



Université catholique de Louvain
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE LA
POPULATION ET DU DEVELOPPEMENT

**Une analyse de la notion de partenariat de Louvain coopération au
Développement (ONG belge).**

**La construction d'un outil d'identification et d'évaluation continue du
partenariat avec les partenaires du Sud. Analyse de terrain en Afrique de
l'Ouest (Bénin-Togo).**

Par Géraldine Renauld

Promoteur : Prof. Wautelet Jean-
Marie

Maitre de stage : Henin Vincent

Rapporteur : Prof. Amougou Thierry

Mémoire présenté dans le cadre du
Master 120 en Sciences de la
Population et du Développement

Finalité Spécialisée : Développement

Option : Par aires géographiques

Session de septembre 2010

TABLE DES MATIÈRES

Déclaration de déontologie	4
Remerciements	5
Liste des acronymes	6
Liste des figures	8
Liste des tableaux	8
Introduction	9
Articulation du mémoire	10
PREMIERE PHASE	13
Chapitre 1 : Essai de théorisation du concept de partenariat.....	13
1.1. Tentative de définition	13
1.2. Le partenariat au sein de la coopération.....	15
1.3. Le partenariat au sein de la coopération indirecte belge	19
DEUXIEME PHASE	23
Chapitre 2 : Le partenariat de Louvain coopération au Développement	23
2.1. Dynamiques partenariales	25
2.1.1. Articulation des savoirs.....	26
2.1.2. Cycle de progression des acteurs	28
2.2. Les partenaires	29
2.2.1. Typologie des partenaires	30
Chapitre 3 : Guide méthodologique-outil d'identification.....	33
3.1. Pourquoi un outil et pour qui ?.....	33
3.2. Méthode utilisée pour construire cet outil.....	36

3.3. Le support	38
3.3.1. Explication du guide	38
3.3.1.1. Carte d'identité synthétique.....	39
3.3.1.2. Guide d'identification – de diagnostic	41
3.3.1.3. Approche globale de la rencontre.....	47
3.3.1.4. Annexes	48
TROISIEME PHASE	49
Chapitre 4 : Analyse critique des pratiques partenariales.....	49
4.1. Mise en contexte	50
4.1.1. Zone d'intervention et de recherche de Louvain coopération au Développement en Afrique de l'Ouest.....	50
4.1.2. Focus sur deux pays et deux zones d'interventions	52
4.1.2.1 Aspects géographiques.....	52
4.1.2.2. Aspects socio-démographiques.....	53
4.1.2.3. Aspects politiques	54
4.1.2.4. Aspects économiques.....	56
4.1.2.5. La région des Savanes au Togo et la région de l'Atacora au Bénin	57
4.2. Dynamiques d'interventions de Louvain coopération au Développement ..	57
4.2.1. Cartes partenariales des deux zones.....	58
Carte partenariale- Nord Togo- Région des Savanes.....	59
Carte partenariale- Nord bénin- région de l'Atacora	59
4.2.2. Méthode d'analyse	62
4.2.3. Constats	63
4.2.3.1. Tableau des constats sur la dynamique partenariale par l'analyse des partenaires.	64
4.2.3.2. Aspects financiers	65
4.2.3.3. Difficultés hiérarchiques et administratives.....	70
4.2.3.4. Acteurs et Actions sur le terrain.....	73

4.2.3.5. Conflits- pouvoirs	78
Chapitre 5 : Synthèse et perspectives	85
5.1. Synthèse	85
5.2. Réflexion sur notre outil d'identification	88
5.2.1. Ebauche d'une intervention complémentaire.....	89
5.2.1.1. Ebauche d'un canevas complémentaire	91
5.2.1.2. Méthode qui pourrait être utilisée	93
CONCLUSION.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	98
ANNEXES.....	104
Liste annexes.....	104
Liste annexes électroniques.....	104
Annexes 1 : Itinéraire de recherche en AO :	105
Annexe 2 : Chronogramme des Régions.....	106
Annexes 3 : Les guides d'entretien	112

DECLARATION DE DEONTOLOGIE

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au **Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses** et savoir que le plagiat constitue une faute grave.

REMERCIEMENTS

Merci à toutes les personnes qui ont accepté de m'accompagner dans ce mémoire. Le nombre de personnes rencontrées étant élevé, il m'est impossible de remercier tout le monde personnellement.

Merci à Louvain coopération au Développement, en particulier Vincent Hénin pour ses conseils judicieux, son accompagnement et sa patience.

Merci à toute l'équipe de la Direction Régionale en Afrique de l'Ouest, l'Unité de Gestion de LISA II, les partenaires et les populations locales ; pour la confiance qu'elles m'ont accordée, pour leur partage d'expériences et leur aide précieuse sur le terrain en Afrique. Sans elles, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est.

Merci à Jean-Marie Wautelet, promoteur de ce mémoire, pour son suivi et son accompagnement tout au long de cette expérience.

Merci à ma famille, mes parents et à Johanne, pour son accompagnement, ses conseils justes et ses reformulations de phrases précieuses.

Merci aux 'Spédiens', amies et amis et collègues de travail de l'IMP sans qui ce mémoire et ce master n'auraient pu être réalisés.

LISTE DES ACRONYMES

ABeC : Association Béninoise des Cuniculteurs.

ACODEV : Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement.

APAE : Association pour le Progrès de l'Agriculture et de l'Education.

BM : Banque Mondiale.

CAP : Centre d'Autopromotion Paysanne.

CDD : Communication pour un Développement Durable.

CeCPA : Centre Communal pour la Promotion Agricole.

CMEC: Caisse des mutuelles d'Epargne et de Crédit.

CIV : Comité d'Initiative Villageois.

CVD : Comité Villageois de Développement.

DGCD : Direction Générale de la Coopération au Développement.

FMI : Fonds Monétaire International.

FODEFCA : Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage.

GVPM : Groupement Villageois des Producteurs de Maïs.

ITECO : Centre de Formation pour le Développement et la Solidarité Internationale.

LD : Sécurité alimentaire et économique de Louvain coopération au Développement.

LDAO : Louvain coopération au Développement Afrique de l'Ouest.

LISA : Lutte Intégrée pour la Sécurité Alimentaire.

OAPIC : Organisation d'Appui à la Promotion des Initiatives Communautaires.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

OP : Organisations Paysannes.

PAS : Plan d'Ajustement Structurel.

PAIP : Programme d'Appui aux Initiatives et Innovations Paysannes .

SAE : Sécurité Alimentaire et Economique.

SNV : Netherlands Development Organisation.

RE-CAP : Réseau du Centre d'Autopromotion Paysanne.

RAFIA : Recherche-Action-Formation en appui aux Initiatives d'Auto développement.

UCL : Université Catholique de Louvain.

U-CMECS : Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et Crédit des Savanes.

VECO : 'Vredeseilanden' ONG belge flamande anciennement appelée « Iles de Paix ».

PROTOS : ONG belge pour la gestion de l'eau.

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
1	Le partenariat au sein de la coopération indirecte belge	20
2	Articulation des savoirs	26
3	Cycle de progression	29
4	Carte Bénin- Togo	51
5	Carte partenariale- Nord Togo- Région des Savanes	59
6	Carte partenariale- Nord bénin- Région de l'Atacora	59
7	Dépendance économique	67

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
1	Les partenaires opérationnels versus stratégiques	31
2	Les partenaires soit locaux - nationaux - internationaux	32
3	Carte d'identité synthétique	41
4	Fiche 1 : Identification	43
5	Fiche 2 : Cadre légal	44
6	Fiche 3 : Administration	45
7	Fiche 4 : Actions	46
8	Fiche 5 : Partenariat	47
9	Principales données géographiques de ces deux pays	52
10	Principaux indicateurs socio-démographiques de ces deux pays	53
11	Principales données économiques des deux pays	56
12	Analyse des associations du Togo	63
13	Analyse des associations du Bénin	63
14	Tableau des constats sur la dynamique partenariale par l'analyse des partenaires	64
15	Canevas alternatif	91

INTRODUCTION

Face à la complexité des relations Nord-Sud, la coopération au développement tient une place considérable. Au sein de la coopération au développement, un thème transversal et une approche aux actions se dégagent : celui du **partenariat**. Cette notion connaît actuellement la faveur des institutions internationales et nationales. Au sein des relations internationales de coopération, la notion de partenariat est d'actualité. Le Ministère des affaires étrangères a organisé le 16 juin dernier une évaluation des partenariats des ONG orientés sur le renforcement de capacités de leurs partenaires du Sud. Lors de cette évaluation, tous les intervenants ont démontré combien le partenariat Nord-Sud leur paraît essentiel.

Pour certains observateurs, ce concept de partenariat est une approche occidentalocentrée. Pour d'autres, il est un échange et un outil essentiel pour l'appropriation par les populations des projets de développement.

De ce constat, un questionnement est né et est à l'origine de ce travail : Qu'est-ce que le partenariat au sein de la coopération au développement ; comment est-il utilisé dans la réalité d'une pratique professionnelle ?

Dès les premiers contacts avec l'ONG Louvain coopération au Développement (LD) lors de notre stage, nous avons nous-même été engagée à nous y intéresser. Cette ONG utilise ce thème comme objectif transversal à toutes ses actions. Il nous est rapidement apparu que cette notion de partenariat concernait les personnes impliquées de près ou de loin et toutes les actions de LD.

Nous avons mis un accent supplémentaire à vouloir répondre à une demande de LD qui est de bénéficier d'un outil d'identification de ses partenaires du Sud.

Ainsi donc, dans la présente étude, notre objectif de travail est d'analyser la notion de partenariat au sein de la coopération au développement et, plus spécifiquement, de Louvain coopération au Développement (ONG belge), ainsi que de construire un outil d'identification des partenaires du Sud par une mise en application en Afrique de l'Ouest (Bénin-Togo).

ARTICULATION DU MÉMOIRE

En ce qui concerne la méthodologie utilisée dans l'élaboration de cette recherche, notre objet d'étude a été abordé à travers une recherche appliquée. En effet, notre travail consiste à répondre au besoin du département de Sécurité Alimentaire et Economique de Louvain coopération au Développement¹ qui est de disposer d'un outil méthodologique d'analyse des associations du Sud potentiellement partenaires de LD. Cet instrument institutionnel pourrait alors être défini comme un outil d'identification et d'analyse continue du partenariat. Il s'agissait également, afin de créer une grille de lecture d'identification des partenaires, de récolter les critères et outils déjà réalisés par LD. Cet outil doit permettre de structurer et d'objectiver les rencontres avec les acteurs locaux.

La démarche de l'analyse s'est déroulée en trois phases :

La première phase a été réalisée auprès de LD à Louvain-la-Neuve. Elle a permis de s'imprégner du sujet et de connaître le travail de l'ONG, ses projets, son éthique, ses valeurs publiquement affirmées au Nord. En effet, il était essentiel, afin de créer au mieux un outil d'identification, de bien comprendre et de définir la notion centrale de partenariat utilisée au sein de la coopération et de notre étude. Notre première phase est, de ce fait, un essai de théorisation du concept de partenariat.

