Une réalité, c'est un système qu'on peut regarder depuis plusieurs angles de vue. Le point de vue, c'est le lieu d'où je regarde ; c'est un lieu historique, social, conceptuel, sémantique, culturel, religieux... Ce sont des lieux où je me poste pour regarder le monde. Ça devient universa-

liste quand je veux amener les autres à se mettre à ma place et à regarder comme moi. Ce qui est impossible. Même si certains l'espéraient, c'est un rêve. Je ne pourrai jamais me mettre à la place de quelqu'un d'autre pour voir comment il voit. Il n'y a que lui qui peut accepter de partager ce qu'il voit avec moi et c'est à moi de prendre en compte son point de vue. Mais la définition du mot veut dire aussi les opinions qu'on aime. Quel est votre point de vue ? C'est-à-dire, quelle est votre opinion ? On la déduit du lieu d'où on parle. Parler d'universalisme est donc réducteur de la réalité.

Ce qui est important, c'est de s'associer aux points de vue des autres. C'est une nouvelle psychologie qu'il faut apprendre à cultiver. Le changement passe nécessairement par une capacité de "pluriversalisation" de soi, ce qui implique de regarder depuis de multiples endroits et de prendre en compte les points de vue des uns et des autres, d'entrer dans un processus de co-création. C'est évidemment très difficile à mettre en œuvre parce que cela suppose aussi d'accepter de se transformer et d'accepter que les points de vue des autres soient légitimes.

La pluriversalité, c'est assumer qu'il faut fonder des systèmes à partir de la validation des points de vue de tous les autres. C'est regarder le monde depuis une multitude de points de vue sur l'univers et d'accepter qu'il y ait une question d'échelle, comme je le disais précédemment. Le pluriversalisme, c'est aussi arrêter de cloisonner les points de vue. Parler d'économie c'est avoir un point de vue, parler de culture aussi. Et ça ne va pas l'un contre l'autre. Il faut avoir la capacité d'être pluriel dans son approche et dans sa relation avec les autres. Intégrer la pluralité dans l'être humain.

Pour pouvoir agir dans ce pluriversalisme, vous mentionnez deux prérequis : souveraineté de chacun et refus de l'entre soi. N'est-ce pas paradoxal ?

La souveraineté, c'est la capacité à penser sans forcément être influencé par quelqu'un. C'est la capacité que de nombreux points de vue puissent s'exprimer et fassent valoir leur sensibilité, leur connaissance. Mais souveraineté ne signifie pas que je doive réfléchir

indépendamment des autres. La logique de la dépendance et de la convergence passe par l'autonomie de soi, plus encore, par une souveraineté qui s'exprime parfois en termes de rapports de force. La personne doit être souveraine à penser ce qu'elle pense. Tout en ayant l'exigence du bien commun avec les autres parce qu'on partage le même environnement.

Il n'y a pas de vivre en commun qui soit possible sans prendre en compte au départ la souveraineté ; la façon de penser, d'agir, d'évaluer, de soi et des autres, c'est fondamental. Cette communauté de destins nous rend souverain et responsable. Nous avons conscience que pour que cela se passe bien, il faut que cela se fasse avec moi. Dans ce processus, si je ne me fais pas valoir, c'est que je n'ai pas joué mon rôle et il manquera quelque chose au patrimoine de l'humain. La souveraineté, c'est l'émergence de ma pensée, mais aussi favoriser l'émergence de la pensée des autres.

Et la capacité à sortir de l'entre soi ?

Il faut être capable de se décentrer, de changer sa posture. Nous sommes toujours dans le piège d'un centre de pensée unique, dans lequel on puise nos cadres de références. Il faut être capable de se distancier des centres

uniques et de raisonner depuis des points nouveaux. Il n'y a pas de centre unique, il faut raisonner en termes de poly-centrage, ce qui sous-entend un environnement commun mais une manière de penser et des priorités différentes d'un individu à l'autre.

Ce qui explique toute la complexité de notre démarche : en même temps, il faut penser à partir de notre souveraineté personnelle que j'ai déjà évoquée mais il faut aussi réfléchir dans un système poly-centré. Et ce n'est pas commode de gouverner un tel système parce que nous-mêmes, en tant qu'individu, nous ne fonctionnons pas comme cela. L'humain a toujours vécu dans un système monocentrique et il a toujours défendu son point de vue. On oublie trop souvent que le point de vue de l'autre est tout aussi important.

Ce constat vaut pour la coopération. En tant qu'acteur du Sud, j'observe des situations insatisfaisantes, je peux les analyser, mais je n'ai pas toujours les moyens d'intervenir. Pour pouvoir agir, il faut que je prenne en compte le point de vue d'autres acteurs qui sont disposés à m'aider. Mais eux-mêmes ont des priorités qui ne sont parfois pas en relation avec ce que je veux faire. L'équation consiste en définitive à croiser les deux logiques.



Emmanuel Seyni Ndione

DOCTEUR EN SCIENCES SOCIALES, ENSEIGNANT CHERCHEUR, AUTEUR DE PLUSIEURS OUVRAGES ET PRÉSIDENT DU RÉSEAU ENDA GRAF SAHEL AU SÉNÉGAL

Emmanuel Seyni NDIONE, docteur en Sciences Sociales, enseignant chercheur, auteur de plusieurs ouvrages (L'Economie urbaine en Afrique, Réinventer le présent. Changement politique et social) est également le président du réseau Enda Graf Sahel au Sénégal. Dans ce cadre il a coordonné de nombreux programmes en santé publique, décentralisation et gouvernance locale, en agro écologie, en éducation et formation professionnelle, gestion des ressources naturelles, développement institutionnel...

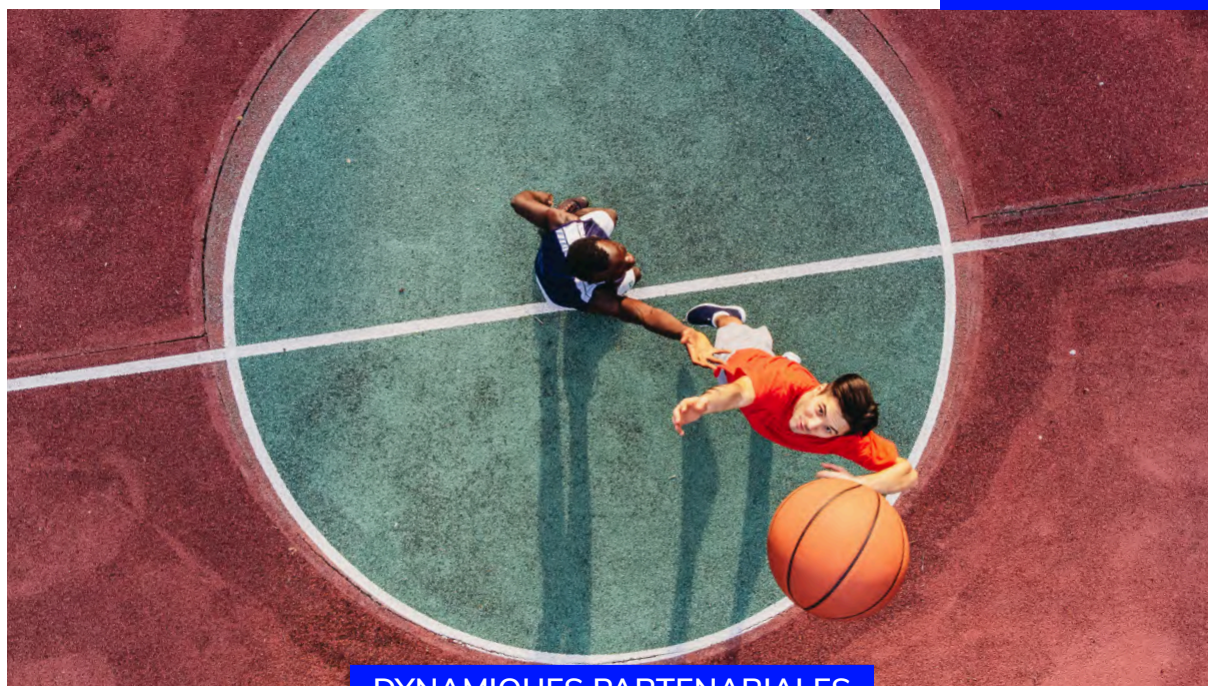


Photo d'ouverture : © FilippoBacci – iStock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Le pouvoir et la légitimité dans les partenariats de coopération internationale. Une perspective québécoise

Olga Navarro-Flores, professeure titulaire de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal

Les rapports de pouvoir Nord-Sud se manifestent de différentes façons dans la coopération internationale. Cela veut dire que les acteurs des organisations au Nord et au Sud, produisent et reproduisent ces rapports de pouvoir et doivent également les négocier dans le processus de construction de leurs relations partenariales. Le pouvoir et la légitimité de ces acteurs sont les sources essentielles de leur capacité à négocier leurs relations de partenariat dans la coopération internationale.

Tout d'abord quelques mots sur le partenariat, une pratique et un concept paradoxal qui soulève des questions et des critiques parmi les chercheurs et praticiens depuis plusieurs décennies. Certains pensent que les partenariats ne sont que la rhétorique qui masque l'instrumentalisation de la coopération inter-

nationale par des politiques coloniales et néolibérales. D'autres, soulignent les réussites de ces relations et les présentent comme la panacée de la coopération et même du développement durable, si l'on se fie aux Objectifs de développement durable (No. 17). Nous pensons que les approches critiques pré-

sentent un portrait misérabiliste des acteurs du Sud et renforcent la stigmatisation de ceux-ci comme étant toujours dominés par les acteurs du Nord. Par ailleurs, ceux et celles qui soulignent les vertus des partenariats négligent largement les rapports de pouvoir Nord-Sud et la reproduction de l'inégalité au sein des relations de coopération internationale. Dans un cas comme dans l'autre, l'expérience des acteurs est largement négligée et, lorsqu'elle est incluse, les études ne tiennent pas compte du fait que les acteurs du Nord et du Sud sont dans une relation de coopération construite par les deux parties.

Des objectifs partagés

Au-delà de ces paradoxes, il existe des acteurs dans les organisations de coopération internationale (OCI)¹ au Nord, et les organisations non gouvernementales (ONG) au Sud, qui dépassent la rhétorique *égalitariste* du partenariat pour mettre sur pied des relations sur base d'objectifs partagés. Il existe également des OCI et des ONG qui établissent leurs relations en tenant compte des rapports de pouvoir Nord-Sud. En ce sens, la conception du partenariat des acteurs du Nord et du Sud qui ont participé à notre étude se résume essentiellement dans les trois éléments suivants : 1) un engagement mutuel, 2) un engagement soudé par des éléments subjectifs tels que la confiance et le respect mutuel, et, par des éléments objectifs comme les résultats communs et l'imputabilité partagée; et enfin, 3) une relation où il est question de rapports égaux ou, à tout le moins, d'efforts de part et d'autre pour équilibrer le pouvoir. Alors, à partir de cette conception, nous pouvons affirmer que le partenariat en coopération internationale n'est ni rhétorique, ni une pratique égalitaire, mais bien un compromis, lequel selon l'expérience des acteurs du Nord et du Sud, traduit une entente fondée tout autant sur le déséquilibre de leur pouvoir que sur le partage de leurs objectifs.

Ainsi, le véritable paradoxe réside dans le fait que les acteurs construisent des relations partenariales malgré les rapports de pouvoir Nord-Sud qui structurent leurs relations.

Comment le font-ils ? Pour répondre à cette question, nous nous basons sur l'étude de deux OCI (Canada) et cinq de leurs partenaires, des ONG du Sud (Amérique Centrale).

Il s'agit d'organisations qui travaillent au Nord comme au Sud au niveau sociopolitique, c'est-à-dire comme groupes de pression auprès des gouvernements pour faire respecter les droits humains de populations du Sud. Elles opèrent également au niveau économique en finançant et en entreprenant des projets pour l'amélioration de la situation de familles par l'appui aux coopératives, aux mutuelles et à d'autres entreprises collectives dans des régions marginalisées des pays du Sud. Elles répondent également aux crises humanitaires et participent dans des réseaux internationaux de solidarité et de coopération internationale. Tant les OCI que les ONG sont ancrées dans leur contexte sociopolitique où elles entretiennent des relations de collaboration et de rivalité, des responsabilités à l'égard d'autres organisations et vis-à-vis des individus, et même, des relations avec leurs gouvernements respectifs. Concrètement, ces organisations n'existent que pour la coopération internationale. Elles sont le produit de leurs relations sociopolitiques dans leurs contextes respectifs, où elles exercent un pouvoir sur d'autres organisations et, inversement, où d'autres organisations exercent un pouvoir sur elles.

Pour les OCI au Nord, parmi les acteurs les plus influents se retrouve les *bailleurs de fonds*, ce qui n'est pas une surprise, et les *membres/donateurs*, ce qui est nouveau, et intéressant par rapport à ce qui est connu du secteur de la coopération internationale. Certaines OCI sont des associations ayant des membres, d'autres, ont simplement de individus donateurs. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, les individus contribuent par leurs dons à financer les projets de développement de l'OCI dans les pays du Sud. Les membres et donateurs participent également à la gouvernance de l'organisation. Quant aux bailleurs de fonds, ce sont les agences gouvernementales responsables de l'aide au développement qui finance jusqu'à 80%, sinon plus, les projets et programmes de l'OCI dans les pays du Sud. Ces deux acteurs exercent un pouvoir coerci-

tif sur les OCI, en ce sens que le bailleur de fonds impose ses politiques de développement et le membership impose un paradigme de développement, et donnent aux OCI des ressources critiques nécessaires pour le financement de projets des partenaires des pays du Sud. En échange, les OCI sont imputables vis-à-vis ces acteurs. En outre, l'ancrage des OCI dans leur contexte, voire, la relation avec leurs membres/donateurs, représente un levier politique important qui renvoie à la capacité des OCI de mobilisation de ses membres. Soit pour faire pression auprès de son gouvernement, soit pour présenter des projets « gagnants ». Il s'agit de la légitimité pragmatique qui constitue un levier politique important que les OCI utilisent pour équilibrer leur pouvoir vis-à-vis du bailleur de fonds. Ainsi, lorsque les OCI rencontrent leurs partenaires des pays du Sud, elles exercent le même type de pouvoir coercitif que celui utilisé par les acteurs dominants de leur contexte, les politiques de développement. Les OCI ont aussi un paradigme de développement « hérité » de ses membres/donateurs et des ressources critiques essentiels pour le financement des projets.

Si le pouvoir coercitif des OCI n'est pas une surprise, ce qui est intéressant et surprenant, est le fait que ce pouvoir est dilué consciemment par les OCI dans leurs négociations avec les ONG du Sud dans le but de construire et maintenir une relation de long terme, une relation de partenariat. En effet, les OCI s'engagent à travailler sur le long terme avec une ONG avec qui elles partagent une mission et une vision de développement, ou à tout le moins, quelques éléments communs. De ce fait, les relations de partenariat avec les ONG du Sud sont une source privilégiée

d'imputabilité des OCI : sans partenaires au Sud, les OCI ne peuvent guère atteindre, ni les résultats, ni les objectifs de développement. En d'autres mots, les relations de partenariat sont la raison d'être des OCI.

Au sujet des ONG du Sud, la plupart d'entre elles travaille étroitement avec des groupes de base, c'est-à-dire des coopératives, des associations paysannes, des groupes communautaires, des groupes de femmes, etc., qui sont liés, structurellement à l'ONG en tant que membres, ou solidairement car ils partagent la même vision, voire le même paradigme de développement. Dans les deux cas, les groupes de base participent aux projets et bénéficient directement aux bénéficiaires des programmes de développement. Quant aux bailleurs de fonds, outre les relations avec les deux OCI canadiennes de notre étude, les ONG ont des relations avec plusieurs OCI de pays occidentaux divers qui privilégient le financement ponctuel, de court terme, et n'établissent pas de relations au-delà d'un projet. Il y a quelques rares OCI, comme celles de notre étude, qui privilégient un appui à long terme, basé sur le partenariat, et c'est dans de telles relations que les OCI et les ONG négocient (le financement) des projets. Dans notre étude, les ONG et les OCI étaient dans des partenariats depuis au moins 10 ans.

Certes, partenariat ou non, l'exercice de pouvoir coercitif existe entre les OCI et les ONG et il se manifeste d'une façon similaire à celui existant entre le gouvernement et l'OCI au Nord. C'est-à-dire que les ONG doivent respecter les politiques de développement des bailleurs afin d'obtenir les ressources critiques pour leurs projets. À nouveau, le rôle des membres et des groupes de base vis-à-vis l'ONG est intéressant en ce sens qu'ils

Certains pensent que les partenariats ne sont que la rhétorique qui masque l'instrumentalisation de la coopération internationale par des politiques coloniales et néolibérales. D'autres, soulignent les réussites de ces relations et les présentent comme la panacée de la coopération et même du développement durable, si l'on se fie aux Objectifs de développement durable (No. 17).

n'exercent non pas un pouvoir de coercition mais plutôt un pouvoir d'influence par leur légitimité morale, en partageant leur paradigme de développement avec les ONG, et par leur légitimité pragmatique, en participant tant aux instances de gouvernance de l'ONG et que dans les projets et programmes de développement. La relation des membres/groupe de base avec les ONG est donc garante de leur ancrage dans leur contexte local, mais aussi garante de la pertinence des objectifs des projets des ONG par rapport aux besoins réels de la population. Les membres/groupe de base sont de ce fait deux leviers politiques très puissants que les ONG utilisent lors des négociations avec leurs bailleurs, à savoir, les OCI.

Ainsi, lorsque les ONG rencontrent les OCI, elles ont des pouvoirs qu'elles utilisent stratégiquement pour négocier avec leurs partenaires du Nord : la légitimité morale, c'est-à-dire un paradigme de développement ancré dans la mission et la vision de groupes de base, et la légitimité pragmatique, qui représente la capacité de mobilisation des groupes base/membership pour participer et bénéficier des projets. Les ONG vont donc renforcer et mettre en valeur, consciemment, ces pouvoirs vis-à-vis des OCI et c'est ainsi qu'elles s'assurent de respecter les demandes de la base et de les faire respecter par le partenaire du Nord. Ce faisant, les ONG assurent leur financement pour répondre aux besoins des membres/groupe de base, qui constituent leur raison d'être.

L'étude de la négociation entre les OCI et les ONG dans le cadre d'une relation partenariale a fait émerger le concept de *mécanismes d'arbitrage de pouvoir* (Navarro-Flores, 2009). C'est la façon et les moyens, utilisés par les acteurs du Nord pour diluer leurs pouvoirs, et par les acteurs du Sud pour renforcer les leurs. Ce sont des mécanismes adoptés consciemment par ces acteurs afin de contrebalancer les rapports de pouvoir Nord-Sud au sein de leurs partenariats. Ce faisant, ils reconnaissent, implicitement et explicitement, qu'il y a une inégalité inhérente à leurs relations, et ils intègrent cette inégalité dans les processus de négociation de leurs partenariats.

Légitimité pragmatique et légitimité morale

La négociation aboutit avec le partage des ressources critiques, ce qui n'est pas une surprise, mais aussi avec le partage du pouvoir. D'un côté, les acteurs du Sud obtiennent les ressources financières dont ils ont besoin et s'engagent à respecter les politiques de développement. De l'autre côté, les acteurs du Nord obtiennent de leurs partenaires, les ONG, quelque chose de précieux : la légitimité. Sans elle, les OCI perdraient leur raison d'être.

Il s'agit de la légitimité pragmatique qui fait référence à la capacité des ONG de connaître le terrain, rejoindre et mobiliser les groupes de base autour d'un paradigme de développement et des objectifs spécifiques d'un projet de développement et d'obtenir les résultats attendus. Mais il s'agit aussi de la légitimité morale qui représente les valeurs et les principes liés au paradigme de développement partagé par les ONG et les membership/groupe de base. Ce sont deux pouvoirs précieux que les ONG partagent avec OCI puisque ces légitimités garantissent, aux OCI, non seulement la réussite de leurs programmes de développement sur le terrain, mais aussi leur crédibilité par rapport à leur choix de partenaire du Sud. Finalement, la légitimité pragmatique et morale provenant des relations sur le terrain et partagées par les ONG avec les OCI, représente un des pouvoirs de négociation indispensable des OCI. C'est à juste titre, la base de leur imputabilité envers le bailleur de fonds gouvernemental, leurs donateurs et leur membership au Nord.

Qu'est-ce que l'expérience des acteurs du Nord et du Sud peut nous apprendre sur le pouvoir et la légitimité ? Alors que les études en coopération internationale ne tiennent guère compte des acteurs du Nord et du Sud et du processus de construction de leur relation, leurs expériences nous montrent comment ils réussissent à construire des partenariats en tant que compromis, qui intègre les rapports de pouvoir. Il s'agit bel et bien d'un compromis où les acteurs du Nord et du Sud font des concessions afin de

construire une relation de partenariat à long terme. Conscients des rapports de pouvoir Nord-Sud et de leur rôle dans la reproduction de ces rapports, les acteurs du Nord et du Sud développent des mécanismes d'arbitrage et de partage du pouvoir, qui permettent de contrebalancer les rapports Nord-Sud et ainsi, de réussir leurs relations à long terme.

On ne peut donc penser les relations de partenariat en coopération internationale sans prendre en considération la dynamique d'arbitrage de pouvoir entre les acteurs ni

sans comprendre que le partenariat représente un compromis qui, loin de nier ou d'ignorer les rapports Nord-Sud, les intègre et tente de les équilibrer.

[1] Nous utilisons dans ce texte l'acronyme OCI, privilégié au Québec, Canada, pour dénommer les organisations non gouvernementales œuvrant en coopération internationale. Ceci aide également à établir la différence entre ces organisations du Nord et leurs partenaires, les ONG du Sud.



Olga Navarro-Flores

PROFESSEURE TITULAIRE DE L'ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Olga Navarro-Flores a une maîtrise en Coopération internationale et un PhD en Sciences de l'administration. Elle est professeure titulaire de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Avant ses études doctorales, Olga Navarro-Flores a travaillé plus de dix ans comme consultante en management du développement en Amérique latine, Afrique et Asie ainsi que dans différentes régions du Canada, notamment dans des projets de développement dans les secteurs des coopératives, des groupes communautaires et des ONG.

Elle est particulièrement intéressée par la coopération Nord-Sud, la gestion et l'évaluation des PDI, les enjeux de l'équité entre les sexes, les partenariats et les rapports de pouvoir. Elle est l'auteure d'une thèse sur le partenariat Nord/Sud dont est tiré le livre "Le partenariat en coopération internationale".

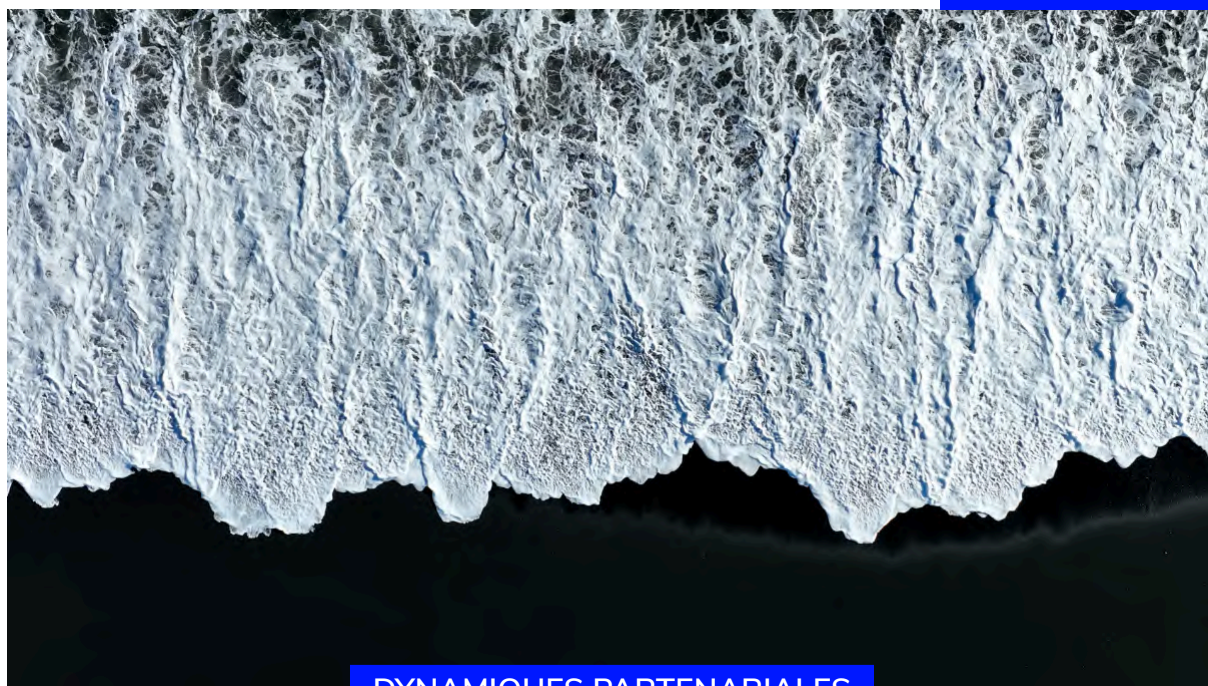


Photo d'ouverture : © Kesu01 – iStock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Les écueils de pratiques contemporaines de la “localisation” de l’aide au Liban et en Jordanie

Lyla André (UCLouvain FUCaM Mons, ISPOLE, GERMAC), **Elena Aoun** (UCLouvain FUCaM Mons, ISPOLE, GERMAC), **Alena Sander** (UCLouvain, ISPOLE, GERMAC)

Le principe directeur de « localisation », soit le recentrement sur les acteurs dits « locaux » et les populations « récipiendaires » des aides des Nords et un transfert de pouvoir en leur faveur, a pénétré les discours des mondes de l’aide humanitaire et au développement durant la dernière décennie.

Toutefois, dans les pratiques de sa mise en œuvre, la localisation est bien loin de tenir ses promesses en dépit du leitmotiv de l’autonomisation et de l’empowerment des populations « vulnérables ». Tel est le constat opéré au travers des recherches menées, au Liban et en Jordanie, par les auteures, sur des organisations de la société civiles (OSC) impliquées dans des programmes d’aides humanitaires et au développement.

Mais au-delà, ces recherches ont permis de dévoiler la conscience que nombre d’acteurs locaux ont de la persistance de rapports de pouvoir qui pèsent sur eux, mais aussi leur capacité à mobiliser le référentiel de la localisation pour en réclamer une meilleure implémentation et tenter de s’affirmer, ne serait-ce que partiellement, comme partenaires à part entière des bailleurs occidentaux.

Une approche historique et critique du paradigme de localisation

L'idée de localiser l'aide prend sa source dans les années 80 (Ettlinger, 1994) et se décline par la suite à travers différentes pratiques et formes discursives. Notre analyse du phénomène montre à quel point ces pratiques et modes d'expression de la localisation de l'aide s'inscrivent au cœur du paradigme de « self-reliance » ou « d'autonomie » (Joseph, 2013, 2014 ; Juncos, 2017) qui renvoie à la capacité des individus et communautés de répondre à leurs propres besoins.

Ce paradigme « d'autonomie » qui structure la plupart des programmes contemporains d'aide humanitaire et au développement répond à l'objectif d'« empowerment » des acteurs locaux censé leur permettre de façonner leurs destins individuels à travers la « localisation » de l'aide, ce « processus collectif par lequel les différents protagonistes des systèmes humanitaires et de développement cherchent à remettre les acteurs locaux au centre et leur donner un rôle plus important » (de Geoffroy & Grunewald, 2017, p. 1). Ces approches contemporaines de la localisation de l'aide fondées sur l'autonomie sont également supposées niveler l'asymétrie entre les bailleurs occidentaux, les acteurs locaux et les communautés cibles des pays des Suds, et permettre ainsi un transfert de pouvoir.

Toutefois, témoignages des Suds et littérature scientifique soulignent la persistance de relations de pouvoir inégales (Eriksson Baaz, 2007; Sander, 2021; Schöneberg, 2017). Le transfert supposé être réalisé à travers la localisation de l'aide apparaît surtout comme un réajustement des relations de pouvoir Nords-Suds dans des formes plus subtiles.

Une analyse récente menée par notre équipe sur la base de deux études conduites respectivement au Liban et en Jordanie nous a permis de faire ressortir les limites de la localisation, mais aussi la complexité des réajustements des relations de pouvoir (Aoun, André, Sander, 2023).

La persistance des rapports de pouvoir Nords/Suds : échos du Liban et de Jordanie

De fait, les désillusions des acteurs locaux quant à la localisation est patente sur nos deux terrains.

Le premier cas étudié concerne la coopération entre des ONG jordaniennes dans le champ des droits des femmes et leurs bailleurs de fonds occidentaux. Le second cas relève du nexus « humanitaire-développement » et concerne la relation entre les acteurs locaux impliqués dans le champ de l'éducation des réfugié.es syrien.nes au Liban, et leurs bailleurs de fonds européens. Le terrain de recherche en Jordanie a duré un mois en 2017 puis trois mois en 2018. Les données ont été recueillies grâce à un stage d'observation participante au sein d'une ONG jordanienne et à la réalisation de 63 entretiens semi-directifs (en ligne et en face-à-face) avec des représentant.es d'organisations actives en faveur des droits des femmes et des bailleurs de fonds. Le terrain de recherche au Liban a duré un mois en 2019 et deux mois en 2021 et a consisté en la réalisation de 56 entretiens semi-directifs (en face-à-face et en ligne, au gré des restrictions liées à la pandémie de Covid-19). Ces entretiens ont été réalisés auprès de représentant.es des organisations locales, de fonctionnaires libanais.es et de représentant.es des bailleurs de fonds travaillant dans le champ de l'éducation des enfants syriens. L'ensemble des participants aux études ont fait part de leur consentement concernant l'utilisation des données anonymisées d'entretien.

Très actives dans les champs du développement et de l'aide humanitaire, les organisations libanaises et jordaniennes étudiées se distinguent par une fine compréhension du discours relatif à la localisation et une pleine adhésion aux objectifs de cette dernière. Pour ces organisations, la localisation est censée leur permettre de s'engager dans des partenariats horizontaux avec leurs bailleurs de fonds et, ce faisant, leur fournir les compétences et capacités financières et matérielles de concevoir et conduire les projets qui, au regard de leur fine connaissance des populations cibles,

leur paraissent utiles et adéquats au regard des problèmes rencontrés par ces populations et leurs besoins concrets.

Or, les participant.es aux deux études issus des sociétés civiles ont ouvertement exprimé leur déception concernant la mise en œuvre du principe de localisation dans les programmes financés par les bailleurs de fonds occidentaux, soulignant à quel point le « partenariat » demeurait inégal.

Cette inégalité se manifeste de diverses façons et à différentes échelles. Ainsi, de nombreux témoignages ont souligné combien la vision que les bailleurs des Nord(s) ont des enjeux faisant l'objet des aides pèse dans la détermination des projets pouvant être financés. Outre cette question de la vision des enjeux, pèse aussi la dimension procédurale qui doit répondre à la compréhension qu'en ont les bailleurs, et ce nonobstant son inadéquation aux réalités locales, et parfois ses incidences délétères sur la conception et la conduite d'un projet. Dans certains cas, les exigences des bailleurs, coulées par exemple en termes d'indicateurs chiffrés ou d'objectifs quantifiables standardisés, prétendent s'imposer aux acteurs locaux malgré leur totale inadéquation avec le type de soutien dont les populations cibles ont réellement besoin dans leur contexte quotidien spécifique. Ce qui, dans plus d'un cas, a pu amener des acteurs locaux à prendre la lourde décision de se passer des financements des Nord(s), pourtant bien nécessaires vu l'ampleur des besoins nécessitant une réponse.

En outre, nos enquêté.es ont souvent pointé la tendance de leurs « partenaires » des Nord(s) à maintenir leur pleine maîtrise des cordons de la bourse, mais aussi à considérer que la transparence est unidirectionnelle : alors que

les acteurs locaux sont constamment sommés de justifier chaque centime dépensé, la réciprocité est loin d'être vraie. Il en va de même pour le *reporting*, seuls les « partenaires » des Suds devant constamment fournir des rapports d'activité et justificatifs à leurs bailleurs et ces derniers n'ayant en revanche aucun compte à rendre à leurs « partenaires ».

Une autre doléance entendue plus d'une fois porte sur la marginalisation, voire l'exclusion des acteurs locaux de la coordination de l'action et des aides fournies par les bailleurs des Nord(s). En conséquence, les acteurs locaux restent souvent atomisés dans leurs relations aux bailleurs de fonds, privés de la vision d'ensemble et des vecteurs de synergie que la coordination est supposée apporter. Par ailleurs, les expériences partagées ont aussi pointé la surdité des bailleurs de fonds par rapport aux besoins exprimés par les acteurs locaux, qu'il s'agisse de formation et de *capacity-building* ou, plus politiquement, d'un soutien face à des autorités nationales parfois intrusives et/ou autoritaires. Dernier élément d'une restitution non-exhaustive, il convient aussi de relever les instances multiples au cours desquelles, dans leurs attitudes et leurs propos, les représentant.es des bailleurs de fonds ont donné aux acteurs des sociétés civiles libanaise et jordanienne conscience de leur *subordination* au sein du prétendu « partenariat » horizontal.

Ainsi, au final, de nombreux.es participant.es ont affirmé qu'on leur demandait avant tout d'être de simples fournisseurs de services et des « partenaires » de mise en œuvre dociles, situés à la fin d'un processus qui, de sa conception à son évaluation, reste dominé par les intérêts, la vision, les *modus operandi*, l'unidirectionnalité et souvent l'unilatéralisme

Ces recherches ont permis de dévoiler la conscience que nombre d'acteurs locaux ont de la persistance de rapports de pouvoir qui pèsent sur eux, mais aussi leur capacité à mobiliser le référentiel de la localisation pour en réclamer une meilleure implémentation et tenter de s'affirmer, ne serait-ce que partiellement, comme partenaires à part entière des bailleurs occidentaux.

des bailleurs des Nords. L'apport et la position donc des acteurs locaux demeurent très éloignés du centre de gravité des projets où le discours sur la localisation prétend les placer.

Les résistances aux rapports de pouvoir et la mobilisation des connaissances locales

Malgré l'expérience souvent amère des pratiques de la localisation rapportée par les acteurs au cœur de notre recherche, notre étude a montré de manière tout à fait intéressante comment ces mêmes acteurs ont pu saisir les opportunités fournies par le discours de la localisation afin de réclamer, en dépit des rapports de pouvoir inégaux dans lesquels ils demeurent enchâssés, une plus grande contribution dans les choix d'allocation des fonds des aides et la planification des opérations.

Pour ce faire, ces acteurs ont mobilisé le discours occidental de localisation de l'aide pour réclamer non pas le *leadership* des programmes mais au moins la possibilité de voir leur agentivité et leur rôle central reconnus dans le but de donner corps à l'objectif de localisation et aux retombées positives qui lui sont associées et, ainsi, d'opérer une meilleure redistribution du pouvoir.

Les organisations de la société civile libanaises et jordaniennes étudiées ont témoigné avoir usé de différentes stratégies afin de s'affirmer en tant que partenaires incontournables et de premier ordre plutôt que comme partenaires passifs de mise en œuvre, et de revendiquer ainsi une véritable localisation de l'aide. Ainsi, elles ont mobilisé des ressources précieuses déjà en leur possession et rendant une meilleure localisation de l'aide d'autant plus légitime et nécessaire. Ces ressources sont doubles et concernent leur expertise et la connaissance contextuelle des terrains et des populations au sein desquels les acteurs locaux interviennent (Batliwala, 2019).

Dans les deux contextes étudiés, les acteurs disposent de ressources liées à leur expertise, au *management* des projets et à leur mise en œuvre, ainsi que de ressources plus intangibles relatives à la connaissance intime des

contextes d'intervention et des populations cibles ainsi que de leurs besoins. Outre la promesse d'une pertinence et d'une efficacité accrues, cette connaissance fine des contextes locaux permet la construction de coalitions porteuses susceptibles de démultiplier les synergies au service des objectifs recherchés au travers de l'aide.

En plus de la mobilisation d'une connaissance de type contextuelle, les organisations de la société civile ont également eu tendance à renforcer leurs propres capacités et savoir-faire, et à compenser leur marginalisation au sein du processus décisionnel dominé par les bailleurs de fonds. Pour ce faire, ils ont pu notamment créer des plateformes d'organisations locales dans le but de construire une connaissance commune et un savoir-faire, de favoriser le partage d'information et de s'assembler afin de porter leur voix et de peser dans le face-à-face avec les bailleurs de fonds.

Adhérant donc au principe de la localisation, les acteurs locaux avec lesquels nous sommes entretenus connaissent l'importance de leur rôle et la qualité des résultats de leurs actions au regard de ce principe et en adéquation avec les objectifs fixés par les bailleurs de fonds. Toutefois, la lutte quotidienne qu'ils mènent pour s'affirmer montre à quel point la pratique de la localisation par les acteurs des Nords est loin d'être une réalité effective aux Suds.

Du discours à la pratique : quelques recommandations en faveur d'une véritable localisation

Sur la base de nos analyses issues des observations et expériences de terrain, la première recommandation adressée aux acteurs et bailleurs de fonds occidentaux est relative au besoin impérieux de donner une définition de la localisation qui diffère selon les contextes d'intervention. Ce faisant, l'inclusion des acteurs de la société civile locale dès le processus de définition des objectifs et des projets est capitale. Outre le contexte géographique, historique, sociologique, politique et culturel, les situations au niveau local diffèrent également énormément en

termes de relations de pouvoir entretenues entre les autorités nationales et les acteurs de la société civile. Pour être effective, la localisation ne devrait pas renforcer le pouvoir d'États autoritaires et/ou corrompus au détriment de la société civile.

Également issues de nos terrains et de nos analyses, les autres recommandations qui paraissent fondamentales sont les suivantes :

- Adapter les exigences et les attentes des bailleurs en matière de financement afin de faciliter à une plus grande diversité d'organisations de la société civile locales de postuler à des fonds ;
- Questionner le postulat selon lequel les outils quantitatifs de suivi et d'évaluation sont supérieurs aux connaissances qualitatives et intangibles détenues par les acteurs locaux ;
- S'engager avec les OSC locales dans des échanges et des réunions stratégiques et de coordination où elles assurent un rôle de véritable partenaire, avec toute l'horizontalité et la réciprocité que cette notion implique, et s'assurer que le même niveau d'information est maintenu et que les idées des OSC locales sont prises en compte par le biais de discussions réellement bidirectionnelles ;

- Accroître le pouvoir de décision budgétaire et stratégique des acteurs locaux tout en maintenant les normes de transparence.

Contrairement à ce que de nombreux acteurs des Nords pourraient penser de leurs propres pratiques, ces recommandations sont loin d'être appliquées aujourd'hui malgré la prégnance de la notion de localisation dans les discours dominants et bien que la plupart de ces recommandations semblent aisées à mettre en œuvre.

De plus, quand bien même elles commenceraient à être appliquées, ces recommandations sont seulement de nature à rééquilibrer des rapports de pouvoir foncièrement inégaux, sans toutefois aller jusqu'à remettre en question un partage du pouvoir et de la responsabilité profondément favorable aux acteurs occidentaux et enchâssé dans un paradigme néo-libéral d'héritage colonial (Sander, 2021 ; André, 2023). En d'autres termes, ces recommandations apparaissent capitales à mettre en œuvre mais exigent que soit poursuivie la réflexion autour de la refondation du système d'aide internationale de manière à ce que ses relais locaux puissent devenir des acteurs à part entière et que l'inclusion des vues des Suds puisse s'opérer à tous les niveaux de ce système et dans tous ses processus.

BIBLIOGRAPHIE

Aoun, André, Sander. (2023) Contesting practices of aid localization in Jordan and Lebanon. Civil society organizations' mobilization of local knowledge. In van Wessel, Kontinen, Nygmah Bawole (Eds.), *Reimagining Civil Society Collaborations in Development* (pp. 82-95). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003241003>

Batliwala, S. (2019). All about power: Understanding social power and power structures. CREA. Available at: <https://namati.org/resources/all-about-power-understanding-social-power-structures/>.

Eriksson Baaz, M. (2007). Paternalism: The 'outside' or 'rejected Inside' of partnership? *New Global Times*(7). Available at: <https://ojs.mau.se/index.php/glocaltimes/article/view/148>

Ettlinger, N. (1994). The Localization of development in comparative perspective. *Economic Geography*, 70(2), 144-166. <https://doi.org/10.2307/143652>

Geoffroy, V. de, & Grunewald, F. (July 2017). More than the money: Localisation in practice. Trocaire – Working

for a Just World. Available at: <https://www.trocaire.org/documents/more-than-the-money-localisation-in-practice-2/>.

Joseph, J. (2013). Resilience as embedded neoliberalism: A governmentality approach. *Resilience*, 1(1), 38-52. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765741>

Joseph, J. (2014). The EU in the Horn of Africa: Building resilience as a distant form of governance. *Journal of Common Market Studies*, 52(2), 285-301. <https://doi.org/10.1111/jcms.12085>

Juncos, A. E. (2017). Resilience as the new EU foreign policy paradigm: A pragmatist turn? *European Security*, 26(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/09662839.2016.1247809>

Sander, A. (2021). Reclaiming partnership: 'Rightful resistance' in a North/Souths cooperation. *Third World Quarterly*, 39(2), 1-14. <https://doi.org/10.1080/01436597.2021.1957672>

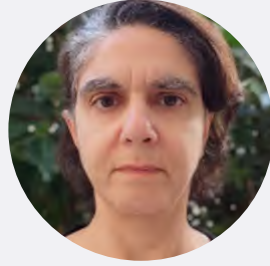
Schöneberg, J. M. (2017). NGO partnerships in Haiti: clashes of discourse and reality. *Third World Quarterly*, 38(3), 604-620. <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1199946>



Lyla André

UCLouvain FUCAM MONS,
ISPOLE, GERMAC

Lyla André est doctorante à l'Institut de Sciences Politiques de l'UCLouvain depuis 2018, réalisée sous la supervision des professeurs Elena Aoun (UCLouvain/ISPOLE) et Vincent Legrand (UCLouvain/ISPOLE-DVLP). Son sujet de recherche concerne la gestion par l'Union européenne de la crise des réfugiés syriens au Liban et en particulier la question de l'éducation des enfants. Ses travaux de recherche portent sur l'action extérieure de l'Union européenne en réponse aux crises humanitaires ainsi que sur la gouvernance des réfugiés dans l'espace moyen-oriental.



Elena Aoun

UCLouvain FUCAM MONS,
ISPOLE, GERMAC

Elena Aoun est professeure à l'UCLouvain. Elle y enseigne une diversité de cours liés aux relations internationales au sens large (développement, sécurité, conflits...). Ses recherches se focalisent sur les dynamiques de conflit au Moyen-Orient ainsi que l'implication des puissances extérieures ainsi que des acteurs de la société civile dans la maîtrise de ces dynamiques ou bien leur aggravation.



Alena Sander

UCLouvain, ISPOLE,
GERMAC

Alena Sander est chercheuse post-doc affiliée à l'UCLouvain où elle a également fait sa thèse. Terminée en 2021, sa thèse portait sur les relations de pouvoir Nord/Sud dans la coopération internationale dans le domaine des droits des femmes et de genre avec les organisations de femmes en Jordanie. Dans ses recherches actuelles, elle s'intéresse au rôle de l'activisme dans des entreprises féministes.

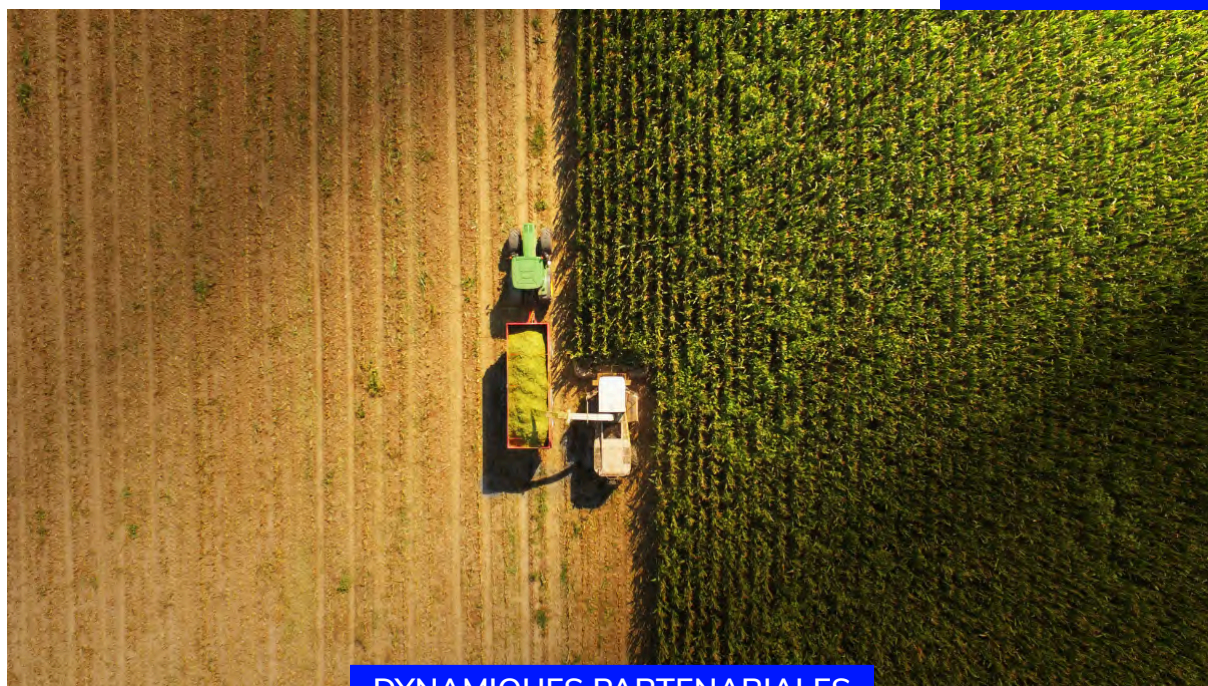


Photo d'ouverture : © Saverio blasi – Shutterstock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Critique de la configuration développementaliste des rapports Nord/Sud

Thierry Amougou, économiste (professeur à l'UCL),
membre de IACCHOS (Institut d'Analyse du Changement dans l'Histoire et les Sociétés
Contemporaines) et du haut comité d'experts sur la transition juste (Belgique)

La systématisation d'une lecture du monde où le bien-être des sociétés extra-occidentales est entendu comme un processus modernisateur sous forme de duplication de la trajectoire occidentale en terres extra-occidentales, s'opérationnalise avec encore plus de robustesse et de formalisation avec le surgissement du développementalisme au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Ce développementalisme, à la fois une politique relationnelle Nord/Sud, une stratégie et une modalité de partenariat, se base sur trois principaux fondements qui existent déjà en creux dans le procès colonial :

- Tout le monde veut se moderniser suivant la voie occidentale de ce processus ;
- Toutes les sociétés sont mues par un « gène modernisateur » qui les tracte malgré elles vers la voie occidentale du développement capitaliste ;
- Les identités, les contextes, les cultures et les histoires singulières ne comptent pas ou très peu. Il faut passer outre pour activer le « gène modernisateur » parfois en latence dans de nombreuses sociétés « arriérées » des Suds.

La dynamique des rapports Nord/Sud issue d'une telle lecture du monde a divisé celui-ci en deux : D'un côté, les pauvres, les ignorants, les préscientifiques vivant dans des univers de carences généralisées (Sud global, chaque pays du sud) et non rationalisés. De l'autre, les riches, les savants, les scientifiques vivant dans les univers d'abondance et rationalisés (Nord global, chaque pays du Nord). Une telle dichotomie et classification du monde ne peut s'être faite sans une forme de raison : c'est la raison développementaliste. Quelles sont ses caractéristiques ? Quel type de coopération Nord-Sud en découle ? Quel monde génère-t-elle ?

Raison développementaliste et coopération Nord/Sud¹

Dans son ambition de compréhension du phénomène historique désigné « modernité », Max Weber pose l'hypothèse de rattacher la naissance de la société occidentale moderne à un processus de rationalisation. Approche wébérienne nécessaire à la compréhension des bases rationnelles du développement comme phénomène inventeur et structurant des rapports Nord/Sud. En effet, c'est à la fin de la Deuxième Guerre mondiale que la haute administration américaine pensa à une nouvelle politique extérieure sous forme d'une modernisation articulée en trois axes. L'axe nippon qui jugea le Japon peu moderne et s'activa à en faire une démocratie et une économie capitaliste via une désacralisation de l'empereur Hirohito et l'écriture d'une nouvelle Constitution japonaise libérale par le général MacArthur. L'axe européen (Nord) dont l'ambition fut de moderniser l'Allemagne et les autres pays européens via un plan Marshall censé stopper la progression du modèle communiste. Puis l'axe des nouveaux

pays indépendants (Sud) où la modernisation prit le nom de développement suivant les termes du discours de Harry Truman de 1949². Discours qui, pour la première fois, évoquera les *underdeveloped areas* auxquels il fallait faire profiter des avancées et bienfaits du monde modernisé dont les États-Unis sont le pays leader.

Les rapports Nord/Sud que reconfigurèrent ainsi les USA au lendemain de la Seconde Guerre mondiale firent du développement le nouveau projet civilisateur qui remplaça le paradigme colonial. La Deuxième Guerre mondiale fut aussi une guerre de libération des puissances coloniales de la colonisation nazie. Réalité qui discrédita complètement le paradigme colonial au sein duquel les tirailleurs africains vinrent par exemple combattre pour libérer ceux dont ils étaient encore parties intégrantes de l'empire colonial. Dès lors, si, en suivant les fondements de la philosophie et des sciences sociales la raison peut s'entendre comme une faculté qui a pour finalité l'instauration d'un monde intelligible et se détermine elle-même par rapport à une telle fin³, le fait que le développement lui soit postérieur exige que ce soit le processus ainsi qualifié qui éclaire un type particulier de raison qu'est la raison développementaliste tant dans sa dimension théorique (théorie du développement) que pratique (politiques de développement) qui inspire la coopération Nord/Sud. C'est pourquoi les caractéristiques de la raison développementaliste se déclinent non à partir de la raison philosophique fondatrice mais à partir de nos travaux qui prennent le développement et son produit dérivé le développementalisme comme objets de recherche. C'est donc le processus de développement qui explique le type de raison qui lui est sous-jacent.

Les structures historiques de la domination et de la dépendance des pays du Sud par rapport à leurs anciennes puissances coloniales conservent tant le rapport maître/esclave susmentionné que la dialectique du sachant (le Nord) face à l'apprenant/l'apprenti (le Sud) installée au cœur de la coopération Nord/Sud depuis les ajustements structurels en 1980.



Cela dit, un trait névralgique de la raison développementaliste est qu'elle pense que l'avenir des sociétés extra-occidentales se trouve dans le passé de l'Occident. Cela se matérialise, non seulement par des politiques de développement et des formes de coopération qui orientent les pays du Sud vers des réformes faites dans le passé en Occident, mais aussi par la non-considération d'institutions, de pratiques, de cultures et de savoirs ayant fait leur preuve dans l'amélioration de la vie dans les sociétés du Sud. Il en découle une raison développementaliste synonyme d'un ethnocide bien veillant en ce sens qu'elle détruit des cultures et des façons singulières de faire, de vivre le monde et de s'améliorer sous prétexte que cette destruction est pour le bien des sociétés extra-occidentales dont c'est le prix à payer pour se développer. La coopération Nord/Sud est ainsi très souvent une relation du maître et de l'esclave avec d'un côté le Nord global (le maître) qui détient les clés du développement auquel le Sud global (l'esclave) ne peut avoir accès qu'en se niant comme civilisation particulière et en se considérant comme un ensemble de sociétés folles. C'est-à-dire des sociétés que le Nord soigne malgré elles et à leur corps défendant car la folie est toujours ignorée de celui qui en est victime alors qu'elle est détectée uniquement par le soignant⁴. Il en résulte une néo-colonisation comme le confirme l'économiste américain Daron Acemoglu⁵ suivant lequel les États-Unis n'auraient pu devenir la première puissance du monde sans avoir éradiqué la culture amérindienne du territoire

amérindien d'origine. Là se fonde aussi la dimension antimoderne de la raison développementaliste au sens du développement comme modernisation. Sachant que l'un des grands marqueurs de la modernisation européenne est l'abandon d'un monde d'hétéronomie (mythes, dieux, traditions...) pour un monde d'autonomie (la raison individuelle et la liberté comme guide des actions humaines), il est paradoxal que le développement au sens de processus modernisateur se concrétise par la perte d'autonomie du Sud global dit sous-développé. Cela s'est fait tant à travers les bases coloniales du développement comme modernisation (État-colonial) qu'à travers les politiques contemporaines de développement que sont les programmes d'ajustements structurels ou encore des objectifs de développement durable. Les structures historiques de la domination et de la dépendance des pays du Sud par rapport à leurs anciennes puissances coloniales conservent tant le rapport maître/esclave susmentionné que la dialectique du sachant (le Nord) face à l'apprenant/l'apprenti (le Sud) installée au cœur de la coopération Nord/Sud depuis les ajustements structurels en 1980. D'où le caractère inévitablement classificatoire de la raison développementaliste qui fait du Sud global non seulement un endroit inférieur au Nord (arriération, pauvreté et carences dans tous les domaines) mais aussi le lieu de ceux qui doivent apprendre du Nord qui sait tout et vit dans l'opulence. Il en découle une coopération Nord/Sud à la fois théologique au sens où le Nord global se présente comme la voie royale et de référence qui mène le Sud global vers le « paradis terrestre » et téléologique au sens où sa finalité est le développement du Sud global alors qu'aucune coopération au développement n'a jamais développé un pays ou une région nulle part au monde. Il se passe donc que ce sont les patrons culturels occidentaux et ses types idéaux civilisateurs (État de droit, démocratie libérale, économie de marché, LGBTQ...) qui se vendent au Sud à travers les rapports de coopération régis par une raison développementaliste qui, non seulement est antimoderne (destruction des autonomies civilisationnelles au Sud), mais aussi hégélienne (elle considère chaque pays du Sud et le Sud global comme des sociétés dans l'enfance

dont il faut tenir la main afin qu'elles traversent la route qui mène vers « la lumière » de la civilisation en les sortant ainsi du *cœur des ténèbres*⁶. Route dont les principales étapes sont déjà balisées depuis 1776 dans *La richesse des nations*⁷ par Adam Smith : une phase édénique de nature mythologique, puis trois phases historiques que sont celle des chasseurs-cueilleurs, des agricultures/éleveurs et celle du commerce/industrie.

La coopération Nord/Sud en général et la coopération au développement en particulier sont donc des produits authentiques de la raison développementaliste. D'une part, celle-ci a fait du développement un champ politique avec ses spécialisations, ses politiques publiques, ses lois (exemples lois belge, néerlandaise et suisse sur la coopération au développement), ses bureaucraties, ses ONG, ses experts et ses économies politiques dont le fonctionnement optimal n'a rien à voir avec le développement des pays du Sud. D'autre part, la coopération Nord/Sud vise très souvent à assurer la continuité de ces services spécialisés et des emplois qui en découlent à travers un développement fantomatique⁸ au Sud, c'est-à-dire qui ne se réalise jamais mais qui, par ce fait même, perpétue la coopération au développement.

La coopération Nord/Sud devient de ce fait, un discours, un récit et une pratique qui construisent un système sémiotique au sens de dispositif de rapports de pouvoir et d'une division du travail Nord/Sud où le Nord est le concepteur du développement, de ses indicateurs, de ses évaluations et de ses politiques à travers des conditionnalités opérationnalisées par des gouvernements, des instances internationales et des ONG quand les pays du Sud sont des exécutants des décisions qui en découlent. Le résultat à cela est une double confusion : celle d'un discours sur la coopération au développement qui se base sur des conséquences anticipées de ses recommandations contemporaines pour espérer le développement réel du Sud alors que le développement réel n'est jamais dans son processus ce qu'il est dans son discours. Puis celle d'un Sud qui pense s'en sortir en misant sur la probabilité nulle que le discours sur la coopération prenne la place du processus réel

de développement alors que celui-ci est très souvent tout sauf le bien-être que promeut le discours de la coopération.

Quel monde en découle ?

Quelle soit directe (les échanges et les relations existants entre deux États ou deux communes : coopération entre deux instances de pouvoir public) ou indirecte (échanges et relations entre organisations à un niveau privé ou au niveau de la société civile), la coopération devrait entraîner une cocréation d'un « nouveau monde » par apprentissages mutuels, renoncements réciproques et solidarité technique, politique ou culturelle entre les parties. La coopération est un style relationnel où les parties liées devraient recevoir autant qu'elles donnent pour grandir ensemble dans le but de découvrir et de générer « un autre monde » qui n'aurait pas pu exister sans cette interaction dynamique où le maître mot est la dynamique ensembliste⁹. Tel n'est pas le cas de la coopération Nord/Sud sous l'égide de la raison développementaliste car une coopération où une des parties ne veut voir sur le miroir de son reflet que son unique visage ou alors celui de l'autre affublé d'un masque occidental n'est pas une coopération mais une tentative de reproduction élargie de l'Occident au Sud. Ici le Nord est celui qui seul connaît et donc enseigne au Sud, celui qui seul possède et donc donne au Sud et celui qui seul a le pouvoir de sanction, de structuration et donc contrôle du Sud via un ensemble de conditionnalités ou de suspensions de certaines aides et collaborations. D'où une coopération tronquée car il n'y a pas de réciprocité dans l'apprentissage, l'échange, le renoncement, l'aide, l'évaluation et la sanction. Prenons le cas du développement durable. La Belgique et d'autres sociétés occidentales n'ont-t-elles rien à apprendre des peuples pygmées qui, en RDC et dans d'autres pays africains, vivent depuis toujours dans la forêt et de la forêt sans jamais la détruire ? Aucun apprentissage du Nord sur le Sud ne se fait pourtant dans ce domaine. C'est paradoxalement le Nord, centre de la civilisation anthropocène ayant aliéné le système-terre

qui devient aussi le donneur de leçons aux pygmées sur les politiques de soutenabilité.

En conséquence, au lieu d'être une innovation capable de sortir de la civilisation industrialiste, individualiste et extractiviste, la coopération Nord/Sud assure la continuité de l'ancien monde à travers une promotion d'un mimétisme organisationnel sur le plan politique, économique, écologique, sexuel, social et spirituel. Il en découle un Sud dépendant du Nord et aliéné étant donné que ses populations rêvent leur vie en Occident via un développement devenu synonyme de conquête de sa part d'Occident.

La coopération Nord/Sud est donc orpheline d'une authentique raison coopérative phagocytée par le puissant imaginaire civilisationnel d'une raison développementaliste qui fait du processus de développement du Sud un puritain devoir qu'a le Nord de « civiliser » le Sud. Le progrès continue donc, malgré le fait qu'il soit passée du statut d'une utopie à celui d'une dystopie, à être la ligne directrice profonde des rapports coopératifs que le Nord tisse avec le Sud. Il ne peut en être autrement que si la raison développementaliste meurt afin que les pays du Sud renaissent en retrouvant leurs intelligences théoriques et pratiques, leurs savoirs et leurs institutions historiques capables de générer non seulement une véritable coopération, mais aussi d'inventer une forme de développement moins en recopiant l'Occident qu'en cherchant à déployer en leur sein la totalité de leur potentiel innovateur et coopératif avec le reste du monde. La déclaration de Paris de 2005 essaie d'aller dans ce sens mais l'existence même des vocables Nord et Sud témoigne encore du fait que l'ancien monde créé par la raison développementaliste reste prégnant dans la coopération actuelle et la rend caduque face aux nouveaux enjeux mondiaux. Un renouveau de la coopération dans le monde ne peut faire l'économie de la critique des concepts Nord et Sud à la fois comme vocables géopolitiques de mise en ordre du discours développementaliste depuis 1945 (donc constitutifs de la dynamique capitaliste à la sources des problèmes environnementaux et climatiques), et comme poutres paradigmatiques qui empêchent de

constater la réalité d'un « ogre marchand » qui bouffe, exploite et exclue les laissés-pour-compte de sa logique partout où il s'installe. Dès lors, Sud et Nord deviennent des « masques » dont il faut ôter le monde pour voir non seulement sa face défigurée par l'ogre capitaliste planétaire, mais aussi « la main bien visible » qui le défigure. Il faut décoloniser la coopération entre sociétés de la raison développementaliste afin qu'elle retrouve une véritable éthique coopérative incompatible avec une domination civilisationnelle organisée et promue d'une partie du monde sur sur une autre.

[1] Thierry Amougou, 2020, *Qu'est-ce que la raison développementaliste? du fardeau de l'homme blanc au négropôles du développement*, Louvain-la-Neuve, Academia.

[2] Yves Lacoste, 1984, *Les pays sous-développés*, Parsi, PUF.

[3] Jean Ladrière, 2005, « Les institutions de la raison », *Les défis de la rationalité. Actes du colloque organisé par l'institut supérieur de philosophie (UCL) à l'occasion des 80 ans de Jean Ladrière*, sous la direction de Bernard Feltz & Michel Ghins, Louvain-Paris-Dudley, Editions de l'institut supérieur de Philosophie Louvain-la-Neuve.

[4] Thierry Amougou, 2021, « Un virus pour sortir des Afriques folles? », *Espace de Libertés*, n°498.

[5] Daron Acemoglu, Simon Johnson and James Robinson, 2001, « Les origines coloniales du développement : une enquête empirique », *American Economic Review*, n°91, pp.1369-1401.

[6] Joseph Conrad, 2017, *Au Cœur des ténèbres (Heart of Darkness, 1899)*, Flammarion, Paris.

[7] Adam Smith, 1776, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*.

[8] Thierry Amougou, 2020, op.cit.

[9] Richard Sennet, 2014, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Albin Michel, Paris.



Thierry Amougou

ÉCONOMISTE (PROFESSEUR À L'UCL), MEMBRE DE IACCHOS (INSTITUT D'ANALYSE DU CHANGEMENT DANS L'HISTOIRE ET LES SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES) ET DU HAUT COMITÉ D'EXPERTS SUR LA TRANSITION JUSTE (BELGIQUE)

De formation scientifique (mathématique et sciences naturelles) Thierry Amougou est aujourd'hui considéré comme un économiste hétérodoxe du développement. Il est chercheur associé au CETRI (Centre TRICONTINENTAL) et professeur invité à l'Université catholique Louvain (UCL) en Belgique depuis dix ans déjà. Ses principaux champs de recherches et d'enseignement sont l'analyse critique des organisations et des marchés, l'analyse critique des théories économiques et des paradigmes de développement, l'analyse du dualisme financier en Afrique, la mondialisation économique, l'anthropologie des mondes contemporains et des liens entre démocratie, marché et développement en Afrique subsaharienne.

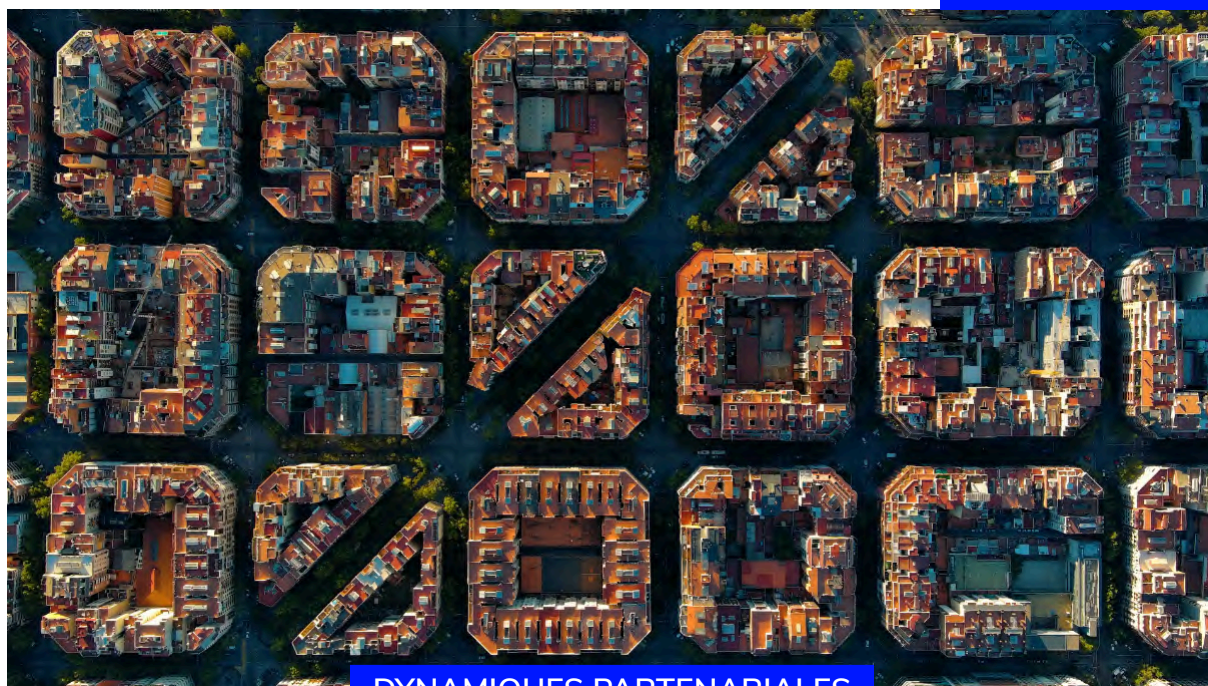


Photo d'ouverture : © Yunav V – iStock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Le partenariat à l'ère de la technocratisation des ONG

Benoît Naveau, Historien de formation, travaille au sein de l'ONG Autre Terre

2021. Pour les ONG belges, c'est la grande période des identifications de projet. Comme tous les cinq ans, elles s'agitent pour construire leur prochain programme de coopération internationale. C'est l'occasion de renouveler leurs partenariats et d'identifier de nouveaux acteurs locaux. Chacune réfléchit aux critères de sélection des candidats partenaires : leur ancrage local ? leurs compétences techniques ? leur capacité d'innovation ? Probablement un équilibre entre tout cela. Mais ce sera sûrement leur capacité de gestion qui fera finalement la différence. Ces futurs partenaires seront-ils capable de répondre aux exigences administratives des financements ? Pourront-ils rédiger ses rapports financiers et narratifs ? Et obtenir des pièces comptables conformes ? Maîtriseront-ils les nouvelles techniques de planification et de formulation de projet ?

L'ONG belge se posera prioritairement ces questions avant de se « marier » avec une association locale. Les associations à la fois professionnelles, ancrées dans leur territoire, expérimentées et maîtrisant les outils de

gestion seront dès lors très courtisées, multifinancées et... débordées. Souvent ne resteront que les organisations débutantes galérant perpétuellement pour trouver des fonds.

Être partenaire, on aimerait que ce soit avant tout une aventure de solidarité partagée. Mais pour beaucoup d'ONG confrontées à des exigences administratives toujours plus lourdes, il s'agit plutôt d'un calcul coût-bénéfice où la relation humaine trouve de moins en moins sa place.

Professionnalisation et technocratisation

S'il vous arrivait de lire les projets remis par les ONG belges à leur ministère en 2021, vous seriez surpris de n'y trouver presque aucune ligne expliquant leurs futures réalisations concrètes. On parle de pertinence, d'efficacité, de durabilité, d'alignement sur les priorités de la Belgique, de capacité de gestion, d'hypothèses, de gestion des risques, tout cela au fil de nombreuses pages, mais aucun chapitre ne s'appelle « nos réalisations concrètes », ou « ce que nous allons mettre en œuvre ». Et le nom des associations locales partenaires n'y apparaît que dans un tableau indiquant leurs coordonnées. A bien y réfléchir, le dossier aurait pu s'appeler : « on vous rassure sur le fait qu'on est super pro ».

Cette tendance à la technocratisation, soit la tendance à privilégier l'aspect technique et administratif au détriment de l'humain, vient tout droit des années 80 et de l'émergence du New Public Management. Finie la gabegie des trente glorieuses, il s'agit désormais d'être économe et efficace. Ces nouvelles pratiques de gouvernance néolibérale mettent l'accent sur la performance, la productivité, l'évaluation systématique, des principes de précaution hypertrophiés et vont progressivement investir tous les secteurs de la société.

Début des années 2000, c'est au tour de la coopération au développement de passer au crible de cette approche. Le point de basculement vers des méthodes de management type « New Public Management » se situe lors de la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide » en 2005. A l'occasion de ce forum organisé par l'OCDE, les pays membres (soit les pays riches occidentaux) prennent une série de décisions afin d'améliorer l'efficacité de l'aide. Ces principes sont encore aujourd'hui

d'hui des guides puissants pour la coopération internationale. Deux d'entre eux portent en leur sein un grand pouvoir de normalisation : la *gestion axée sur les résultats*, soit la détermination d'objectifs précis à atteindre dans un temps donné, et *l'harmonisation* qui vise l'utilisation systématique des mêmes critères d'évaluation et de systèmes normés tant au Sud qu'au Nord. Ces deux principes, vertueux à priori, vont conduire à la priorisation définitive de la technicité sur l'humain dans l'évaluation et le suivi des projets de coopération au développement.

Ils enferment désormais la coopération au développement dans une « boîte noire », une boîte dans laquelle il est de plus en plus complexe de savoir réellement ce qui se passe. Essayons tout de même d'ouvrir cette boîte afin de comprendre comment un projet

Les projets, une fois écrits, restent difficiles à modifier et font preuve de peu de souplesse d'exécution. On aura tendance à suivre à la lettre la liste des tâches à réaliser même si elles se révèlent moins pertinentes que prévu.

solidaire peut devenir un jeu de dupes administratif.

Un partenariat affaibli

Lorsque les ONG décrivent leur vision du partenariat, il est souvent fait mention de solidarité, de confiance et de responsabilité mutuelle. Des principes directement mis à mal par la course à la technocratisation qui induit que le respect de *critères* prenne le pas sur la mise en œuvre logique d'un projet. Ce respect de critères peut impacter négativement la temporalité du projet, en poussant les acteurs à accélérer artificiellement un proces-



de temps, on pense notamment aux processus participatifs qui nécessitent de l'adhésion de la part des acteurs locaux. Il rend également le projet moins souple.

Bien que la démarche de « théorie du changement » tente de pallier ce problème, les projets, une fois écrits, restent difficiles à modifier et font preuve de peu de souplesse d'exécution. On aura tendance à suivre à la lettre la liste des tâches à réaliser même si elles se révèlent moins pertinentes que prévu. Et souvent, c'est le simple bon sens qui en pâtit lorsqu'un projet est mis en retard, car on doit attendre une autorisation administrative qui n'arrive pas, une délibération pour un appel d'offre, un cofinancement impossible à trouver.

La pression technocratique, une invitation au mensonge

Dans la coopération au développement, mais probablement dans bon nombre de situation de nos vies quotidiennes, la machinerie administrative a eu tendance à creuser un fossé entre *la réalité* et *sa représentation administrative*. La réalité étant ce qui se déroule réellement tandis que sa représentation est ce qui est considéré comme vrai par une institution. Ainsi, une association locale avait mis en place un système de justification financière où elle rédigeait elle-même les factures de ses fournisseurs qu'ils n'avaient qu'à signer. Pas dans le but de faire des faux, mais plutôt de faire des « corrects », des documents validés et acceptés par les bailleurs de fonds. Chacune de ces pièces comptables avait la même typographie et un agencement général identique, que la facture vienne d'un marchand de moto, d'un vendeur de matériel agricole ou

d'un fournisseur de cartouche d'encre. Seul le logo et les coordonnées du fournisseur changeaient d'un document à l'autre.

Le partenaire triche-t-il pour autant ? Non. Tout est réalisé en temps et en heure et ses réalisations font l'admiration de nombreuses ONG internationales. Cependant, il est poussé à réaliser des faux car la réalité de terrain est en tel porte-à-faux avec l'exigence des bailleurs et des ONG qu'il a fait le choix de rédiger lui-même les factures que ses fournisseurs doivent lui adresser afin de satisfaire ses bailleurs de fonds internationaux. Le contrôleur du bailleur de fonds n'a d'ailleurs jamais rien critiqué dans leur comptabilité. Tout est parfaitement en ordre... car il n'existe pas de critère administratif du type « vérifier si les fournisseurs utilisent des typographies différentes ».