Cette première partie a permis de préparer notre deuxième temps qui consiste en un travail sur le terrain au sein d'une coordination située en Afrique de l'Ouest (AO).

Lors de notre **seconde phase**, le stage au Bénin et au Togo du 23-02 au 12-04-2010² nous a donné l'occasion de côtoyer la réalité du terrain. Le travail de terrain consistait à rencontrer le personnel, les partenaires de LD et les populations locales³. Le cadre d'analyse situé en Afrique a entraîné une nécessaire flexibilité. La recherche est essentiellement basée sur nos propres observations lors de la participation concrète aux projets, par les multiples rencontres avec les différents

¹ Que nous appellerons LD par simplification.

² Voir Annexe 1 : Itinéraire de recherche en AO, p.103.

³ Voir chapitre 3 : Guide méthodologique – outil d'identification. 3.2. Méthode utilisée pour construire cet outil, p.36.

acteurs, et également par la récolte de données qualitatives (lorsque cela était possible) via des entretiens semi-dirigés.

Notre **seconde phase** est subdivisée en deux sections. La première section de cette recherche a consisté à situer notre notion centrale de partenariat dans son contexte Louvain coopération au Développement Afrique de l'Ouest (LD AO) et d'en exposer les enjeux. La seconde section est la construction et la finalisation de notre outil d'identification des partenaires du Sud.

Une **troisième phase** est subdivisée en deux chapitres. Le premier est une analyse critique des pratiques partenariales au sein de deux zones d'interventions de LDAO. Celle-ci a été réalisée grâce à la mise en application de l'outil d'identification, l'observation participante et les diverses rencontres non exploitées par notre outil. Dans cette recherche appliquée, un dernier temps a été consacré à une nouvelle recherche de littérature pour appuyer et comprendre nos constats de terrain. Le second chapitre est une synthèse des constats précédents ainsi qu'une proposition d'intervention complémentaire à l'outil méthodologique. Cette troisième phase est donc une analyse plus personnelle.

Cette approche en trois phases n'est pas traditionnelle et classique car elle ne débute pas avec une question de recherche et des hypothèses préalables. Il n'y a pas de partie théorique suivie d'une partie pratique. Dès le départ de ce mémoire, les notions sont abordées sur base de la réalité de terrain en les recoupant avec une recherche de littérature. Néanmoins, elle nous a semblée intéressante afin de répondre à la demande de professionnels de LD. Cette approche moins conventionnelle qui s'inscrit dès le départ dans la pratique s'est avérée enrichissante et efficace pour cerner la réalité du partenariat. En se référant aux typologies de recherche de DE KETELE J-M., notre recherche doit être considérée comme une « *recherche de développement, ou recherche technologique* », entendue comme « *Contrairement aux recherches scientifiques, les recherches technologiques ou de développement visent essentiellement l'action. La valeur prioritaire à laquelle elle se réfère est l'efficacité. Grâce à sa connaissance des lois scientifiques, le chercheur essaie de*

construire des outils (instruments, matériels, stratégies d'intervention...) efficaces pour le praticien. »⁴

⁴ DE KETELE J-M, ROGIERS X. (1996), *Méthodologie du recueil d'informations, fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*, 3^{ème} édition : Deboeck Université, Paris, p.97.

PREMIERE PHASE

CHAPITRE 1 : ESSAI DE THÉORISATION DU CONCEPT DE PARTENARIAT

1.1. TENTATIVE DE DÉFINITION

Ce mot « partenariat », utilisé comme un concept novateur au sein de la coopération, semble difficile à définir. Il s'agit d'une notion vague, utilisée dans de nombreux domaines et au sein de beaucoup de professions, mais sans en connaître réellement la signification.

Toutefois, nous pouvons retenir une définition générale du partenariat : « *Système associant des partenaires (pays associés, communautés associées, alliés commerciaux) économiques ou sociaux* »⁵.

Nous retiendrons comme synonymes du terme « partenaire » : *allié, associé, coéquipier, collaborateur, complice*.⁶

Le partenariat⁷ doit être considéré comme une relation où des acteurs ou entités divers travaillent ensemble, ce qui leur procure des avantages et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls. Les acteurs, les entités gardent malgré tout leur propre identité, leurs objectifs et leur organisation.

Le partenariat engendre de nombreux avantages, par exemple :

- Il s'agit d'un moyen pour appuyer le changement social dans une situation difficile ;

⁵ LE ROBERT PLUS. (2007), *Dictionnaire de la langue Française*, Ed. France Loisirs, Paris, p. 696.

⁶ LE ROBERT PLUS. (2007), *Ibidem*, p.1436.

⁷ FRANCK F., SMITH A. (2000), *Guide du partenariat*, site DRCH, Ed. Développement des Ressources Humaines, Canada en ligne <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml> consulté le 7-11-2009, p.5.

- Il permet la communication entre diverses organisations, afin de trouver des solutions concertées aux problèmes et de fixer les objectifs à atteindre ;
- Il facilite l'accès au financement ;
- Etc.

Le partenariat engendre aussi des désavantages, par exemple :

- Des valeurs divergentes entre personnes ou associations peuvent engendrer des conflits et limiter la collaboration ;
- La complexité de la création d'un réseau de communication efficace et fiable ;
- Etc.

Chaque partenariat a donc ses avantages et ses inconvénients. Toutefois, l'hypothèse est que le partenariat, quand il est bien préparé, présente plus d'avantages que d'inconvénients (FRANCK F., SMITH A.)⁸.

Il faut donc garder à l'esprit que le partenariat n'est pas un simple rassemblement de personnes, ni une entente apparente. En effet, dans la réalité, les objectifs diffèrent beaucoup. Le partenariat est un partage de pouvoirs, d'obligations et de responsabilités de chaque association. Le véritable partenariat (au sens strict du terme) instaure une relation officielle entre plusieurs organisations.

Il est également important de préciser, comme le fait HANDICAP INTERNATIONAL dans son cahier technique sur le partenariat, que le concept de partenariat est un tout. Il utilise la métaphore de l'œuf pour l'expliquer. « *En effet, le partenariat serait un œuf constitué d'une relation (le blanc) et de projets (le jaune), projets qui peuvent être à destination d'un tiers ou d'un des partenaires. La cohérence de cet ensemble est constituée et préservée par un cadre institutionnel et contractuel (la coquille). (...) Comme dans l'œuf qui ne peut être considéré comme*

⁸ FRANCK F., SMITH A. (2000), *Op. Cit.*, p.8.

tel qu'avec ses trois constituants, le partenariat n'existe que dans la conjugaison d'une relation, de projets et d'un cadre quels qu'ils soient. On peut les distinguer l'un de l'autre pour mieux comprendre les choses mais on ne peut les séparer sans quitter le concept de partenariat. Concrètement, cela implique qu'il existe une forte interdépendance entre les projets et la relation et qu'il est nécessaire de s'intéresser aux deux pour comprendre et développer des partenariats. »⁹

1.2. LE PARTENARIAT AU SEIN DE LA COOPÉRATION

Le concept de partenariat est une notion centrale au sein de la coopération au développement. Il est certain que le partenariat s'inscrit dans les politiques de développement actuelles nationales et internationales. Pour preuve, les Nations Unies en ont fait leur huitième objectif du millénaire : « *mettre en place un partenariat mondial pour le développement* ».

Nous ne sommes pas dans une logique d'assistance mais dans un travail sur le long terme à la recherche d'une collaboration avec les dynamiques locales du Sud. Comme le nomme VAN CAMPENHOUDT L¹⁰, depuis plusieurs années, les institutions privées et publiques telles que la Banque Mondiale ou l'Union Européenne ont développé un « *lexique consensualiste* »¹¹ pour rendre compte de leurs actions et de leurs liens avec le citoyen. Ce mot « partenariat » fait partie d'une famille lexicale qui crée une force symbolique et une puissance à connotation uniquement positive : bonne gouvernance, partenariat, médiation, synergies, projet, etc. A l'inverse, les termes comme « division », « divergences d'intérêts », « conflits », « pouvoirs », « inégalités », font partie aujourd'hui d'un lexique qui

⁹ HANDICAP INTERNATIONAL (2002), *Le partenariat. Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations*, Cahier Technique à usage interne : démarche et outils à l'intention des équipes d'Handicap International site HANDICAP INTERNATIONAL en ligne http://www.handicap-international.de/fileadmin/redaktion/pdf/partenariat_fr.pdf consultée le 4-04-2010, p.44.

¹⁰ VAN CAMPENHOUDT L. (à paraître), *Les mots doux des institutions*, version écrite de la conférence inaugurale du Colloque international des organisations linguistiques de Belgique francophone, France, Québec et Suisse romande « La communication avec le citoyen : efficace et accessible ? », le 27 et 28 novembre 2009, Liège. 6 p.

¹¹ VAN CAMPENHOUDT L. (à paraître), *Ibidem*, p.1.

renvoie une image négative, et qui évoque la division de la société, le désaccord appartenant à une autre époque.

Afin de mieux comprendre le partenariat au sein de la coopération, il faut s'attarder sur les politiques de développement mises en place depuis plusieurs années.

Nous pouvons identifier trois grandes périodes¹² :

- Une première période de 1945 à 1980. Durant cette période, l'aide au développement avait pour but d'installer un marquage géo-politique et une fidélisation des pays du Sud vis-à-vis du Nord. C'était également une aide marquée par la colonisation où les pays voulaient réparer l'injustice collective vécue au Sud. Les populations et organisations de la société civile étaient relativement mises à l'écart. Cette aide était gérée par un ensemble de canaux publics et par des milieux d'affaires importants.

-La seconde période de 1980 à 2000 installe une nouvelle dynamique. Les pays donateurs du Nord sont en crise (fin des 30 glorieuses, chocs pétroliers 1973-1979, effondrement des prix, etc.). Il y a un effet boule de neige et la crise financière atteint le monde entier. Les pays donateurs ont donc moins de ressources à donner et les pays en développement sont endettés.

Afin de sauver le système financier, la Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire International (FMI) vont prêter et injecter de l'argent sous certaines conditions, via les Plans d'Ajustements Structurels (PAS) renommés Consensus de Washington en 1990. Les PAS amènent une augmentation de l'aide financière internationale pour le Sud et les conditions d'octroi d'une aide s'inscrivent dans un ensemble de 10 commandements dont la mission est la libéralisation du marché et la diminution des dépenses publiques. Cette mission engendre une privatisation des secteurs des soins de santé, de l'éducation et donc un retrait de l'Etat au profit du marché économique.

¹² KHADER B. (2007), *Enjeux contemporains du développement*, année académique 2007-2008, UCL ; AMOUGOU T. (2009), *Planification et politiques intégrées du développement- une introduction générale*, année académique 2009-2010, UCL ; WAUTELET J.M (2009), *Dynamique démographiques et évolutions socio-économiques contemporaines*, année académique 2009-2010, UCL.

Ces mesures sont fortement soutenues par le pouvoir politique de Reagan et Thatcher qui mettent en place à la même époque les politiques néo-libérales.

A la fin des années 1990, les résultats des PAS ont été fort critiqués. A l'inverse de ce qui était attendu, on a constaté un réendettement important, des inégalités et une paupérisation croissante des personnes.