Et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres. Que ce soient des listes de présence signées de croix ou des partenaires qui demandent à leur fournisseur de leur envoyer une facture finale avant la réalisation complète d'une infrastructure car « tout doit être dépensé pour le 31 décembre ». C'est ainsi que la complexification administrative, loin d'entraîner les ONG et leurs partenaires dans un cercle vertueux, les pousse à jouer avec les règles, pour pouvoir « tenir leur rang » et continuer à bénéficier de financement.

Priorité du bailleur ou du partenaire ?

Idéalement, l'association partenaire est celle qui détermine les priorités d'intervention dans sa zone d'intervention. C'est elle qui connaît le mieux tant les parties prenantes que le contexte. Et pourtant... il y a tant d'obstacles à la liberté de choix des partenaires que ceux-ci se retrouvent souvent contraints d'être plutôt suiveurs que pilotes.

Tout d'abord, le système d'octroi des fonds pousse sans cesse les ONG occidentales et leurs partenaires à orienter leurs projets en fonction des priorités posées par les appels à projets et non par le terrain. Certes, ces priorités font l'objet de consensus internationaux et sont en accord tant avec les ODD qu'avec les priorités des pays d'intervention.

Mais derrière celles-ci, se cachent des réalités de terrain si différentes qu'il est impossible que les lignes de financement collent systématiquement à ces besoins.

La course à l'appel à projet qui met en concurrence des structures dont ce n'est pas la nature première va également avoir pour conséquence de favoriser les projets les plus prometteurs. Il s'agit souvent de projets socioéconomiques aux impacts rapides et mesurables plutôt que de projets sociopolitiques. Or, il n'est pas simple de documenter des changements d'habitudes profondes telles que l'assainissement ou les droits des femmes.

Ensuite, la tendance à financer peu de structures mais via de gros montants pousse les ONG à travailler en consortium. Cela paraît une bonne idée de pouvoir échanger et construire à plusieurs. Mais dans les faits, cette stratégie élimine ou repousse les partenaires locaux tout en bas de la liste des décideurs. Les ONG occidentales auront d'abord noué des contacts entre elles, se seront jaugées afin d'évaluer si elles misent sur un partenaire apte à séduire le bailleur. Elles auront ensuite réparti entre elles les thématiques ou les zones de l'appel et puis finalement, elles s'adresseront à leurs partenaires pour leur demander de proposer des activités dans telle région, avec telle thématique. Pour les très gros appels, on aura tendance à oublier les bénéficiaires et ne voir que les frais de gestion qui accompagneront le financement.

Finalement, la relation de pouvoir implicite entre le partenaire et l'ONG occidentale aura tendance à orienter les propositions du partenaire. Car entre les deux, se joue également un rapport de séduction ou, du moins, d'alignement. On voit ainsi de nombreuses associations locales jouer le rôle de prestataire de service plutôt que d'association indépendante. Chaque priorité de son partenaire occidental sera identifiée comme la sienne, afin d'obtenir les fonds et ne pas risquer de perdre une source de financement.

Monolithique, car la diversité n'existe pour ainsi dire plus dans un secteur où chacun devra proposer des projets en respectant les mêmes règles, cette boîte à outils. Alors que

les situations de terrain et les niveaux de compréhension et de maîtrise de ces outils de gestion sont infinis, il n'existe presque qu'un seul langage administratif pour obtenir des fonds. Les voix discordantes proposant des chemins de financement plus simples, basés sur la confiance ou sur la rencontre n'existent presque plus ou proposent des financements aux montants dérisoires par rapport aux autres.

Un écosystème qui s'auto-entretient

Dans cet écosystème à la fois complexe et monolithique, le partenariat, c'est-à-dire l'alliance entre une ONG occidentale et une ONG locale, peut être un solide atout. C'est grâce au partenariat que des échanges de compétences vont pouvoir se réaliser. L'une va pouvoir apporter son expérience de terrain tandis que l'autre va mettre à disposition son portefeuille, sa maîtrise de la « langue de la gestion de projet » et ses contacts.

En comprenant le système et en jouant avec ses faiblesses, il est possible que les deux partenaires voient leurs activités prospérer. Car, la force de la technocratisation (et sa principale faiblesse) est que chaque acteur y trouve finalement son compte. Les ONG peuvent financer leurs salaires et leurs frais de gestion. Les bailleurs de fonds obtiennent un système standardisé objectivant et uniformisant des situations extrêmement différentes et complexes. Des entreprises et des consultants offrent leurs services et se rendent indispensables pour évaluer les projets mis en œuvre en fonction des critères de ce système de gestion de projet. Bref, tout le monde semble y gagner.

Mais c'est plus qu'incertain. Les bénéficiaires tout d'abord seront de moins en moins considérés comme des acteurs pertinents et seront réduits à des données supplémentaires dans un dossier qui en contient déjà trop. De nombreuses associations vertueuses, compétentes et volontaires n'arriveront jamais à s'inclure dans ce système fonctionnant presque uniquement avec ses propres forces et destinant finalement la majorité de ses financements à lui-même.

Là où les ONG ont toujours revendiqué leur pluralité comme une force, la technocratisation de la coopération au développement les pousse à devenir des quasi-clones. Leurs partenaires locaux en subissent les conséquences et, soit arrivent à muter et à devenir à leur tour des experts de ce langage administratif, soit sont relégués à ne jouer qu'un rôle mineur dans l'arène du développement.

Pistes de solutions

Comment empêcher que le serpent de la coopération ne se morde indéfiniment la queue ? Les pistes ne manquent pas mais demandent avant tout du courage.

La première, c'est *reconnaître que*, dans un monde où les ONG locales maîtrisent de plus en plus le langage technocratique et sont de plus en plus professionnelles, *le partenariat est devenu une stratégie visant à alimenter financièrement les ONG occidentales* plutôt qu'un réel soutien aux ONG locales. Conscient de cette interdépendance, il devient possible d'ouvrir *le dialogue* avec son partenaire afin de dresser des garde-fous évitant que le partenaire sud ne devienne pas la vache à lait du partenaire Nord.

La seconde, c'est avoir le courage de *ne pas se lancer dans la course effrénée aux financements les plus importants* et les plus contraignants institutionnellement. Dans beaucoup de cas, ce sont des financements qui vont définitivement changer la façon de travailler et de penser de la structure qui en bénéficie. Après, plus rien ne sera jamais comme avant. La structure augmentera son train de vie, elle aura embauché davantage de personnel, acheté des véhicules... et pour continuer à financer tout cela, il faudra nécessairement obtenir un nouveau financement à la même hauteur. Qu'elle qu'en soit l'utilité ou la pertinence. Oui, réellement, dans la coopération au développement, faire le plus avec le moins doit rester un credo.

Cette seconde piste entraîne naturellement une troisième, *la relocalisation du financement de la coopération internationale*. Les fonds doivent pouvoir arriver directement de l'institution bailleur aux associations locales

via des canaux simples et adaptés. Les États bénéficiaires doivent devenir bailleurs pour les ONG sur leur sol. Et ces ONG locales doivent pouvoir développer leur propre réseau de donateurs ou de bénévoles.

Et, par conséquent, une quatrième piste s'ouvre : *la restauration de l'ancrage local des ONG* (tant en occident que dans les pays d'intervention). La technocratisation du financement des ONG a rendu presque inutile, voir contre-productif, l'ancrage local. Autant aller chercher 1 million d'euros à la Commission Européenne plutôt que de s'esquinter à avoir des membres ou à mobiliser des bénévoles. Les ONG occidentales doivent pouvoir retrouver ce terreau dans lequel elles sont nées il y a 60 ans. Pour les ONG du Sud, certaines ne l'ont jamais connu car elles furent directement créées par des consultants, suite à un financement, ou via une ONG du Nord. Celles-là doivent rapidement se construire un véritable ancrage local, fait de donateurs et de bénévoles. Pour les autres, chérir cet ancrage devient essentiel.

La cinquième, c'est *l'innovation*. Je pense toujours à ce bailleur de fonds qui décide de ne plus demander de justificatifs comptables car il sait pertinemment qu'ils peuvent être falsifiés aisément et qu'il n'a aucune capacité de contrôle. Quel courage dans ce monde où tout doit toujours être justifié. L'innovation doit permettre à des associations de justifier leur travail de nouvelles manières adaptées à leur contexte et à leurs pratiques. Les nouvelles technologies sont ainsi un outil merveilleux pour faciliter la tenue de journaux de bords (telle les pages Facebook de certaines associations locales qui deviennent bien plus parlantes que certains rapports), le transfert d'images et de vidéos permettant l'envoi de témoignages, des échanges à longue distance ou tout autre outil à la portée de la grande majorité de la population mondiale.

La sixième est *l'inversion de la redevabilité*. La technocratisation de la coopération au développement renforce sans cesse un système de redevabilité du « bas vers le haut ». Celui qui reçoit se justifie auprès de celui qui donne. Cette posture semble relativement logique mais elle implique une relation de subordina-

tion qui est incompatible avec un processus de partenariat d'égal à égal.

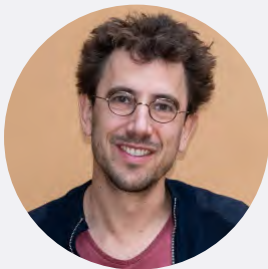
Inverser la redevabilité implique de considérer les partenaires et les bénéficiaires comme des « ayants droit » et non comme des « bénéficiaires ». Cette posture d'ayant droit doit leur donner accès à un droit de regard ou de codécision dans la façon dont les décisions se prennent à leur égard, dans la façon dont les décisions stratégiques sont prises au sein des ONG occidentales. Construire une relation partenariale d'égal à égal, c'est pouvoir se montrer aussi vulnérable que l'association locale qui ouvre ses comptes, se plie aux multiples exigences de bailleurs de fonds qu'elle ne rencontrera souvent même pas.

Les pistes ne manquent pas pour atteindre cet objectif : mettre en place des organes de cogestion et non uniquement des organes de suivi-évaluation. Favoriser l'inclusion au sein des Conseils d'Administration et des Assemblées Générales. Rédiger des conventions de collaboration « en miroir », c'est-à-dire donnant autant de devoir aux deux parties dans un principe « donnant-donnant ». etc.

Le partenariat, une relation à réimaginer

La relation partenariale bénéficié ou est victime de la technocratisation du monde des ONG. Elle en bénéficie car elle permet d'obtenir davantage de fonds mais au détriment de la liberté d'action du partenaire sud qui, soit a réussi à maîtriser la « boîte à outil du développement » et surfe sur de nombreux financements mais sans nécessairement avoir de prise ni de choix sur les actions à réaliser, soit n'a pas pu accumuler suffisamment d'expérience technocratique et se retrouve avec peu ou pas de financement.

Il est de la responsabilité des deux partenaires de pouvoir réaliser un dialogue sincère sur ce que chacun gagne ou perd dans cette relation et en quoi celle-ci est source d'émancipation ou de contrainte. Mais comme pour les mariages, on choisit de s'aimer dans les bons et les moins bons moments... au point de décider un jour de divorcer ?



Benoît Naveau

ONG AUTRE TERRE

Benoît Naveau est historien de formation et travaille depuis 14 ans au sein de l'ONG Autre Terre où il s'est principalement occupé de la gestion des partenariats internationaux en Afrique de l'Ouest. Il enseigne également des cours de gestion de projet et de géopolitique à l'Helmo (Haute École Libre Mosane).

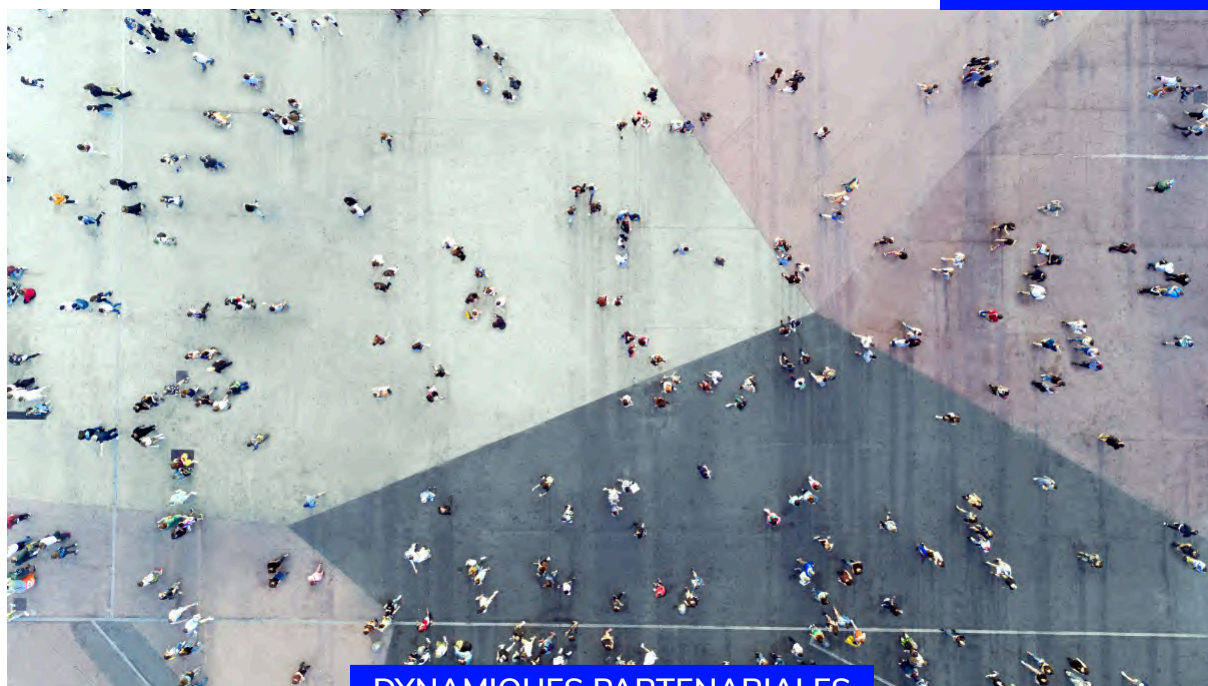


Photo d'ouverture : © Orbon Alija – iStock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Quelques préalables pour un partenariat durable

Chafik Allal, docteur en sciences appliquées (mathématiques)

En cherchant ici et là, sur Internet majoritairement, des définitions de partenariats, je suis tombé souvent sur le fait que ça serait l'association de deux institutions ou organismes pour mener ensemble une opération, action ou projet en vue de poursuivre ou réaliser des objectifs communs. Même avec les meilleures intentions du Monde, se mettre ensemble, ne serait-ce que pour dialoguer et apprendre les uns des autres requiert des préalables. Si en plus, il s'agit de travailler ensemble sur un projet commun avec des objectifs communs, c'est tout un programme.

Evidemment, cette définition vaguement consensuelle est discutable à plus d'un titre, mais le propos de cet article se situe ailleurs ; nous laissons donc volontairement cet aspect pour nous concentrer sur les préalables pour tenter des partenariats de qualité.

Penser à construire un partenariat de qualité, cela demande du courage et un effort de décentration. L'effort de décentration est nécessaire pour essayer de s'« étranger à soi-même », le temps de la réflexion, de la

construction et de l'action. Cela peut également amener à apprendre à penser contre soi. Parfois c'est un bel exercice de penser contre soi, pas que ludique ni seulement intellectuel. En pratique, cela permet de s'acharner moins

à défendre ses options à tout prix. Le courage est, quant à lui, nécessaire pour interroger les effets de notre partenariat, et cela dans un contexte qui est celui dans lequel nous vivons : compliqué, opaque, changeant, complexe. Il faut également du courage pour s'efforcer, continuellement, à mieux comprendre le présent et adapter nos pratiques à ces nouvelles compréhensions (le « comprendre » pris dans son étymologie du « prendre avec soi »). Enfin, du courage aussi, et même beaucoup de courage pour construire constamment des arguments pour défendre nos options politico-pédagogiques.

Il s'agit également de penser le rapport aux hommes et aux femmes avec qui nous devons construire le partenariat en question : le partenariat avec le Sénégal ou le Bénin pourrait gagner en contenu et en « chair » s'il est construit et est perçu comme incarné. D'ailleurs, un partenariat doit forcément être précédé d'une réflexion collective sur les milieux de vie dans lesquels les acteurs qui le portent s'insèrent, nous et les partenaires. Nous ne pouvons devenir partenaires si nous refusons de penser concrètement les rapports de force, les représentations, les croyances, les fantasmes que chacun de nos groupes d'appartenance a sur les autres groupes d'appartenance des autres acteurs du partenariat.

Nous ne pouvons penser approfondir le partenariat si nous refusons les dimensions de la subjectivité et des intersubjectivités en action, dans le cadre du partenariat et en dehors. Il y a des chances que Joelle, Pierre, Fatoumata ou Nazim de l'ASBL Utopia portent et « habitent » différemment un partenariat sur l'éducation des femmes dans une région précise de l'Afrique de l'Ouest. Le sujet et sa subjectivité – revendiqués par Freire à un moment où l'individu était plutôt délaissé au profit des approches macro-sociales – doivent être intégrés dans une réflexion au partenariat.

Quelques réflexions

- L'apprentissage se fait à travers le dialogue auquel participent des acteurs qui découvrent le monde ensemble et qui, par un

processus de construction collective, créent une connaissance et donnent une signification et un sens aux situations. Le dialogue implique un rapport horizontal entre acteurs du partenariat, il passe par la reconnaissance que « personne ne sait tout et que nul n'ignore tout ».

- Les « problématisations » à l'origine du partenariat, ou en cours de partenariat, doivent absolument être le résultat et le fruit de dialogues et non pas imposées. Partager les pouvoirs c'est déjà admettre que la lecture des problèmes est un lieu de « rapports de force » déterminant. La présentation de positions différentes sur une situation peut être conflictuelle et est l'occasion de travailler sur la façon d'aborder des conflits au cours du partenariat.
- Nous sommes pour un apprentissage dans la confrontation des points de vue, l'activation des conflits socio-cognitifs et l'argumentation, tel que conçu par la psychosociologie. Cela demande une écoute attentive et le respect de l'interlocuteur. La confrontation de différents points de vue sur un thème est essentielle pour que tout le monde prenne des décisions sur ce qui lui semble bon ou mauvais, pour lui et pour le partenariat, certainement pas pour l'autre. En cela, nous faisons l'éloge de la pédagogie du conflit (socio-cognitif) et réprouvons la pédagogie du consensus issu d'une verticalité souriante et gentiment autoritaire (dont certaines utilisations de la communication non violente par exemple, ou des approches de la post-modernité des « je comprends », « si tu veux bien » et « je ressens » à toutes les sauces).
- L'injustice sociale ne disparaît pas en modifiant simplement la conscience des hommes et en laissant intacte la réalité sociale. La dialectique entre la pratique et la théorie est nécessaire dans le cadre d'un partenariat. C'est à partir de l'expérience que s'élabore le savoir et de ce savoir vont découler des nouvelles façons d'agir, et donc enrichir l'expérience : le savoir et l'action sont liés. La question est : « en quoi ce que j'apprends dans telle situation me concerne et peut me servir pour transformer ma pratique ? »

Penser à construire un partenariat de qualité, cela demande du courage et un effort de décentration.

- Il s'agit également d'observer ce qu'il y a derrière ce qui est dit : le contexte social, les rapports de pouvoir, les forces économiques, les rôles socialement attribués à chacun, etc. En particulier, il faut réfléchir ensemble à co-construire des mécanismes d'interrogation régulière sur les mécanismes du pouvoir et sur la façon dont ceux-ci sont relayés ou, au contraire, mis en question par les individus, les groupes sociaux, les organisations et le partenariat. Il s'agit d'observer ce qu'il y a derrière ce qui est dit : le contexte social, les rapports de pouvoir, les forces économiques, les rôles socialement attribués à chacun...
- Qui décide sur quoi, et comment se prennent les décisions dans une situation concrète est une question fondamentale dans l'analyse des partenariats.
- Nous défendons l'idée des partenariats comme occasion de cultiver de l'humilité et du « non savoir » également : à force d'arriver avec son trop plein de savoir et d'assurance, on finit parfois par devenir partenaire de soi-même.

La non-innocence

- « En finir avec l'innocence »¹ : comme titre c'est déjà tout un programme. Ce qui ne veut surtout pas dire ou impliquer de « commencer avec la culpabilité ». Que celui qui se considère non coupable sache qu'on n'acceptera pas son innocence, bienvenue au pays de la « Non-innocence ». La non-innocence permettrait de déplier la pensée relative aux modes de domination historique qui durent encore. Elle a le mérite de nous faire sortir de nos zones de repli où on se dit « innocent » de tout. En tous cas, de tout ce qui nous amène « nos » dominations comme membre avec certaines appartenances.

Pour penser cela, il faudrait me référer à quelques exemples : durant une formation, et à un moment de débat sur la situation dans

les pays du Sud, un monsieur congolais venu spécialement de Kinshasa pour suivre la formation m'apostrophe en disant : « arrêtez de faire les innocents, si la RDC en est là aujourd'hui, c'est à cause de vous, les Belges ». Il prit le temps d'explicitier sa pensée en l'illustrant par des exemples provenant de l'époque de la colonisation. J'avoue avoir été très surpris, mais ayant la réponse tout près des lèvres et prête depuis ma naissance, je répondis en partant de ma zone de repli que, étant Algérien d'origine et de nationalité, et Belge d'adoption depuis les années 2000, je ne voyais pas très bien en quoi je pouvais être assimilé à cette histoire, et pour être précis, je lui rajoutais que, moi-même, j'étais descendant de colonisés comme lui. Mon sourire voulait bien montrer que, moi le « malin », j'étais du côté des victimes, comme lui. Trop simple et bien confortable ! Mon interlocuteur me porta le coup de grâce en me disant : « je m'en fous de votre origine, vous avez choisi d'être Belge, de vivre ici, assumez la non-innocence de votre pays par rapport à la situation en RDC ».

J'avoue avoir été estomaqué, et en même temps, cet épisode a ouvert une nouvelle façon pour moi de réfléchir ces questions et je ne me suis senti envoyé par un uppercut vers un récit « blanc » du Monde qui a commencé bien avant mon arrivée. Ce récit, malgré tout et malgré moi, me constitue, j'en suis partie prenante comme on dirait aujourd'hui, y compris quand je le rejette. Je ne peux pas juste évacuer la question et dire que ça ne regarde que les colons. Eux seraient coupables, moi innocent, et on arrête de penser. Non, je refuse cela, entre autres parce que la « non-innocence » peut permettre de penser à partir des conséquences et de situation nouvelles. En quelque sorte, ce serait une manière de penser certes le présent, mais un présent qui n'est pas l'instant immédiat, qui fait partie d'un devenir. D'être responsables de ce qui nous constitue et non seulement de ce que nous avons choisi. Et donc de fouiner, de

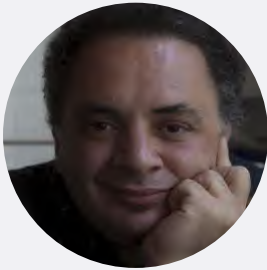
faire un travail d'archéologie pour aller fouiller dans ses généalogies, celles qui nous constituent. Certes elles sont nombreuses et le travail n'est pas simple, mais il vaut le coup.

Pour réinventer des généalogies, pour dissoudre le colonialisme, pour bâtir des liens avec ceux qui ont subi le colonialisme et subissent le néocolonialisme dans le Sud ou dans le Nord, il faut commencer par comprendre l'existence réelle de cette généalogie. Prendre en compte la responsabilité de quelque chose que nous n'avons pas choisi. Les approches décoloniales ou de genre sont

probablement des clés pour pouvoir actualiser et fouiller ces généalogies.

Voilà quelques réflexions préalables qui selon nous devraient accompagner tout travail de partenariat. Dans la simplicité.

[1] <http://www.iteco.be/revue-antipodes/decoloniser-les-regards/article/presentation-en-finir-avec-l-innocence>



Chafik Allal

DOCTEUR EN SCIENCES APPLIQUÉES (MATHÉMATIQUES)

Docteur en sciences appliquées (mathématiques), a d'abord travaillé en recherche académique, puis en gestion de projets. Chafik a ensuite été impliqué sur différents projets liés à la construction d'une société interculturelle avant de rejoindre l'équipe d'ITECO. Ses centres d'intérêt sont liés aux approches pédagogiques en éducation populaire, à la formation en

interculturel et aux rôles des médias dans la conscientisation et dans l'éducation. Il est également journaliste, réalisateur et diplômé en agroécologie.



Photo d'ouverture : Photo de Lachlan Dempsey sur Unsplash

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Motivation et confiance : maîtriser la dimension relationnelle

Marius Rabelai Nkounawa, directeur d'Inter-Mondes

De prime abord, la question du partenariat apparaît éculée, tant elle a été traitée et discutée dans de multiples formes de production... Souvent, la mobilisation du concept s'est faite sous l'appellation générique de « dynamiques partenariales », masquant au passage la réalité d'une pluralité de formes et de dispositifs de collaboration et d'action. Nombre de concepts-parents sont phagocytés par cette appellation générique.

Notre expérience de l'accompagnement de dynamiques partenariales éclaire sur la nécessité de bien distinguer selon qu'on travaille sur des dispositifs de concertation, sur des processus de consultation ou de collaboration entre acteurs. Pour les évacuer et se focaliser sur le partenariat, on peut simplement avancer que ces concepts-parents, tout autant qu'ils sont porteurs de nuances et de spécificités, dans la pratique du terrain se distinguent

du partenariat en ce qu'ils concernent plus spécifiquement le niveau micro social. D'autres critères de distinction sont le caractère plus ou moins formel de l'interaction dans la collaboration et la consultation ainsi que la nature moins formelle et relativement peu structurée des liens entre acteurs de la concertation.

De là, et de manière non définitive, le partenariat est une pratique dans laquelle les

acteurs, différents par leurs natures, missions, ressources et activités, sont mobilisés dans une démarche à la fois commune et complémentaire, souvent un projet ou un programme de développement, pour les cas à tout le moins qui illustrent cette production, dans le but d'atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés.

Il y a pourtant entre cette définition basique et la capacité de saisir les contingences que grèvent chaque partenariat et les difficultés à faire et à monter des partenariats porteurs, un gap, un décalage dont l'explication ne peut être commune. La question essentielle est simple : pourquoi la question du partenariat reste, spécifiquement dans le domaine des rapports entre acteurs du Nord et acteurs des Suds, [souvent] tant problématique ? Pourquoi la difficulté reste pour les partenaires de maîtriser la dimension « relationnelle » dans la construction et le fonctionnement du partenariat ? L'hypothèse que nous formulons est que la maîtrise de la relation partenariale est conditionnée, comme dans toute relation à la volonté des parties de faire œuvre commune, c'est-à-dire de démontrer deux choses essentielles : de la motivation et de la confiance.

Or c'est là qu'est une partie importante du problème : comment mettre en œuvre de façon explicite dans la construction et l'entretien d'une relation partenariale ces deux notions, peu travaillées dans la plupart des approches et des disciplines qui nourrissent le champ de la coopération alors que la question du partenariat l'est par ailleurs peut-être un peu trop ? Cette production vise à rouvrir une entrée abordée par quelques auteurs, mais peu souvent mobilisée dans le champ du développement. Trois grands moments vont permettre d'organiser les réflexions que nous suscitent quelques années d'observation du champ du développement tant au Nord que dans les Suds : d'abord une définition contextualisée des concepts centraux qui, pour nous, conditionnent le « bon fonctionnement » d'un partenariat (confiance et motivation), puis, des développements sur quelques cas pratiques d'observation du fonctionnement des partenariats autour de la confiance et de la motivation des acteurs, et enfin, une proposi-

tion des issues possibles des échecs du partenariat : que faire d'une relation partenariale avortée ?

Le partenariat à l'épreuve de la confiance

Sens et portée de la confiance dans la construction d'une relation partenariale

Comme la société, le partenariat est à l'image d'une danse dans laquelle le comportement de chaque protagoniste est le résultat de l'interaction avec un ou plusieurs danseurs, et la dynamique générale de la danse n'est rien d'autre que le résultat des mouvements de chacun des danseurs. Mais ce qui est imperceptible à l'observation, c'est que le mouvement de chacun des danseurs n'est pas isolé de l'ensemble, mais construit et orienté par la motivation de participer et par la confiance aux autres acteurs. Et puis, de manière constante, l'interaction entre deux individus (partenaires) crée une situation de vulnérabilité objective et souvent réciproque (liée à l'incertitude) (TROMPETTE, 2004). Cette vulnérabilité ne peut se résorber que par la « confiance » que les agents réussissent à s'inspirer mutuellement. De là, la confiance peut se définir comme l'assurance que l'autre se comportera bien avec moi. Les partenaires dans une relation de confiance savent donc que chacun se comportera selon les termes du contrat/convention, que ce soit parce qu'il donne les garanties, à priori, qu'il va le faire, parce que l'histoire des relations le démontre, ou encore parce que l'un des partenaires a les moyens de pousser l'autre à bien se comporter. On voit bien que plusieurs modalités peuvent être envisagées dans le processus de construction de la confiance.

Maîtriser le processus de construction de la confiance pour traverser l'incertitude...

On a déjà pu comprendre que la notion de confiance est souvent mobilisée pour rendre compte dans des relations d'échanges et de l'engagement des parties prenantes, notamment dans la situation où cette relation est traversée par l'incertitude. En effet, plusieurs facettes de la confiance sont invoquées dans le cadre de relations fondées sur des méca-

nismes qui appellent à la régulation. Ces facettes sont les leviers sur lesquels la confiance se construit et se mesure. Pourtant, cette construction n'échappe pas à la tension entre la recherche justement, de la confiance, c'est-à-dire le pari qu'on peut faire dans la perspective de la construction de la confiance, mais aussi en parallèle voire concomitamment, le nécessaire calcul à réaliser en vue de constituer des certitudes avant l'engagement (KARPIK, 2004). Une tension donc, entre abandon, « croyance dans l'intention de l'autre », et contrôle. Mais une tension qui se résorbe par la mise en balance de positions antagonistes qui construisent ou au contraire minent la confiance.

La construction de la confiance comme processus de coréférence... Une observation récurrente des tensions et de la dégradation de la confiance est que les éléments de confiance recherchés par les partenaires sont autoréférentiels (LORENZ, 2004). En lieu et place du questionnement sur les pratiques de l'autre, sur ce qui justifie telle ou telle manière de faire, sur comment l'autre envisage tel ou tel pan de la relation, eu égard à son fonctionnement et ses pratiques. Deux « pièges » sont fréquents : le premier est que le sentiment du partage des références communes entraîne la naissance spontanée de la confiance. Or la confiance est un processus. Le second est qu'elle laisse à la marge la possibilité pour les partenaires de co-référencer, c'est-à-dire, de dimensionner la relation en fonction des forces et des faiblesses de chaque partenaire, par l'apprentissage relationnel (idée de la complémentarité, la base même de toute relation partenariale porteuse ; opposition progressivité et spontanéité).

La réputation comme artéfact d'une bonne relation partenariale. À la réputation s'oppose la familiarité. Ces deux modalités éclairent sur la logique processuelle de construction de la relation partenariale. La réputation est fragile. Elle se détruit souvent aussi vite qu'elle ne s'est construite. Elle se heurte dans nombre de cas à l'habileté des organisations à organiser une réputation « artificielle », fragile, simplement parce qu'à priori elle coche toutes les cases recherchées par les partenaires. C'est pourquoi, en lieu et

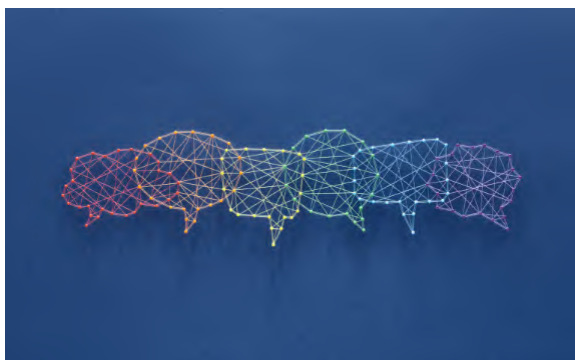
place de la réputation, l'idée est plutôt de travailler la familiarité avec le postulat qu'il n'existe pas une confiance, mais selon les cas, des confiances diverses (à des stades, sur des thématiques, sur des catégories... diverses). La familiarité commande donc de connaître le partenaire dans une pluralité de dimensions et de construire la relation sur ces dimensions. Trois modalités peuvent organiser ce processus (MANGEMATIN, 2004) : d'abord une appréciation du potentiel partenaire parmi un univers d'acteurs concurrentiels. Ensuite, une exégèse organisationnelle et institutionnelle pour apprécier la capacité et les compétences du partenaire à co-porter l'initiative pour laquelle il est sollicité, et enfin, l'identification d'un positionnement fort de l'acteur dans son territoire, sur les mêmes thématiques et enjeux, c'est-à-dire, la recherche d'une singularité qui est la preuve d'une authenticité.

Enjeux et déterminants de la motivation dans la construction partenariale

Sens et portée de la motivation dans la construction d'une relation partenariale

On peut difficilement séparer motivation et confiance. Les deux sont imbriqués : souvent c'est la motivation d'un partenaire qui crée la confiance. Parfois, c'est la confiance qu'on lui accorde qui crée la motivation. L'idée ici est de bien rendre compte de cette référence subjective dans la construction et la réussite d'un partenariat. D'autant plus que la motivation n'est pas une donnée, un acquis. Ce n'est pas parce qu'on est acteur du développement qu'on est forcément motivé par toutes les initiatives qui se présentent. L'exemple le plus patent est celui dans lequel l'objet présenté est en désaccord avec les valeurs et l'éthique du partenaire. Exemples : projet autour d'un dispositif d'empêchement physique des migrants par la construction de centres de rétention, projet de planning familial par la stérilisation des jeunes filles... C'est dire que la motivation se construit et s'articule entre l'objet du partenariat et la raison sociale des partenaires. Mais pour essayer de la définir ici, on peut dire que la motivation est la

Deux « pièges » sont fréquents : le premier est que le sentiment du partage des références communes entraîne la naissance spontanée de la confiance. Or la confiance est un processus. Le second est qu'elle laisse à la marge la possibilité pour les partenaires de co-référencer, c'est-à-dire, de dimensionner la relation en fonction des forces et des faiblesses de chaque partenaire, par l'apprentissage relationnel



volonté pour les partenaires de s'engager dans un projet commun. Et c'est cette volonté-là qu'il faut aller questionner.

Maîtriser le processus de construction de la motivation pour travailler dans le cadre d'un partenariat développemental plutôt qu'un partenariat instrumental

Le postulat que nous posons au départ est le suivant : le partenariat doit être source de développement. C'est-à-dire qu'il doit être construit dans la perspective de participer à une dynamique de développement précise ; le développement (entendu ici dans son acception la plus convenue comme l'ensemble des améliorations/évolutions/progrès d'un territoire et qui illustrent sa croissance aussi bien technique, sociale, territoriale, démographique que culturelle...) doit être la principale motivation d'un partenariat. Or, précisément dans le champ de la coopération internationale, alors que l'on s'attend « naturellement » à ce que le partenariat (tant externe c'est-à-dire se mettre ensemble pour atteindre un objectif commun, qu'interne c'est-à-dire que les partenaires agissent comme miroirs, ils montrent ce qui ne se voit pas, en même temps qu'ils se font sources de renouveau, à la limite ils forcent au changement comme

condition pour rester partenaire) soit la source du développement, bien souvent, il est envisagé comme une conséquence, parfois à cause de l'exigence de certains mécanismes de financement. Dans ces cas-là, il est envisagé comme purement conjoncturel.

L'idée est ici de faire la différence entre un partenariat développemental expliqué ci-dessus et un partenariat instrumental, c'est-à-dire cette situation où la motivation d'un ou des partenaires est de réaliser ses propres objectifs, le partenariat lui-même se réduisant au niveau de simple moyen pour réaliser ses ambitions personnelles, et pas le devenir commun porté par toute logique de développement. C'est principalement quand l'entrée/l'angle d'approche de l'analyse ou de la construction de la relation partenariale est orienté sur la motivation que la raison instrumentale peut être « éventrée », tout comme la raison développementale exaltée.