- La troisième période de 2000 à nos jours redéfinit un nouveau consensus appelé « Stratégies de lutte contre la pauvreté », dans lesquelles s'insèrent les Objectifs du Millénaire. Cette troisième dynamique installe une approche sur le long terme où les populations sont considérées comme acteurs de leur développement. Cette nouvelle aide est traduite dans la Déclaration de Paris (2005) qui oriente l'aide au développement en engagements de partenariat entre les pays.

Cinq grands axes¹³ sont proposés :

- L'alignement : les donateurs s'alignent sur les stratégies de développement des pays partenaires ;
- L'harmonisation des politiques : les actions sont plus cohérentes et se complètent ;
- La gestion efficace axée sur les résultats ;
- L'appropriation par la population et les gouvernements des stratégies de développement ;
- La responsabilité mutuelle de chaque pays sur les résultats obtenus en matière de développement.

Les politiques de développement changent donc d'approche et intègrent la notion de **participation**. En effet, la participation est devenue l'objectif central des donateurs bilatéraux du développement et des institutions internationales et transnationales. Prenons quelques exemples :

¹³ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (2009), *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, (2005) et programme d'action d'Accra (2008)*, site OCDE en ligne <http://www.oecd.org/alataoecd/53/38/34579826.pdf>, consulté le 28-01-2010, p.12.

- comme l'ont écrit les Nations Unies, la participation est une prise en charge « *d'un vigoureux appui politique au plus haut niveau. (...) au sommet du G8 de Gleneagles en 2005, (...) il a été convenu que « c'est aux pays en développement eux-mêmes et à leurs gouvernements qu'il appartient de mener leur politique de développement. Ils doivent décider, planifier et organiser leurs politiques économiques en fonction de leurs propres stratégies de développement, dont ils doivent assumer la responsabilité devant l'ensemble de leurs concitoyens ».*¹⁴
- la BM, dans ses politiques de développement, a fait comme choix central au sein de son Cadre Global de Développement d'intégrer la participation. Selon la BM, les objectifs clés du modèle participatif sont la durabilité et l'appropriation des projets par les communautés locales en vue d'un meilleur investissement économique.

Un des éléments importants est donc la participation des populations locales du Sud au sein des projets de développement où l'on considère les personnes comme acteurs de leur propre développement.

Le partenariat est un instrument pour faciliter cette participation et implique les populations locales au sein des projets de coopération. Un des avantages des partenariats est d'améliorer « *les relations entre différents groupes et ils permettent à un plus grand nombre de personnes de « participer » et de se sentir responsables »*¹⁵.

Le travail se fait dès lors entre partenaires, «**en partenariat** ». Une Organisation Non Gouvernementale (ONG) du Nord apporte, par exemple, un appui et un soutien à une association afin de résoudre les difficultés des populations.

Nous pouvons distinguer deux formes de participation. La première forme est une approche faible de la participation où on exécute un programme à la demande de l'Union européenne, de la BM, etc. La seconde est une approche forte de la

¹⁴ NATIONS UNIES (2008), *Croissance, pauvreté et modalités du partenariat pour le développement*. Rapport 2008 sur les pays moins avancés, Ed. Nations Unies, p.105.

¹⁵ FRANCK F., SMITH A. (2000), *Op.Cit.*, p.7.

participation instaurée dans un processus de long terme où les personnes sont incluses dans toutes les étapes du projet de sa conception à sa réalisation.

Dans ce contexte de politique de développement, et au sein de la coopération belge, le partenariat est défini par la loi relative à la coopération internationale belge du 25 mai 1999. Selon cette loi, « le « partenariat » est un mode de coopération actif et participatif entre partenaires, dans le cadre de la coopération au développement, avec une attention particulière pour le développement des capacités locales, la décentralisation des interventions au niveau des groupes cibles visés et la responsabilisation du pays partenaire, notamment par l'association au processus de développement des pouvoirs publics, de la société civile et du secteur économique privé du pays partenaire »¹⁶.

Un accord sur la manière d'interpréter le concept de partenariat entre les ONG belges et le Ministère de la coopération au développement s'est traduite le 4 mai 2010 : « Les éléments centraux qui sont considérés comme le fondement de partenariats équilibrés sont l'appropriation, l'alignement, la responsabilité mutuelle, la transparence et la gestion axée sur les résultats »¹⁷. Cet accord reprend de manière similaire les accords de Paris de 2005 cités précédemment.

1.3. LE PARTENARIAT AU SEIN DE LA COOPÉRATION INDIRECTE BELGE

Avant toute chose, il nous semble important de clarifier ces termes. En effet, il existe une distinction entre la coopération directe et la coopération indirecte. La coopération directe représente les échanges et les relations existant entre deux Etats,

¹⁶ACODEV (2007), *Cadre de référence de base pour la coopération indirecte. Loi relative à la coopération internationale belge du 25 mai 1999* (remise à jour par ACODEV le 04-09-07), site ACODEV en ligne <http://www.acodev.be/IMG/pdf/LoiCooperationInternationale250599versionCorrdonee.pdf>, consulté le 28-01-2010.

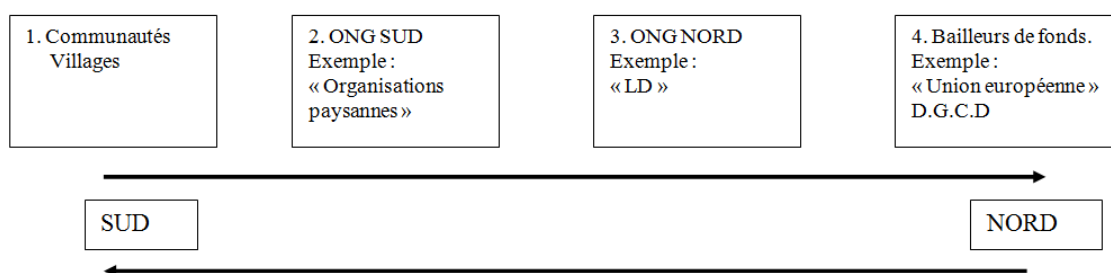
¹⁷ SPF AFFAIRES ETRANGERES, COMMERCE EXTERIEUR ET COOPERATION AU DEVELOPPEMENT- (2010), *Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités*, Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement site Royaume de Belgique Affaires Etrangères, Commerces extérieurs et coopération au développement, en ligne http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/suivi_et_evaluation/seminair_e_renforcement_capacites/index.jsp, consulté le 15-06-2010, p.31.

deux communes. Il s'agit donc de la coopération entre deux instances de pouvoir public. La coopération indirecte, quant à elle, désigne les échanges et les relations entre des organisations à un niveau privé, au niveau de la société civile.

Notre cadre de travail se situe au niveau de la coopération indirecte belge au sein d'une ONG, c'est pourquoi nous ne développerons ici que cet aspect de la coopération.

Il est important d'avoir à l'esprit qu'une ONG belge est un acteur parmi une multitude d'autres intervenants au sein de la coopération. Les partenaires peuvent se situer du niveau local au niveau international. Afin d'identifier plus aisément ces partenaires, nous les avons schématiquement représentés par quatre grands groupes d'acteurs.

Figure 1 : Le partenariat au sein de la coopération indirecte belge



Une ONG du Nord (3), est un intermédiaire Nord-Sud et permet de réaliser l'articulation entre des flux financiers, d'informations, d'actions, d'aides pour le Sud venant des instances internationales et nationales (4) à l'intention des partenaires locaux (ONG locales-Organisations paysannes, etc.) (2) à l'écoute des populations dans le besoin (1).

Ces quatre grands groupes évoluent par l'interrelation des personnes en utilisant entre autres comme instrument, le partenariat. Ce processus n'est pas linéaire, est en interrelation et crée un réseau comme une « chaîne de partenariats » (voir supra). Selon notre schéma, au sein des quatre grands groupes d'acteurs, une multitude d'acteurs existent. Notre cadre de travail concerne deux groupes d'acteurs :

- Les ONG du Nord sont nées d'une histoire lointaine, « *elles constituent pourtant une réelle innovation du XXème siècle* »¹⁸. Elles vivent une évolution croissante et sont incontournables dans le registre de l'organisation de la société civile et des politiques de développement.

Une ONG du Nord peut être vue comme un « *facilitateur externe* », ce qui signifie que « *son rôle doit consister à lancer et superviser un processus permettant à une communauté de déterminer une liste d'objectifs valides, un ordre de mise en œuvre adapté dans le temps, ainsi qu'un programme d'action cohérent et faisable pour y parvenir au moyen de méthodes appropriées* » (PLATTEAU J-P)¹⁹ ou encore un « *courtier en développement* », entendu comme une personne capable de porter la parole des populations, des communautés, vers les bailleurs de fonds. Ce sont des intermédiaires qui jonglent entre univers de normes et contextes différents pour permettre de réaliser un travail commun (DE SARDAN O., LAURENT P-J, BAKO-ARIFARI N.)²⁰.

-Les ONG du Sud sont des ONG locales qui ont vécu également un succès grandissant au même titre que les ONG du Nord. Elles se développent au même moment que les périodes de démocratisation des pays. Notre recherche se situe en Afrique de l'ouest (Bénin-Togo). Au Bénin, on estime leur nombre à dix mille. Comme l'écrit RYFMAN P., les ONG du Sud aujourd'hui sont d'une « *rare complexité* »²¹ et présentent de multiples caractéristiques. Avant les années 1990, les ONG du Sud étaient les associations d'appui et d'intermédiaire entendues comme des « *facilitateurs* » au même titre que les ONG du Nord (voir supra). Les études de l'APAD ont démontré l'importance en Afrique de ces ONG du Sud et de ces acteurs que nous pouvons nommer « *courtiers nationaux en développement* ». Les

¹⁸ RYFMAN P. (2009), *Les ONG*, Collection Repères, Ed. La découverte, Paris, p.4.

¹⁹ PLATTEAU J-P. (2009), « Aspects institutionnels et distributifs des programmes de développement communautaire participatif, » in REMON M. (dir.), *O.N.G. et acteurs locaux : l'ultime alternative? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des O.N.G. dans le Nord*, Collection Eclairage Nord-Sud, Ed. Presses universitaires de Namur, Namur, p.20.

²⁰ LAURENT P-J. (2009), *Anthropologie du développement*, cours du master en sciences de la population et du développement, UCL, 2008-2009 ; BIERSCHENK T, CHAUVEAU J-P, OLIVIER DE SARDAN J.P. (dir.) (2000), *Courtiers en développement, Les villages africains en quête de projets ?* APAD, Ed. Karthala, Paris, p. 6 - 40.

²¹ RYFMAN P. (2009), *Op.Cit.*, p.53.

associations africaines jouent le rôle de « *médiateur actif (mediates)* »²² à la jointure de plusieurs mondes ; tantôt porte-parole des populations locales, tantôt en relation avec les ONG internationales et les bailleurs de fond ou encore avec les gouvernements de leurs pays et des Etats extérieurs.

Au cours de ces dernières années, une galaxie d'associations s'est développée et a complexifié le paysage associatif en Afrique. RYFMAN P. l'explique par la présence et le développement d'une myriade de groupements villageois, d'organisations faïtières qui, à leur tour, au contact et en collaboration avec les ONG d'appui, ont atteint un réel statut, elles-mêmes actrices du développement. Le développement de ces groupements a été amplifié par le processus de participation des populations locales au sein des politiques de développement et accentué par la naissance de nombreuses ONG « islamiques ». Toute cette diversité associative subit une dérive importante car « *des salons de coiffure, des taxis-motos, voire des commerces sont également exploités sous couvert d'ONG !* »²³.

²² BIERSCHENK T, CHAUVEAU J-P, OLIVIER DE SARDAN J.P. (dir.) (2000), *Courtiers en développement, Les villages africains en quête de projets ?* Ed. Karthala, Paris, p.16.

²³ RYFMAN P. (2009), *Op. Cit.*, p.53.

DEUXIEME PHASE

CHAPITRE 2 : LE PARTENARIAT DE LOUVAIN COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT²⁴

Etant donné que notre démarche méthodologique débute par un travail de terrain au sein de l'association belge LD, cette section a pour objet de mettre en lumière le concept de partenariat sur base, entre autres, de son travail et de notre recherche sur le terrain²⁵.

Le travail de LD est complexe et doit être compris comme un processus d'actions pour répondre au mieux à sa mission. Dans cette dynamique, les collaborations sont au cœur de l'action. Elles sont une alchimie complexe entre un ensemble d'acteurs et un ensemble d'objectifs. Ces collaborations sont entre autres nommées « partenariat ». Ce travail en partenariat peut être considéré comme une « arène »²⁶, car il provoque de nombreuses interactions entre des acteurs divers avec des statuts différents, des univers sociaux multiples et des ressources hétérogènes, etc. Le travail en partenariat est donc une alliance de forces et de faiblesses, d'atouts et de non-atouts. Les collaborations sont toujours en construction et en mouvement,

²⁴De nombreux documents internes à LD ont été analysés pour comprendre au mieux le partenariat tels que :

LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008), *Rapport d'activités 2008-Volet narratif. Partie 1*, 32 p. ;

LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008-2010), *Conventions et fiches signalétiques des partenaires*- documents électroniques ;

LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008-2010), *Programme triennal 2008-2010*, 295p. ;

LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008) « Bâtir un partenariat ? Tout un travail... d'équipe ! » in *Infos louvain coopération au développement*, Bulletin trimestriel, n°31, 8p.;

LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008), *Fiches techniques projets*-documents électroniques ;

Etc.

²⁵ Voir Annexe 1:Itinéraire de recherche en AO, p. 103 ; Annexe 2 : Chronogramme des Régions, p.104.

²⁶ Termes d'OLIVIER DE SARDAN, l'APAD.

d'où la nécessité d'une identification et d'une évaluation continues. Les collaborations sont des processus qui permettent d'inscrire des projets et des objectifs dans une durabilité assez longue.

LD définit sa vision du partenariat à l'attention de son public comme « ... *basée sur une collaboration respectueuse, en phase avec les méthodes de travail de nos partenaires et en lien constant avec nos bénéficiaires. Il s'agit plus d'un échange de compétences et d'un enrichissement mutuel que d'une volonté d'imposer notre intervention. Ce sont là, à notre sens, les fondations primordiales d'une coopération au développement efficace et durable.* »²⁷

Aujourd'hui, LD travaille dans trois domaines : la sécurité alimentaire et économique, la santé, et l'accès aux soins de santé. LD se situe dans six aires géographiques, à savoir : la Belgique, Madagascar, l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Togo), l'Afrique centrale (Burundi, RDC-Sud-kivu), l'Amérique Andine (Bolivie, Pérou), le Cambodge.

LD est née en 1997 lors d'un consortium entre six associations. LD est étroitement liée à l'Université et se nomme ONG universitaire, car celle-ci est née sous l'impulsion d'associations satellites de l'Université catholique de Louvain (UCL). De 1997 à 2007, LD se fait connaître et se développe de plus en plus.

En 1999, au Sud, des bureaux de coordination se mettent en place au sein des cinq zones géographiques. L'action au Sud comporte actuellement plus ou moins 30 projets. Les donateurs et bailleurs de fonds sont variés : l'Union européenne, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD), les instances décentralisées de la coopération de la Communauté française et la Région wallonne, le public, les autres ONG (fondations,...)

Les objectifs du travail vers le Sud en Sécurité Alimentaire et Economique (SAE) ont pour but de réduire la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et économique des populations pauvres exclues ou marginalisées afin de satisfaire les besoins et le droit de se nourrir, préalable essentiel à tout développement humain.

²⁷LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008) « Bâtir un partenariat ? Tout un travail... d'équipe ! » in *Infos louvain coopération au développement*, Bulletin trimestriel, n°31,8 p.

La stratégie d'intervention se subdivise en **quatre axes** ²⁸:

1. La mobilisation communautaire, c'est-à-dire l'implication de l'ensemble de la communauté comme acteur du changement social, afin de répondre à un besoin commun lié à la SAE.
2. La mise en place et le renforcement d'organisations d'économie sociale proposant des services à leur membre et aux populations.
3. La création et le développement d'Activités Génératrices de revenus pour permettre une diversification des revenus et le développement de micro-entreprises.
4. Le développement de filières productives et économiques.

2.1. DYNAMIQUES PARTENARIALES

Le travail se fait dès lors entre partenaires, «en partenariats», «en collaborations». Les partenaires, les contextes, les ressources étant diverses, il n'existe pas de partenariat au sens propre mais « **des partenariats** ». Ils sont variables et différents en fonction des contextes, de leur niveau d'organisation, de leurs technicités et de leurs besoins.

Les partenaires sont des « acteurs ». Ce terme s'oppose au terme d'« agent » (entendu comme une personne qui reçoit des ordres). Dans ce cas-ci, l'acteur signifie « *celui qui agit* »²⁹. Il peut s'agir d'entités collectives institutionnelles ou non institutionnelles. Les acteurs³⁰ ont une rationalité située (par rapport à un territoire précis), axiologique (en référence à certaines valeurs), stratégique (prise en compte d'autres secteurs en présence). Chaque acteur dispose d'une autonomie relative par rapport aux structures et aux systèmes institutionnels dans lesquels ils vivent. Chaque

²⁸ HENIN V., (2009), « *La SAE... Quésaco ?* », in *Infos Louvain coopération au Développement*, Bulletin trimestriel juin 2009, p.3.

²⁹ AMOUGOU T., (2009), *Planification et politiques intégrées du développement- une introduction générale*, année académique 2009-2010, UCL p.7-8.

³⁰ AMOUGOU T., (2009), *Ibidem*, p.7-8.

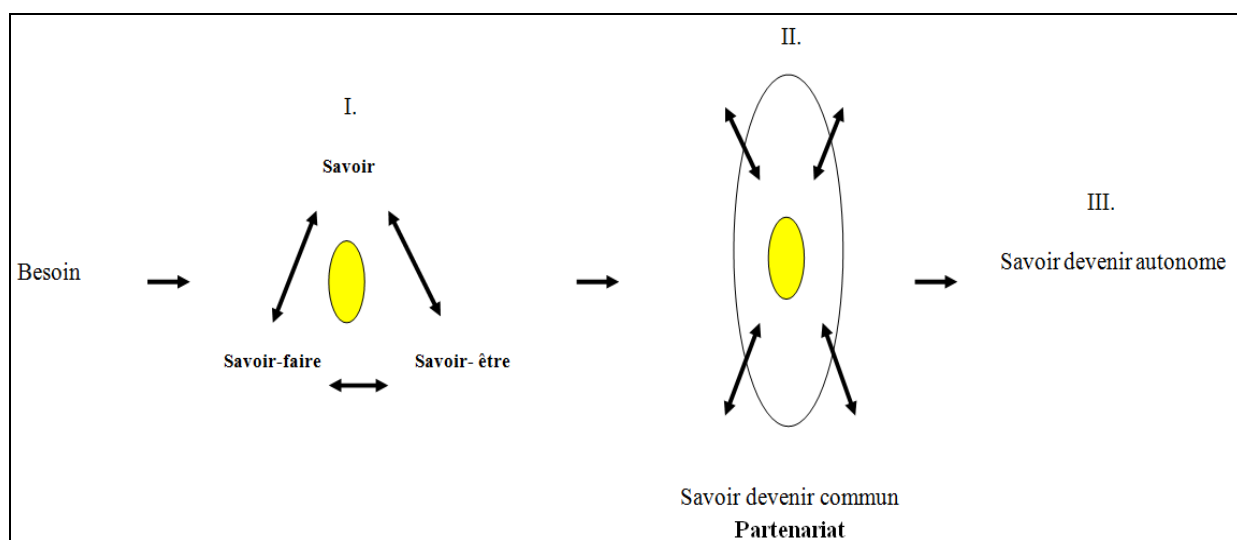
acteur construit un processus dynamique personnel et collectif en interrelation avec les autres groupes d'acteurs.

2.1.1. ARTICULATION DES SAVOIRS

Les acteurs sont en mouvement et en progression. **Les partenaires sont complexes et riches puisque chaque partenaire a différents savoir/savoir-faire/savoir-être en vue d'un savoir-devenir commun avec LD pour un savoir-devenir autonome.**

Nous pouvons schématiquement représenter ces différents «savoir» au sein « d'une dynamique de savoirs ».

Figure 2 : « Dynamique de savoirs »



Légende :

- Œuf jaune : besoin - projet
- Ellipse : partenariat : cadre institutionnel et contractuel
- Flèches : interrelation

Pour résoudre un besoin, un acteur mobilise ses connaissances (ses compétences, ses capacités, ses attitudes, etc.) dans l'action. Il fait appel à ses différents savoirs : « savoirs/savoirs-être/savoirs-faire ». Les savoirs sont en interrelation et forment une dynamique.

I. Savoir/savoir-faire/savoir-être :

Les partenaires «sont capables de». Ils ont des compétences.

- Le savoir désigne les « *connaissances déclaratives relatives aux faits* (« *savoir que* »)³¹.
- Le savoir-faire correspond aux « *connaissances procédurales* »³² sur l'action. L'acteur mobilise ses compétences et ses capacités, elles se rapportent au « *savoir comment* ».
- Le savoir-être³³ relève du domaine de l'affectif. Il se réfère aux valeurs, aux traditions, aux sentiments, aux émotions, etc.

Prenons un exemple³⁴, dans un contexte de pénurie alimentaire en période de soudure. L'acteur mobilise ses savoirs :

- le savoir est de « savoir que » en période de sécheresse, il y a un risque accru de manquer de maïs pour se nourrir et donc de survivre. Pour résoudre ce besoin, il faut prévoir de stocker le maïs afin de ne pas en manquer. Ce savoir déclaratif est la connaissance théorique du besoin mais l'acteur peut être éventuellement incapable de stocker son maïs.
- le savoir-faire est de « savoir comment » stocker son maïs en période de soudure.
- le savoir-être est de prendre en considération le stockage de son maïs selon sa tradition et ses valeurs que l'on considère les plus appropriées. Le savoir-être peut aussi correspondre à la motivation pour le faire ou non.