Plusieurs déterminants peuvent éclairer sur les avatars de l'instrumentalisation du partenariat, tant de la part des acteurs du Sud (que De Sardan appelle les courtiers du développement) et du Nord (qu'on peut appeler les néocolons). En effet, de nombreux acteurs au Sud ont appris à louvoyer avec les attentes des partenaires du Nord, en construisant un discours et un dispositif (structure sociale organisée) qui leur permet de tranquillement capter les fonds de l'aide au travers des relations partenariales, sans que leurs actions, si elles étaient questionnées un tant soit peu par leurs vis-à-vis ne puisse plaider en la faveur d'une volonté de participation au changement. De même, de nombreux partenaires au Nord sont encore dans les approches *top-down*, et pensent apporter les bonnes manières de faire et de penser les contextes à la

place des acteurs locaux. Ce faisant, ils cloisonnent les acteurs mobilisés dans une attitude de collaboration passive qui érode considérablement leur implication dans les dynamiques recherchées. Lors d'une évaluation au Sénégal, le partenaire rencontré avait d'emblée contesté le cadre conceptuel et théorique dans lequel il était mobilisé pourtant depuis plusieurs années. Il lui semblait « incongru » de déployer un dispositif qui recherchait l'égalité entre les hommes et les femmes, alors que le partenaire français avait refusé d'envisager les choses sous l'angle de la complémentarité. De là découle plusieurs enjeux sur la nécessité/obligation de cofinancement, sur l'exigence artificielle de l'implication d'acteurs locaux, sur l'imposition de la pensée occidentalocentrée, Laplantine par exemple estimant que l'un des enjeux majeurs des sociétés en développement de nos jours est celui de la modernisation sans occidentalisation, et enfin sur le rapport à l'argent. Les partenariats sont aussi une affaire de ressources diverses, soit, celles que chacun apporte, soit, celles que chacun capte du fait même de sa participation. Comment chacun(e) se positionne-t-il par rapport à des ressources qui constituent éventuellement un enjeu stratégique pour l'institution qu'il ou elle représente, à moins que ce ne soit pour lui-même ? On pourrait pareillement soulever celle du rapport au pouvoir.

Faire le deuil d'une relation partenariale avortée (perte de confiance et/ou perte de motivation)

Très souvent, en dehors des précautions non exhaustives que nous avons présentées, les parties s'engagent dans une relation qui se solde par un échec et dont il faut organiser le deuil. Il s'agit, pour rester dans le cadre de nos développements, de deux cas typiques : perte de confiance, et perte de motivation. Que faire dans ces cas-là ? Nous proposons, sur la base de quelques expériences, les façons (non idéalisables) de faire le deuil d'une relation partenariale avortée.

En cas de perte de confiance et/ou de motivation, le plus important est de tirer les enseignements des échecs rencontrés. Partir

d'abord de l'idée que l'échec peut-être une issue normale, et qu'il n'y a pas de drame, à priori, qu'une relation ne marche pas ou ne marche plus. Mais il faut surtout se projeter dans le bilan du partenariat échoué. C'est-à-dire, faire le bilan des processus de construction de la confiance et/ou de la motivation en s'appuyant, à minima, sur les grilles présentées ici et en distinguant à chaque fois dans les échecs ce qui est personnel et ce qui est institutionnel. Au-delà de ces éléments, les questions suivantes doivent être posées et documentées : le partenariat est-il équilibré ? Autrement dit, est-il conçu uniquement pour satisfaire les intérêts d'une seule partie ? Qu'attendons-nous vraiment de la différence que les autres nous proposent ? En clair, « qu'est-ce qu'on fait pour découvrir et comprendre les différences que l'autre apporte ? » et « quel usage fait-on de cette différence ? », car bien souvent, la différence est idéalisée. Enfin, le partenariat tel qu'il était envisagé était-il un partenariat engageant ? C'est-à-dire, les partenaires se sentaient-ils dans le même bateau ? La capitalisation des échecs peut apparaître comme une façon de remuer le couteau dans la plaie, mais l'idée est de pouvoir tirer des enseignements sur ce qui a pu se passer afin de mieux avancer. L'idée finale est que les leçons tirées permettent de poser un regard nouveau sur le partenariat en souffrance. Parfois, avec les précautions qu'il faut, il peut être réorienté, réinvesti et limité ou réduit. Dans d'autres cas, les raisons de ne pas coopérer peuvent être si fortes qu'il ne soit pas idéal de continuer.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

TROMPETTE, Pascale. Chapitre 7. De la prudence... à la confiance In : Des mondes de confiance : Un concept à l'épreuve de la réalité sociale [en ligne]. Paris : CNRS Éditions, 2004 (généré le 28 avril 2023). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/editions-cnrs/7291> ISBN : 9782271091406

KARPIK, Lucien. Préface. Les fondements symboliques de la confiance In : Des mondes de confiance : Un concept à l'épreuve de la réalité sociale [en ligne]. Paris : CNRS Éditions, 2004 (généré le 29 avril 2023). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/editions-cnrs/7282> ISBN : 9782271091406

LORENZ, Edward. Chapitre 8. Que savons-nous à propos de la confiance ? Un tour d'horizon des contributions récentes In : Des mondes de confiance : Un concept à l'épreuve de la réalité sociale [en ligne]. Paris : CNRS Éditions, 2004 (généré le 01 mai 2023). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/editions-cnrs/7292> ISBN : 9782271091406

MANGEMATIN, Vincent ; THUDEROZ, Christian. Conclusion In : Des mondes de confiance : Un concept à l'épreuve de la réalité sociale [en ligne]. Paris : CNRS Éditions, 2004 (généré le 01 mai 2023). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/editions-cnrs/7303> ISBN : 9782271091406



Marius Rabelai Nkounawa

DIRECTEUR D'INTER-MONDES

Marius Rabelai Nkounawa est socio-économiste et démographe, Docteur en sciences politiques et sociales de l'école doctorale des Études du Développement du Royaume de Belgique et du centre des études du développement (DVLP) de l'Université Catholique de Louvain. Il est directeur d'Inter-Mondes. Ses centres d'intérêts sont la gouvernance et les formes de gouvernementalité des territoires, le développement local et infrastructurel, l'agroécologie et l'économie rurale, la formation et l'accompagnement au renforcement de capacités, au renforcement institutionnel et organisationnel. Toutes ces thématiques étant travaillées dans des exercices divers : le suivi-évaluation, l'audit de projets/programmes de développement, des études et capitalisations, l'analyse des politiques publiques ou encore l'accompagnement/formation à des dynamiques rurales et à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

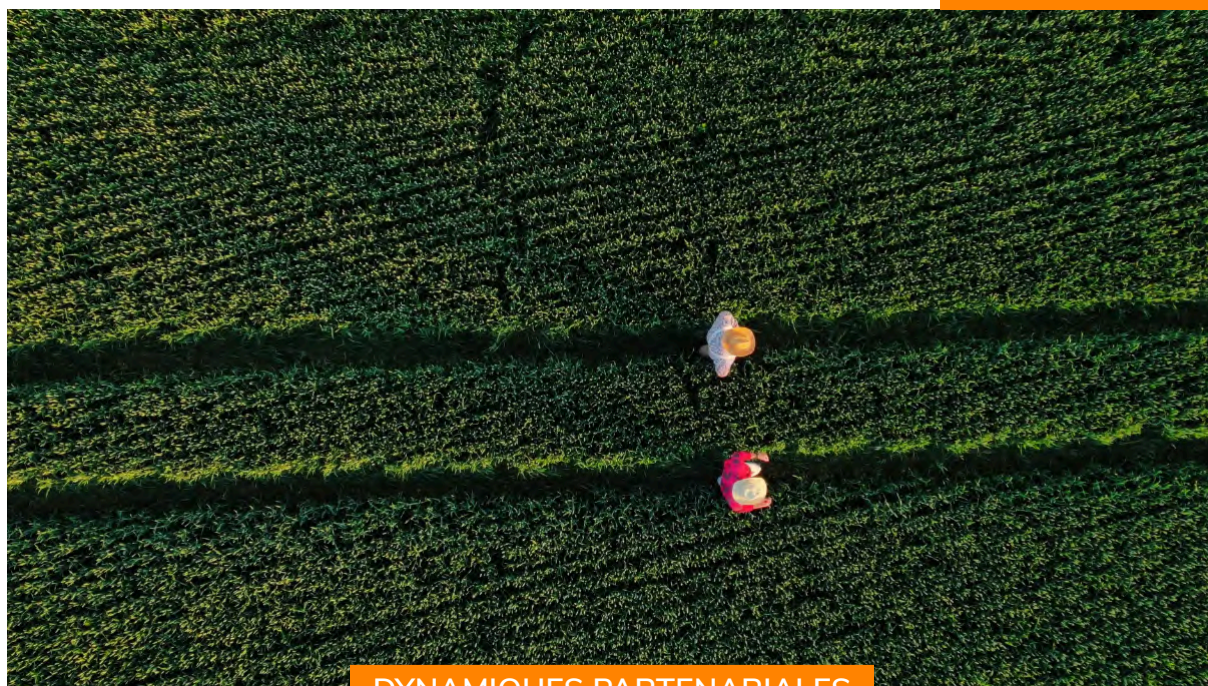


Photo d'ouverture : © VesnaArt – Shutterstock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Cultiver la réflexivité dans les partenariats Nord Sud

Stéphanie Merle, ONG Louvain Coopération

Le mot partenariat est mobilisé à tous les niveaux de la coopération au développement, dans les ONG, comme dans les organisations internationales, qu'on parle de finances, de santé, ou encore d'éducation. Le plus souvent, on utilise ce terme pour caractériser la relation qui unit des acteurs des Nord avec ceux des Suds. Ses protagonistes visent à la distinguer de collaborations plus triviales, notamment commerciales. On attend alors du partenariat qu'il soit solide, authentique, transparent ou encore équilibré.

Les relations universitaires Nord/Sud n'échappent pas à la rhétorique partenariale. Les universités et les enseignants s'appellent mutuellement partenaires, et tendent à souligner le caractère « spécifique » de leur collaboration. Pour explorer dans cet article la dimension partenariale entre acteurs universitaires Nord/Sud, nous nous appuyons sur un dispositif pédagogique mené depuis 10 ans avec plus de 1000 étudiants en collaboration

avec des acteurs socioéconomique dans plus de 15 pays. Cet exemple nous permettra d'explorer comment la notion de partenariat, importée du champ de la coopération internationale, est mobilisée dans un projet éducatif, et également de comprendre comment, en développant une réflexivité, les étudiants pourraient construire des partenariats plus éthiques.

Nous partagerons d'abord quelques éléments de définition utiles sur le partenariat, nous présenterons ensuite rapidement le cours dont il est question, pour terminer sur la nécessaire réflexivité qui permet de construire des actions éthiques.

Dépasser les objectifs communs du partenariat

Penchons-nous un instant sur la notion de partenariat, car si elle fait l'unanimité –qui pourrait se dire contre le partenariat ?–, lorsqu'il s'agit de la définir, c'est une autre histoire ! Elle est même si floue, que le peu sur lequel on pourrait vraiment s'accorder serait constitué des trois conditions suivantes : (1) chaque partenaire s'attend à recevoir quelque chose des autres, que ce soit sur un plan matériel ou immatériel ; (2) chaque partenaire a l'impression d'apporter quelque chose aux autres ; (3) il est nécessaire que les partenaires aient un objectif commun à atteindre, un objectif qui ne soit propre ni à l'un, ni à l'autre (De Leener, 2013).

Cette approche met l'accent sur l'apport de chacun dans la relation partenariale, ainsi que sur la réalisation d'objectifs communs. Bien que cela semble intuitivement logique, on peut compléter en disant que l'atteinte d'objectifs communs dépend également de facteurs extérieurs à la relation partenariale, notamment l'environnement politique ou les ressources de chacun (Atouba & Shumate, 2020). De plus, pour mesurer l'efficacité du partenariat, d'autres approches mettent l'accent sur la qualité du processus de collaboration. Selon cette approche, des facteurs tels que la gouvernance partagée et le bon fonctionnement de la dynamique partenariale sont des indicateurs clés. Une autre approche considère que jauger un partenariat nécessite de dépasser non seulement l'évaluation de la réalisation des objectifs prévus, mais aussi celle du processus de dynamique partenariale, pour s'intéresser principalement à ce qu'en pensent les partenaires. Ce serait la perception des efforts de collaboration et de l'atteinte des résultats par les partenaires qui

compterait pour estimer un partenariat (Chen, 2008).

Si le COTA souligne également l'objectif commun et la réciprocité comme des éléments caractérisant le partenariat, il ajoute que la relation doit être basée sur l'égalité et sur la transparence (Lemmel & Signoret, 2016). Une rhétorique égalitariste qui n'a que modérément changé les rapports de pouvoir fondamentalement inégalitaires existant entre le Nord et le Sud. Navarro-Flores parle d'ailleurs d'un compromis qui « *contient à la fois l'inégalité des rapports de pouvoir Nord-Sud et la convergence de leurs objectifs* » (Navarro-Flores, 2007, p. 313).

Ce qu'on peut dire à ce stade, c'est que les acteurs ne s'embarrassent pas à cocher tous ces critères avant de donner le nom de « partenariat » à une relation. Le plus souvent, le partenariat reste un processus de collaboration entre acteurs inégaux, avec des rapports de force fluctuants, ou chaque acteur n'est pas pleinement conscient, ou ne souhaite pas l'être, de ce qu'il gagne ou perd dans la relation. Ajoutons que les objectifs propres ne s'effacent que rarement devant l'objectif commun, ce qui oblige les partenaires à élaborer des compromis, alliant échanges, négociations et rapports de force.

Un exemple de collaboration interuniversitaire Nord/Sud

Pour illustrer cette notion de partenariat dans un contexte Nord/Sud et en éducation, prenons le cours IngénieursSud qui a été initié en 2013 par l'UCLouvain et l'ONG Louvain Coopération à l'attention des étudiants de troisième année du Secteur des Sciences et Technologies¹. Chaque année, environ 200 étudiants d'universités belges, béninoises, malgaches, congolaises, péruviennes, indiennes ou encore rwandaises collaborent pendant 1 an, à distance, par groupe de 8, avec un acteur socioéconomique (entreprise, centre de formation, ONG, etc.) autour d'une question technique complexe : assainissement de l'eau, valorisation des déchets agricoles, autonomisation énergétique, etc. Les étudiants se retrouvent ensuite en stage, pendant

un mois dans l'association ou l'entreprise qui a proposé la thématique, afin d'implémenter la solution co-construite. Le cours adopte une formule hybride de modalités pédagogiques où les apprentissages en situation réelle et en équipes multiculturelles sont centraux, le tout émaillé de plusieurs séquences d'enseignement plus formelles et d'une pratique réflexive tout au long du processus, grâce à un portfolio itératif.

Les différentes méthodes pédagogiques combinées dans le cours IngénieursSud réfèrent à une démarche pédagogique bien documentée, principalement dans les universités américaines, le Service Learning. De manière générale, le Service Learning propose de combiner les apprentissages académiques avec une expérience concrète et un service à la société, le tout en développant une pratique réflexive sur l'ensemble du processus (Crabtree, 2008; Howard, 2001).

La finalité de ce cours est de former les étudiants à mettre en œuvre une démarche de réflexion éthique dans leur vie professionnelle future, qui se décline dans les deux acquis d'apprentissages suivants : (1) concevoir un projet technique dans une approche systémique² ; (2) construire des partenariats équilibrés dans leurs projets.

Dans cet article, c'est principalement sur ce dernier objectif que nous allons nous pencher. Ce dispositif pédagogique nécessite la mise en place de collaborations à plusieurs niveaux entre étudiants, universités et acteurs socioéconomiques. Ces derniers sont rapidement renommés partenaires par les étudiants et la relations qui les unit est alors appelée partenariat.

Dès ses débuts, les responsables du cours ont mis en place quelques « principes directeurs » au niveau des collaborations, notamment d'éviter les transferts d'argent entre étudiants et acteurs socioéconomiques afin que les

collaborations n'entrent pas dans un système de redevabilités ; de reconnaître les intérêts et les motivations diverses ; ou encore que chaque enseignant reste responsable de la formation de ses étudiants.

La collaboration entre les étudiants et les acteurs socioéconomiques reste pourtant jonchée d'inégalités structurelles, qui sont elles-mêmes le reflet des relations au niveau global, entre pays des Nord et des Suds : conditions matérielles, déplacements, accès à l'information, temps à consacrer au cours, attendus des enseignants, etc. L'apprentissage coopératif en équipes multiculturelles charrie une série de modes opératoires qui peuvent même renforcer les stéréotypes. On peut par exemple observer que s'installe insidieusement une séparation dans l'attribution des tâches : les étudiants des Suds récoltent les données et les étudiants des Nord les analysent.

Le dialogue entre les étudiants et l'acteur socioéconomique où a lieu le stage fait l'objet de nombreuses négociations. Les étudiants sont perçus comme ceux qui « savent », les « solutionneurs de problèmes », et les autres deviennent les « créateurs de problèmes » (Andreotti, 2014). Lorsque cette situation se présente, les étudiants peuvent rester « coincés » dans une relation paternaliste à l'égard de l'acteur socioéconomique, sans envisager la dimension réciproque que recèle la notion de partenariat.

En promouvant le cours, l'université belge se décore pour sa part d'un label solidaire, qui lui permet de se positionner sur le marché de l'enseignement supérieur, en espérant augmenter ses effectifs étudiants. Plus intéressant, mais moins documenté, on peut également observer qu'en inscrivant ces préoccupations solidaires dans les cours, certes, l'université les valorise, mais elle les institutionnalise également. Elle encadre et canalise ainsi l'engagement étudiant.

La pratique réflexive (...) permet non seulement de prendre conscience du caractère systémique des relations inégales dans le partenariat (Freire, 2021) mais également de contribuer à construire une démarche éthique.

Pour ce qui concerne les acteurs socioéconomiques, ils font part en début d'année aux enseignants de problématiques techniques qu'ils souhaitent voir résoudre par les étudiants. C'est bien là que se trouve leur première motivation, à laquelle vont rapidement se joindre les étudiants. Toutefois, alors qu'ils attendent des réponses à leurs questions techniques, ils se retrouvent rapidement à prendre une place de maître de stage. Le « projet », une reprise là encore de la rhétorique de la coopération, rassemble donc tous ces acteurs, avec leurs motivations propres, et devient une sorte de point de passage obligé (Callon, 1986).

Pratique réflexive autour du partenariat

La pratique réflexive est considérée dans les cours de Service Learning comme un incontournable et se réfère généralement à la capacité à « *devenir objet de sa propre réflexion, et ce, afin de prendre des décisions sur les actions en cours et à venir* » (Lison, 2013). Elle permet non seulement de prendre conscience du caractère systémique des relations inégales dans le partenariat (Freire, 2021) mais également de contribuer à construire une démarche éthique. Pour travailler la pratique réflexive avec des étudiants, plusieurs stratégies sont possibles, du portfolio, aux groupes de discussion, aux communautés de pratiques etc.

Un cours qui propose une collaboration entre pays des Nord et des Suds, mais aussi entre enseignants, chercheurs, étudiants, responsables d'entreprises et professionnels d'ONG, met les étudiants en situation d'apprentissage par l'action. Mais le cours demande aussi aux étudiants d'élaborer une pratique réflexive afin de développer leur perception sur l'ensemble du processus partenarial. Toutes les citations reprises dans la suite de l'article sont extraites de ces verbatims d'étudiants récoltés dans le cadre du cours.

Les étudiants soulignent ainsi qu'« *un partenariat équilibré ne signifie pas que chaque partenaire doit apporter la même chose, mais qu'il réside plutôt en un apport équilibré de capacités différentes, en fonction de ce que chacun est*

capable d'apporter d'un point de vue technique, financier, matériel, d'expériences, de savoir... ». Ils prennent alors toute la mesure de l'importance de se questionner sur « *les attentes des chacun* » et de réaliser que « *cela ne peut se dérouler que dans un cadre où chacun se sent à sa place, on en vient alors à la nécessité de respect et de bienveillance* » afin que chacun puisse « *déployer ses qualités dans un cadre qui lui convient et exposer ses idées* ».

De manière plus normative, ils soutiennent que cette collaboration doit tendre vers une « *gouvernance partagée* » et se construire à travers plusieurs valeurs telles que « *l'altruisme, le respect, la confiance, la coopération et la créativité* ». Ils mettent également en avant la nécessaire posture d'humilité à adopter dans le chef des acteurs du Nord devant les « *connaissances approfondies du contexte, du pays, du sujet du projet et de ses conséquences* » par les acteurs des Suds.

Les étudiants retiennent de leur expérience que les rapports de force peuvent exister, mais qu'« *ils doivent s'équilibrer afin de s'éloigner d'un modèle trop hiérarchisé* ». Le partenariat vise plutôt à les « *tempérer et à ouvrir le dialogue* ». Si les relations entre les acteurs socioéconomiques et les étudiants sont plutôt inégales, le partenariat existe pourtant si « *les valeurs et les intentions de collaboration restent présentes* ». L'objectif final du partenariat consiste à ce que « *tous les partenaires puissent en tirer des bénéfices* ».

Les étudiants réalisent également que la mise en collaboration prend du temps, que cela « *ralentit les prises de décision* ». Mais que ce temps est incompressible car il permet de « *renforcer la confiance des partenaires et de se rendre compte des rapports de pouvoir* ». De plus, les étudiants soulignent que s'engager dans un partenariat exige un « *approfondissement personnel pour identifier ses croyances, ses limites et sa position dans le projet* ».

Conclusion

Les définitions du partenariat insistent sur l'objectif commun que les partenaires se doivent d'identifier afin de dépasser leurs

attentes particulières. Si les facteurs extérieurs sont déterminants dans la réussite d'un partenariat, il faut aussi s'assurer que les acteurs donnent de l'attention au processus et aux perceptions de chacun. Nos observations soulignent que même si la conception d'un dispositif technique « projet » rassemble tous les partenaires, les motivations et attentes de chacun restent bien distinctes.

C'est pourquoi, les institutions d'enseignement supérieur ont une contribution majeure à apporter dans la formation d'étudiants qui seront amenés à collaborer entre pays des Nords et des Suds. Il s'agit de développer chez eux une réflexion critique et éthique afin qu'ils puissent s'interroger sur les enjeux du partenariat, les processus, les relations, et construire des partenariats plus équilibrés. Il s'agit également de ne pas utiliser la rhétorique des partenariats à la légère, cela peut au

mieux créer de la confusion, et au pire, renforcer l'inégalité des rapports de force.

En conclusion, la recherche de partenariat équilibré entre les pays des Nords et des Suds est un enjeu crucial pour construire un monde plus juste et plus équitable. Les universités ont un rôle clé à jouer dans la promotion de partenariats équitables et mutuellement bénéfiques, en travaillant à la formation des étudiants.

[1] Le Secteur des Sciences et Technologies à l'UCLouvain comprend l'Ecole Polytechnique de Louvain, la Faculté des Sciences, la Faculté de Bioingénierie, et la Faculté d'architecture, d'ingénierie architecturale et d'urbanisme.

[2] C'est-à-dire, qu'ils doivent être attentifs (1) aux finalités sociales/économiques/environnementales de leur projet, (2) aux échanges entre les parties prenantes, (3) aux différents niveaux d'organisation, et (4) aux boucles dynamiques de rétroaction.



Stéphanie Merle

ONG LOUVAIN COOPÉRATION

Depuis plus de 20 ans, Stéphanie Merle travaille dans l'ONG Louvain Coopération sur les thèmes de l'éducation à la citoyenneté mondiale et du partenariat Nord/Sud. Elle est également chercheuse en sociologie où elle étudie les enjeux éthiques liés à la justice sociale qui émergent de dispositifs sociotechniques avec les pays du Sud. Maître de conférences invitée

à l'Ecole polytechnique de Louvain (UCLouvain), elle dispense depuis 10 ans le cours Ingénieurs-Sud à l'attention des étudiants en ingénierie.

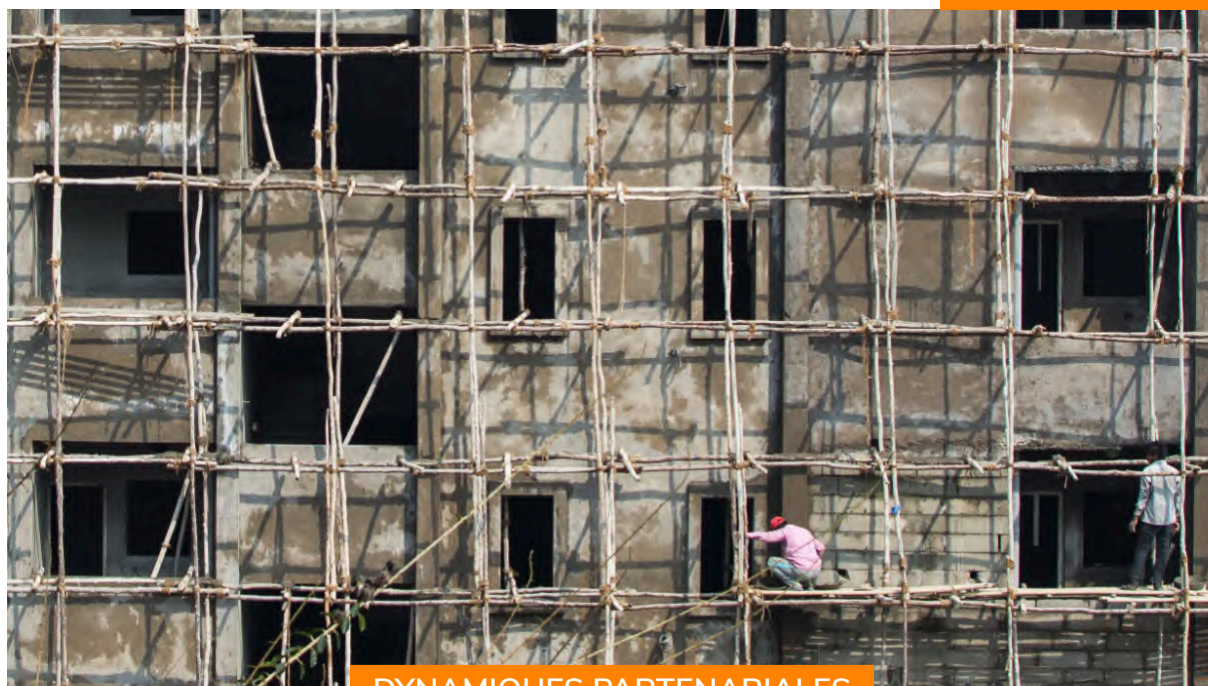


Photo d'ouverture : © JShashank – Shutterstock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Regards croisés entre étudiants congolais et belges : le cas d'IngénieursSud

Haddy Mbuyi Katshiatshia Mukole, Professeur Full à la Faculté Polytechnique de l'Université de Kinshasa et Vice-Doyen chargé de l'Enseignement

Selon Maslow, la vie dans la société humaine repose sur cinq besoins notamment physiologiques, sécuritaires, d'appartenance et d'amour, d'estime de soi et d'accomplissement de soi. De la conjugaison de ces besoins, sur lesquels la nature humaine s'appuie¹, va naître une forme de collaboration² entre individus (partenaires³). Cette collaboration se dessine souvent sous plusieurs formes distinctes pouvant engendrer un déséquilibre relationnel entre partenaires.

Que faut-il mettre en place afin de surmonter ce déséquilibre relationnel ?

Pour y répondre, nous nous servirons de notre expérience en tant qu'encadrant du cours à projet IngénieursSud⁴ dans certaines universités de la RD Congo (Université de Kinshasa et Université Kongo).

Coopération Nord-Sud : cas du cours à projet IngénieursSud

Plusieurs historiens et penseurs de l'Afrique francophone (Elikia M'Bokolo, Isidore Ndaywell, Cheikh Anta Diop, etc.) ont étudié les effets de la colonisation sur la structure anthropologique et sociale des différents pays africains, dont la RDCongo [1-4]. Ces études

ont révélé qu'il y a eu une création des tensions sociales au contact des différentes cultures. Ces tensions sociales auraient engendré des conflits et qui auraient impacté la collaboration intrinsèque et extrinsèque entre les communautés.

Parmi ces conflits, on note la rupture du mode de vie traditionnel vers un mode de vie moderne.

Or jadis, l'harmonie entre peuples permettait de faire face aux conflits et faciliter la réconciliation entre partenaires à travers un dialogue « arbre à palabre ». De ce fait, Jean de Lafontaine a-t-il dit : « *qui mieux que vous, sait vos besoins? Apprendre à se connaître est le premier des soins...* ».

Actuellement, plusieurs projets de coopération dans le monde sont basés sur l'ouverture d'esprit entre partenaires. Cette nouvelle forme de collaboration vise à promouvoir, de manière équitable, les progrès socio-économico-culturels, technologiques et scientifiques.

Partant de la coopération au développement qui, jadis et même dans sa configuration actuelle, était/est conçue de manière unilatérale (conception au Nord et application au Sud) ; il est temps de repenser ce mode de fonctionnement. Nous signalons, en passant, que ce mode de fonctionnement engendre des frustrations entre collaborateurs. Car, les uns (concepteurs/collaborateurs du Nord) peuvent outrepasser la vraie réalité de terrain que les autres (collaborateurs du Sud) connaissent et maîtrisent mieux. Afin de diminuer ce phénomène, il s'avère indispensable de créer des nouvelles formes de collaboration basées sur l'équité entre partenaires.

Dans cet ordre d'idées, l'Université catholique de Louvain avec son ONG Louvain coopération a mis en place un outil de coopération Nord-Sud rénové et repensé. Il s'agit du cours à projet « IngénieuxSud » qui s'inscrit dans la promotion des savoirs savants de manière bilatérale entre étudiants. Ce dispositif d'apprentissage a été développé dans les pays anglo-saxons avant d'être appliqué dans d'autres pays du monde [5-7].

IngénieuxSud fait partie intégrante du Service Learning et a été mis en place il y a 10 ans à l'Université catholique de Louvain. À ce jour, 200 étudiants du Nord et du Sud participent à ce cours à projet chaque année académique.

IngénieuxSud fonctionne selon un canevas bien précis qui se présente comme suit :

1. Identification de la problématique du Sud proposée par un acteur socio-économique du Sud (ONG, ASBL, ...) aux encadreurs du cours à projet. Dans certains cas, la proposition peut provenir d'un acteur du Nord ayant déjà une collaboration avec un acteur du Sud ;
2. Analyse interne des projets par les encadreurs consistant à la validation des projets à soumettre aux étudiants ;
3. Soumission des projets retenus aux étudiants (ingénieurs civils, bioingénieurs et scientifiques) et sélection des thématiques par groupe de quatre étudiants.

Après ces prémisses, les choix des projets et des groupes d'étudiants sont soumis aux acteurs du Sud qui à leur tour en informe les étudiants du Sud concernés par les projets.

À ce niveau, huit étudiants (4 au Nord et 4 au Sud) démarrent la collaboration sur les thèmes proposés.

Les premiers contacts se font à distance, ceux-ci permettront aux étudiants d'établir un contact en vue de mettre en place un canevas de travail.

De cette collaboration va émerger une piste de solution « provisoire » susceptible d'être modifiée selon les réalités du terrain. À ce stade, l'intervention des encadreurs (Nord et Sud) s'avère nécessaire afin de proposer des stratégies et méthodologies pour mener à bien leur stage.

À la même occasion, ces derniers posent des balises à ne pas franchir par les étudiants lors de la réalisation de leurs projets. Nous citerons par exemple : la collaboration équitable, le respect de l'environnement, le respect des us et coutumes, la transdisciplinarité, l'ouverture d'esprit et le sens critique, le respect des objectifs, le respect de l'éthique, etc.

À ce titre, pour les étudiants du Nord, il existe des outils développés par les concepteurs (Jean-Pierre Raskin et Stéphanie Merle) de ce dispositif d'apprentissage.

Parmi ces outils, on peut citer :

- le cours (ex-cathedra),
- les séances des travaux pratiques animés par les assistants du cours,
- le panel transdisciplinaire (rencontre des étudiants avec plusieurs acteurs issus des divers domaines de la vie socio-économique),
- les visites auprès des entreprises évoluant dans le domaine ou secteur d'activités ayant trait avec leur projet,
- les rencontres de chaque groupe avec les encadrants du cours autour des diverses questions liées au projet (budget, calendrier, etc.),
- l'organisation d'une interview avec un spécialiste du Sud évoluant dans le secteur d'activités de leur projet, etc.

Toute cette démarche permettra aux étudiants du Nord d'avoir tous les éléments nécessaires pour mieux compléter leur portfolio à rendre au mois de juin.

Concernant, les étudiants du Sud, une démarche presque similaire est en train de se mettre en place. En République démocratique du Congo, une séance de l'encadrant avec les étudiants est organisée afin de leur expliquer l'idée de ce genre d'apprentissage (objectifs, méthodologies, etc.). Les étudiants du Sud jouissent, également, d'un encadrement étroit et ont la possibilité d'entrer en contact avec les divers acteurs du projet (professeur, assistants, acteurs socio-économiques) ; outre leur collaboration avec les étudiants du Nord.

Ainsi, à la différence des autres modèles traditionnels de coopération, ici les étudiants arpentent le chemin ensemble. Le canevas ainsi établi, les étudiants collaborent (à distance) pendant six à sept mois de manière holistique sur les différentes thématiques. Après cette période de réflexion commune, les étudiants du Nord rejoignent ceux du Sud pour converger leurs expériences et leurs propositions auprès des acteurs socio-économiques du Sud.

Par ailleurs, nous tenons à signaler que le flux d'étudiants se fait aisément du nord vers le sud. Ceci est dû aux contraintes budgétaires notamment le manque de moyens constatés auprès des étudiants du sud pour autofinancer leur voyage et leur séjour au nord.

Toutefois, d'autres modèles du flux des étudiants du Sud vers le Nord existent déjà. Dans cette optique, l'ARES octroie des bourses aux étudiants Nord et Sud réunis autour d'un microprojet « étudiants ». Avec ce type de financement, les échanges dans les deux sens sont envisageables.

Selon les étudiants, les rencontres interculturelles ne sont plus une contrainte ni une barrière mais une richesse à préserver et à perpétuer.

IngénieursSud en République Démocratique Congo

En République Démocratique du Congo, IngénieursSud a débuté en 2018 avec deux groupes d'étudiants (16 au total). À l'heure actuelle, on compte en moyenne quatre groupes d'étudiants impliqués dans ce cours à projet. À l'heure actuelle, deux universités sont impliquées dans le programme IngénieursSud notamment l'Université de Kinshasa (Faculté Polytechnique) et l'Université Kongo (Facultés Polytechnique et d'Agronomie). Dans les deux cas, on a 4 à 5 étudiants du Sud par projet qui collaborent avec 4 étudiants de l'UCLouvain (Nord).

Sur le terrain, tous les étudiants impliqués dans différents projets vont collaborer avec les auteurs des thématiques développées (acteurs socio-économiques du Sud). Parmi eux, nous pouvons citer : le Centre d'Appui au Développement Intégral de Mbankana (Cadim), l'Association Congolaise d'Appui au Développement Communautaire (ACADEC), JJ DC-Ville écologique « Cité Mokili Mwindi », l'CEPAGRID, etc.

Les travaux des étudiants portent sur les thématiques telles que : l'adduction en eau, l'énergie et l'autosuffisance, l'agroécologie, l'apiculture et la culture des champignons, le séchage et le stockage des aliments, la lutte contre les inondations des cultures, etc.

À ce jour, les acteurs socio-économiques et les étudiants trouvent satisfaction dans la réalisation des différents projets et il en ressort plusieurs témoignages vibrant de leur part.

En ce qui concerne, l'aspect humain, les étudiants témoignent avoir partagé des valeurs universelles et confirment les avantages qu'apportent la diversité culturelle. Selon les étudiants, les rencontres interculturelles ne sont plus une contrainte ni une barrière mais une richesse à préserver et à perpétuer. Disent-ils, ces rencontres seraient des leviers (forces) à prendre en compte pour atteindre les objectifs d'IngénieursSud.

Lors des réunions de restitution qui se déroulent en Belgique et en RDCongo, les étudiants présentent leurs témoignages sur trois aspects à savoir : avant IngénieursSud, pendant IngénieursSud (stage de terrain y compris) et après IngénieursSud. Il ressort de ces échanges que les étudiants convergent vers des idées telles que :

- Côté belge : « avant on était méfiant les uns des autres », « la communication ne passait pas très bien au tout début », « on avait l'impression que les étudiants congolais ne s'intéressaient pas au projet », « on ne savait pas comment s'y prendre une fois sur place au regard des informations véhiculées par les médias ». Tout ceci résume au mieux la peur de l'inconnue qui est un sentiment de tout humain.
- Côté congolais : « avant, on ne savait pas ce qu'ils voulaient au juste lors des entretiens », « on se demandait s'ils voulaient imposer leur point de vue mais tout en sachant qu'ils ne connaissent pas mieux la problématique et le terrain », « ils prenaient beaucoup d'initiatives parfois sans tenir compte de nous », « on avait l'impression que c'est leur projet et nous sommes là juste pour les accompagner »...

De ces questionnements, ils ont pu développer d'autres propos à la fin de leur stage :

- Côté belge : une fois sur place (en RDCongo) tout change à la minute. On trouve des personnes très sympathiques et très enthousiasmées par le projet. Ils sont hyper motivés et se mettent à notre disposition sans nous lâcher. On discute de tout et de rien et tout roule normalement. On se rend compte qu'on perçoit les choses de manière différente mais il se dégage toujours un consensus et le projet avance à pas de géant. On se rend compte qu'on doit encore plus apprendre d'eux sur tous les plans de la vie.
- Côté congolais : on avait des préjugés sur eux car on pensait qu'ils allaient venir nous donner des ordres. Mais, à leur première rencontre, c'est tout à fait autre chose que nous décelons directement. Ils sont très humbles et veulent tout apprendre et connaître (culture, société, ...). Ils sont très conciliants et mesurent très bien les enjeux. Ils sont très respectueux du temps et du chronogramme mis en route ensemble. Certes, on voit qu'on est différent mais le consensus qui se dégage à chaque moment permet d'avancer très vite et devient une force pour la réussite du stage.

Nos constats d'encadreur ont permis une prise de conscience sur une autre manière de collaborer. Ainsi, nous pouvons décrire cette collaboration entre étudiants Nord-Sud comme étant une coopération entre partenaires et non une coopération au développement. La différence entre ces deux modes de collaboration réside dans le fait que dans le premier cas (coopération entre partenaires), le projet est conçu comme un bien commun dès sa conception jusqu'à sa réalisation et chaque partenaire tire bénéfice de la force et de la faiblesse de l'autre. Tandis que dans le second cas (coopération au développement), la relation de dominant et dominé se fait sentir dès la conception du projet et se poursuit pendant son exécution. Car, parfois, dans les deux sens, on ne tient pas compte de l'avis de l'autre.

Ceci prouve qu'IngénieursSud est un cours à projet qui pourrait à long terme faire partie

Eu égard de ce qui précède, nous pouvons dire que la possibilité la plus probable qui permet de créer un partenariat équilibré semble se baser sur la co-construction de la problématique quel que soit le projet, le domaine d'action et la région géographique dudit projet.

intégrante d'une forme éducative universitaire à promouvoir et à valoriser dans le monde. En se basant sur les témoignages des étudiants congolais et belges et aussi sur ma propre expérience, apprendre par apprentissage se dégage comme une meilleure méthodologie d'enseignement. Cette méthode permet de mettre en épreuves de manière continue les apprenants. Ceci leur pousse à développer d'autres aptitudes que les cours ex-cathedra ne leur confèrent pas : travail en équipe, remise en cause, tenir compte des avis des autres avant de prendre une décision, etc.

C'est dans cet élan, que nous comptons proposer aux autorités d'inclure ce système de cours dans les curricula d'autres formations en vue d'en assurer sa transdisciplinarité.

Il est aussi souhaitable d'initier des collaborations entre les universités de la RDCongo dans le même système de fonctionnement éducatif.

Eu égard de ce qui précède, nous pouvons dire que la possibilité la plus probable qui

permet de créer un partenariat équilibré semble se baser sur la co-construction de la problématique quel que soit le projet, le domaine d'action et la région géographique dudit projet.

Il ressort des Alumni Ingénieurs Sud en République Démocratique du Congo et en Belgique que la coopération équitable, dans le respect des valeurs interculturelles, constitue un gage pour la réussite d'un projet.

[1] Tout ce qui sert à maintenir une personne ou quelque chose tout en assurant la solidité ou la stabilité (support) (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>)

[2] processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour effectuer un travail (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>)

[3] Personne avec qui on est allié contre d'autres ; personne avec qui on est associé dans le jeu (idem)

[4] Cours à projet du Service Learning organisé en cotutelle entre UCLouvain et son ONG Louvain Coopération qui prône la collaboration entre étudiants belges et étudiants du sud...

BIBLIOGRAPHIE

Pierre de Maret, « Chapitre XI. Les Royaumes Kongo et Luba, cultures et sociétés dans le bassin du Congo », dans François-Xavier Fauvelle (dir.), *L'Afrique ancienne. De l'Acacus au Zimbabwe. 20 000 avant notre ère – xviii^e siècle*, Paris, Belin, coll. « Mondes anciens », 2018, p. 311-342

David Van Reybrouck, *Une histoire*, 2010

Isidore Ndaywel è Nziem, Théophile Obenga, Pierre Salmon, *Histoire générale du Congo : de l'héritage ancien à la république démocratique*,

Jean-Loup Amselle, Elikia M'Bokolo *Au cœur de l'ethnie. Ethnies, tribalisme et État en Afrique*, Collection la découverte, 2005.

Bingle, R. G., & Hatcher, J. A. (1995). A service-learning curriculum for faculty. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 2(1), 112-122.

Lori L. Britt (2012). Why We Use Service-Learning: A Report Outlining a Typology of Three Approaches to This Form of Communication Pedagogy. *Communication Education*. 61:1, 80-88. 10.1080/03634523.2011.632017

Conway, J. M., Amel, E. L., & Gerwien, D. P. (2009). Teaching and Learning in the Social Context: A Meta-Analysis of Service Learning's Effects on Academic, Personal, Social, and Citizenship Outcomes. *Teaching of Psychology*, 36(4), 233-245. <https://doi.org/10.1080/00986280903172969>



Haddy Mbuyi Katshiatshia Mukole

DOCTEUR EN SCIENCES DE L'INGÉNIEUR DE L'UCLouvain

Haddy Mbuyi Katshiatshia Mukole est Docteur en Sciences de l'Ingénieur de l'UCLouvain. Il est présentement Professeur Full à la Faculté Polytechnique de l'Université de Kinshasa où il occupe les fonctions de Vice-Doyen chargé de l'Enseignement et vient d'être nommé Membre Associé à l'Académie Congolaise des Sciences (ACCOS) pour le compte du groupe « Sciences Physiques et Appliquées ».

Il fait ses recherches dans le domaine des énergies renouvelables (microturbines, biocarburants, foyers améliorés, valorisation de la biomasse, etc.) et est un acteur très engagé vers la résolution des problèmes énergétiques en milieux ruraux. Il collabore activement avec l'ONG Belge « Blip op Africa » sur les questions liées à l'approvisionnement en eau et en électricité en milieu rural. Il est encadrant du cours à projet IngénieursSud en RDCongo depuis 2018.

Il est, actuellement, Titulaire de la Chaire « Mondes Francophones » de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts en collaboration avec l'Agence Universitaire de la Francophonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Il est professeur visiteur à l'Université Kongo/Mbanza-ngungu, l'Université de Mbuji-Mayi/Mbuji-Mayi et l'Université Libre des Pays des Grands Lacs/Goma.

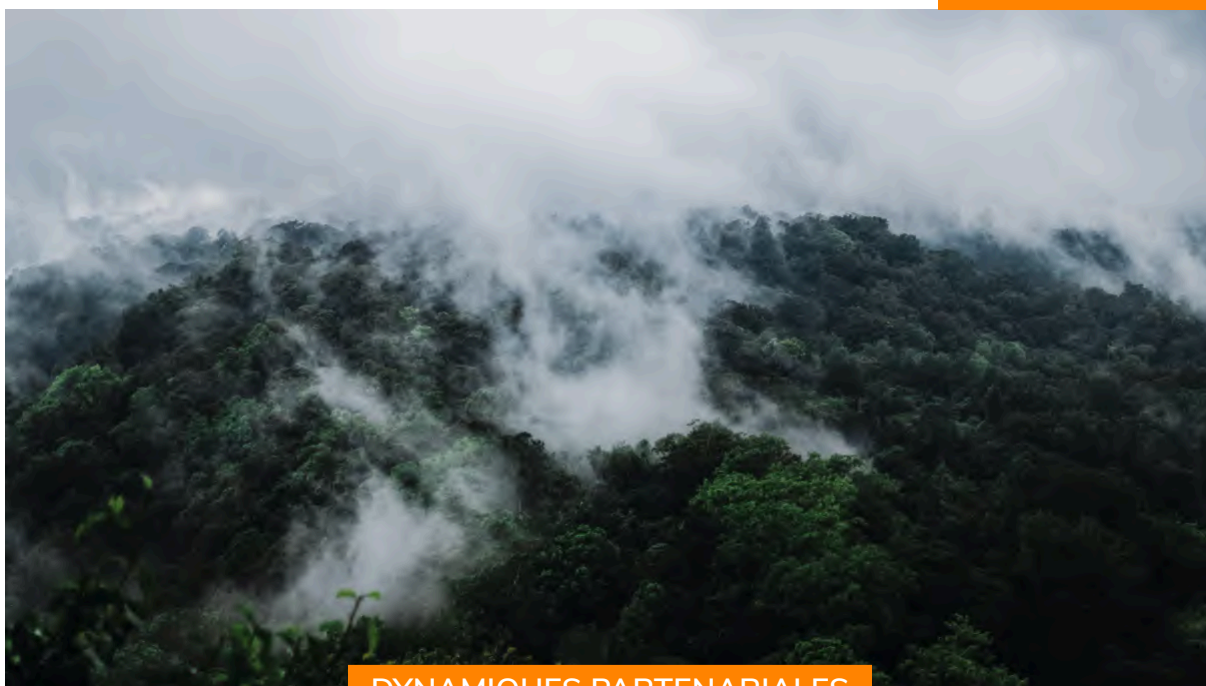


Photo d'ouverture : © Photo de Kirill sur Unsplash

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Bénéfices d'un stage international au regard de notre expérience partenariale

Jean Paul Katond Mbay, professeur au département d'électromécanique de l'école Polytechnique de l'Université de Lubumbashi (UNILU)

Un stage international octroie, au-delà de la mise en pratique des compétences acquises par l'apprenant, un environnement multiculturel qui décontextualise le processus d'apprentissage. Ce nouvel environnement permet au stagiaire une autonomie de travail et une prise d'initiative plus importante ayant pour conséquence une meilleure confiance en soi.

Suite à nos expériences, il convient aussi de noter le fait que les stagiaires venant du Nord, se rendent souvent compte de « la chance » qu'ils ont de bénéficier des infrastructures et services publics de meilleures qualités alors considérés comme acquis et routiniers. Au retour du stage, ils apprécient mieux l'organisation et le travail abattu dans leur pays de provenance pour maintenir leur standing de vie.

Contexte et échec du premier stage

Assistant au département d'électromécanique de la faculté Polytechnique de l'université de Lubumbashi en République démocratique du Congo, j'ai été sélectionné en 2008 pour bénéficier d'une bourse de doctorat de la Coopération Technique Belge (C.T.B.). J'ai alors démarré mon doctorat en 2009 à l'École Polytechnique de Bruxelles de l'Université Libre de Bruxelles et, 4 ans plus tard, j'ai défendu ma thèse de doctorat.

Dès 2010, en complément à mes recherches doctorales et avec le quitus de mon encadreur de thèse, j'ai entrepris l'organisation de stages de trois mois couplés de mémoires de fin d'études pour des étudiants finalistes de l'Ecole Polytechnique de Bruxelles à Lubumbashi. Notre première candidate fut une étudiante motivée et brillante qui souhaitait effectuer son stage à Lubumbashi, la deuxième plus grande ville de République démocratique du Congo et capitale économique du pays.

Après plusieurs échanges, nous avons donc retenu la candidate pour laquelle les formalités administratives et financières ont débuté et été bouclées en quelques jours. À quelques semaines du départ vers Lubumbashi, le stage a été malheureusement annulé. C'est fut un revers qui nous laissa un goût amer. Rétrospectivement, il était important pour nous d'essayer de comprendre les contours de cette « déconvenue » car l'année qui suivait, il nous fallait à nouveau organiser un stage.

Constats et bilan personnel, institutionnel et sociétal

Dans cette première expérience d'organisation d'un stage et lors de nos échanges avec l'entourage et surtout les parents de la candidate, un absolu nous est apparu caché derrière ces « interrogatoires ». C'était une peur, une peur légitime de laisser partir si loin, vers des terres inconnues une jeune dame, fille unique de surcroît, vers l'Afrique. Et dans quel pays ? La République Démocratique du Congo. Un pays dont les médias de l'époque insistait sur la guerre à l'est du pays alimentée par des dizaines de groupes, où le viol était systématique et quotidien, où régnait la famine et l'instabilité politique. Un tableau si noir dépeint par les médias qu'ils ont fini par étouffer la flamme de la motivation de la candidate.

À mon humble avis, à force des interactions avec son entourage, la peur ressentie par ce

dernier a fini par envahir la candidate et impacter négativement sur sa motivation jusqu'à l'annulation de la mission, non sans regrets. Elle me dira : « *Si je pars, mes parents vont mourir d'inquiétude* ». La candidate s'était retrouvée dans une position où elle avait l'obligation de rassurer et de convaincre son entourage, en disposant d'un soutien et d'informations de terrain obtenues des organes et des personnes bien renseignées et crédibles.

Et pourtant, à l'époque, la ville de Lubumbashi était l'une de plus sûre du pays. Les événements décrits dans les médias se déroulaient à plus de 2.000 km de Lubumbashi. D'ailleurs, de mon avis personnel, je me sentais plus en sécurité à Lubumbashi que dans certains quartiers de Bruxelles.

Avec du recul, je pense qu'à l'époque nous n'avons pas pu fournir un soutien suffisant à la candidate pour permettre de balayer et/ou atténuer la peur légitime et l'inquiétude ressentie par ses proches.

Cette peur de l'inconnu légitime à toute mission « lointaine » est en grande partie nourrie par un prisme ayant plusieurs facettes dont des imaginaires, des préjugés, la culture ainsi que les médias en ce qui concerne l'Afrique en général, et la République Démocratique du Congo en particulier.

Selon plusieurs études, les médias occidentaux ne consacraient que 2% de leur couverture médiatique à l'Afrique, continent qui abrite près de 17 % de la population mondiale. Difficile dans ces conditions de rendre compte de toute sa diversité. Les informations retenues sont le plus souvent liées à des événements tragiques, projetant une image négative et pessimiste d'un continent ravagé par les guerres, la corruption, le terrorisme, les maladies ou la famine. Le continent africain reste généralement représenté comme une vaste contrée sans frontières et sans métropoles, peuplée d'animaux sauvages vivant entre jungle et savane. « *Africa is a country* », « l'Afrique est un pays, voire une civilisation ».

Le stage et le mémoire ont été pensé de telle manière à ce que les deux parties se sentent égalitaires même si les financements proviennent du Nord.

L'Afrique est également perçue comme en retard du monde, plombée par des famines récurrentes et maintenue à l'écart de la globalisation par une pauvreté généralisée. Pas de transports, pas d'hôpitaux, pas de routes...

Toutes ces informations, en majorité négatives, dispensées dans les médias tendent à renforcer les préjugés, la peur ainsi que les imaginaires sur l'Afrique et spécialement sur la RD Congo. Seuls des stagiaires surmotivés et bien informés de la situation réelle générale du pays arrivent à traverser le rubicond et à réaliser, effectivement, leur séjour.

Tirer des enseignements des échecs rencontrés

Dans le cadre du Projet Charlu en cours (« Charbon de Lubumbashi », un PRD-ARES), je suis responsable des aspects liés à l'optimisation du processus de carbonisation du bois en charbon de bois. Dans le projet étalé sur cinq années, il est convenu de la rédaction commune, chaque année académique, d'au moins un mémoire entre les étudiants de l'Université de Lubumbashi et ceux de la Haute École de la Province de Namur. Ce mémoire est normalement précédé d'un stage « de terrain *in situ* » (en RD Congo) ou d'un stage en laboratoire (en Belgique) en fonction des besoins de la recherche.

Le stage et le mémoire ont été pensé de telle manière à ce que les deux parties se sentent

égalitaires même si les financements proviennent du Nord.

En effet, tirant les leçons des échecs du passé, nous mettons un accent particulier sur le partage des informations avec les candidats stagiaires intéressés ainsi que leurs proches dès le début sur la 'situation réelle' sociale, sécuritaire, politique et économique en RD Congo et singulièrement dans la ville de Lubumbashi.

Nous essayons également de garder contact avec les anciens stagiaires qui ont effectué leur stage à Lubumbashi, ils peuvent partager leur expérience et constituer des points de repère pour les nouveaux candidats stagiaires.

En ce qui concerne les mémoires des finalistes, les sujets sont choisis et d'abordés afin de résoudre les problématiques locales. Les travaux doivent être effectués avec les mêmes standards stricts de rigueur dans leur élaboration ainsi que dans leur évaluation. Un rapport unique est alors produit par les étudiants de deux institutions.

Nous essayons également de faire en sorte que la mobilité puisse s'effectuer dans les deux sens, c'est à dire, Nord sud et sud Nord, lorsque le besoin de la recherche s'impose.

Je pense personnellement que c'est un modèle intéressant dont on peut s'inspirer dans les nouvelles approches de coopération.



Jean Paul Katond Mbay

PROFESSEUR AU DÉPARTEMENT D'ÉLECTROMÉCANIQUE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE L'UNIVERSITÉ DE LUBUMBASHI (UNILU)

Mon nom est Jean Paul Katond Mbay, je suis professeur au département d'électromécanique de l'école Polytechnique de l'Université de Lubumbashi (UNILU). Lubumbashi est ville minière et la deuxième plus grande ville de la RD Congo.

Je suis détenteur d'un diplôme d'ingénieur civil électromécanicien de l'Université de Lubumbashi ainsi qu'un doctorat en science de l'ingénieur de l'université Libre de Bruxelles en Belgique obtenu en 2013. Je suis également consultant dans le domaine de l'énergie.

J'ai effectué des nombreux voyages dans le cadre de ma formation en Asie, en Afrique et en Europe qui ont énormément contribué à accroître ma soif de connaître, d'échanger avec les autres cultures. J'ai participé et continue à travailler dans des projets de coopération bilatéraux et multilatéraux.



Photo d'ouverture : © jacoblund – iStock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Partenariat Argentine – Belgique : le privé est politique

Annick Honorez, Ana Pérez Declercq et Delphine Saugues

Cette histoire est celle de trois personnes d'âges, de pays, de parcours différents : Ana, Annick, Delphine. Cette histoire, la nôtre, a commencé autour d'un partenariat issu de relations interpersonnelles, relations imbriquées dans un vaste ensemble de relations sociétales et politiques. Et ce sont justement nos lectures sur ces relations sociétales et politiques, nos engagements, valeurs militantes et féministes, qui nous ont rapprochées et qui maintiennent le lien construit. Ce n'est pas un hasard.

Des engagements et des rencontres

Je m'appelle Annick Honorez, j'ai 60 ans. Je suis coordinatrice du bachelier en Coopération Internationale à la HEPN¹. Il y a 7 ans, je décide de vivre une expérience que je désire profondément : partir seule en Argentine et au Chili durant deux mois. Proche de l'ONG "le monde selon les femmes" depuis sa création, j'obtiens d'une amie qui y travaille les coordonnées d'Ana à Salta (dans la province

du même nom), en Argentine. Je la rencontre et ça marche super bien entre nous. Suite notamment à ce voyage, je mesure que j'ai beaucoup à approfondir et je décide de reprendre un master de spécialisation en études de genre qui constituent un savoir complexe, élaboré, transdisciplinaire, fondamental.

Lorsque je rencontre Ana, elle est en passe de devenir directrice de l'Observatorio de Violencia contra las Mujeres² (OVcM). Elle me

parle de sa thèse de doctorat, du rapport aux hommes, du machisme, des féminicides si présents en Argentine.

Puis, Delphine (une de mes étudiantes en coopération internationale) va en Argentine et réussit très bien son travail de fin d'études. Des liens d'amitié, de sororité, des liens forts sont créés car nous sommes de la "même famille". Nous sommes des féministes, nous sommes politisées, nos lunettes pour regarder le monde sont similaires et ce quel que soit l'endroit où nous vivons.

"Merci pour ce bel échange", je me souviens de cette phrase clôturant notre première rencontre avec Annick. Je m'appelle Delphine, j'ai presque 30 ans. À l'époque, je débutais dans le bachelier en coopération internationale. Lors de ce premier cours avec Annick, j'ai ressenti que nous étions animées par des militances communes, alors je reste volontiers pour discuter. On se raconte nos expériences et nos parcours. Très sensible depuis toute petite aux injustices, peu importe la sphère dans laquelle elles s'opèrent, je souhaite apporter mon cœur, mon énergie et ma tête dans les luttes pour un monde plus juste (j'apprendrai au fur et à mesure des rencontres et des expériences, comment). Je raconte à Annick un peu de moi, et lui explique que j'ai réalisé mes premières années d'études en pharmacie. Pourquoi tout arrêter ? Le besoin de retrouver du sens, sans doute. Impliquée au sein du Forum Universitaire pour la Coopération Internationale au Développement (FUCID, ONG de l'UNamur), j'avais participé à un programme de rencontre d'associations locales en Inde. La première fois que je quittais l'Europe. Loin de tout ce(ux) que je connaissais, j'ai paradoxalement retrouvé le sens dont j'avais besoin, et eu, dès mon retour, le courage de changer radicalement de voie pour œuvrer dans une filière sociale. Je raconte donc cela à Annick, presque gênée que mon histoire puisse comporter un semblant de clichés. "Pas du tout" m'a-t-elle répondu, "et puis tant mieux si vous êtes plusieurs dans le monde à partager des bouts de vécu, c'est encourageant". Cet échange est le début d'une collaboration, mais également le début d'une amitié.

Le bachelier en coopération internationale de la HEPN comporte un stage de fin de cursus d'environ 3 mois, à réaliser dans un pays dit "du Sud". Au-delà de savoirs professionnels, ce stage est également une opportunité de découvrir un autre pays, d'autres cultures, mais surtout, de s'enrichir mutuellement sur un socle de valeurs communes. Je partage à Annick mon souhait de m'impliquer dans une organisation féministe afin de comprendre les problématiques spécifiques liées au terrain étudié ainsi que les propositions et recommandations qui sont opérées ailleurs. Au vu du choix de la thématique, et également suite à 3 années de partage de livres, d'échanges sur les conférences, en résumé, de renforcement mutuel, il est limpide qu'Annick soit ma promotrice lors de ce TFE. Lors d'une conversation sur ma recherche de stage, Annick évoque l'OVcM et son amie Ana. Le soir même, je parcours leur site internet et lis une bonne partie de leurs publications. Ça correspond exactement à ce que je cherche, et en Argentine en plus ! A cette époque, je suivais déjà beaucoup l'actualité sur place, notamment suite au mouvement "Ni una menos" en réponse aux féminicides. Le soir même, nous correspondons par mail avec Ana. En route pour un partenariat Belgique-Argentine !

Début février 2018, Ana m'accueille à l'aéroport de Salta avec ses deux enfants. Et vraiment, elle m'accueille. Je fais très vite partie intégrante de la famille. Seule à l'autre bout du monde, je me sens pourtant entourée, et rassurée d'être avec une personne de confiance grâce au réseau d'Annick. Nous discutons de nos vies et de nos luttes dans nos pays respectifs. Sans prétention de tout savoir, je lui partage la situation en Belgique sur les droits des femmes, les luttes pour l'égalité, et le travail – plutôt important il me semble – qu'il reste à faire également. Au fil des conversations avec Ana, nous tissons des liens professionnels bien sûr, mais aussi humains. Plus les semaines passent, et plus je prends du recul sur moi-même. J'approfondis mon féminisme, et je me questionne sur mes choix de vie, mes envies, et sur mon propre alignement. Ana s'avérera être une compagne de route précieuse et bienveillante.

Je m'appelle Ana Pérez Declercq, j'ai 46 ans et je suis une personne non binaire. Convaincue de la puissance des réseaux qui se produisent parce que nous les faisons se produire, il y a presque 20 ans, suite à la lecture de son article sur le droit à l'avortement, je contacte Pascale Maquestiau du "Monde selon femmes". Je lui demande un stage et, en 2005, lors de ce stage, Pascale me parle de son amie Annick. Puis, avec Annick, j'ai eu le plaisir de rencontrer les élèves de bachelier en coopération internationale de la HEPN qui souhaitaient faire leur stage à l'OVcM.

Observatorio de Violencia contra las Mujeres (OVcM)

En 2014, suite à un féminicide et dans un contexte d'urgence et de violence extrême et persistante à l'égard des femmes, des associations féministes de Salta demandent justice. Naît alors l'Observatoire des Violences contre les Femmes à Salta, une province du nord de l'Argentine. A ce moment, la violence de genre était, et reste, extrêmement élevée dans la province de Salta et les institutions étatiques ne bougeaient pas.

En vue d'améliorer les réponses de l'Etat face à ces violences, l'OVcM est créé en tant qu'espace institutionnel par la Loi N° 7863. Six institutions sont à l'origine de cette Loi et gardent encore aujourd'hui la tutelle de l'Observatoire : les organisations de femmes, l'Université Nationale de Salta, la Chambre provinciale des députés, le Sénat provincial, le pouvoir judiciaire et le pouvoir exécutif du gouvernement salteño (Maaskant, 2023).

Les fonctions de l'OVcM sont la production de données (quantitatives et qualitatives) à travers des recherches statistiques, des rapports et des travaux de recherche, le monitoring des politiques publiques et des institutions locales, régionales et nationales ou encore la mise en place d'actions de sensibilisation. Tout ceci dans le but de fournir des données nécessaires à l'élaboration "et à la gestion des politiques publiques visant à prévenir et à éradiquer la violence à l'égard des femmes³.

Ce que nous apporte le partenariat

De chaque côté, nous trouvons très positif l'échange de l'OVcM avec la HEPN. Principalement parce qu'il permet aux étudiant-e-s de découvrir les manières de penser et de faire en Amérique latine à partir de leurs propres expériences sur le terrain. Avoir une expérience à l'étranger, sur un terrain autre et auprès de personnes aux vécus différents permet de découvrir et de vivre des manières de penser et de réfléchir différentes, de sortir de l'entre-soi et de confronter ses idées aux autres. Il peut alors en ressortir une meilleure connaissance, compréhension et appréhension de la thématique et des enjeux liés au contexte exploré.

Dans notre cas par exemple, nous continuons d'échanger sur le féminisme et nos luttes. Nous partageons entre personnes d'âges, de parcours, et de configurations familiales et sociales différentes et mettons ainsi les relations sociales au cœur de nos réflexions. La compréhension d'éléments culturels provenant de contextes singuliers nous permet une meilleure compréhension du féminisme et intensifie nos réflexions. Nous faisons partie d'une même famille, celle des féministes politisées et cette famille, ainsi que la lutte qu'elle porte, est internationale. Nous l'expérimentons à travers notre partenariat et il nous le rend bien. On se sent plus fortes, on appartient à un réseau d'enjeux communs, on partage nos sidérations, on s'inspire des manières de faire d'ailleurs et on les transpose à nos quotidiens.

D'un point de vue pédagogique, des travaux de recherche empirique sont aussi produits. Ainsi, lors du stage de Delphine en Argentine, son sujet de TFE s'est intitulé "Liens entre le modèle de la virilité et la légitimation des violences de genre : Analyse de pratiques culturelles dans la Province de Salta". L'OVcM a soutenu Delphine dans ses recherches en l'associant au maximum à ses activités telles que la mise en place et l'animation d'ateliers sur la question des violences de genre ou la préparation de la Marche Mondiale des Femmes du 8 mars. À cette période, l'interruption volontaire de grossesse était

pénalisée. Vivre l'actualité en Argentine, vivre les luttes "parmi" les Argentin·e·s, donne une toute autre dimension à la compréhension des enjeux au sein du pays. Suite aux fortes mobilisations féministes à travers le pays, arborant le symbole du pañuelo verde, le Parlement a finalement approuvé la légalisation de l'interruption volontaire de grossesse en décembre 2020.

Des partenariats non formalisés

La relation entre les lieux de stage et la HEPN n'est pas formalisée dans un temps moyen ou long. Un contrat est établi entre les trois parties pour la durée de stage et n'induit pas une continuité. Dans les faits, trois étudiantes ont fait leur stage à l'OVcM dont une qui a dû partir à cause de la pandémie de Covid-19 et Claire Maaskant qui y a effectué d'excellents stage et TFE dont le titre est: "Dans une perspective féministe et décoloniale : comment la vision des communautés indigènes de la province de Salta en Argentine est-elle prise en compte au sein de la Loi fédérale n°26.150 sur l'Education Sexuelle Intégrale ?". La relation de confiance entre Annick et Ana n'a pas desservi les stagiaires, au contraire. Cela a favorisé les échanges – y compris informels – entre les 3 parties.



Le fait qu'il n'y ait pas de partenariat officiel entre des organisations et la HEPN est en débat. D'une part, il est intéressant que les étudiant·e·s trouvent euxelles-mêmes leurs lieux de stage, c'est un apprentissage en soi de chercher, négocier, contractualiser etc. D'autre part, il y a beaucoup de lieux ou types de stage qui ne correspondent pas aux critères pédagogiques du bachelier et trop d'étudiant·e·s se retrouvent à faire du volontariat plutôt qu'une formation certificative. Mais la non-formalisation n'empêche évidemment pas les étudiant·e·s qui le souhaitent de postuler dans les lieux de stage tels que l'OVcM, sur base volontaire. Ainsi, se tisse une forme de partenariat entre certaines organisations et la HEPN. Afin d'améliorer la fluidité dans ces partenariats, il serait cependant utile de réaliser des échanges pédagogiques avec des maîtres de stage et leurs équipes pour améliorer la formation des étudiant·e·s. Cela demande des cadres et des moyens dont la HEPN ne dispose pas nécessairement. On peut par ailleurs légitimement se questionner sur le sens que les étudiant·e·s donnent à ces expériences professionnelles à l'étranger : sont-elles appréciées en tant qu'expériences de voyage, comme un moment de dépassement de soi, un challenge personnel ou en tant qu'expériences de coopération à proprement parler ? Ont-ils conscience des enjeux des partenariats Nord-Sud ? De l'histoire qui continue de s'écrire à travers euxelles ? À nouveau, il faut chercher pour trouver l'équilibre.

La HEPN n'a pas non plus créé de "communauté" d'apprentissage ou de capitalisation des expériences passées. Ce serait pourtant l'occasion, d'une part, de renforcer les liens entre la HEPN et ses partenaires mais également entre les partenaires elleux-mêmes, ce qui ouvrirait la porte à de nouvelles collabo-

Ce qui est important dans ce partenariat, ce n'est pas l'axe géographique, mais bien là où on se situe idéologiquement, dans l'analyse du fonctionnement du monde et de ces imbrications de domination et dans notre cas, dans une relation interpersonnelle qui se cristallise de manière institutionnelle pour un temps.

rations. Et d'autre part, d'envisager les multiples expériences individuelles rapportées comme des apprentissages communs structurés sur diverses thématiques : le partenariat, l'économie circulaire, l'engagement politique, le genre, l'écologie, l'interculturalité...

Il est aussi intéressant de réfléchir aux travaux et connaissances produites par ces rencontres/stages/partenariats : les TFE. Dans notre cas, le TFE de Delphine autour du modèle patriarcal et des violences de genre a été partagé à d'autres étudiant·es, professeur·es voire responsables d'associations féministes. Il a enrichi le débat sur la culture des violences faites aux femmes, qu'elles soient Argentines ou pas. Relever les similitudes, croiser les analyses et apprentissages, ici en imbriquant les violences dans le patriarcat, permet de créer et se situer dans un même réseau, de "faire réseau". La communication et le partage de pratiques inter-pays et inter-organisations, peuvent, d'une part, renforcer les mouvements en place et d'autre part, apporter des perspectives différentes et, éventuellement, de nouvelles pistes d'actions sur les thématiques abordées. Est-ce là la raison d'être des partenariats ? Enrichir ses connaissances et être en mesure, par la suite, de les transmettre au sein d'un réseau selon la logique du "don & contre-don" ?

La question de la formalisation des partenariats est complexe. Le secteur de la coopération au développement subit depuis longtemps une bureaucratisation intense et, par conséquent, beaucoup de rigidité. Échapper à celle-ci en laissant de la fluidité dans les rapports paraît dès lors une bonne chose. On collabore si on en a besoin, envie, si ça fait sens. Mais nous ne sommes pas ici dans un rapport classique de coopération puisqu'il n'y a pas d'enjeu financier entre nous. Il ne s'agit pas précisément d'une relation de coopération entre l'HEPN et l'OvCM. Il est possible de retrouver d'autres liens comme l'amitié, la réflexion et le regard critique d'étudiant·es qui se forment à la coopération et se retrouvent dans une société pleine de contradictions avec un féminisme fort et une culture très traditionnelle.

Recul sur les rapports de force dans le partenariat

Ce qui est important dans ce partenariat, ce n'est pas l'axe géographique, mais bien là où on se situe idéologiquement, dans l'analyse du fonctionnement du monde et de ces imbrications de domination et dans notre cas, dans une relation interpersonnelle qui se cristallise de manière institutionnelle pour un temps.

On remarque en effet à travers ce récit, que les trois protagonistes ont des similarités : blanches, capital culturel et social élevé, classe moyenne, féministes... et, dans notre cas, sans enjeu financier pour l'OvCM. Ce sont des conditions favorables pour un vrai partenariat car certains enjeux de pouvoir considérables, dont ceux de l'argent ou du privilège blanc ne sont pas présents dans la relation. Du moins au niveau strict de la relation HEPN/OvCM car les contextes sont eux différents. Notons par exemple qu'à la différence de la Belgique, la région de Salta est particulièrement conservatrice (Christianisme) et la violence faite aux femmes y est très forte (mais ne minimisons jamais cette violence, elle est toujours de trop). Également, l'Argentine a été colonisée de diverses manières, c'est un pays qui a connu bien plus que d'autres, des peuplements différents sans compter certains peuples dits premiers qui font l'objet de discriminations et qui se revendiquent souvent d'un féminisme décolonial. Salta est l'une des provinces avec le plus grand nombre d'habitants premiers, plus de 9 groupes ethniques y vivent. Au sein de l'OvCM, un point d'honneur est mis à inclure toutes les communautés dans les processus de recueil de témoignages et de recommandations. Les stagiaires sont également invitées à se déplacer sur le terrain pour rencontrer les personnes sur leur lieu de vie, dans une posture d'écoute active afin de collaborer non pas à la place de mais avec, dans la considération de la voix d'autrui.

Les contextes sont différents d'emblée, mais pas suffisamment que pour cliver les réalités. L'Argentine est un pays très "blanc" de par la colonisation, et sévèrement touché par les politiques néo-libérales. Ce qui explique une

part du désarroi social que l'on retrouve d'ailleurs partout dans le monde avec des variantes selon les protections sociales étatiques ou communautaires que les gens peuvent mettre en place. En tout cas, le monde actuel semble en détricotage humain voire humaniste.

Comme ce partenariat n'est pas institutionnel et qu'il s'agit d'étudiantes (donc pas encore représentantes d'une institution professionnelle), nous n'avons pas eu la problématique d'imposition du féminisme hégémonique occidental qui traverse le mouvement féministe au niveau mondial depuis des décennies.
Rita Laura Segato, anthropologue et activiste



Annick Honorez

Annick Honorez a une multitude de casquettes, formée en sciences sociales, assistante sociale, diplômée d'un master en communications sociales et d'un master de spécialisation en études de genre ou encore comédienne-animatrice en théâtre-action. Elle travaille depuis 35 ans dans le secteur de la coopération internationale et au « développement » et depuis 25 ans dans l'ECMS dans différentes organisations et fonctions : ONG, UCL, Commission Européenne, Hautes Ecoles (HEPN) en tant qu'animatrice, formatrice, chercheuse, évaluatrice, responsable de financement de projets de sensibilisation aux questions Nord-Sud (UE) ou encore enseignante.