³¹ RAYNAL F., RIEUNIER A. (2005), *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés. Apprentissage, formation, psychologie cognitive*, 5^{ème} Ed. ESF-Pédagogie outils, Paris, p. 87.

³² RAYNAL F., RIEUNIER A. (2005), *Op.Cit.*, p.87.

³³ RAYNAL F., RIEUNIER A. (2005), *Op.Cit.*, p.327.

³⁴ Rencontre avec villageois et groupement de producteurs de Maïs (09-03-2010), Yedekaoun, Bénin.

II. Savoir-devenir commun :

Les partenaires évoluent par les échanges entre acteurs en utilisant entre autres le processus de partenariat. Ce processus n'est pas linéaire, il est en interrelation et crée un réseau comme une « chaîne de partenariats ». Chaque acteur en présence mobilise ses différents savoirs, un processus dynamique se met en place.

Ce savoir-devenir commun se construit entre autres avec LD qui les accompagne dans leur mobilisation face aux besoins. La collaboration peut être multiple en fonction des acteurs et ce peut être pour la structuration, la mise en œuvre des projets, la gestion administrative et financière. Le savoir-devenir commun est un processus qui se fait sur le long terme, il est encadré par un cadre institutionnel et contractuel.

Dans notre exemple précédent, les acteurs travaillent en partenariat entre autres avec LD pour collaborer entre les différents savoirs afin de diminuer la pénurie alimentaire et de trouver les solutions adéquates pour stocker leur maïs.

III. Savoir-devenir autonome :

Les partenaires ont développé la capacité de s'adapter, de continuer leur mission en fonction du contexte et des circonstances. Ils ont renforcé les actions et leurs structures pour de meilleures conditions de vie. Un processus de désengagement peut être envisagé avec LD.

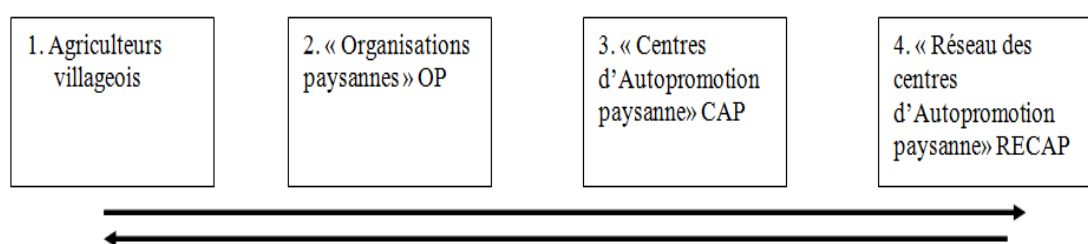
Dans notre exemple : les acteurs ont développé des solutions de stockages adaptés. Ils ont acquis de nouveaux savoirs/savoirs-faire/savoirs-être qui leur permettent de lutter contre la période de soudure.

2.1.2. CYCLE DE PROGRESSION DES ACTEURS

En raison de cette dynamique partenariale, les acteurs peuvent également être amenés à progresser. Il faut préciser que les partenaires sont à géométrie variable. L'évolution du partenaire dépend de la mission qu'il se donne, elle peut être spatialement limitée à son village, à sa commune, etc. Les partenaires étant perpétuellement en mouvement, ils progressent de manières diverses.

De ce fait, la progression du réseau crée une nouvelle entité qui répond à d'autres besoins avec de nouveaux savoirs/savoirs-faire/savoirs-être vers un nouveau savoir-devenir commun pour un nouveau savoir-devenir autonome et, dès lors, crée une nouvelle forme de partenariat. C'est ce que nous appelons le « cycle de progression ». Il est essentiel de rappeler que ce cycle de progression est inscrit dans une durabilité très longue.

Figure 3 : Cycle de progression



Prenons un exemple³⁵ de cycle de progression : au sein d'un village, chaque maison constitue une famille et détient une parcelle de terres. Les chefs de famille ont la responsabilité de leurs terres. Les agriculteurs villageois, ayant comme besoin de lutter contre la famine, s'organisent en groupement agricole (CAP). S'ils le désirent et quand ils ont atteint un savoir-devenir autonome consolidé, ils créent une autre entité avec des villages voisins (alliance de CAP) et permettent la construction d'un réseau agricole (RE-CAP).

2.2. LES PARTENAIRES

Même si la plupart des personnes s'accordent à dire que le partenariat est une collaboration et une construction, la notion de partenariat est un concept relativement flou et sa définition peut varier en fonction des personnes, des contextes et des projets. Le partenariat est isomorphe et prend des facettes différentes en fonction des

³⁵ Président de gestion du réseau (RE-CAP) et secrétaire exécutif de la CAP de Tidonti (18-03-2010), région des Savanes, Togo.

relations, du cadre administratif, financier, politique, des projets et des objectifs poursuivis.

La stratégie de LD est de travailler avec de multiples partenaires pour répondre au mieux à sa mission³⁶. Lors de notre recherche sur le terrain, il est apparu essentiel d'identifier les différents types de partenaires afin de pouvoir les situer dans notre outil méthodologique.

Pour clarifier la multiplicité des partenaires de LD, nous proposons une typologie des partenaires.

2.2.1. TYPOLOGIE DES PARTENAIRES

Nous identifions **deux grandes catégories** de partenaires :

- D'une part, les **partenaires « réguliers »** qui peuvent être subdivisés en trois catégories :

-les organisations d'intermédiation : les groupes d'acteurs organisés en organisations. Ces partenaires travaillent avec LD et ont un accord institutionnel et contractuel signé dans une « Convention de partenariat » entre les deux parties. Les organisations « régulières » sont les interfaces pour répondre au mieux à la mission de LD et à leur mission propre. Elles facilitent l'organisation, la résolution des difficultés des populations les plus vulnérables (bénéficiaire à la base).

-les groupements de base : ils manifestent un besoin et désirent résoudre leurs difficultés. Ce peut être des groupements agricoles, un village, une organisation paysanne qui ont un intérêt à réaliser une action. Par exemple, des caisses d'épargne et de crédits ou des groupements de producteurs. Ces partenaires sont essentiels et à la base de toute action de LD.

³⁶ Voir Chapitre 2 : le partenariat de Louvain coopération au développement. p.23.

- les services publics : ce sont les acteurs étatiques. Ce peut être des organismes nés et organisés par l'Etat central d'un pays et/ou par le processus de décentralisation. Par exemple, les Mairies, les Services déconcentrés de l'Etat.

• D'autre part, les **partenaires « occasionnels »** :

- les partenaires prestataires qui, pour l'élaboration d'un projet, sont engagés comme prestataires de services. Ce peut être toutes sortes de consultants spécialisés dans un domaine précis.

Notre recherche et notre outil d'identification concernent essentiellement les partenaires « réguliers » : les organisations d'intermédiation, les groupements de base et les services publics.

Les partenaires réguliers peuvent être classés en **deux dimensions** :

• La première est : « les partenaires opérationnels versus stratégiques »

Tableau 1 : « les partenaires opérationnels versus stratégiques »

Typologie	Opérationnels	Stratégiques
<u>Définition</u>	Partenaires techniques : ils sont chargés de la mise en œuvre des projets ou d'une partie des projets. Ce sont des facilitateurs en vue d'atteindre la mission de LD.	Partenaires de travail : ils apportent une complémentarité, des synergies supplémentaires et une intégration en complémentarité aux projets.
<u>Types d'organisations</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ONG du pays • Faïtieres • OP • CMEC • CAP • Caisses 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG internationales • Mairies • Services déconcentrés de l'Etat • DGCD

La seconde dimension est : « les partenaires soit locaux - nationaux - internationaux »

Tableau 2 : « les partenaires soit locaux – nationaux - internationaux »

	Locaux	Nationaux	Internationaux
<u>Définition</u>	Les partenaires se situent dans une zone géographique réduite. Il s'agit de groupements par village dans les zones d'intervention des projets de LD.	Les partenaires du pays d'intervention. Ils peuvent être de deux types : soit du secteur public où ils remplissent une mission sociale et d'ordre étatique, soit du secteur privé à vocation sociale ou marchande.	Les partenaires des pays extérieurs et du Nord. Leur niveau d'intervention peut aller jusqu'aux plus hauts échelons de la société. Ils peuvent être d'ordre public ou privé.
<u>Types d'organisations</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations de producteurs • Organisations d'élèves • Caisses d'Épargne et de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG du pays • Faïtières • Mairies • Services déconcentrés de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG internationales • DGCD

Comme nous l'avons souligné précédemment, les partenaires sont très divers et il est donc parfois difficile de les classer. Toutefois, cette classification est très utile pour l'identification des partenaires.

De manière générale, nous avons pu constater que les partenariats opérationnels se situent souvent à un niveau local ou national, mais très rarement au niveau international. Tandis que les partenariats stratégiques se situent à un niveau international ou étatique (national). Nous développerons ce point dans notre troisième phase de travail lors de l'analyse des partenaires de la coordination régionale en Afrique de l'Ouest.

Nous avons construit cette typologie sur base de ce que nous avons analysé sur le terrain en AO, parallèlement à la construction de l'outil³⁷. Elle ne prétend donc pas s'appliquer à tous les partenariats existant entre LD et d'autres zones géographiques.

³⁷ Voir Chapitre 3 : Guide méthodologique – outil d'identification, p.33.

CHAPITRE 3 : GUIDE MÉTHODOLOGIQUE-OUTIL D'IDENTIFICATION

3.1. POURQUOI UN OUTIL ET POUR QUI ?

Pour rappel, notre recherche est une « *recherche technologique* ». ³⁸ Elle consiste à répondre au besoin du département de Sécurité Alimentaire et Economique de Louvain coopération au Développement. Celui-ci souhaite disposer d'un outil méthodologique d'analyse des associations du Sud potentiellement partenaires de LD lors des premières rencontres et par la suite. Cet instrument institutionnel peut se définir donc comme un outil d'identification et d'analyse continue du partenariat.

Il apparaît difficile de généraliser une méthode et d'avoir des données empiriques sur la construction d'un outil méthodologique. Ceci s'explique par le fait qu'un outil s'élabore pour répondre aux besoins d'une pratique organisationnelle et professionnelle construite au sein d'un contexte.

Pour l'instant, au sein de LD, il n'existe pas de consensus et d'uniformisation de l'identification et de l'évaluation continue des partenaires. Toutefois, chaque coordination y réfléchit (surtout en Afrique de l'Ouest). Cet outil permettra de réaliser une analyse qui apparaît comme capitale, car celle-ci permettra de jeter les bases du partenariat et de faciliter la prise de décisions au présent et au futur pour un travail entre partenaires.

Cet outil a donc pour buts :

- d'identifier et de connaître les éventuels partenaires présents dans une zone d'intervention de LD ;
- de disposer d'un outil pédagogique pour l'identification des partenaires pour LD ;

³⁸ DE KETELE J-M, ROGIERS X. (1996), *Op.Cit.*, p.97.

- de pointer les forces et les faiblesses des partenaires et d'évaluer le possible travail de collaboration avec ceux-ci ;
- de créer un programme de renforcement de capacités.