Ana Pérez Declercq

Ana Pérez Declercq est diplômée en sociologie de l'université de Buenos Aires, titulaire d'une maîtrise en santé publique de l'université nationale de Salta et d'un doctorat en société et culture de l'université de Barcelone. Elle est présidente de l'Observatoire de la violence contre les femmes, nommé par l'université nationale de Salta. Elle est actuellement membre du groupe de recherche du projet "Los efectos de la pandemia de covid-19: estrategias comunitarias y derecho a la salud desde una perspectiva interseccional". Elle a obtenu la bourse Erasmus Mundus – External Cooperation Window. Elle a également obtenu la bourse « Ramón Carrillo- Arturo Oñativia » dans la catégorie Programmes de santé avec soutien institutionnel accordée par le ministère national de la santé par l'intermédiaire de la Commission nationale de recherche en santé (2008).



Delphine Saugues

Delphine Saugues est diplômée d'un bachelier en coopération internationale (HEPN) et d'un master en ingénierie et action sociales (HELHa & Henallux). Ses travaux et domaines de prédilections portent principalement sur les thématiques du genre, de la coopération Nord-Sud, de l'environnement et du volontariat. Disposant d'une expérience éclectique, elle a travaillé autant dans le secteur privé (parapharmacie, start-up) que dans le secteur à profit social (ONG féministes, asbl de soutien aux personnes prostituées, International Organization for Migration, espace culturel citoyen). Actuellement, elle est coordinatrice dans un centre d'accueil pour mineurs non-accompagnés en demande de protection internationale, à Bruxelles.

originaires d'Argentine, professeure émérite à l'Université de Brasilia, s'insurge contre le féminisme eurocentrique blanc et étudie, à l'instar de beaucoup d'autres, l'impact de la colonisation sur le genre en Amérique Latine. Elle démontre que la colonisation a fait passer l'Amérique Latine d'un patriarcat à faible intensité à un patriarcat à forte intensité. Elle cite le fait que "beaucoup de peuples autochtones ont des langages et pratiques transgenres établis, autorisent des mariages entre personnes que l'occident considère de même sexe, et permettent d'autres transités de genre refusés par le système de genre érigé dans la colonialité/modernité" (Rita Laura Segato in Pensée féministe décoloniale, Anacaona 2022). Maria Lugones (2008⁴), philosophe féministe argentine, développe dans ses travaux la notion de colonialité du genre, imposant à des sociétés non-occidentales un système binaire de genre hétérosexuel, hiérarchisé, via la colonisation.

Les débats sur la décolonisation, sur la colonialité du pouvoir sont très présents sur tous les continents dans les champs du genre, de la coopération et des relations internationales. La conscience de l'impact de la colonisation sur le système mondial est aujourd'hui très aiguë, constatant notamment que le changement climatique est l'aboutissement le plus pervers de la colonisation. L'enjeu est phénoménal par rapport à la recherche de nouveaux paradigmes. En ce sens, ce partenariat s'inscrit dans une vision commune du besoin de "décoloniser". Le TFE de Claire Maaskant l'an dernier sur le féminisme décolonial est un témoin évident de la recherche partagée. Aujourd'hui, de par le monde, de nombreuses voix dénoncent l'imbrication des rapports de dominations (race, sexe, classe, non humains) inscrits profondément dans l'histoire coloniale et l'eurocentrisme. Pour changer le monde, on a besoin de révolutions culturelles, c'est à cela que nous participons, Ana, Delphine, Annick...

Alors on fait quoi?

On tisse du partenariat, on met du *care*, de l'institutionnel, des partages de manifestations. On sème, on récolte, on mycélium... Ces partenariats ne sont pas le fruit du hasard, ils sont la consécration de choix politiques, d'engagements qui font qu'ils fonctionnent. C'est ici un tout petit partenariat mais il se fait que, sans doute grâce à cette histoire commune, Inès qui travaille chez Echos communications (et est aussi une ancienne étudiante de la HEPN) lit que Annick a écrit sur le partenariat et la contacte. Annick contacte Ana et Delphine et l'écriture commune commence, sans se voir, sans se parler de vive voix, sur un *drive* nous écrivons... à six mains.

Et cela est possible car ce partenariat, initié sous prétexte pédagogique, maintenu au nom d'une lutte et vision commune du monde persiste car il existe entre nous un capital fondamentalement beau et précieux : le besoin vital de justice sociale, la confiance, et bien sûr, une profonde amitié que nous oserions nommer, de l'amour. Une petite histoire qui s'inscrit dans la grande car, comme le disaient les féministes des années 70, "le privé est politique".

Toute personne ayant envie de poursuivre la réflexion avec nous est la bienvenue : annick.honorez@hepn.province.namur.be, aperezdeclercq@gmail.com, delphinesaugues@gmail.com

[1] Haute École de la Province de Namur

[2] <http://ovcmsalta.gob.ar/>

[3] http://ovcmsalta.gob.ar/?page_id=168

[4] Lugones, M. (2008) "Colonialidad y género: Hacia un feminismo descolonial", en Walter D. Mignolo (Comp.) Género y descolonialidad. Ediciones del Signo-Duke University.

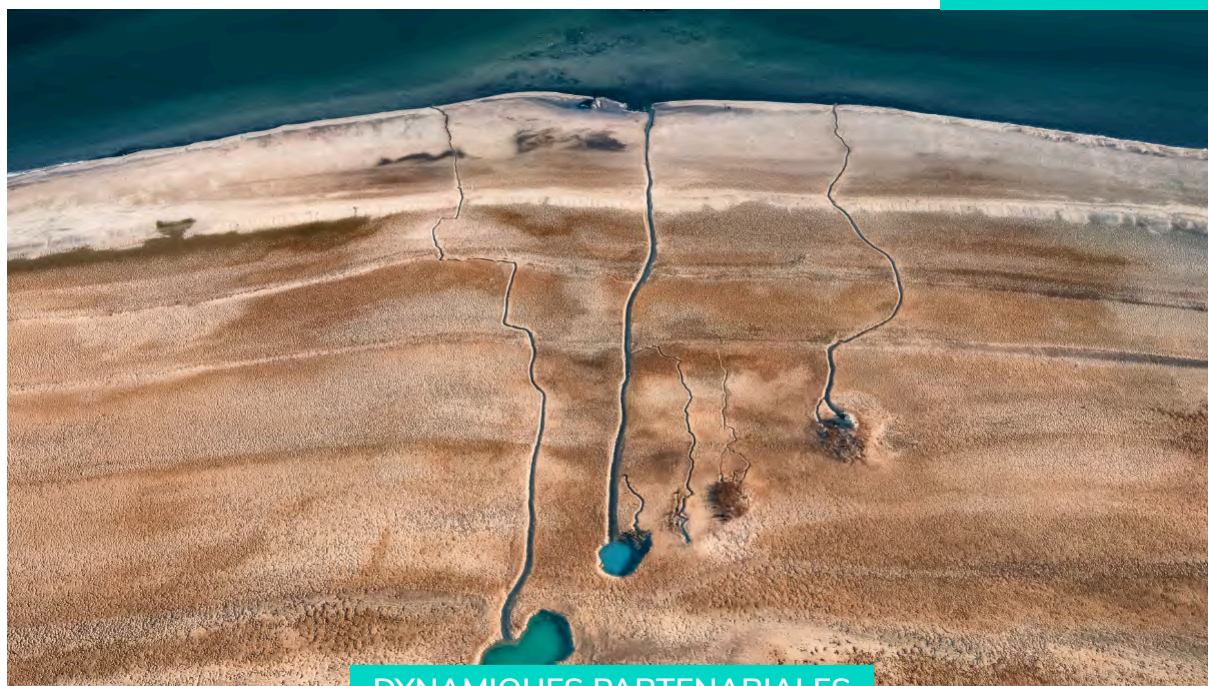


Photo d'ouverture : © Photo de Mehmet Kiling sur Pexels

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Une invitation au changement en matière de partenariats équitables

Coordination Sud, coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

Coordination Sud, la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale fondée en 1994, nous présente son approche et ses formations en matière de transformation pour des partenariats équitables et respectueux. Cette interview dépeint succinctement les réflexions qui ont mené Coordination Sud à élaborer deux formations sur les partenariats, la première à destination des personnels opérationnels et la seconde pour les personnes décisionnaires.

INTERVIEW

Pourquoi organiser ces formations de renforcement des partenariats ? Quels sont les objectifs et enjeux de ces formations ?

La question des partenariats est un enjeu essentiel pour le secteur de la solidarité internationale, et pour Coordination SUD et ses membres, dont la charte éthique¹ rappelle notamment que « [les] actions doivent être

fondées sur des partenariats équitables, respectueux de la souveraineté de toutes les parties, au service d'un projet politique et social pour des sociétés inclusives [et] co-construites. » Cette réaffirmation en faveur des partenariats équitables s'intègre dans une réflexion animée par Coordination SUD depuis 2005 sur le sujet, à travers ses fonctions que sont le plaidoyer, la vie associative, l'appui & le renforcement et la veille & prospective.

Une série de réflexions et d'ateliers menés par différents collectifs et plateformes, dont Coordination SUD, mettent en lumière diverses tendances au sein du secteur de la solidarité internationale² – telles que le dépassement des logiques de renforcement de capacités, un partenariat au-delà du cadre du projet, l'inscription dans des dynamiques collectives plutôt que de binôme ou encore la fin de la logique Nord/Sud – et identifient la localisation de l'aide³ comme un enjeu principal, impactant ainsi les organisations.

Ces mutations impliquent un changement des pratiques en matière d'aide au développement et humanitaire, orientées vers la construction de relations d'égal à égal construites autour d'un objectif commun et de valeurs communes au service d'un projet politique et social.

Par ailleurs, elles transforment en profondeur la nature des partenariats, mais également les postures d'interventions, les stratégies et les logiques organisationnelles, les métiers et les pratiques des organisations, au siège et dans les pays d'intervention.

La compréhension de ce qu'implique une stratégie partenariale équitable, sa mise en place, la capacité à la faire vivre, et le partage de connaissances entre partenaires dans une logique de renforcement continu sont un véritable enjeu aujourd'hui pour les organisations et les équipes.

La formation a pour objectif de permettre aux participant-e-s de relire et d'améliorer leurs pratiques dans le cadre de partenariats stratégiques entre ONG de solidarité internationale et organisations de la société civile locale, au-delà des projets réalisés entre ces acteurs.

À l'issue de la formation, les participant-e-s seront en mesure d'analyser les pratiques existantes dans leur structure, de créer et de mettre en place des outils pour améliorer leurs pratiques partenariales et les rendre plus équitables.

Plus spécifiquement, elles et ils auront acquis :

- une meilleure compréhension du cycle de partenariat, des typologies
- des éléments de méthodes et des outils concrets leur permettant de manager le

partenariat de la réflexion initiale à l'évaluation de la mise en œuvre du partenariat

- des éléments théoriques permettant d'appréhender l'égalité des partenariats et de porter le débat au niveau d'influence nécessaire à apporter un réel changement de culture du partenariat

Quel est le contenu de cette formation ? Quels sont ses outils et approches privilégiées ?

La première journée de cette formation, qui dure 4 jours au total, est orientée sur la réflexion et sert à établir une base solide pour amorcer les changements à venir, les échelonner, et être à même de mesurer leur évolution.

Cette première journée est rythmée entre des apports théoriques (typologies de partenariat, localisation de l'aide, *Grand Bargain*) et des temps d'analyse (posture individuelle, grille d'analyse organisationnelle, les forces et faiblesses de différentes postures possibles dans le partenariat).

La deuxième session, qui se tiendra sur deux jours, se focalisera sur les pratiques et outils de partenariats stratégiques et équitables : les participant-e-s seront invités à partager et analyser la pertinence des outils existant au sein des organisations représentées. En gardant en perspective le cadre de mesure de performance de la localisation (NEAR), les participant-e-s sont invité-e-s à partager des bonnes pratiques (voir tableau dernière page) visant des partenariats plus égalitaires déjà mises en œuvre dans leurs organisations actuelles.

Le cycle du partenariat sera également décorqué, chaque phase du partenariat sera analysée pour déterminer quels sont les enjeux et les problèmes rencontrés par les ONG représentées.

Un focus sur l'outil de diagnostic organisationnel et sur le renforcement de capacités clôturera cette session. Les participant-e-s seront exposé-e-s à différents exemples de diagnostic organisationnel visant à rompre avec une approche verticale des relations partenariales.

Suite à ces sessions sur l'évaluation de la situation et la prise de connaissance d'outils et de pratiques, la dernière journée invite les participant·e·s au changement en les incitant à planifier une entrée en action. Cette dernière session est articulée autour des plans d'actions personnels et de réflexions sur des changements concrets à amorcer au niveau organisationnel et stratégique.

Quelle est la plus-value, pour les organisations, de participer à cette formation ?

Au-delà des apports théoriques sur le processus de construction et de développement d'un partenariat équitable et l'opportunité d'introspection sur le positionnement propre à chaque organisation que cette formation permet, les participant·e·s bénéficient également grandement de l'opportunité de pouvoir partager leurs pratiques entre pairs de manière ouverte et bienveillante, et de concevoir une réflexion commune sur les futures possibles et souhaités du partenariat dans le secteur de la solidarité internationale.

De plus, les participant·e·s repartent de cette formation avec un plan d'action concret à mettre en place au sein de leur organisation afin de ramener les éléments de réflexion « théoriques » à un niveau pratique et plus opérationnel.

À quelles limites et difficultés vous confrontez-vous dans cette formation sur les relations partenariales ?

Bien qu'une réelle volonté existe dans le secteur de la solidarité internationale de promouvoir des partenariats équitables et horizontaux, une logique verticale Nord-Sud continue à subsister, surtout dans l'accès aux ressources financières.

Malgré de grands pas vers des partenariats plus équitables accomplis par les acteurs de la solidarité internationale (les organisations à

travers leurs actions, mais aussi les bailleurs à travers la mise en œuvre de moyens financier pour favoriser des partenariats plus équilibrés), le concept de partenariat reste trop souvent associé ou confondu avec le renforcement de capacités. « Renforcement de capacités » et « partenariat » ne sont pas équivalents, même si renforcer les capacités est souvent au cœur des objectifs du partenariat.

Le mandat de Coordination SUD est l'appui et le renforcement des organisations de solidarité internationale **françaises** ; en tant que tel, une formation sur la promotion et le développement de partenariats équitables va principalement toucher les organisations de solidarité internationale françaises.

La formation sur le partenariat a été proposée pour la première fois en 2020 par Coordination SUD à destination d'un public dit « opérationnel », ayant en charge le pilotage des projets et/ou de relations partenariales.

Cependant, comme évoqué précédemment, l'enjeu partenarial vient servir un projet politique et social. De ce fait, l'implication des directions et gouvernances a été identifiée comme une condition nécessaire au travail des relations partenariales, notamment car les évolutions du secteur impacteront institutionnellement et au niveau organisationnel les ONG, notamment occidentales, les obligeants à changer leur positionnement.

C'est pourquoi, Coordination SUD entend proposer dès l'année 2023 deux formations, l'une à destination des personnels opérationnels (et présentée précédemment) et l'autre aux personnes décisionnaires afin de rendre compte des dynamiques à l'œuvre dans le secteur et permettre aux personnes décisionnaires d'anticiper l'évolution structurelle de leurs associations à la lumière de partenariats réciproques et apprenants.

La compréhension de ce qu'implique une stratégie partenariale équitable, sa mise en place, la capacité à la faire vivre, et le partage de connaissances entre partenaires dans une logique de renforcement continu sont un véritable enjeu aujourd'hui pour les organisations et les équipes.

Par ailleurs, les personnels opérationnels se heurtent parfois aux enjeux de posture dans le partenariat. En effet, nombre d'entre eux sont avant tout des gestionnaires de projet. Or, travailler le partenariat équitable nécessite d'être un.e accompagnateur.ice et de délaissier la « casquette » opérationnelle et cadrée autour d'un financement, majoritairement obtenu par une OSC du « Nord » et transféré à une OSC du « Sud ». Aujourd'hui, quelques organisations disposent de postes dédiés de type Chargé.e de partenariats, permettant aux équipes de sortir des logiques de redevabilité et de projet afin de travailler avec les partenaires au-delà du cadre de projet. Les organisations ne disposant pas de ressources suffisantes pour développer cette fonction doivent donc former leurs équipes sur de nouveaux angles d'analyse et d'accompagnement.

Bien qu'une formation sur la nécessité et la mise en œuvre de partenariats équitables soit

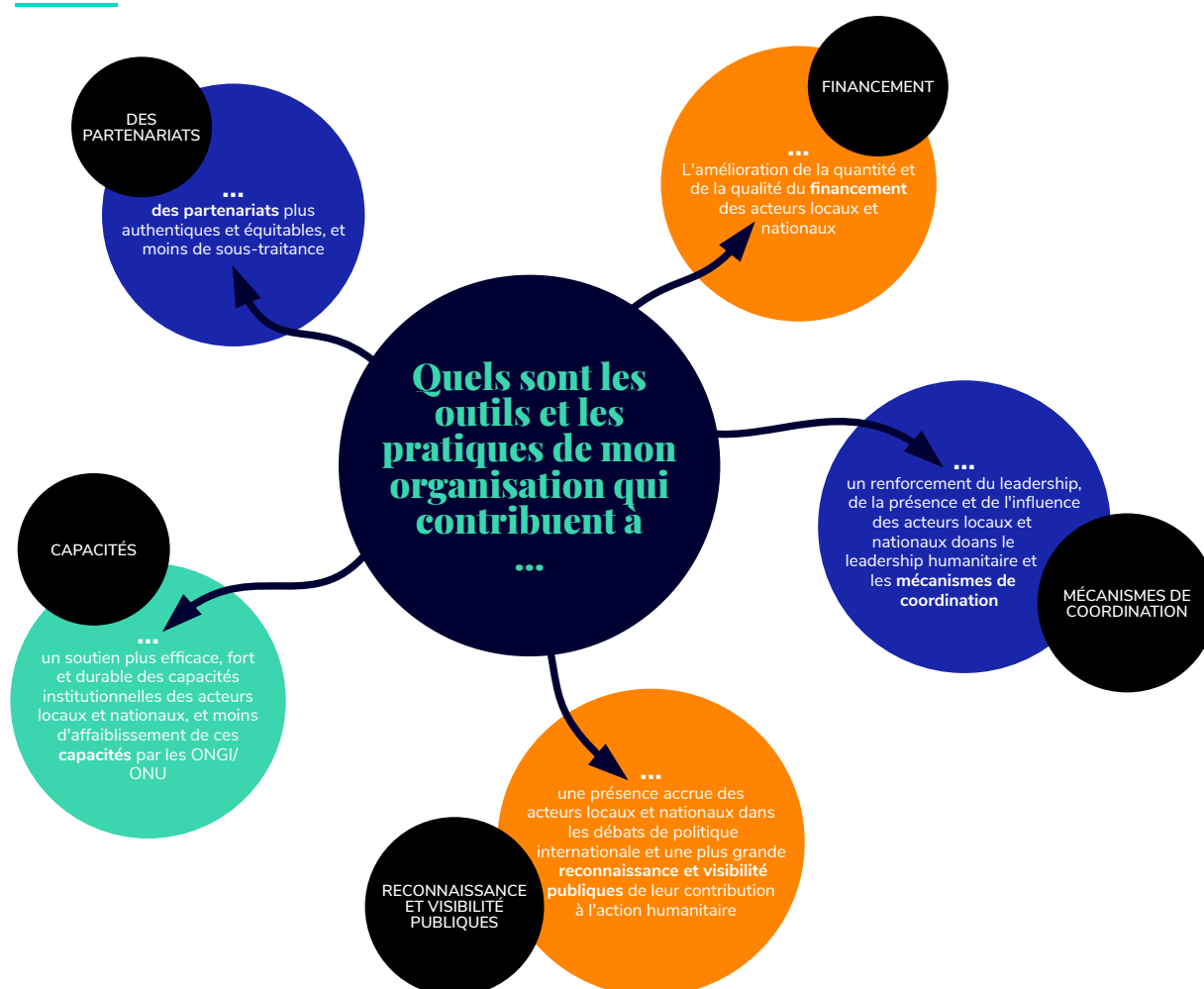
un bon début, la limite reste le fait que les partenariats équitables doivent être intégrés dans la conception même de la solidarité internationale. Former les organisations de solidarité internationale françaises sur de tels partenariats est une solution, mais cela doit aussi venir des bailleurs, et être co-construit avec les partenaires dans les pays d'intervention.

[1] Une éthique partagée : Charte de Coordination SUD et ses membres. (2019). Coordination SUD.

[2] Les ONG et leurs pratiques de partenariats : Nouvelles tendances et nouveaux défis. (2017). Coordination SUD.

[3] La localisation de l'aide : Plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ? (2019). Coordination SUD.

PARTAGE DE BONNES PRATIQUES





Coordination SUD

COORDINATION NATIONALE DES ONG FRANÇAISES DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, plus de 180 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, CNAJEP, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Pour le secteur associatif de droit français de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses organisations membres, assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des organisations de la société civile (OSC), l'appui et le renforcement de ces mêmes OSC, la construction et la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde sur les politiques de solidarité internationale ; et enfin, la veille et la prospective sur la solidarité internationale et son secteur associatif, leurs évolutions et enjeux.

Dans le cadre de sa mission d'appui aux ONG françaises de solidarité internationale, Coordination SUD propose des formations professionnelles ouvertes aux personnes salariées, volontaires et bénévoles des ONG de solidarité internationale. La formation est un outil essentiel au service des ONG, permettant d'accroître les connaissances et compétences mais aussi d'approfondir la réflexion et d'encourager l'échange de pratiques entre pairs. L'offre de formations proposée par Coordination SUD a pour but d'accompagner le développement des ONG de solidarité internationale et de les aider à relever les défis liés à un contexte en constante évolution. Il s'agit de renforcer le pouvoir d'agir des ONG de droit français, actrices de changement et promotrices de sociétés soutenables, équitables et inclusives.

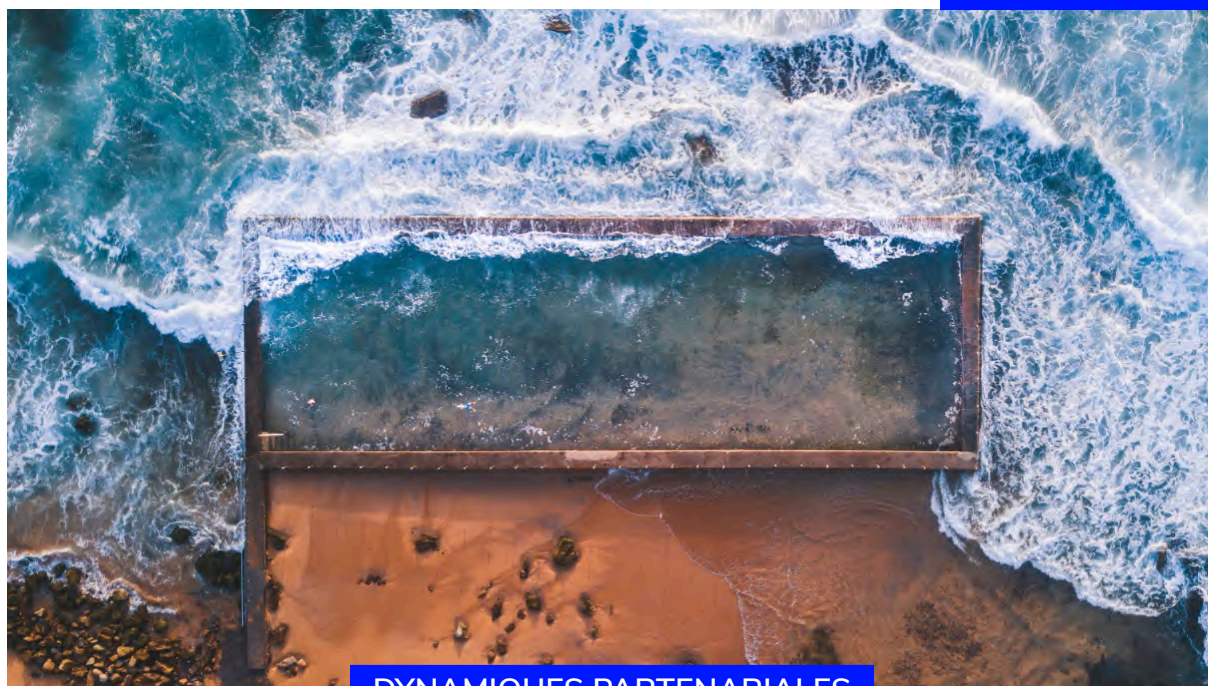


Photo d'ouverture : Photo de Lachlan Dempsey sur Unsplash

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Le partenariat Belgo-Africain face à la nouvelle configuration mondiale

Patrick Balemba Batumike, juriste et avocat.
Actuellement chargé de recherches et d'animation.

La conjoncture actuelle du monde dépeint un ensemble de crises multiformes qui se superposent, se succèdent ou s'influencent et impose de nouvelles méthodes et critères innovants d'analyse. À titre d'exemple, alors que l'impact de la crise du Covid-19 n'est pas encore effacé, des perceptions multiples foisonnent sur la gestion de la crise écologique, la guerre en Ukraine, les inégalités mondiales, le stress écologique...

La conjoncture actuelle du monde dépeint un ensemble de crises multiformes qui se superposent, se succèdent ou s'influencent et impose de nouvelles méthodes et critères innovants d'analyse. À titre d'exemple, alors que l'impact de la crise du Covid-19 n'est pas encore effacé, des perceptions multiples foisonnent sur la gestion de la crise écologique, la guerre en Ukraine, les inégalités mondiales, le stress écologique...

La planète Terre, appréhendée désormais comme un tout, une « maison commune¹ » appelle davantage à une prise de conscience des responsabilités partagées des humains. Le travail visant la réduction des inégalités mondiales appelle à un nouveau partenariat mondial afin d'aboutir à une coopération plus humaine. Celui-ci nécessite le changement du paradigme de l'Aide au développement.



La Belgique qui a voulu entamer une démarche décoloniale, notamment par l'instauration d'une commission parlementaire sur le passé colonial, devra encore adapter et réinventer ses opérations de solidarité en se focalisant sur les besoins des communautés locales.

Pendant que des sentiments de vulnérabilité et le stress écologique s'accroissent, La classe politique belge doit faire preuve d'initiatives solidaires courageuses. La réaction empathique des Belges face aux effets de la guerre laisse présager l'élan d'une grande potentialité solidaire et adaptative que l'Europe devrait poursuivre.

Quelles leçons pour le futur le monde diplomatique belge pourra-t-il tirer des échanges culturels et civilisationnels avec les pays de l'Afrique centrale ?

Dans le nouveau paradigme partenarial basé sur une collaboration plus intégratrice d'acteurs² ; la cohérence politique responsable devrait non seulement donner plus de place aux acteurs traditionnels des pays « en développement », mais en plus reconnaître un rôle de protagoniste de taille aux organisations de la Société Civile (OSCs)³. Celles-ci contribuent encore mieux à la lecture stratégique pouvant permettre de véritables changements sociétaux.

Trajectoire du partenariat belge avec l'Afrique centrale

60 ans après les indépendances, la coopération internationale est en perpétuelle évolution. Son champ a subi une transmutation au fil du temps. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'aide publique au dévelop-

pement (APD⁴) s'est retrouvée au cœur des relations internationales. Celle-ci a évolué au gré des paradigmes qui ont animé la vie internationale. Elle dépendait dans ses débuts de l'intensité des liens qui existaient entre pays « donateurs », pays « du nord » d'une part et de l'autre ; pays bénéficiaires, principalement du « sud » ou en développement.

Elle peut intervenir de manière directe (unilatéralement) d'un État vers un autre ; à travers la coopération bilatérale ; multilatérale ou indirectement via les ONG, les institutions universitaires et scientifiques, etc.

Les influences des anciennes métropoles ne cessent alors de planer sur leurs anciennes colonies. Ainsi, l'aide britannique sera accordée préférentiellement aux pays du Commonwealth⁵, celle de la France orientée principalement vers les pays de la zone CFA⁶ et la coopération internationale belge principalement vers l'Afrique centrale (anciennes colonies).

En Belgique, la loi du 19 mars 2013 définit la *Coopération belge au Développement comme la politique et les actions menées par des canaux gouvernementaux, multilatéraux et non gouvernementaux et au moyen des autres instruments qui sont ou ont été comptabilisés comme de l'Aide publique au développement par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE).*

La Belgique est reconnue au sein du Comité d'aide au développement (CAD)⁷ comme un pays fervent défenseur des états *moins avancés et fragiles*. Pourtant, l'APD belge baisse depuis plus d'une décennie et se situe aujourd'hui autour de 0,4% du RNB (Revenu National Brut), largement inférieure à l'objectif de 0,7% qu'elle s'est librement fixée⁸ ;

En RD Congo, par exemple, la Belgique appuie le secteur de l'enseignement technique et la formation professionnelle, l'agriculture, le développement rural et le secteur de la santé. Au Rwanda, elle offre un appui à la santé, l'énergie et à la décentralisation. Elle soutient au Burundi la santé, l'éducation et d'autres secteurs transversaux dont la bonne gouvernance, l'environnement et le domaine des Droits Humains.

L'APD reste importante dans ces pays, par exemple au Rwanda, 40% de son budget national a été couvert par la solidarité internationale⁹. Au Burundi, l'APD couvre 45,4% du budget national¹⁰. Ceci nous montre dans quelle proportion l'impact de la solidarité internationale peut influencer sur la vie des populations de la région des Grands Lacs. L'influence, ainsi que l'impact du soutien belge dans cette région se diluent avec le temps, car entrent « en concurrence » avec d'autres acteurs internationaux tels que la Chine, les États-Unis, la France ou la Russie.

Les OSCs, alternative à la faillite des états?

Pour mieux cerner la politique belge, il faut remonter à juillet 1999 à l'entrée en fonction du gouvernement « *arc-en-ciel* » du Premier ministre Guy Verhofstadt (VLD) et de son vice-premier ministre et ministre des Affaires étrangères Louis Michel (PRL). Ce gouvernement manifesta immédiatement son intention de mener une politique africaine plus dynamique *visant à remettre la Belgique au centre des débats internationaux eu sujet de l'Afrique centrale*¹¹ et ainsi jouer un rôle effectif dans la recherche des solutions au conflit qui y sévissait. Ces antagonismes en résurgences ont suffisamment muté jusqu'à présenter en ces jours un danger imminent d'implosion.

La coopération belge avec ses anciennes colonies a donc évolué en fonction des aménagements successifs des *plans stratégiques* et dépend désormais en grande partie du changement de la *situation particulière de chaque partenaire*¹².

Au fil des années, les relations entre la Belgique et ses anciennes colonies ont évoluées en rythme mouvementé entre tension et controverses. Les ONG ont régulièrement attiré l'attention sur l'ambiguïté qui affichait une disparité évidente entre le train de vie des gouvernants d'une part et les inégalités criantes affichant une pauvreté endémique de l'autre. Ces situations peuvent entacher la durabilité partenariale qui doit nécessairement s'inscrire dans une perspective à long terme *pour être efficace*¹³.

L'analyste pouvait donc déduire un fréquent détournement de l'APD au profit des personnes au pouvoir et donc une utilisation inefficace. Le postulat de la *malédiction des richesses* mélangée à une situation d'impunité face aux détournements de fonds réduisant le peuple au silence a été décrié également¹⁴. Notons que les ONGs ont notamment joué un rôle déterminant dans ce domaine de gouvernance des ressources naturelles en militant pour la prise, en Europe, des mesures sur le *devoir de vigilance et de responsabilité des entreprises*¹⁵. Cela pourrait non seulement limiter le manque à gagner des populations locales, mais aussi permettre plus d'impact de changement pour la réalisation des ODD.

En tout état de cause, les critiques de l'aide au développement ont tourné autour de quelques thèmes comme la « *dictature des experts* » ou « *la collusion avec les gouvernants* », mais aussi le « *faible impact de l'aide publique sur le développement* »¹⁶.

Une première critique reproche à l'APD d'être la résultante d'une « *dictature des experts* » lorsqu'elle consiste à l'application pure et simple des conclusions d'études élaborées par des technocrates souvent sont déconnectées des réalités de terrain. Une seconde fustige la « *collusion avec les gouvernants* » lorsque la forme et la publicité de l'aide n'auraient plutôt abouti qu'au renforcement du régime politique qui exerce l'autorité temporaire. Outre, il a été également reproché à l'APD d'avoir un très « *faible impact* » lorsque celle-ci se poursuit sans pour autant atteindre les objectifs escomptés ni produire d'impacts significatifs.

L'économiste Dambisa Moyo quant à elle fait remarquer que « *les pays qui ont connu une phase de développement dans les dernières décennies doivent leurs bonnes performances économiques non à l'aide extérieure, mais à leur capacité à créer des richesses* ». L'aide souvent détournée, peut renforcer certains dictateurs¹⁷ d'où le fait qu'il soit de plus en plus souhaité d'impliquer la société civile dans la gouvernance.

Ces critiques peuvent être légitimes dans certaines circonstances où, au lieu de favoriser le développement escompté, l'aide pour-

rait favoriser la pérennisation des dictateurs au pouvoir. Elles deviennent malheureusement fatales lorsque les bénéficiaires en pâtissent. Cela a été, par exemple, le cas des pays où les organisations de la société civile (OSC) n'ont pas été prenantes aux sphères de décisions. Elles manquent ainsi la possibilité de bien jouer leur rôle de rempart en faveur de la bonne gouvernance et la démocratie.

Notons néanmoins que ces critiques de l'APD en général n'évaluent aucunement les améliorations générées dans le quotidien des populations locales en termes notamment d'accès aux infrastructures d'utilité publique. Aujourd'hui, les droits humains sont devenus progressivement une balise incontournable pour la coopération belge. L'implication de plus en plus marquée de la société civile améliore la qualité du partenariat dans le sens qu'elles assurent non seulement la pérennité d'objectifs, mais aussi constituent une voie plus engagée à proximité des communautés locales. Ainsi constitueront-elles un équilibre politique face aux régimes souvent autoritaires et en réponse à la faillite des États qu'elles ont renforcées dans leurs missions.

Nous pouvons néanmoins faire remarquer qu'il est arrivé à la Belgique de s'être réservé le droit de suspendre les liens de solidarité de manière unilatérale, en cas de régression de l'état de Droit. Bien que jouant un rôle d'appui aux services publics, des interruptions intempestives qui ont entraîné l'arrêt complet de collaboration peuvent s'avérer « fatales » vis-à-vis des destinataires finaux de l'APD. Surtout lorsque l'APD de la Belgique représente le dernier (si pas le seul) rempart économique du pays bénéficiaire.

Nous pouvons citer notamment la période du génocide de 1994 au Rwanda avec l'assassinat le 07 avril de 10 para-commandos belges et la rupture de la coopération militaire belge qui avaient été suspendues lorsque celui-ci avait été accusé par la RD Congo pour sa participation éventuelle au soutien de la rébellion dans le Kivu. En 2015, les relations bilatérales avec le Burundi ont également été rompues⁸ en guise de protestation au dépassement du nombre maximum de mandats à la présidence de la République par Pierre Nkurunziza. Cela

a également été à la base du coup de froid diplomatique⁹ avec la RD Congo en 2016 pour des motifs de graves violations de droits humains.

Le plus souvent, ce sont les ONG qui ont dû prendre le relais pour assurer la continuité de certains projets à caractère urgent et vital.

Face à cette réalité, comment garantir, dès lors, la nécessaire continuité des actions concertées de solidarité ? Ne faudra-t-il pas focaliser directement les efforts, en Afrique centrale, vers les OSC (Organisations de la Société Civile) ?

Vers la cohérence de la politique belge de solidarité

Globalement, on peut estimer que l'APD est efficace, dans une certaine mesure, pour contribuer au développement socio-économique dans les pays pauvres. L'Université des Nations Unies a publié une étude qui corrobore ces dires. Selon celle-ci, sur la période 1970-2007, un flux moyen annuel de 25 dollars d'aide par habitant dans les pays bénéficiaires aurait permis une diminution de la pauvreté de 6,5%, un accroissement des investissements de 1,5%, du taux de croissance du PIB de 0,5 % et de l'espérance de vie de 1,3 an et le taux moyen de scolarisation de 0,4 an dans les pays en développement bénéficiaires⁰. En 2019, le gouvernement belge s'est accordé sur le principe d'atteindre en 2030 le seuil de 0,7% du RNB en APD. Mais en réponse à l'urgence engendrée par la guerre Russo-Ukrainienne, la Coopération belge a mobilisé des financements additionnels pour soutenir l'Ukraine, plutôt que de réorienter des budgets vers son APD comme l'ont fait d'autres pays européens.

La Belgique a allongé la valeur nominale entre 2020 et 2021, passant de 2.033 à 2.186 millions EUR, mais elle a baissé en termes relatifs, passant de 0,47 à 0,46% du revenu national brut (RNB) : elle n'a donc pas atteint l'objectif fixé de 0,7% en 2021. La Belgique ne respecte pas encore son engagement d'allouer 15% de l'APD à la souveraineté alimentaire. Notons aussi qu'en 2021, la part de l'APD gérée par la Direction générale de la Coopération au

L'accord du kern du mois de juin 2022 s'est engagé à atteindre les 0,7% du RNB en aide au développement en 2030. Tous les partis francophones composant la majorité gouvernementale s'y sont engagés dans leurs programmes électoraux respectifs.

La Wallonie a joué un rôle de pionnière avec l'Écosse lors de la COP 26, en annonçant un financement de 1 million EUR pour compenser les pertes et préjudices dans les pays du Sud.

Développement (DGD) a diminué, passant de 60% en 2020 à 56% en 2021.

La Belgique fait figure de bon élève quant à la marge de manœuvre qu'elle laisse à ses bénéficiaires, car la majeure partie de l'aide belge est dite « déliée »²¹. Cela veut dire qu'elle est allouée sans obligation pour le pays partenaire d'utiliser cette aide pour l'achat de biens ou de fournitures belges.

Contrairement à l'aide américaine, par exemple, qui reste partiellement liée aux intérêts commerciaux américains. *C'est le prix à payer pour avoir l'accord du Congrès des États-Unis* disait Hillary Clinton au sommet des investisseurs à Busan²². Un tiers de l'aide américaine reste donc encore liée. Dans ce cas, le pays bénéficiaire peut être obligé, par exemple, de ne faire exclusivement appel, qu'à une entreprise du pays donateur pour la fourniture de biens et services.

En 2011, lors du 4e forum sur l'efficacité de l'aide au développement à Busan, 160 pays et 46 organisations internationales se sont accordés pour créer un *forum multiacteurs*, dont l'objectif serait d'assurer l'efficacité maximale de la coopération internationale. C'est ainsi qu'est né le « *Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement* », avec pour mission de contrôler la mise en œuvre des quatre principes de l'efficacité du développement approuvés à Busan : (1) l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement ; (2) l'orientation vers les résultats ; (3) des partenariats inclusifs ; (4) la transparence et la responsabilité mutuelles²³.

Aujourd'hui, le Partenariat mondial rassemble les pays en développement, les pays donateurs et d'autres organisations du monde entier, dont le PNUD, l'OCDE²⁴, ainsi que les organisations de la société civile. Selon le dernier rapport du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, l'alignement des objectifs des projets de développement sur les priorités de pays bénéficiaires s'est détérioré²⁵. Le plus souvent, les appels à projets ne sont l'émanation que des décisions unilatérales des pays donateurs. Dans ce sens les lignes de financement décidées par ces derniers ne sont pas toujours conformes aux attentes et besoins réels des pays bénéficiaires de l'APD. Ces derniers se retrouvent le plus souvent rangés derrière les seules priorités décidées par les bailleurs de fonds.

La solidarité internationale cependant, est censée respecter plusieurs critères, notamment l'alignement, l'appropriation et l'utilisation des systèmes nationaux des pays partenaires. En d'autres termes, la coopération doit être cohérente et s'aligner avec les besoins, objectifs et intérêts des partenaires bénéficiaires de l'APD, et plus encore ceux des populations locales. Elle doit aussi prendre soin d'utiliser au maximum les outils (tels que les systèmes de gestion et de suivi) des pays partenaires, avec pour objectif le renforcement des capacités et la durabilité des actions mises en place. Il est donc primordial que le nouveau partenariat envisage de mutuelles conceptions de l'APD basée sur une co-construction des notes stratégiques.

Partenariat équilibré « eurafricain »²⁶

La particularité de l'Afrique selon Kako repose sur la capacité *d'adaptation résiliente de sa jeunesse précarisée de faire face à la dureté de la vie*²⁷. Bien que ce continent couve la plupart des conflits violents et meurtriers en subissant une corruption endémique au lieu d'être protagoniste de son destin, ne pourrait-il pas surprendre le monde avec sa capacité adaptative d'appréhender les nouvelles technologies ?

L'Afrique a résisté à la traite négrière qui avait besoin des ressources en homme en son temps, aujourd'hui, elle fait face à la ruée vers l'exploitation des ressources naturelles.

L'Afrique sera bientôt le premier continent dans l'histoire à pouvoir intégrer, en moins de cinquante ans, 2 milliards d'humains, cela dans un contexte de faible productivité et de quasi-absence d'industries ni d'urbanisation accélérée²⁸. La moitié de sa population ayant moins de 15 ans présuppose, dans un futur proche, un basculement économique potentiellement innovateur.

Un humain sur 4 sera africain d'ici 2050. Un tiers à la fin du siècle. La démographie vigoureuse de l'Afrique reste un atout à redécouvrir. Ses richesses minières et énergétiques, convoitées par des anciens et nouveaux prédateurs couplés à son capital humain nécessitent une meilleure gouvernance.

Soixante ans après le départ des pays colonisateurs, l'influence actuelle de l'occident – mû par les enjeux climatiques et économiques – se fait encore sentir. Cette influence, bien qu'atténuée par l'entrée en jeu spectaculaire des nouveaux acteurs comme la Chine (en quête de matières premières) et la Russie (en quête d'alliés et de débouchés). A ceci s'ajoutent les inégalités dans la redistribution des richesses entre les gouvernants et les entreprises multinationales qui exploitent les ressources naturelles d'une part et les populations locales qui en pâtissent de l'autre.

Bâtir un bon partenariat dans la région des Grands Lacs c'est aussi contribuer activement au rapprochement des États afin de recréer un climat de paix adéquat. La Belgique

pourrait encore exercer de son influence armée de la profonde expérience de sa culture du compromis politique.

Responsabilité historique de la Belgique

« Les Congolais ont besoin des Belges et les Belges ont besoin des Congolais », pouvons-nous lire dans l'article intitulé « Le Zaïre au temps des Noko »²⁹ (Colette Braeckman)

L'implication souhaitée de la Belgique pour face à la situation qui sévit en Afrique centrale repose non seulement sur le besoin du bien-être humain, mais aussi sur un immense capital historique *sui generis*. La période coloniale a tellement impacté les liens qu'elle reste comme une trace indélébile non seulement dans l'imaginaire collectif, mais aussi dans l'espace public.

C'est la raison pour laquelle, face aux accusations de plus en plus indexées contre les dirigeant·e·s et multinationales en Afrique centrale, des voix se sont aussi levées en Belgique.

Le journaliste *François Ryckmans* dans son livre « *Mémoires noires, les Congolais racontent le Congo belge* »³⁰ retrace le courage d'un peuple ainsi que sa capacité de résilience inouïe en invitant à plus de responsabilités des responsables politiques. Le journaliste *Érick Bruyland* dans son récent ouvrage : « *La sape d'un géant. RD. Congo 1960-2020* »³¹, aborde pour sa part le paradoxe « pauvre-riche » et propose des alternatives d'actions politiques fortes. Il insiste sur l'instauration de lois plus humaines ainsi qu'une justice fiscale optimale pour le retour de l'état de droit. Le réalisateur *Thierry Michel* quant à lui s'insurge également contre la loi du silence sur un quart de siècle dans son dernier film : « *L'empire du silence* ». Ce dernier en appelle à la Communauté internationale pour qu'elle puisse agir.

Le pacte partenarial reposant sur liens diplomatiques, socio-économiques et humains demeure étroit entre ces pays, qu'on le veuille ou non. Ces partenariats, non dénués de frottements et d'anicroches, sont marqués des pressions et critiques belges sur les failles avérées de gouvernance ou sur le non-respect des droits humains comme par une aspiration partagée de proximité historique.

Pour les générations futures, la nécessité de commercer appelle une prise de conscience et une responsabilité à l'égard des ressources naturelles, qui sont par ailleurs, limitées en quantités. Les métaux nécessaires à la transition écologique souhaitée, disponibles en grande partie en Afrique centrale, pourraient dès lors éthiquement apporter un souffle nouveau au travers de cette nouvelle voie de partenariat entre la Belgique et l'Afrique centrale.

Innover un partenariat inclusif

En définitive, nous pensons qu'il est envisageable que des liens pluriels solides « eurafri-cains » puissent entraîner l'intégration parfaite des valeurs universelles – la démocratie, la bonne gouvernance, la lutte contre l'impunité, les Droits Humains, la lutte contre la corruption, la transparence... dans le quotidien des Congolais-es, Rwandais-es et Burundais-es. Les grandes questions planétaires de caractère climatique, alimentaire, migratoire, et économiques actuelles trouveront elles aussi une part de leur solution dans les valeurs africaines.

Le nouveau partenariat à bâtir signifie aussi annuler et assouplir les conditionnalités de la dette, assurer la redistribution des richesses via de nouveaux mécanismes notamment par la taxe Carbonne (pollueurs-payeurs), impliquer les diasporas, partager les meilleures technologies de la santé, démystifier la perception de la mobilité des populations et bannir les approches néocoloniales dans les relations futures.

Le nouveau partenariat doit également infuser la culture de la paix, de la tolérance et du dialogue. La justice sociale (fiscale, communicationnelle, écologique et climatique,

éducative...) appelle à la mutualisation des moyens et capacités de résiliences communes.

Les bénéficiaires de l'aide au développement pourront-ils aussi participer à l'élaboration des nouvelles lignes d'action afin que la coopération internationale puisse aboutir au changement de la situation des populations à l'échelle planétaire ?

À l'instar des organisations de la société civile, certaines initiatives diverses des citoyens belges des diasporas se sont avérées productives et démultiplicatrices.

Le nouveau paradigme partenarial devrait, à sa juste valeur, reconnaître enfin à l'Afrique la contribution qu'elle apporte déjà à l'échelle mondiale par sa biodiversité, ses ressources naturelles et son écosystème.

[1] Pape François, *Laudato Si*, lettre encyclique, 24 mai 2015

[2] Il s'agit ici de dépasser le duo État donateur - État bénéficiaire et intégrer dans la collaboration les autres protagonistes comme les OSCs. Celles-ci deviennent le plus souvent le seul recours lorsqu'il s'agit d'État-faillis ou ceux dont les gouvernements despotiques ne gèrent plus de manière responsable la chose publique.

[3] <https://www.justicepaix.be/afrique-centrale-quelle-responsabilite-pour-la-societe-civile/>

[4] Concept classique qui est de moins en moins utilisé aujourd'hui. Il est remplacé par « coopération Internationale ».

[5] Le *Commonwealth of nation* est le nom depuis 1947 de l'association d'anciennes colonies (ou protectorats) de l'Empire britannique

[6] Pays de la Communauté financière africaine composée du Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale, le Tchad, le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Signifiait lors de sa création le 26 décembre 1945 « franc des Colonies françaises d'Afrique »

[7] Le Comité d'aide au développement a été créé au sein de l'OCDE le 23 juillet 1961. La Banque mondiale, le Fonds Monétaire International et le Programme des Nations Unies pour le développement sont observateurs.

[8] L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une motion réclamant aux pays « riches » d'affecter 1 % de leur revenu national à l'aide au développement. On retrouve cette demande lors de la Première Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) de 1964. La CNUCED s'est réunie à Genève du 23 mars au 16 juin 1964. Première conférence consacrée aux questions du développement.

[9] Jeremy Révillon, *Le Rwanda un modèle économique?* Observatoire des Grands Lacs en Afrique, Note N°3, 2013

[10] Analyse budgétaire : Santé, Unicef Burundi, 2019-2020

[11] De Coninck F., *Conflits et diplomatie en Afrique centrale: Témoignage d'un ambassadeur 1994-2000*, l'Harmattan, AfricaMuseum ; Paris, 2022, P.245

[12] Pierre Boisselet, *Aide internationale: le Rwanda peut couper le cordon?* Revue jeune Afrique Économie, 26 juin 2012

[13] Gérard Perroulaz, *Le rôle des ONG dans la politique de développement: forces et limites, légitimité et contrôle*, annuaire suisse de politique de développement, 2004

[14] L'engagement des jeunes ainsi que la mobilisation pour la démocratie et la justice suscitée via les mouvements citoyens en RD Congo en est une illustration.

[15] https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_FR.html

[16] Gaël Raballand, *peut-on rendre l'Aide publique au développement plus efficace?* Revue française d'administration publique, 2015/3 (N°55) PP 779-791

[17] Dambisa Moyo, *Dead aid: Why aid is not working and how there is another way for Africa*, Farar, Straus and Giroux, New York, 2009

[18] RFI, 10 octobre 2015, *Imbroglie diplomatique entre le Burundi et la Belgique*

[19] France24, 06 février 2018, *Coup de froid diplomatique entre Kinshasa et Bruxelles*

[20] Université des Nations Unies, *Étude d'impact sur la coopération au développement, 1970-2007*

[21] Elle n'est pas assortie d'aucune conditionnalité de l'achat de matériels, fournitures... auprès de l'industrie du pays donateur.

[22] Déclaration au 4e sommet 1

[23] Forum sur l'efficacité de l'aide de Busan (Corée), 20 novembre au 1er décembre 2011

[24] Respectivement, le *Programme des Nations unies pour le développement et l'Organisation de Coopération et de Développement économiques*.

[25] Van Haute A., *Une coopération au développement moins efficace*, analyse CNCD, 2019

[26] Concept imaginant un nouvel espace de partenariat unissant l'Afrique à l'Europe dans un projet commun d'intégration régionale. Idée lancée vers les années 1947 focalisée par les « origines coloniales » de la construction Européenne par les écrivains Hendrik Brugmans, Peo Hassen et Stefan Johnson.

[27] Nabukpo, K., *Une solution pour l'Afrique: du néoprotectionnisme aux biens communs*, Odile Jacob, Paris, 2022

[28] Idem

[29] En langue Lingala, « Noko » veut dire oncle. Dans le langage courant, les Congolais appellent les Belges leurs oncles en guise de liens de proximité incarnés par le passé colonial. « La nokologie » : est un concept qui souligne une croyance à un regroupement de l'Afrique centrale avec la Belgique (population, territoire, richesses...) en un seul ensemble.

[30] Ryckmans, F., *Mémoires noires, les Congolais racontent le Congo belge 1940-1960*, Racine/RTBF, Bruxelles, 2010

[31] Érick Bruyland, *La sape d'un géant. RD. Congo 1960-2020*, Racine, Bruxelles, 2021



Patrick Balemba Batumike

JURISTE ET AVOCAT. ACTUELLEMENT CHARGÉ DE RECHERCHES ET D'ANIMATION.

Formation de Juriste (UCBukavu) et d'avocat. Actuellement chargé de recherches et d'animation. Activiste des droits humains et du genre, il est diplômé en droit romano-germanique, droit international humanitaire, droits de l'Homme et diplômé UGenève en Rédaction des contrats

internationaux, SciencePo Paris,... Il possède également une expertise dans le droit diplomatique et consulaire ; ancien Responsable Afrique centrale et membre du Conseil de présidence de Sant'Egidio.



Photo d'ouverture : © 123Artistimages – iStock

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

L'Aide Publique au Développement en France l'heure des partenariats

Vincent Pradier, Coordination SUD

Le 13 avril 2023, l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) annonçait que la France était devenue, en 2022, le quatrième plus gros pays donateur de l'aide publique en développement (APD) en volume – cinquième en comptant l'Union européenne – passant devant le Royaume-Uni, dont le volume d'APD a drastiquement chuté depuis 2019. Si l'annonce a été accueillie avec un mélange d'enthousiasme et de prudence par Coordination SUD, la plate-forme des organisations non gouvernementales (ONG) de droit français, (Coordination SUD, 2023¹), force est de constater que l'APD française est en constante augmentation, à rebours (Hivert, 2023²) de nombreux pays européens, depuis le début de la présidence d'Emmanuel Macron.

Quels sont ainsi les effets de cette augmentation de l'APD sur le paysage français de la solidarité internationale ? Comment cette aide se matérialise-t-elle, se qualifie-t-elle ? Produit-elle des effets sur le milieu des ONG ? Quelles en sont d'ailleurs les principales

caractéristiques, quels en sont les principaux enjeux ? Par une mise en perspective européenne et académique, nous tenterons ainsi, pour cet article, d'apporter quelques éclairages à ces questions.

Entre programmation et contrainte, le paradoxe du contexte français de solidarité internationale

Depuis une cinquantaine d'années, les ONG occidentales occupent (Ryfman, 2014³) – à tout le moins en matière de solidarité internationale – une place médiatique, publique et politique importante. Des organisations confessionnelles aux french doctors en passant par les organisations de défense des droits humains, celles-ci sont aujourd'hui des maillons essentiels de l'aide humanitaire et au développement internationale. Si nombre d'ONG françaises ont « pignon sur rue » (comme Médecins du Monde, Action contre la Faim, etc.), paradoxalement, l'État français a longtemps peu soutenu leur développement.

Cette situation s'explique, comme nous l'écrivions ailleurs (Pradier, 2022⁴), par deux tendances anciennes de la coopération française. Tout d'abord, contrairement à un engagement datant des années 1970, la France n'a jamais atteint l'objectif (Charnoz et al., 2007⁵) – qu'elle s'était elle-même fixée, avec les autres pays du comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE – d'atteindre 0,7% de son revenu national brut (RNB) dédié à l'APD. Par ailleurs, la politique française de coopération internationale a longtemps été très centralisée, pilotée, et mise en œuvre directement par les institutions dédiées, en particulier les institutions diplomatiques. Ainsi, pendant longtemps, peu d'APD française « transitait » par les ONG, contrairement à d'autres pays (Banks et al., 2019)⁶.

L'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron en 2017 a cependant inversé la tendance. Elle s'est traduite dans deux dynamiques concrètes. Tout d'abord, l'APD française a substantiellement augmenté entre 2017 et 2022, passant de 0,47% du RNB à 0,56% – pour un montant total en 2022 de près de 16 milliards d'euros alloués. Par ailleurs, sous la présidence d'Emmanuel Macron, a été adoptée en 2021, et pour la première fois – avec une réelle dimension programmatique – une loi d'orientation et de programmation relative au développement et à la lutte contre les

inégalités mondiales⁷. Demandée depuis de nombreuses années par les ONG françaises – et bien que relativisée par celles-ci, dans ses objectifs et ses modalités de mise en œuvre (Coordination SUD, 2022⁸) – cette loi acte un certain nombre de principes *a priori* transformateurs pour le secteur français de la solidarité internationale.

Elle sanctuarise tout d'abord l'ambition d'augmentation de l'APD française entamée depuis 2017. Si l'année d'atteinte de l'ambition de 0,7% du RNB français dédié à l'APD n'est pas mentionnée, et si plusieurs critiques peuvent être émises quant à la comptabilisation de celle-ci⁹, la loi affiche une ambition d'augmentation à l'horizon 2025. Elle précise également le montant de cette APD qui « transite » par les ONG, avec une augmentation du financement des projets mis en œuvre par les ONG, « en vue d'atteindre, en 2022, le double du montant constaté en 2017¹⁰ ». Enfin, elle ouvre la possibilité, mise en place de manière effective depuis 2022, pour l'Agence française de développement (AFD) de financer directement des organisations non occidentales, *via* le mécanisme de subvention initialement dédié aux ONG françaises (le dispositif « initiatives des organisations de la société civile »), dans des conditions bien particulières (AFD, 2023¹¹).

Dans ce contexte *a priori* facilitant pour les ONG françaises, la France a cependant impulsé un certain nombre de contraintes réglementaires visant à limiter les capacités d'action des associations françaises, en particulier celles des ONG. Moins connu que le contrat d'engagement républicain (CER) – très critiqué par les associations – la France a ainsi tenté en fin d'année 2021 d'imposer, via des lignes directrices dédiées, un mécanisme de « criblage » – c'est-à-dire « la vérification que toute personne physique ou morale recevant des fonds dans le cadre de projets de solidarité internationale financés par les bailleurs institutionnels français, ne figure pas sur les listes de sanctions internationales ou nationales » (Coordination SUD, 2023)¹² – aux ONG bénéficiant de tous les financements de l'AFD. Si cette tentative traduisait certainement la matérialisation de la transformation des rapports entre État occidentaux et

ONG (Grisard *et al.*, 2022)¹³, la mise en œuvre de ces obligations, *de facto* discriminante, contrevenait aux principes d'action des ONG, notamment de neutralité, d'impartialité et d'inconditionnalité de l'aide. Ces lignes directrices ont depuis été annulées par le Conseil d'État, à la suite d'une procédure entamée par Coordination SUD et plusieurs de ses membres, « au motif que l'obligation de criblage n'existe pas en l'état du droit, et que les bailleurs institutionnels ne peuvent pas exiger la mise en œuvre d'une telle mesure par les OSC pour verser leurs subventions » (Coordination SUD, 2023)¹⁴.

Parallèlement, la France s'est dotée d'espaces politiques (le conseil présidentiel de développement) et pluri-acteurs (le conseil national pour le développement et la solidarité internationale) visant à accompagner le pilotage de la politique française en matière de solidarité internationale. L'année 2023 sera en effet une année-clé en la matière.

Un secteur des ONG françaises en pleine croissance

Malgré tout, force est de constater que le secteur des ONG françaises se porte plutôt bien – en tout cas du point de vue des ressources mobilisées globalement. La dernière étude publiée par Coordination SUD sur l'évolution des modèles socio-économiques des ONG est, à ce titre, assez édifiante (Coordination SUD, 2022¹⁵). S'appuyant sur les données socio-économiques partagées par près de 115 ONG françaises, complémenté par une trentaine d'entretiens, trois principaux enseignements sont à retenir.

Comme le montre l'étude, les ONG françaises sont en forte croissance. Les ressources mobilisées passent ainsi de 1,6 milliards d'euros en 2016 à près de 2,3 milliards en 2020, soit une augmentation de près de +43%. Confirmant une tendance ancienne (Coordination SUD, 2018¹⁶), les ONG françaises sont de plus en plus financées par les ressources publiques. Cela s'explique par deux facteurs : l'augmentation substantielle des fonds publics français mobilisés, dans un contexte d'augmentation de l'APD française (déjà mention-

née) ; et la capacité des ONG françaises à mobiliser des ressources publiques internationales, qui viennent notamment de l'Union Européenne, ou encore des coopérations bilatérales américaines, canadiennes et japonaises. Mais en creux, l'étude montre clairement que le secteur des ONG françaises se structure de plus en plus en « oligopole à franges », caractérisé par une dizaine de très grandes ONG qui captent près de 75% des financements (en 2020), et une myriade de petites et moyennes structures, aux profils divers et expertises plurielles.

De nombreux autres enseignements émergent de cette étude, en particulier la dynamique de « localisation » des richesses humaines mobilisées par les ONG, ou encore la prépondérance d'anciens territoires colonisés (notamment les pays d'Afrique de l'ouest) dans leurs terrains d'intervention. Elle montre également une certaine fragilité financière des ONG françaises, instaurant ainsi un autre paradoxe : alors qu'elles sont en pleine croissance, les ONG disposent d'une assise financière assez instable, source d'inquiétudes fortes pour le secteur.

L'émergence de « nouveaux acteurs et de nouvelles actrices »

Parallèlement à cette dynamique, Coordination SUD constate plusieurs mutations importantes à l'œuvre dans ce secteur de la solidarité internationale, documentées au sein de sa dernière étude dédiée (Coordination SUD, 2023¹⁷). S'appuyant sur une méthodologie principalement qualitative, cette étude au long-court a tenté de décrypter « les caractéristiques et dynamiques, sinon toujours de réels “nouveaux” acteurs et actrices de la solidarité internationale, tout au moins d'acteurs et actrices et des pratiques visiblement en expansion dans ce champ » (Coordination SUD, 2023 », p.7¹⁸). Montrant finalement que « peu d'acteurs et actrices sont totalement “nouvelles” dans leur forme juridique » (Coordination SUD, 2023 », p.7¹⁹), l'étude permet d'éclairer un certain nombre de transformations actuelles dans ce secteur, afin de permettre aux ONG de s'en emparer.

De nombreux autres enseignements émergent de cette étude, en particulier la dynamique de « localisation » des richesses humaines mobilisées par les ONG, ou encore la prépondérance d'anciens territoires colonisés (notamment les pays d'Afrique de l'ouest) dans leurs terrains d'intervention. Elle montre également une certaine fragilité financière des ONG françaises, instaurant ainsi un autre paradoxe : alors qu'elles sont en pleine croissance, les ONG disposent d'une assise financière assez instable, source d'inquiétudes fortes pour le secteur.

Là encore, trois enseignements principaux émergent de l'étude.

D'une part, elle met en lumière la croissance importante des différents types d'acteurs et d'actrices qui évoluent dans le champ de la solidarité internationale – parfois (voire souvent) bien éloignées dans réseaux historiques des ONG. On peut citer la myriade d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), comme les entreprises sociales ou les coopératives (avec l'exemple du groupe Solidarité Entreprises Nord-Sud), les acteurs et actrices des pays attributaires de l'aide (comme Social change factory au Sénégal), les entreprises privées (comme les entreprises à missions, et l'exemple de Nutriset), les citoyennes et citoyens (comme le collectif Tournons la page), les fondations agissantes (comme celle de Bill et Melinda Gates) et les multiples accompagnateurs, accompagnatrices et intermédiaires (comme la Fabrique au Burkina Faso) qui interviennent directement ou indirectement en solidarité internationale.

L'étude pointe d'autre part la transformation importante des modèles de financements des initiatives de solidarité internationale. En particulier, elle montre comment les différentes modalités « de financement à impact » sont, sous des formes diverses, de plus en plus mobilisées par les bailleurs de l'aide et les ONG pour financer leurs activités. Si les « contrats à impact sociaux (CIS) » en sont l'émanation les plus visibles, nombre de dispositifs similaires viennent bousculer les mécanismes de financement qui constituaient

historiquement les modalités de financement de ONG – notamment les différentes formes de subvention.

Enfin, l'étude montre bien comment l'APD finance aujourd'hui d'autres types d'acteurs que les ONG occidentales. Aux Etats-Unis notamment, en témoigne la place croissante qu'occupent les *international development contractors* (IDC), comme Chemonics ou Deloitte. Acteurs privés prestataires dans le secteur de l'humanitaire et du développement international, ils étaient initialement concentrés sur la sécurité. Mais ils ont progressivement déployé leurs actions dans de nombreux secteurs du développement international, et sont relativement critiqués, accusés pour certains d'être des « Beltways bandits²⁰ » (*Beltway Bandits' and 'Poverty Barons': For-Profit International Development Contracting and the Military-Development Assemblage*, 2015). En parallèle, et comme précisé ci-dessus, certains bailleurs publics facilitent l'accès à leurs guichets de financement par des organisations non-occidentales (comme le fait l'AFD depuis 2022), concourant de facto à une dynamique de localisation de l'aide, insufflée par le Grand Bargain de 2016, celle-ci pouvant être définie comme « une série de mesures que les différentes parties constituantes du système humanitaire international devraient adopter afin de rééquilibrer le système plus en faveur des acteurs et actrices nationaux, afin qu'un système recalibré exploite les points forts de ses parties et améliore les approches de partenariat dans l'action humanitaire » (Coordination SUD, 2019²¹).

Faut-il délocaliser, décentraliser, désoccidentaliser ou décoloniser le secteur des ONG françaises ?

L'enjeu de la localisation de l'aide, qui irrigue aujourd'hui très fortement les agendas des principaux bailleurs de l'APD – comme la France et la dernière stratégie de son ministère dédié (MEAE, 2023²²), pose en creux la question du positionnement et du rôle des ONG occidentales dans un monde qui se « désoccidentalise », comme nous l'écrivions tantôt (Pradier, 2023²³). Cela se traduit au moins dans deux dimensions, qui peuvent parfois sembler divergentes.

D'une part, cette localisation fait face à un certain nombre de défis techniques. Le niveau de « normalisation » des pratiques gestionnaires des ONG occidentales, qui se matérialise depuis les années 1990 dans « l'adoption [par les ONG] de pratiques homogènes venant du privé et la diffusion d'une culture organisationnelle tournée vers la mesure de résultats, [...] d'ailleurs largement alimentées par les bailleurs internationaux » (Cazenave *et al.*, 2020²⁴), complexifie grandement l'accès aux financements par les organisations non occidentales. Cette dynamique positionne *de facto* les ONG européennes et nord-américaines comme des intermédiaires incontournables dans cette chaîne de l'aide, au détriment parfois d'une certaine efficacité de celle-ci (Coordination SUD, 2019²⁵).

D'autre part, ce positionnement nourrit son lot de critiques, les ONG occidentales se voyant reprocher, de façon plus ou moins fondée, leur ingérence excessive (De Montclos Marc-Antoine, 2015²⁶), un certain racisme structurel (Peace Direct, 2021²⁷), voire une gestion très empreinte de colonialité, qui consiste en « l'articulation planétaire d'un système de pouvoir "occidental" [...] qui se fonde sur une infériorisation prétendument naturelle des lieux, des groupes humains, des savoirs et des subjectivités non occidentales » (Escobar & Restrepo, 2009, p.82⁸). Questions éminemment politiques, celles-ci font d'ailleurs l'objet de nombreuses publications récentes par les plateformes d'ONG occidentales – signe que le sujet est bien d'actualité – comme aux Pays-Bas, en

Flandre, au Royaume-Uni ou encore en France.

Une transformation effective face au nouveau régime climatique à venir

Quelle que soit les stratégies, il apparaît clairement aujourd'hui que le changement climatique et ses différentes conséquences sur l'environnement et la biodiversité va *de facto* entraîner une transformation du rôle et positionnement des ONG occidentales, et donc des ONG françaises. En effet, comme toute les organisations occidentales – issues de pays considérés par l'OCDE comme industrialisés, sources de la plupart des émissions de gaz à effet de serre passées et actuelles – les ONG françaises sont appelées par la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CNUCC) à réduire leur empreinte environnementale.

À ce titre, en France, depuis décembre 2020, dix ONG d'action humanitaire parmi les plus importantes se sont engagées à réduire de 30 % leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici à 2025, et 50 % à l'horizon 2030. Accélérée par la crise sanitaire, cette dynamique va entraîner pour les ONG occidentales des évolutions des pratiques de gestion et des repositionnements, à la fois en France (Eynaud *et al.*, 2021²⁹), et dans leurs pays d'intervention. C'est d'ailleurs l'un des chantiers prioritaires pour Coordination SUD, qui se matérialise par dans la feuille de route 2023 – 2025 de sa commission climat et développement, et par la menée d'une thèse de doctorat, entamée depuis 2020 au sein de la plateforme, en partenariat avec l'IAE de l'Université Paris 1.

[1] Coordination SUD. (2023). *Garder le cap des 0,7% ! – Coordination SUD*.

[2] Hivert, A. (2023, 17 mars). Aide au développement : la Suède revoit ses ambitions à la baisse. *Le Monde.fr*.

[3] Ryfman, P. (2014). *Les ONG*. La Découverte

[4] Pradier, V. (2022). Les ONG françaises face à la globalisation de l'aide. *Hermès, La Revue*, 89, 34-39.

[5] Charnoz, O. & Severino, J. (2007). *L'aide publique au développement*. La Découverte.

[6] Banks N. et Brockington D., « Mapping the UK's Development NGOs: Income, Geography and Contributions to International Development », GDI Working Paper, n° 35, Manchester, The University of Manchester, 2019.

L'enjeu de la localisation de l'aide pose en creux la question du positionnement et du rôle des ONG occidentales dans un monde qui se « désoccidentalise ».

- [7] L. n° 2021-1031, 4 août 2022, de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (1), NOR : EAEM2019665L
- [8] Coordination SUD. (2022). *Loi d'orientation et de programmation relative au développement et à la lutte contre les inégalités mondiales: rapport d'analyse globale*.
- [9] *Ibid.*
- [10] *Op. cit.*
- [11] Agence française de développement. (2023). *Appel à manifestation d'intentions pour les OSC 2023*.
- [12] Coordination SUD. (2023). *Annulation des lignes directrices en matière de criblage par le Conseil d'État – Coordination SUD*.
- [13] Grisard, R., Pradier, V. (2022). Le soutien sous contrôle des acteurs de la société civile : le cas des organisations de solidarité internationale françaises et européennes. *Alternatives Humanitaires*, 20, 63-73.
- [14] *Op. cit.*
- [15] Coordination SUD. (2022). *Étude Argent / ASI sur l'évolution des modèles socio-économiques des ASI, période 2016 – 2022*.
- [16] Coordination SUD. (2018). *Étude argent et association et de solidarité internationale 2012 – 2016*
- [17] Coordination SUD. (2023). *Acteurs et actrices de la solidarité internationale: quelle(s) mutation(s)?*
- [18] *Ibid.*
- [19] *Ibid.*
- [20] *Belway Bandits' and 'Poverty Barons': For-Profit International Development Contracting and the Military-Development Assemblage*. (2015, 9 juin). Isenberg Institute of Strategic Satire
- [21] Coordination SUD. (2019). *Étude sur la localisation de l'aide*
- [22] Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023). Document d'orientation stratégique société civile et engagement citoyen 2023-2027
- [23] Pradier, V. (2023, 12 février). *Quels rôles pour les ONG occidentales dans un monde qui se « désoccidentalise »?*, The Conversation.
- [24] Cazenave, B., Garbe, E. & Morales, J. (2020). Le management des ONG. La Découverte.
- [25] *Op. cit.*
- [26] De Montclos Marc-Antoine, P. (s. d.). *La critique du Sud et du Nord contre les ASI*. © IRD Éditions, 2015 Licence OpenEdition Books
- [27] Peace Direct. (2021). *Time to decolonise aid: insights and lessons from a global consultation*
- [28] Escobar, A., & Restrepo, E. (2009). Anthropologies hégémoniques et colonialité. Cahiers des amériques latines, 62, 83-95.
- [29] Eynaud, P., Garbe, E., & Pradier, V. (2021, 30 novembre). *Quand la crise sanitaire rebat les cartes entre les acteurs de la solidarité nationale et internationale*. The Conversation.



Vincent Pradier

CHARGÉ D'ÉTUDES ET D'ANALYSE | ONGLAB À COORDINATION SUD

Chargé d'études et d'analyse | OngLAB à Coordination SUD, et chercheur doctorant à l'IAE de l'Université de Paris Panthéon-Sorbonne, sous la direction de Philippe Eynaud et d'Emmanuelle Garbe. Après avoir exercé dix ans au sein d'ONG françaises, notamment en poste de direction, il s'intéresse depuis 2020, par son travail de thèse, à l'impact des enjeux de transition écologique sur la gestion des ONG, principalement dans une perspective décoloniale. Il travaille particulièrement sur trois axes de recherche : les stratégies de réduction des empreintes environnementales des ONG humanitaires, l'accroissement des vulnérabilités qu'elles rencontrent sur les terrains d'intervention, et leur capacité de réponse aux crises. Au sein de Coordination SUD, il coordonne l'OngLAB et ses différentes études, notamment celle menée en 2022 sur l'évolution des modèles socio-économiques des ONG, sur la période 2016-2020.



Photo d'ouverture : © Emmanuel Ganse – Iwaria

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Les partenaires, des alliés nécessaires pour des changements mondiaux

Véronique Paternostre, Coordinatrice programmes et partenariats sud,
Département plaidoyer, CNCD-11.11.11

Le CNCD-11.11.11 est une coupole d'organisations de solidarité internationale qui promeut et encourage le changement social vers un monde juste et durable. Il travaille avec ses membres, les citoyens belges et d'autres partenaires belges et internationaux car il est intimement persuadé que c'est en se mobilisant collectivement au nord et au sud que les changements mondiaux prendront place ; nous avons besoin les uns des autres.

Le CNCD-11.11.11 est une coupole d'organisations de solidarité internationale qui promeut et encourage le changement social vers un monde juste et durable. Il travaille avec ses membres, les citoyens belges et d'autres partenaires belges et internationaux car il est intimement persuadé que c'est en se mobilisant collectivement au nord et au sud que les

changements mondiaux prendront place ; nous avons besoin les uns des autres.