Les objectifs de cet outil peuvent être synthétisés par une question : est-il possible de travailler et de réaliser un « maillon de partenariat » avec cette association ?

Cet outil permettra, lors de la première rencontre avec des éventuels partenaires, de « *confronter un ensemble d'informations à un ensemble de critères (référentiels) en vue de prendre une décision* ». ³⁹

Il se situe dans une évaluation d'orientation ⁴⁰, ce qui signifie qu'il a pour objectif d'orienter une action future au sein de LD, déterminée en fonction du contexte, des besoins, des caractéristiques et des performances antérieures de l'organisation et/ou associations du Sud et, éventuellement, de la situation de partenariat déjà en cours.

Au sein d'une évaluation d'orientation (et donc de cet outil méthodologique), DE KETELE J-M ⁴¹ distingue divers types d'évaluation, dont certaines nous apparaissent judicieuses pour la construction de notre outil. La première choisie est l' « *évaluation prédictive* » qui prédit les chances de réussite ou non de créer un maillon de partenariat avec une association, tout en restant vigilant à ne pas être trop déterministe. La seconde est la « *fonction diagnostique* » où il y aura une mise en évidence des forces et des faiblesses de l'organisation et /ou association du Sud et une analyse de l'intérêt ou non d'un partenariat entre LD et l'association.

Toutefois, il faut rester prudent car un outil reste un guide pour le professionnel qui permet d'« (...) *avancer, il vous ouvre une voie parmi d'autres. Il vous accompagne dans la démarche, vous engage à prendre des notes, à viser un objectif, à vous*

³⁹ DE KETELE J-M., ROGIERS X. (1996), *Méthodologie du recueil d'informations, fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*, méthode en sciences humaine ,3 édition : Deboeck Université, Paris, p.41.

⁴⁰ DE KETELE J-M., ROGIERS X. (1996), *Ibidem*, p.44.

⁴¹ DE KETELE J-M., ROGIERS X. (1996), *Ibidem*, p.53.

entourer, etc. Un guide n'est pas une panacée qui, d'un coup de baguette magique, va rendre les choses faciles »⁴².

L'outil fait partie d'une boîte à outils à la disposition des professionnels de LD. Il permet la capitalisation des rencontres et des recherches sur le terrain. Il est un guide à la prise de décision. C'est au professionnel et à LD de prendre la décision en fonction des objectifs, du temps et des résultats dont ils disposent et qu'ils désirent obtenir. Nous insistons sur l'importance de prendre en compte les objectifs du projet et la situation dans la zone concernée.

De ce postulat, nous pouvons partir de l'hypothèse que : toute association dans une zone concernée peut être un éventuel partenaire de LD et créer un « maillon de partenariat ».

Nous pouvons travailler avec un partenaire qui apparaît comme fort et bien organisé où un réel partenariat « au sens propre » se crée. D'un autre point de vue, nous pouvons faire le choix de travailler avec un partenaire qui apparaît, après identification, comme faible d'un point de vue organisationnel et technique. L'important est d'avoir identifié ses faiblesses ainsi que ses points forts et de les considérer au sein de la planification pour ensuite permettre un renforcement de cette organisation.

L'outil est composé d'une méthodologie dans le sens d'une technique avec « *un ensemble de démarches pré-établies à effectuer dans un certain ordre et éventuellement dans un certain contexte (...)* »⁴³.

Toutefois, l'outil vise à répondre aux besoins d'une association dans le domaine de l'intervention sociale où la rencontre et la relation ne doivent pas être mises de côté,

⁴² FREGOTTE M., GRIGNARD C., SPIECE C., VANDOORNE C. (2004), *Comment créer un outil pédagogique en santé. Guide méthodologique*, Ed. Service de Promotion de la Santé, Union nationale des Mutualités socialistes Appui en Promotion et en Education pour la Santé, Université de Liège, p.11.

⁴³ DE KETELE J.M., ROEGIERS X. (1996), *Op.Cit.*, p.139.

afin de ne pas rester uniquement dans « *une logique gestionnaire* »⁴⁴. C'est pourquoi une démarche intuitive basée sur l'observation et le vécu est à prendre en compte.

3.2. MÉTHODE UTILISÉE POUR CONSTRUIRE CET OUTIL

Dans un premier temps, nous avons pensé qu'il était plus intéressant de travailler sur cet outil en récoltant les critères et outils déjà utilisés par LD. Pour nous aider, nous avons également choisi de nous baser sur le guide méthodologique de DE KETELE J-M. et divers écrits des associations de coopération au développement, telles que Coordination Sud, le Centre de Formation pour le développement et la solidarité Internationale (ACODEV), les échos du COTA, Le centre de formation pour le développement et la solidarité internationale (ITECO), etc.

La première partie de ce travail consistait :

- à énoncer les objectifs de l'outil et à créer une question précise (voir ci-dessus) ;
- à trouver et lister tous les critères qui existent au sein de LD ;
- à catégoriser et à faire le lien avec les intérêts et les valeurs de LD ;
- à valider cette liste par les professionnels de LD au siège en Belgique.

Dans un deuxième temps, la recherche s'est poursuivie avec un travail de suivi sur le terrain au sein d'un bureau de coordination situé en Afrique de l'ouest (Bénin/Togo) du 23-02 au 12-04-2010⁴⁵.

Les visées étaient multiples et subdivisées en deux axes :

Le premier axe était la rencontre avec le personnel de Louvain Développement en Afrique de l'Ouest (LDAO) afin de :

- discerner et comprendre le travail de partenariat au sein de LDAO ;

⁴⁴ GUELLIL A., GUITTON-PHILIPPE S. (2009), *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*. Ed. ESF, Issy-les-Moulineaux. Collection Actions sociales/société., p.19.

⁴⁵ Annexe 1, 2 : Itinéraire de recherche et Chronogrammes des Régions, p.105-106.

- rencontrer le personnel en AO et connaître leur vision du travail entre partenaires ;
- connaître leur expérience afin de finaliser et d'affiner un outil méthodologique institutionnel d'identification le plus adapté à leurs besoins.

Les professionnels concernés étaient :

- TONI A. (Directeur Régional de la Coordination d'AO) ;
- GBAGUIDI C. (responsable Domaine en SAE) ;
- GNIMADI J. (Responsable suivi-Evaluation et Capitalisation) ;
- CASAL T. (responsable/projet) ;
- VAN NIEUWENHUYSEN G. (responsable/projet) ;
- AMETEPE J. (Responsable /Administratif et Financier).

Ce travail s'est réalisé en récoltant des données qualitatives via des entretiens semi-dirigés⁴⁶. Il s'agissait également d'un travail d'équipe sur les projets de LD.

Le second axe consistait à rencontrer les partenaires de LD en AO ainsi que les populations locales afin de :

- discerner et comprendre le travail de partenariat au sein de LDAO ;
- connaître le regard des partenaires sur le partenariat et leur vision du travail entre partenaires ;
- connaître leur avis et de confronter la liste des critères d'identification de notre outil méthodologique ;
- réaliser une typologie des partenaires la plus représentative de LDAO.

Les partenaires concernés sont nombreux et variés⁴⁷.

Ce travail s'est réalisé en participant concrètement aux projets, par de multiples rencontres avec les différents acteurs, et également en récoltant des données qualitatives (dans la mesure du possible) via des entretiens semi-dirigés.

⁴⁶ Annexe 3 : Guides d'entretien, p.111.

⁴⁷ Annexes 2 : Chronogrammes des Régions, p.106.

Dans un troisième temps, la construction de l'outil s'est poursuivie en Belgique. Elle a consisté à analyser les données récoltées en AO et à « confronter » la maquette provisoire avec les experts de LD en Belgique.

3.3. LE SUPPORT

3.3.1. EXPLICATION DU GUIDE

Le guide se subdivise en quatre sections qui seront détaillées plus loin :

- la première est une **carte d'identité synthétique** du partenaire potentiel afin d'obtenir une visualisation assez rapide de l'association. Elle reprend les informations clefs des trois sections suivantes.
- la seconde est le guide d'identification. Il est subdivisé en **cinq fiches** reprenant une catégorisation des différents critères devant être remplis par le partenaire. Chaque catégorie est accompagnée de diverses questions pour guider le professionnel lors de la rencontre. Elles comportent également une liste des valeurs et des critères que LD préconise afin de travailler de manière transversale en « partenariat » avec une association.

Soulignons que cette liste de questions a été réalisée sur base de l'identification d'associations de type ONG. Toutefois, les questions peuvent être adaptées aux autres associations de type étatique, organisations paysannes, faîtières, etc.

- la troisième section est l'approche globale. C'est l'espace de réflexion pour des notes personnelles au professionnel, et son choix d'accepter ou non un partenariat avec l'association. Cette troisième section apporte une **dimension globale** à l'approche instrumentale de la deuxième section. Cela permet de prendre en compte la rencontre et la relation qui a eu lieu. Cette troisième section se base sur l'articulation des savoirs: savoirs, savoirs-faire, savoirs-être, savoirs-devenir communs, savoirs-devenir autonomes.

- La quatrième section comporte les **annexes** fournies par l'association lors de la première rencontre.

Pour une utilisation plus rapide et plus efficace de l'outil, nous avons fait le choix de définir trois couleurs qui correspondent chacune à un degré de validation du critère (voir modèle et analyse AO). **Le vert** correspond aux données qui répondent pleinement aux critères de LD. **L'Orange** montre certaines faiblesses par rapport à ces critères et un besoin d'amélioration. **Le rouge** correspond à une absence de réponse aux critères à laquelle il paraît difficile de faire face.

3.3.1.1. CARTE D'IDENTITÉ SYNTHÉTIQUE

La carte d'identité synthétique du partenaire potentiel reprend l'appréciation globale des cinq fiches ainsi que les forces et les faiblesses. Elle reprend également le type de partenaire dont il s'agit, la date de la rencontre, les coordonnées et logo du partenaire potentiel. Enfin, elle synthétise l'évaluation de « l'articulation des savoirs » sur l'avis du professionnel par rapport à la réalisation éventuelle d'un partenariat. L'utilisation des couleurs est très importante pour cette carte d'identité car elle permet de visualiser directement si un partenariat est envisageable avec l'association.

Carte d'identité synthétique du partenaire

Carte d'identité	Appréciation globale	Atout	Non-atout		
FICHE 1	Information - Identification Mission-objectifs Histoire -origine				
FICHE 2	Cadre légal Répartition du pouvoir/Structure				
FICHE 3	Contrôle interne Moyens matériels Budget Comptabilité				
FICHE 4	Actions sur le terrain Personnel de terrain				
FICHE 5	Partenariat				
TYPE de PARTENAIRES : Local-National- International-Opérationnel- Stratégique					
<table border="1"> <tr> <td>Adresse :</td> <td>Logo :</td> </tr> </table>		Adresse :	Logo :	Articulation des savoirs Savoir/ Savoir-être/ Savoir-faire Savoir-devenir commun Savoir-devenir autonome	
Adresse :	Logo :				

3.3.1.2. GUIDE D'IDENTIFICATION – DE DIAGNOSTIC

Le guide d'identification permet de guider le professionnel lors de la rencontre avec les partenaires. Il est subdivisé en cinq fiches, composées d'une catégorie, d'une liste de questions et des critères idéaux pour LD :

- La fiche 1 reprend les informations et l'identification du partenaire, la mission et les objectifs ainsi que l'histoire et l'origine de l'association.
- La fiche 2 reprend le cadre légal, la répartition du pouvoir et la structure de l'organisation.
- La fiche 3 reprend le contrôle interne, les moyens matériels, les budgets et la comptabilité.
- La fiche 4 reprend l'action sur le terrain et le personnel de terrain.
- Enfin, la fiche 5 reprend les perspectives de partenariat avec LD.