Via l'Opération 11.11.11, la coupole soutient ses membres et les partenaires de ses membres dans les stratégies de changements qu'ils développent et leurs programmes dans les pays du Sud. Et si le CNCE-11.11.11 ne développe pas de relation directe avec les

partenaires de ses membres, il veille cependant à en valoriser l'action dans ses missions d'information et d'interpellation.

Par ailleurs, le CNCD-11.11.11 entretient des partenariats visant à soutenir et renforcer les capacités de coordination de certains réseaux du sud.

Ces deux approches sont complémentaires : en soutenant et renforçant les réseaux du sud, le CNCD-11.11.11 renforce l'impact de ses membres et leurs partenaires ; car ces réseaux multi-acteurs servent de caisse de résonance aux actions de leurs propres membres.

Le renforcement des réseaux peut prendre plusieurs formes : financement structurel des stratégies institutionnelles, financement plus ponctuel d'actions visant à renforcer la mise en réseau, renforcement mutuel des capacités, plaidoyer commun dans les réseaux internationaux ou dans une dynamique bilatérale. Le CNCD-11.11.11 voit donc ses partenaires du Sud comme des alliés partageant les mêmes valeurs et proposant des pistes de changement qui se renforcent mutuellement.

Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Un partenariat est une relation à dimension variable, entre deux organisations aux caractéristiques similaires et compatibles (vision, modes d'action) qui voient chacune une plus-value à collaborer. La plus-value peut se situer à différents niveaux mais doit être partagée et assumée par les deux parties. Etant donné que le caractère financier n'est pas automatique, il doit être distingué des discussions politiques portant sur des objectifs communs : on peut financer une organisation pertinente indépendamment de projets communs, on peut travailler en partenariat avec une organisation sans la financer.

La dimension financière, quand elle existe, constitue un aspect important de la relation de partenariat. Bien entendu, elle n'est ni unique, ni indispensable : des partenariats fructueux existent avec des organisations qui ne sont pas financées. Par ses capacités financières et institutionnelles, le CNCD-11.11.11 a la capacité de contribuer à l'autonomie institutionnelle et politique de ses partenaires

directs, ce qui constitue une dimension importante et assumée de la relation.

Les raisons d'être des partenariats

La raison d'être première du partenariat est de renforcer les capacités d'action des OSC et des acteurs de changement dans les pays en développement, afin de participer à l'éradication de la pauvreté, de lutter contre les inégalités et d'y garantir les droits fondamentaux et le développement durable.

Au-delà du renforcement des capacités d'action, une relation soutenue de partenariat, basée sur des échanges réguliers, se justifie pour diverses raisons, tant pour le CNCD-11.11.11 que pour ses partenaires :

- Parce que nous nous attaquons à des problèmes de dimension mondiale (climat, système agro-alimentaire, commerce international, évasion fiscale, migrations forcées) qui touchent le Sud plus que le Nord ;
- Parce que nos alternatives passent par des solutions mondiales et par la coopération internationale (Accord de Paris sur le Climat, Taxes sur les transactions financières, ONU fiscal, etc.) ;
- Parce que même nos solutions nationales/locales sont renforcées quand elles sont soutenues dans de multiples pays en même temps ;
- Parce que, philosophiquement, nous défendons un monde ouvert et basé sur la coopération ;
- Parce que nos expertises respectives gagnent à se renforcer.

De plus, dans le cas du CNCD-11.11.11, en tant que coupole Nord-Sud située en Europe, notre légitimité à parler du Sud nous vient aussi du fait que nous parlons avec lui.

Quels partenaires ?

Le CNCD-11.11.11 identifie ses partenaires internationaux comme des acteurs collectifs de changement de leur société, suffisamment représentatifs, ayant une influence sur les politiques publiques et avec lesquels il partage des valeurs et horizons. Ce sont

prioritairement des partenaires issus des régions prioritaires pour le CNCD-11.11.11, où nos membres sont actifs, où ils ont eux-mêmes des partenaires forts, et avec qui ils échangent ensemble via leurs programmes.

Être en partenariat avec les organisations faitières dans ces pays permet d'appuyer le travail des partenaires de nos membres (qui sont dans l'idéal eux même membres de ces faitières) et donner plus d'ampleur aux enjeux portés par les sociétés civiles de ces pays.

ENCADRÉ

Plus concrètement...

Cartographie de base

Dans une région prioritaire pour la coupole, une cartographie de nos membres et leurs partenaires peut être réalisée, accompagnée d'une cartographie des réseaux auxquels ces organisations locales participent. Par ailleurs, notre travail dans les réseaux internationaux, Forum mondiaux et autres mobilisations de la société civile, COP et Sommets où est présente la société civile, nous permet de identifier les organisations les plus pertinentes et représentatives.

Rappelons quand même que nous ne cherchons pas de nouveaux partenaires à tout prix et ce travail n'est donc pas réalisé systématiquement partout dans le monde !

Un rapprochement peut parfois avoir lieu.

Généralement cela démarre par un projet commun (sans financement) : l'organisation d'un atelier lors d'un forum, une publication commune, une visite de terrain ; très souvent, cela s'arrête là, sans arriver à un financement. L'important est de développer des alliances, se renforcer mutuellement, donner de la visibilité parfois ou faciliter des rencontres et rapprochements avec des institutions ou autres acteurs influents

Pour arriver au financement.

Parfois, lors de cette relation qui se crée, un besoin financier est exprimé, ou une envie de notre part de reconnaître le travail de l'autre en lui proposant un apport financier. Dans ce cas-là, nous présentons nos indicateurs d'aide à la décision, et un dossier est préparé pour nos instances. Chaque indicateur est matérialisé par une échelle de « -- 0 + + ». Nous avons créé ces indicateurs sur base de notre cadre de travail et

de nos attentes. Notre commission des programmes et partenaires analyse alors le dossier. Généralement, nos membres, via leurs partenaires ou les réseaux qu'ils fréquentent, connaissent l'organisation et émettent donc un avis. Le financement est proposé pour un an, pour voir si la dynamique et la relation de réciprocité se met bien en place ; un dialogue institutionnel viendra en fin d'année, faire un bilan de notre relation de partenariat : si elle a répondu aux attentes de chacun et si elle est donc satisfaisante.

En fin d'année

Le dialogue institutionnel se déroule de façon équilibrée, où chacun (le CNCD et son partenaire) fait le bilan « global » de son année, les obstacles rencontrés, les victoires engrangées... puis nous présentons chacun ce qui a bien / moins bien fonctionné de notre point de vue dans la relation de partenariat, nous partageons les enjeux à venir et les attentes de l'un vers l'autre. Nous nous accordons sur les éléments prioritaires qui viennent nourrir nos marqueurs de progrès.

Marqueurs de progrès

Nous n'avons pas « matérialisé » nos marqueurs, mais ils visent à mesurer : 1/ la qualité de la relation institutionnelle et des échanges, 2/ la pertinence de porter des objectifs communs, 3/ l'évolution du potentiel d'alliances de plaidoyer et 4/ la qualité du suivi des attentes formulées de façon réciproque lors de nos entretiens institutionnels.

Il est important de rappeler que tous les marqueurs ne doivent pas viser un maximum. Dans certains cas par exemple, le partenariat est reconnu comme ne visant pas à développer des alliances de plaidoyer mais juste à soutenir l'organisation car elle est pertinente dans ce qu'elle fait, là où elle est.

Les partenaires sont eux-mêmes dotés de stratégies qu'ils mettent en œuvre en créant des alliances avec d'autres organisations et en se finançant via différents canaux nationaux ou internationaux. Dans la relation de partenariat, nous veillons donc à nous aligner sur ces stratégies, notamment en harmonisant au maximum les exigences en termes de rapportage de manière à garantir une simplification administrative maximale.

Le développement des partenariats

Notre vision du partenariat est basée sur la réciprocité. Un partenariat d'égal à égal se base sur des objectifs partagés, dans le respect de l'autonomie de chacun, et nécessite donc de clarifier les attentes de l'un et de l'autre.

C'est le dialogue institutionnel qui prime : que chacun puisse expliquer ses difficultés, combats, réalités... Expliquer qui il est, ce qui l'occupe, le préoccupe... Clarifier les attentes mutuelles et voir comment se renforcer, chacun dans nos missions, et modes d'action en partant du niveau de chacun. Il est important pour développer une relation transparente d'insister sur le fait que le partenariat s'inscrit dans la durée et n'est pas remis en question à la première difficulté. Il importe aussi de veiller à ce que chacun puisse bien identifier et formuler ses attentes et ce qu'il a à offrir. A noter que les différentes dimensions présentées ci-dessous s'appliquent tant aux partenaires directs du CNCD-11.11.11 que, en fonction de la demande des organisations membres, aux partenaires de celles-ci.

Nos attentes : renforcer nos missions

De plaidoyer

- En nous connectant à une expertise sur les réalités du Sud en lien avec nos alternatives ;
- En pouvant disposer d'informations fiables et à jour sur les campagnes menées par nos partenaires en lien avec nos alternatives ;
- En s'appuyant sur les positions existantes de nos partenaires ;

- En recevant un regard critique sur nos solutions, revendications et nos pratiques et leurs impacts dans le sud ;
- En assurant une concertation privilégiée entre partenaires au sein des réseaux internationaux.

Ce qui passe par :

- Des échanges réguliers entre pairs (chez eux, chez nous) ;
- La production d'analyses avec input des partenaires ;
- Des actions communes dans/via les réseaux internationaux (y compris via des « partenariats dans le partenariat » visant à influencer ensemble certains réseaux communs)

De sensibilisation, d'information et de récolte de fonds

- Par la présence de partenaires en Belgique, qui puissent témoigner auprès de nos différents publics cibles ;
- Par du matériel audio & vidéo ;
- Par l'accueil de missions de presse, parlementaires ou réalisations d'étude...

Ce que nous offrons

Relais des campagnes menées au Sud

Par son influence en Belgique et sa participation à des réseaux européens, le CNCD-11.11.11 peut renforcer les campagnes menées par ses partenaires en les relayant vis-à-vis de l'opinion publique (médias traditionnels, réseaux sociaux, publications et conférences) et des responsables politiques.

Ce travail de relais présente deux avantages principaux : renforcer la pression internationale en appui au plaidoyer des partenaires dans le pays concerné et mettre la pression en Europe sur les acteurs politiques ou économiques qui ont des liens avec les sujets concernés.

Expertise

Le CNCD-11.11.11 dispose lui aussi d'une expertise qu'il peut mettre à la disposition du partenaire, en tenant compte des différences de contexte.

Expertise sur

- Nos alternatives et solutions
- Le contexte belge, européen voire international
- Nos métiers (plaidoyer, mobilisation, sensibilisation, communication, récolte de fonds, gestion institutionnelle et financière).

Des mises en réseau

- Via nos membres et leurs partenaires sud
- Via les réseaux européens et internationaux où des partenaires sont présents et où nous pouvons dès lors amplifier leurs voix

Un partenariat stable, institutionnel, basé sur la confiance

- Appui institutionnel (argent libre d'affectation) et la possibilité d'être « garant » vis-à-vis de bailleurs internationaux
- Dans la durée (un ou plusieurs plans stratégiques)
- Basé sur les priorités du partenaire

Quand et pourquoi financer un partenaire ?

Il existe deux dimensions au partenariat : une dimension politique (alliance pour mener des combats communs) et une dimension institutionnelle (soutien à une structure, impliquant à priori son financement).

Ces deux dimensions sont liées dans la majeure partie des cas. En effet, nos moyens limités nous poussent à sélectionner des partenaires financiers en fonction des alliances de plaidoyer potentielles, même s'il ne s'agit pas d'une condition au financement. Mais même s'il existe des alliances avec des organisations que nous ne finançons pas (notamment quand il ne s'agit pas de réseaux), la majorité de nos partenariats structurels intègrent une dimension financière.

Après le travail de cartographie plus qualitatif, le CNCD-11.11.11 a développé des indicateurs pour décider de proposer aux instances un nouveau financement de partenaire. Ce sont des outils d'aide à la décision, qui comme tout outil, ne doivent pas nous instrumentaliser, le but étant d'offrir un support à l'évaluation.

- Pays/région : nous donnons beaucoup d'importance au fait que le pays/région du partenaire soit une zone de concentration de nos organisations membres.
- Pertinence thématique : il est également important que le partenaire porte plusieurs thématiques, avec plusieurs alternatives/ revendications communes et éventuellement qu'il soit présent dans les mêmes réseaux internationaux.
- Stabilité institutionnelle et financière : sans vouloir pour autant fermer la porte à de nouvelles formes de mobilisations et mouvement sociaux, il est important que l'organisation ait une bonne gouvernance interne, une vision stratégique claire, une comptabilité à jour et « révisée », des statuts à jour prévoyant un contrôle effectif par les membres, et la tenue régulière des réunions de ses instances (AG, CA...).
- Base sociétale : le CNCD-11.11.11 appuie en particulier des faitières multi-acteurs pour se différencier de ses membres et travailler avec des « équivalents ». La base sociétale est donc un critère important, l'idéal étant une faitière multi acteurs comprenant les principaux acteurs pertinents dans le pays/région.
- Expertise : dans son métier de plaidoyer, le CNCD-11.11.11 a développé des marqueurs de progrès pour mesurer son « niveau d'expertise ». Cette échelle de valeur est celle utilisée vis-à-vis des partenaires : Expertise incontournable (le partenaire est l'interlocuteur premier pour ses publics cibles, entre autres politiques), Expertise reconnue (le partenaire fait partie des

Notre vision du partenariat est basée sur la réciprocité. Un partenariat d'égal à égal se base sur des objectifs partagés, dans le respect de l'autonomie de chacun, et nécessite donc de clarifier les attentes de l'un et de l'autre.

interlocuteurs), Expertise existante mais peu reconnue, Expertise en cours de construction, Pas d'expertise.

Éléments d'évaluation du partenariat

Tout au long de cet article, il apparaît que la raison d'être première du financement de partenaires est de permettre à des réseaux d'organisations de la société civile des pays du sud de déployer ses stratégies de changement social. L'évaluation de la pertinence des financements est donc réalisée en dialogue avec ces réseaux, sur base des critères repris ci-dessus.

La relation de partenariat elle-même fait elle aussi l'objet d'une évaluation partagée. A cette fin, des marqueurs de progrès sont là pour refléter la qualité de la relation institutionnelle et des échanges, la pertinence de porter des objectifs communs, l'évolution du potentiel d'alliances de plaidoyer et la qualité du

suivi des attentes formulées de façon réciproque lors de nos entretiens institutionnels.

En conclusion

Des dialogues institutionnels tenus avec nos partenaires, il ressort que la flexibilité de notre financement (libre d'affectation), même si son volume est parfois minime par rapport au budget global du partenaire, est extrêmement utile.

La relation de réciprocité, la confiance que nous créons entre nous, permettent d'aborder des sujets parfois sensibles dans une relation « d'adulte à adulte ». Le fait d'oser formuler ce que nous attendons et ce que nous proposons chacun du partenariat, est une force qui clarifie et pose la relation de partenariat.

Le plus difficile sans doute est d'accepter que chaque partenariat soit différent, unique et spécifique.



Véronique Paternostre

COORDINATRICE PROGRAMMES ET PARTENARIATS SUD, DÉPARTEMENT PLAIDOYER, CNCD-11.11.11

Géologue de formation, j'ai commencé en Amérique du Sud, où pendant 10 ans j'ai eu l'occasion de travailler dans deux programmes de coopération pour appuyer le secteur minier artisanal et la défense de l'environnement. J'ai poursuivi en Belgique, dans une Fédération d'associations de

défense de l'environnement sur des enjeux de santé environnementale, mobilité et gestion des déchets... dans une dynamique associative de réseaux et partenariats. Et enfin, depuis 10 ans, je suis « revenue » à la coopération et la solidarité internationale, via le CNCD-11.11.11 où j'ai la chance de coordonner les programmes et partenariats sud au sein du département plaidoyer. La dimension internationale des défis que nous avons à relever ensemble me semble indispensable à aborder... ensemble.

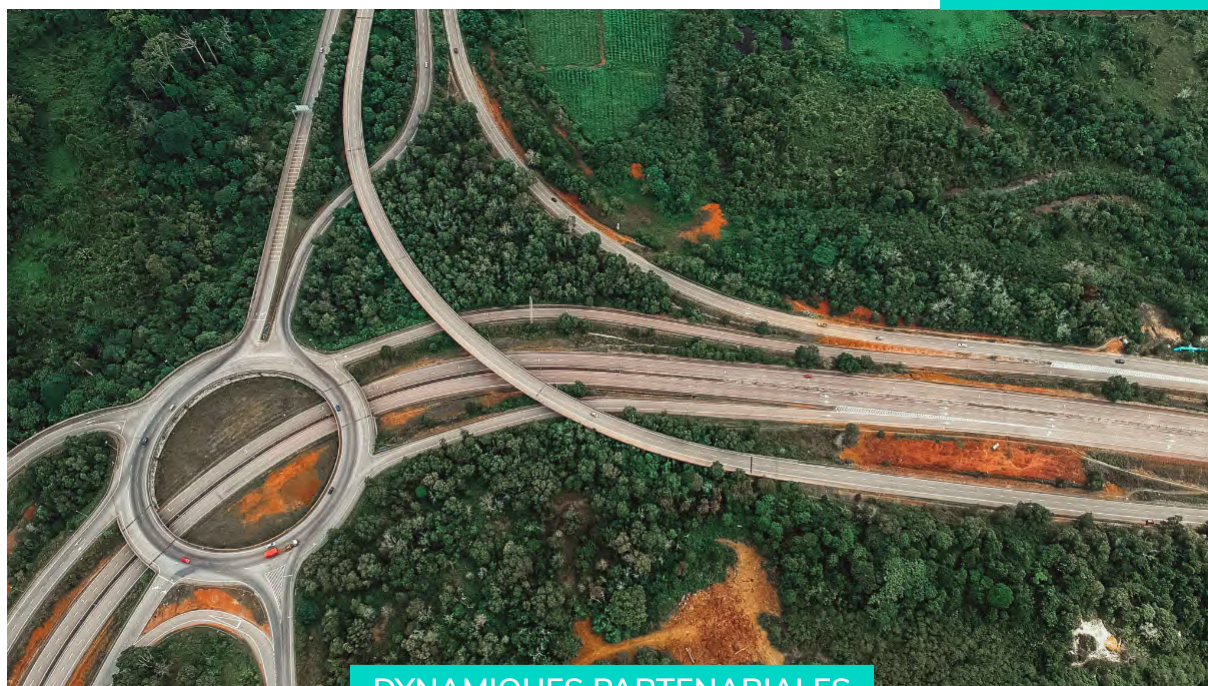


Photo d'ouverture : © Pok Rie – Pexels

DYNAMIQUES PARTENARIALES

#Gouvernance

Le partenariat, une dimension essentielle chez Echos Communication

Echos Communication est une ONG belge qui œuvre dans le domaine de la coopération au développement et de l'Éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire (ECMS). Spécialisée dans les processus d'accompagnement de partenaires et les dynamiques d'engagements collectifs à travers des approches territoriales, nos interventions sont basées sur des méthodologies participatives qui incluent les personnes défavorisé-es et/ou marginalisé-es. Nous sommes actifs en Belgique, au Maroc et au Sénégal et plus récemment au Burkina Faso et en République démocratique du Congo.

Comme précisé dans nos statuts (révisés en 2013), Echos Communication a comme but social "la coopération au développement solidaire (...), la réalisation d'actions favorisant la reconnaissance des identités culturelles et l'échange sur pied d'égalité". Ainsi, à travers nos actions, nous contribuons "à un développement sociétal, positif et durable qui tende vers une relation de réciprocité entre les êtres humains". Nous promovons "des sociétés

dans lesquelles chaque individu et chaque collectivité (en particulier les acteur-trices de la société civile et les pouvoirs locaux) prend des initiatives pour atteindre ce qu'il ou elle estime être bon pour lui et pour elle (ownership et empowerment) et accepte la différence de l'autre et s'en inspire".

Plus particulièrement, partant du constat que les échanges partenariaux dans le secteur de la solidarité internationale sont souvent

déséquilibrés, nous créons des espaces de réflexion, d'échange et de mise en action en mobilisant les savoirs et apprentissages des acteur·rices de la coopération afin de développer une attitude réflexive, favoriser un partage de pratiques et construire collectivement un trajet d'apprentissage vers des relations partenariales équilibrées.

Les partenariats sont très souvent traversés par des tensions et ou des dysfonctionnements qu'il n'est pas simple d'interroger. Ils se nourrissent de représentations et imaginaires encore parfois hérités de la colonisation, ils mettent en dialogue des référentiels, des contextes en présence différents. Si ces questions sont complexes, elles sont encore trop souvent évacuées au profit des questions techniques ou des objectifs et des résultats à atteindre. Comme si cela tombait sous le sens et que ce n'était pas à interroger. Pourtant, ces non-dits dans les relations, ces angles morts influent sur l'efficacité des projets de développement. Comment rendre visible ces enjeux et les mettre davantage au cœur de nos pratiques ? Lever le voile sur les dysfonctionnements et développer une attitude réflexive sur le sujet ?

En concertation avec nos partenaires, nous avons traduit ces questionnements et ambitions en axes et méthodologies de travail.

Tout d'abord l'axe outil CAP. À travers cet axe, nous appuyons le développement, la diffusion et l'accompagnement à l'outil CAP, un serious game développé par la Haute Ecole Vinci et ses partenaires qui facilite l'ouverture à la parole, au questionnement et au positionnement des partenaires selon une méthodologie qui se veut sans rapport "dominant-e-dominé-e". Nous proposons des sensibilisations et animations de l'outil CAP aux acteur·rices de la coopération non gouvernementale pour questionner et améliorer leurs relations partenariales. À travers ce programme d'accompagnement,

nous défendons l'idée selon laquelle les relations interpersonnelles qui se jouent au sein des projets en partenariat sont fondamentales au fonctionnement de tout projet. Nous assumons également l'idée selon laquelle, construire un partenariat de qualité est complexe et nécessite de travailler l'être afin de renforcer le faire. Soit, que la qualité des relations partenariales peut influencer les résultats et impacts des projets menés. Cet axe est complété par la création, sur mesure, d'un parcours d'accompagnement au travail de ses partenariats. Pour en savoir plus sur nos méthodologies d'accompagnement pour l'amélioration de vos relations partenariales et sur l'outil CAP, voir page 104.

Vient ensuite l'axe production de savoirs, reprenant non seulement l'organisation de journées d'étude mais également la production de Youmunity.org. Youmunity.org est une plateforme de partages et d'échanges d'idées, de savoirs et de pratiques sur le développement durable de nos sociétés.

Puisque la construction d'un monde plus juste, durable et inclusif passe par des changements des comportements individuels et collectifs, qui impliquent de dépasser les préjugés et les stéréotypes, de renforcer et valoriser les talents personnels et/ou collectifs, de consolider la participation et le dialogue citoyen et de capitaliser sur ses expériences, Youmunity.org se veut un laboratoire d'outils collaboratifs et d'intelligence collective. Face à la complexité des enjeux actuels, nous misons sur la participation des acteur·trices de changements afin d'ouvrir des espaces de dialogue où, à partir de dossiers thématiques, chacun·e contribue à faire émerger des solutions.

Pour en savoir plus sur la démarche derrière Youmunity.org, [cliquez ici](#).

Ainsi, à travers nos actions, nous contribuons "à un développement sociétal, positif et durable qui tend vers une relation de réciprocité entre les êtres humains".

Une plateforme de partages et d'échanges d'idées, de savoirs et de pratiques sur le développement durable de nos sociétés.

La construction d'un monde durable, plus juste, solidaire et inclusif passe par des changements des comportements individuels et collectifs, personnels et citoyens. Chaque acteur-trice doit pouvoir faire le choix d'identifier et de comprendre les enjeux qui se dessinent, de prendre conscience de sa capacité d'engagement et de participation afin d'être en mesure de s'impliquer dans les dynamiques collaboratives qui favoriseront les projets de développement durable.

Conscientiser, dépasser les préjugés et les stéréotypes, renforcer et valoriser les talents personnels et/ou collectifs, consolider la participation et le dialogue citoyen, accompagner et co-construire des projets de coopération décentralisée ou encore, capitaliser les expériences et partager les pistes de solutions demande de mettre en place un laboratoire d'outils collaboratifs et d'intelligence collective.

Face à la complexité de ces questions, Youmunity.org mise sur la participation des acteur-trices du changement afin d'ouvrir un espace de dialogue où, à partir de dossiers thématiques, chacun-e contribue à faire émerger des solutions, à partir de son expertise et de ses expériences individuelles et collectives.

Parce qu'agir en faveur d'une relation plus juste pour soi et pour les autres commence avec un tout petit pas. Et qu'un tout petit pas naît d'un déclic – ou plutôt d'un click –, Youmunity.org se veut une plateforme dynamique et participative, de partage et d'échange de savoirs et de pratiques à l'usage des praticien-nes du développement durable, de la solidarité internationale et de l'éducation citoyenne mondiale et solidaire.

Youmunity.org c'est, en définitive, une communauté où chacun-e fourmille de milles et unes idées, réflexions et mises en débats. Une plateforme pour s'approprier et co-créer des alternatives et renforcer la capacité de toutes et tous à être acteur-riche du changement.

Actrices et acteurs de changements, cette plateforme est aussi la vôtre !

Youmunity.org vous invite à rejoindre sa communauté, qui, nous l'espérons, vous amènera à réfléchir, vous inspirera et vous outillera pour renforcer votre dynamique d'engagement. Cette plateforme est la vôtre, elle n'attend qu'à s'enrichir de vos idées, questions, témoignages, contributions et retours d'expériences !

Pour toutes propositions de contributions, contactez la rédaction via l'adresse redaction@youmunity.org





DYNAMIQUES

PARTENARIALES

Améliorez vos relations partenariales
à travers un accompagnement

CAP OU PAS CAP ?



Echos ONG
Communication



Évaluez vos relations partenariales **CAP OU PAS CAP ?**

Aujourd'hui, le partenariat est au cœur des pratiques de nos organisations de "co-opération". Pratique centrale des relations Nord|Sud, le partenariat est traversé de tensions multiples et cache souvent des rapports de pouvoirs qui ne disent pas leur nom. Si le thème du partenariat peut sembler éculé pour certains, il reste complexe et interpellant. La relation partenariale en elle-même est d'ailleurs trop souvent évacuée au profit du projet, de ses objectifs et des résultats attendus, le fameux "cadre logique". Aborder ce sujet pousse alors à développer une attitude réflexive sur les modalités de nos relations partenariales : quelles sont nos pratiques, nos valeurs respectives et communes, les contraintes de nos contextes, nos responsabilités à l'égard des activités partenariales...

Mais, quelles sont les conditions idéales pour qu'il y ait partenariat ?

- ▶ Chaque partenaire peut identifier **ce qu'il reçoit** de l'autre
- ▶ Chaque partenaire peut identifier **ce qu'il a à donner** à l'autre
- ▶ Les partenaires sont mus par **des objectifs communs** à atteindre

Dans la réalité, force est de constater que nous rencontrons toutes et tous des écarts entre nos représentations du partenariat, nos intentions partenariales et nos pratiques collaboratives.

Alors, comment y remédier ?



Évaluer et améliorer le partenariat

Dans cette logique de questionnements, d'évaluation et d'amélioration concrète des relations partenariales, Echos Communication propose de sensibiliser et d'accompagner les acteur·rices de la coopération non gouvernementale dans l'évaluation et l'amélioration de la qualité de leurs partenariats. Pour cela, nous nous appuyons sur l'outil CAP, un *serious game* qui facilite l'ouverture à la parole, au questionnement et au positionnement des participant·es, selon une méthodologie qui se veut sans rapport "dominant·e-dominé·e".

À travers ce programme d'accompagnement, nous défendons l'idée selon laquelle les relations interpersonnelles qui se jouent au sein des projets en partenariat sont fondamentales au fonctionnement de tout projet. Nous assumons également l'idée selon laquelle, construire un partenariat de qualité est complexe et nécessite de travailler l'être afin de renforcer le faire. Soit, que la qualité des relations partenariales peut influencer les résultats et impacts des projets menés.

Travailler avec le CAP

C'est suite à des expériences concrètes de déséquilibre dans les partenariats et pour améliorer leurs propres pratiques

que la Haute École Léonard De Vinci (Belgique) et le Centre de Formation Pédagogique Abbé David Boilat de MBour (Sénégal) ont, ensemble, développé le CAP (Co-construction Accord Partenariat). Une boîte à outils pour cogérer les relations partenariales et en améliorer la qualité.

Véritable *serious game*, le CAP interroge les thématiques phares des relations partenariales : le pilotage, les valeurs, les objectifs et enjeux, l'analyse contextuelle, les responsabilités et moyens et enfin, l'évaluation continue. À travers l'exploration approfondie de ces cinq balises, les participant·es triangulent leurs positions et éditent, ensemble, un document de référence sur la gestion de leur relation partenariale afin que ce ne soit pas la loi de l'humeur, la loi du·de la plus fort·e, la loi du·de la plus riche ou diplômé·e qui fasse autorité. Echos Communication s'associe à la Haute École Léonard De Vinci et appuie la diffusion et l'adaptation du CAP au secteur de la coopération internationale. Cet outil est un moyen ludique pour mener la réflexion et l'évaluation de ses relations partenariales. L'objectif étant de tendre au maximum vers des partenariats équilibrés grâce à une méthodologie axée sur l'amélioration et la pleine participation de l'ensemble des parties prenantes.

Le CAP un outil au service de partenariats interculturels plus équilibrés

QUOI Outil CAP (Co-construire des Accords de Partenariats interculturels)

Par interculturel, nous entendons aussi bien la relation Sud-Nord que Nord-Nord ou Sud-Sud. En effet, « *nous sommes tous des étrangers en puissance. Tout cela dépend du contexte dans lequel nous nous trouvons et des circonstances.* » (Rabasso & Rabasso, 2007, p.121).

POUR QUOI Quel est l'objectif de la procédure, sa raison d'être ?

Initier, faire vivre, évaluer, penser la qualité de nos partenariats et les améliorer. Prendre le temps de s'arrêter pour parler des relations partenariales existantes, en construction et à venir. Rendre visible l'invisible. Interroger et évaluer ses partenariats non pas uniquement par le *faire* mais également par *l'être*.

Le CAP a comme objectif d'aider à construire des partenariats équilibrés en mettant des mots sur la relation partenariale.

QUI Qui est concerné·e ?

Qui y participe ?

Les acteur·rices de la coopération : structures de la coopération décentralisée, ONG, ASBL, organisations de coopération de l'enseignement supérieur, communes belges engagées dans des projets de coopération ou de jumelage au Sud, entreprises en partenariat Nord|Sud...

QUAND Qu'est-ce qui déclenche cette procédure ? À quelle fréquence est-elle exécutée ?

Travailler ses relations partenariales est important aussi bien lors de la mise en route d'un partenariat que durant le temps du partenariat. Nous recommandons également de s'interroger régulièrement sur l'évolution et la pertinence des repères édifiés. En effet, nous partons du principe que les partenariats sont des relations dynamiques. Dès lors, il convient d'en ajuster les contours tout au long de leurs vies.

POURQUOI Pourquoi cette procédure se réalise-t-elle ainsi ?

Quelles sont les contraintes ?

Les partenariats sont soumis à une série de contraintes : temps, non-dits, rapports de pouvoir, histoire, redevabilité, hiérarchisation des apports ... Il est alors nécessaire de se mettre en réflexion, d'explicitier les implicites, d'identifier ses apports, ses attentes, ses objectifs... Le CAP est soumis à certaines conditions d'utilisation qui assurent la libération de la parole chez les participant·es.

COMMENT De quelle manière ?

Un "jeu sérieux" adaptable à son environnement de travail qui questionne ce qu'on ne questionne plus (ou peu). Un outil qui aborde de manière holistique les relations partenariales (pilotage, valeurs, objectifs,

UNE RÉFLEXION MENÉE À TROIS

Si Louvain Coopération, la Haute École Léonard De Vinci et Echos Communication s'interrogeaient, chacun de leurs côtés, sur leurs relations partenariales depuis un certain temps, la réflexion a été poussée un cran plus loin avec l'organisation de la journée d'étude pour une pratique partenariale décolonisée en novembre 2022. La volonté est aujourd'hui commune de pousser la thématique des dynamiques partenariales un cran plus loin. Le parcours d'accompagnement, toujours en construction, introduit ici est le fruit de nos trois expertises. Ainsi, si la collaboration entre la Haute École Léonard De Vinci et Echos Communication porte sur le développement, la diffusion et l'accompagnement de l'outil CAP, celle avec Louvain Coopération a trait à la production de savoirs et à la construction d'une communauté d'apprentissage et de partage d'expériences qui verra le jour d'ici peu.

enjeux, analyse contextuelle, responsabilité et moyen, évaluation continue mais également tensions dynamisantes et défis partenariaux...). Une méthodologie ancrée dans la réalité, participative et réflexive.

MODALITÉS

- Une boîte pédagogique (avec ou sans un accompagnement. Attention, nous recommandons vivement d'accompagner cet achat d'un atelier de formation à l'utilisation du CAP)
- Besoin en temps : de 4 heures à une journée
- Deux parties (minimum) engagées au sein d'un même partenariat
- Des conditions d'utilisation : un climat de travail bienveillant, une ouverture à l'inattendu, une ouverture à la remise en question, un respect des temps de silence pour l'intériorisation et la réflexion individuelle, une relation d'écoute réciproque ...
- Une gestion du groupe négociée et régulée (répartition des rôles)
- Des possibilités infinies d'adaptations

BREF HISTORIQUE

La création du CAP fait suite à une série d'observations faites lors de projets de mobilité de la Haute École Léonard De Vinci. En effet, dans le cadre des programmes de formations proposés à Vinci, la possibilité est offerte aux étudiants de s'inscrire dans des projets de mobilité dans des institutions d'enseignement supérieur partenaires que ce soit en Europe, au Canada ainsi qu'au Maroc, au Bénin et au Sénégal. Mais très vite, au cours de la collaboration et du partage d'expériences avec les partenaires, des questions importantes se posent, notamment au niveau des dynamiques relationnelles. Par exemple, il arrive que les stagiaires, une fois au Sud, se comportent comme des maîtres de stage au lieu de rester dans la posture d'apprenant en formation. Cette relation maître-stagiaire s'inverse réciproquement.

Dès lors, la réflexion se met en marche et, en 2017, un colloque portant sur les "Pertinences et impertinences des partenariats pédagogiques interculturels" est organisé au Maroc avec 120 partenaires. Au fil des discussions et du travail accomplis, ce qui devait être un référentiel des relations partenariales se transforme en projet de boîte à outils, le CAP.

Vous êtes intéressé·es ? Choisissez votre formule d'accompagnement par Echos Communication et la Haute École Léonard De Vinci

Animation

- » Sensibilisation aux dynamiques partenariales : 2h.
- » Sensibilisation aux dynamiques partenariales et initiation à l'outil CAP : 3h30 à 4h pour un maximum de 14 personnes.

Formation

- » Formation à l'outil CAP pour une utilisation autonome et adaptée à son environnement de travail.
- » Accompagnement de votre institution et de vos partenaires dans l'évaluation et l'amélioration de vos relations partenariales par le biais d'un coaching.
- » Acheter l'outil CAP chez Echos Communication au prix de 40€. Attention, nous recommandons vivement d'accompagner cet achat d'un atelier de formation à l'utilisation du CAP.

Partage d'expériences

- » Intégrer une communauté d'apprentissage portant sur les dynamiques partenariales (en cours de construction. Si vous êtes intéressé·e, faites-le nous savoir et nous reviendrons vers vous en temps voulu).
- » Partager une démarche, outil, expérience sur le site de partage d'informations "Youmunity.org".



[CAP SUR YOUMANITY.ORG](https://youmunity.org)

Vous êtes intéressé·es ? Pour toute demande de sensibilisation, d'animation, de formation, de partage d'expérience, d'information ou d'achat de l'outil CAP, contactez-nous à redaction@youmunity.org

Ce programme bénéficie du soutien de la DGD



Vous êtes intéressé-es ? Pour toute demande de sensibilisation, d'animation, de formation, de partage d'expérience, d'information ou d'achat de l'outil CAP, contactez-nous à redaction@youmanity.org



Youmanity.org est un média participatif sur la coopération et le développement humain durable initié par l'ONG Echos Communication.



Éditeur responsable : Alexandre Delvaux, Verte Voie 20 à 1348 Louvain-la-Neuve - Belgique