Pour chaque catégorisation, nous avons établi des critères idéaux qui permettent au professionnel de déterminer quelle couleur s'applique à la réponse donnée en fonction du fait que les réponses soient plus ou moins proches des critères idéaux.

Guide d'identification- de diagnostic

FICHE 1 : Information-identification, Mission-objectifs, Histoire-origine

Catégorisation	Liste des Questions	Critères idéaux pour LD en fonction des objectifs, des valeurs et politiques de LD
Information - Identification	<ul style="list-style-type: none"> -Quelle est la dénomination de l'organisation ? -Quelles sont ses coordonnées (adresse, numéro de téléphone, fax, etc.)? -Quelles sont les personnes responsables ? et leurs coordonnées ? -Quelle est votre structure de base ? Groupement, O.P.,etc. ? 	
Mission-objectifs	<ul style="list-style-type: none"> -Quelle est votre mission actuelle ? -Quels sont vos domaines d'intervention ? -Quels sont vos objectifs ? -Vous travaillez dans quelles zones ? (préfecture, sous-préfectures, cantons, village) - Et avec quelles populations ? 	<p>La mission et les objectifs de l'organisation doivent travailler dans 3 secteurs d'activités (Santé, Sécurité alimentaire et économique, Accès aux soins de santé).</p> <p>Les objectifs doivent répondre aux besoins des populations locales.</p>
Histoire -origine	<ul style="list-style-type: none"> -Depuis quand existez-vous ? -Quelle est l'origine de votre association ? -Les fondements ? Quelles sont vos valeurs ? Vos motivations ? -Quels sont les points marquants de la vie de l'association ? 	

FICHE 2: Cadre légal

Catégorisation	Liste des Questions	Critères idéaux pour LD en fonction des objectifs, des valeurs et politiques de LD
Cadre légal	<ul style="list-style-type: none"> -Votre association a-t-elle un statut ? (A.S.B.L.- S.P.R.L.- autres groupements) Quelle est sa dénomination ? -Votre association est-elle enregistrée ? Si oui, depuis quand ? Quel est son numéro d'enregistrement ? - Pourrions-nous avoir la copie de ces documents ? 	<p>L'association doit être reconnue légalement et ne doit pas être informelle. Permet de travailler dans un climat démocratique avec un maximum de transparence</p>
Répartition du pouvoir/Structure	<p>1. Organe d'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> -Y a-t-il une assemblée générale (AG) ? -Y a-t-il un conseil d'administration (CA)? -Quels sont les membres du conseil d'administration (CA) ? -Existe-t-il des réunions ? Lesquelles ? Quelle est leur fréquence en fonction de chaque instance ? Existe-t-il des PV des réunions ? -Quelle est la date de votre dernière assemblée générale ? -Quelle est la date des trois dernières réunions du CA ? -Y-a t-il d'autres structures ? - Les bénéficiaires sont-ils représentés dans ces organes ? - Existe-il une distinction nette entre les organes d'administration et de gestion ? <p>2. Organe d'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existe-t-il un organigramme de votre organisation ? -Les rôles et les responsabilités des différentes instances sont-ils consignés dans un document ? -Quel est le personnel exécutif de la structure ? Quels sont vos types de contrats ? -Quelle et la périodicité des rencontres entre la direction et les membres élus ? -Existe-t-il un système de délégation ? Quel est votre système d'élection ? -Existe-t-il une politique autorisé-formelle ou non au sein des relations entre professionnels ? 	<p>Le pouvoir de l'organisation doit être suffisant et autonome.</p> <p>La capacité de compétences de l'équipe à s'organiser.</p> <p>La présence ou non des organes d'administration permet de mesurer l'efficacité de l'organisation et son degré de démocratie par rapport au leadership.</p> <p>La présence ou non des organes d'exécution permettent de mesurer si l'association a un certain suivi, écrit, etc.</p> <p>Ce doit être un pouvoir partagé où il existe une certaine hiérarchisation et démocratisation.</p>

FICHE 3: Administration

Catégorisation	Liste des Questions	Critères idéaux pour LD en fonction des objectifs, des valeurs et politiques de LD
Contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> -Y a-t-il un règlement d'ordre intérieur ? -L'organisation dispose-t-elle de manuels de procédure ? Si oui, lesquels ? (comptable, gestion administrative, gestion des ressources humaines, autres) -L'association a-t-elle fait l'objet d'une analyse SWOT, DIRO ou autres ? Si oui, quels types d'analyse ? Quand ? Par qui ? les rapports sont-ils disponibles ? -Quels est la dernière date de votre audit ? Pourriez-vous nous donner une copie ? 	Besoin de transparence afin d'obtenir une bonne gestion.
Moyens matériels	<ul style="list-style-type: none"> -Quels sont vos moyens logistiques ? -Disposez-vous d'un bureau ? Si oui, comment a-t-il été financé ? Etes-vous propriétaire ou locataire ? Ce bureau est-il entretenu ? -Possédez-vous un/des véhicule(s), ordinateur(s), téléphone(s), fax(s),etc. ? 	
Budget	<ul style="list-style-type: none"> -Quelles sont vos ressources financières ? -Quel est leur montant ? -Quels sont les types de ressources ? -Quel est votre budget pour l'année ? -Vos subventions viennent-elles d'un ou plusieurs organismes ? 	<p>Importance</p> <ul style="list-style-type: none"> -d'un équilibre de budget ni trop peu- ni trop grand. Attention, l'équilibre du budget est subjectif. Il n'y a pas de recette fixe. -d'avoir plusieurs financements tant international – gouvernemental - local. -de la capacité de l'association à intégrer des budgets différents et de travailler avec plusieurs donateurs.
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> -Quel est votre type de comptabilité ? -Disposez-vous d'une comptabilité informatisée ? -L'association réalise-t-elle un bilan de fin d'exercice ? Si oui le bilan est-il disponible ? Quelle est la date du dernier bilan ? 	Avoir un système comptable et un contrôle de celui-ci.

FICHE 4: Actions et acteurs

Catégorisation	Liste des Questions	Critères idéaux pour LD en fonction des objectifs, des valeurs et politiques de LD
Actions sur le terrain	<p>Méthodologies – stratégies</p> <ul style="list-style-type: none"> -Quelles sont vos actions déjà menées sur le terrain ? Quels sont vos projets en cours ? (thème, durée, localisation,etc.) -Quelle est votre méthodologie ? Quels sont vos outils méthodologiques ? -Quelles sont vos approches ? -Quelles sont vos stratégies? -Travaillez-vous avec les ministères et/ou les autorités locales? -Existe-t-il une capitalisation de vos expériences ? Avez vous vécu des échecs ? Comment avez vous trouvé des solutions ? -Pourriez-vous me donner 5 forces et 5 faiblesses dans vos actions ? -Quelles sont vos perspectives d’avenir ? (vision sur le moyen et/ou long terme) -Si votre association devait être représentée par une image ou un symbole, lequel choisiriez-vous ? -Que pensez-vous du niveau de réalisation de vos projets ? 	<p>Importance de</p> <ul style="list-style-type: none"> -<u>la participation des populations</u> locales et de l’ancrage communautaire de l’association ; -<u>de la durabilité des projets</u> d’un travail sur une longue période ; -<u>politique de décentralisation</u> ancrage des politiques sectorielles-nationales ; -<u>prise en compte des thèmes transversaux de politique de développement international</u> ? (genre, développement durable, alphabétisation, droit humain,...) -prendre en compte les exigences de la DGCD. <p>Importance de la participation du groupe cible et de la dynamique d’autopromotion.</p> <p>Importance de comprendre la réalité et d’entretenir la relation.</p> <p>Avoir une certaine flexibilité et une capacité de changement.</p>
Personnel de terrain	<ul style="list-style-type: none"> -Quel est le personnel de terrain ? -Leurs qualifications ? -Et leurs statuts ? -Le personnel est-il permanent ou est-il recruté en fonction des besoins des projets ? -Existe-t-il une politique de formation ? Quelles sont les méthodes ? -Le personnel actuel de l’association a-t-il reçu des formations ? Si oui lesquelles ? 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir un personnel qui a une bonne connaissance du milieu - connaître la proportion et les possibilités de l’association au niveau du recrutement.

FICHE 5: Partenariat

Catégorisation	Liste des Questions	Critères idéaux pour LD en fonction des objectifs, des valeurs et politiques de LD
<p>Perspective de partenariat avec LD</p>	<p>-Qu'attendez-vous de LD ? Pourquoi voulez-vous travailler avec LD ? -Qu'est ce que le partenariat pour vous ? Travailler « en partenariat » qu'est ce que cela signifie ? -Comment le travaillez-vous ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? Quel est le positif du travail en partenariat ? Pourriez-vous me donner des exemples ? - Y a-t-il besoin d'un renforcement avant la mise en œuvre de l'action ? Si oui, quels sont vos besoins en renforcement de capacités ? -Y a-t-il des besoins en matière de renforcement des capacités du personnel? Si oui, pour qui ? de quelle manière ont-ils été identifiés ? -Comment envisager un désengagement s'il existe une collaboration avec LD?</p>	<p>-L'association doit être prête à envisager un processus de restructuration pour améliorer ses capacités ou son mode de fonctionnement. -L'association doit être prête à échanger de manière constructive avec LD et d'autres partenaires en ce qui concerne les stratégies d'intervention. - Le type de partenaire peut différer énormément et de ce fait le partenariat est différent. Il est essentiel de connaître ses capacités et aussi les capacités de LD pour le projet et la zone concernée. Avec une analyse plus sociologique.</p>

3.3.1.3. APPROCHE GLOBALE DE LA RENCONTRE

L'approche globale de la rencontre reprend « la dynamique des savoirs » du partenaire. Cette approche est plus intuitive et se réalise après la rencontre avec le partenaire.

Elle permet au professionnel de donner son avis concernant la relation avec le partenaire. Il va donc essayer d'évaluer où en est l'association par rapport à chaque savoir et en fonction de cela, il va, comme pour les autres sections, établir une couleur.

- Savoir
- Savoir-faire
- Savoir-être
- Savoir-devenir commun
- Savoir-devenir autonome

Les trois premiers savoirs, « savoirs/savoirs-être/savoirs-faire », reprennent les compétences de l'association. Le savoir concerne les connaissances déclaratives de l'association. Le savoir-faire se rapporte aux compétences et aux capacités du partenaire. Le savoir-être est relatif à la motivation de l'association et à ses valeurs.

Le savoir-devenir commun concerne la réflexion du professionnel sur la possibilité ou non d'envisager un partenariat.

Le savoir-devenir autonome est le degré d'autonomie de l'association.

3.3.1.4. ANNEXES

Les annexes peuvent, par exemple, comporter une copie du cadre légal, l'organigramme de l'organisation, le règlement d'ordre intérieur, le dernier bilan de l'association.

TROISIEME PHASE

CHAPITRE 4 : ANALYSE CRITIQUE DES PRATIQUES PARTENARIALES

Cette section a pour objectifs d'apporter différents constats vis-à-vis de deux pratiques partenariales au sein de LD. Cette analyse porte sur deux zones d'interventions en AO aux dynamiques différentes. Nous avons choisi ces deux régions afin de bien comprendre les contrastes au sein des collaborations et de la mise en application des projets et afin de démontrer le caractère isomorphe du partenariat.

La première zone est située au Nord Togo, dans la région des Savanes ; la seconde zone est située au Nord Bénin, dans la région de l'Atacora. Les deux régions se distinguent dans leur dynamique partenariale, l'une travaille dans un « système d'actions organisées », intégrées, avec majoritairement des partenaires de type intermédiaires⁴⁸ ; l'autre région travaille dans un « système d'actions organisées » en construction avec essentiellement des partenaires de type groupement de base.

Cette partie est subdivisée en trois sous-sections : d'abord une mise en contexte du terrain rencontré en AO; ensuite une analyse de deux dynamiques partenariales ; pour terminer en avançant des constats similaires aux deux Régions (au-delà de leurs particularités) sur les facteurs qui peuvent influencer les relations partenariales.

⁴⁸ Voir typologie.

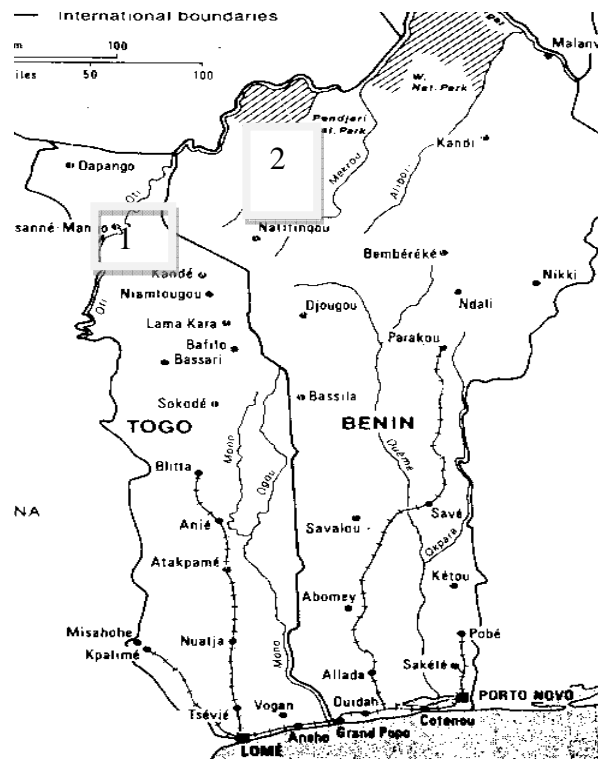
4.1. MISE EN CONTEXTE

4.1.1. ZONE D'INTERVENTION ET DE RECHERCHE DE LOUVAIN COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE DE L'OUEST

Pour cette recherche, nous concentrons notre analyse sur deux pays d'Afrique de l'Ouest et sur deux zones d'interventions : la région de l'Atacora au Nord Bénin et la région des Savanes au Nord Togo. Ces deux pays et régions présentent des caractéristiques similaires d'un point de vue géographique, physique, sociologique, etc. Toutefois, il est à préciser que le climat politique est très différent. Les actions de LD dans ces deux régions ont pour mission, en Sécurité Alimentaire et Economique (SAE), de réduire la vulnérabilité à la sécurité alimentaire et économique des populations.

LDAO a concentré ses actions en Afrique de l'Ouest, au sein de deux pays, et en quatre zones d'interventions. Trois zones concernent cette recherche en SAE dont deux zones au Bénin et une zone au Togo (Voir carte supra). Au sein de ces trois zones, nous avons porté notre choix sur deux zones d'intervention situées sur cette carte.

Figure 4 : Cartes Bénin- Togo⁴⁹



1. Le nord Togo au sein de la région des Savanes : l'intervention se réalise dans quatre préfectures de la région: Tone, Kpendja, Oti, Tandjoaré.

2. Le nord Bénin au sein du Département de l'Atacora : l'intervention comprend les zones des communes de Matéri, Cobly, Tanguiéta, au travers du projet de Lutte Intégrée pour la Sécurité Alimentaire dans l'Atacora Ouest (LISA II). LD est dans la deuxième phase de ce projet subventionné par le FBS (Fonds Belge de Survie).

⁴⁹ TONI A. (2010), *Présentation des programmes de Louvain coopération au Développement « atelier partenaires »*, Powerpoint.

4.1.2. FOCUS SUR DEUX PAYS ET DEUX ZONES D'INTERVENTIONS

4.1.2.1 ASPECTS GÉOGRAPHIQUES

Tableau 9 : principales données géographiques de ces deux pays⁵⁰

	Togo	Bénin
Superficie	56785 Km ²	112622 km ²
Capitale	Lomé	Officiel : Porto-Novo Economique : Cotonou
Frontières	Au Nord : Burkina Faso A l'Ouest : Ghana A l'Est : Bénin Au Sud : Golfe de Guinée	Au Nord : Burkina Faso- Niger A l'Ouest : Togo A l'Est : Nigéria Au Sud : Golfe de Guinée
Division administrative	En 5 régions : La région maritime, le région des Plateaux, la région Centrale, la région de la Kara, la région des Savanes	En 12 départements : Alibori, Atacora, Atlantique, Bogou, Collines, Kuffo, Dongo, Littoral, Mono, Oueme, Plateau, Zou
Climat	Tropical Au Nord de type sahélien Au Sud de type subéquatorial	Idem
Relief	Variés : plaines, collines, montagneux	Idem

La République du Togo et la République du Bénin sont situées en Afrique occidentale. Ces deux pays sont voisins et font partie des plus petits états du continent. Leurs reliefs, climats et végétations sont variés. Le climat est de type tropical ; toutefois, on y retrouve des régions très différentes en fonction de la proximité avec la région sahélienne qui crée un climat sec et chaud au Nord, et un climat subéquatorial au Sud, caractérisé par un climat humide et chaud avec de fortes précipitations.

La disponibilité en eau potable au sein des pays est faible et varie également en fonction des régions. La pollution environnementale aggrave le problème d'accessibilité à l'eau.

⁵⁰ CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, The World Factbook, in Central Intelligence Agency en ligne: <https://www.cia.org/library/publications/the-world-factbook/goes/to.html>, page consultée le 25 mai 2010.

4.1.2.2. ASPECTS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

Tableau 10 : Principaux indicateurs socio-démographiques de ces deux pays⁵¹

	Togo	Bénin
Population totale en millions d'hab.	6 .019.877	9.065.010
Pourcentage population de < 15 ans	41,2%	45%
Pourcentage population <65 ans	97,2%	97,3%
Esperance de vie	H : 57,71 ans F :62,34 ans	H : 58,21ans F :60,68 ans
Taux moyen de croissance démographique (2005-2010)	2,7%	2,9%
Densité de la population ⁵²	112,9 hab/km ²	77,8hab/km ²
Indice synthétique de fécondité	4,7	5,4
Indice de développement humain ⁵³	0,499 ⁵⁴	0,492 ⁵⁵
Analphabétisme (Homme)	31,3%	52,1%
Analphabétisme (Femme)	61,5%	76,7%

Ce tableau nous informe que la population de ces deux pays est une population relativement jeune car plus de 97% ont moins de 65 ans. La population active, quant à elle, représente plus de 50%. L'espérance de vie est en moyenne de 58 ans, les femmes vivant un peu plus longtemps que les hommes. Le taux de fécondité est très élevé et le taux de mortalité infantile est élevé. Toutefois, le taux de croissance reste très fort. La densité de population au km² semble être normale, mais la densité entre les régions des deux pays a de fortes disparités. Pour le Bénin, le département de l'Atacora est très peu peuplé comparativement à des départements du Sud du pays comme l'Atlantique et les Collines. Pour le Togo, les disparités de densité semblent moins inégalitaires. Par conséquent, comme dans de nombreux pays africains, une

⁵¹ CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, *Ibidem*.

⁵² BADIE B., TOLOTTI S. (dir.) (2007), *L'Etat du monde 2008*, Ed. La Découverte, Paris p.363.

⁵³ L'indice de développement humain est un indice composite qui mesure le niveau de développement d'un pays via l'espérance de vie à la naissance, le niveau d'instruction et le produit intérieur brut calculé en parité du pouvoir d'achat. Il est compris entre 0 (développement exécrable) et 1 (développement excellent).

⁵⁴ PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Statistiques, Human development Report 2009, Togo*, site PNUD

en ligne: http://hdrstats.undp.org/fr/countries/country_fact_sheets/cty_fr_TGO.html, consulté le 8-05-2010.

⁵⁵ PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Statistiques, Human development Report 2009, Bénin*, site PNUD

en ligne: http://hdrstats.undp.org/fr/countries/country_fact_sheets/cty_fr_BEN.html, consulté le 8-05-2010.

économie d'échelle ne facilite pas l'accès (quand il existe) aux écoles, aux centres de santé, etc. C'est une des explications parmi une multitude d'autres facteurs qui permet de comprendre qu'il existe un analphabétisme important pour les populations, et il est accentué pour les femmes, en raison des conditions de la femme et aux valeurs culturelles de ces pays. L'indice de développement humain situe ces deux pays dans les pays les moins avancés. Selon les sources du PNUD en 2009, le Bénin se situe au 126^{ème} rang et le Togo au 117^{ème} rang sur 135 pays.

4.1.2.3. ASPECTS POLITIQUES

Le Bénin et le Togo ont acquis leur indépendance en 1960. Toutefois, leurs histoires et leurs politiques sont très différentes et c'est sur cet aspect que les pays se distinguent fortement l'un de l'autre.

- Le Togo :

Ancienne colonie allemande puis sous protectorat français et britannique, l'indépendance du Togo a eu lieu en avril 1960. Le premier président fut Olimpio. Ensuite, durant 38 années, un régime central autoritaire est mis en place par le Général GNASSINGBE Eyadema et son parti politique : le Rassemblement du Peuple Togolais (RPT). Ce régime autoritaire a été sanctionné par un embargo européen et une aide extérieure limitée à partir de 1993. En 2005, à la mort du général, son fils GNASSINGBE Faure a été élu. Cette élection présidentielle a été fortement contestée et a débouché sur de graves violences dans le pays. Le pays, depuis 5 ans, tente de mettre en place un régime démocratique, afin entre autres, de relancer la coopération internationale. Cette année 2010 est caractérisée par une nette évolution vers la démocratie. En effet, selon la mission d'observation électorale de l'Union Européenne⁵⁶, de manière générale, les élections démocratiques en mars 2010 se sont déroulées en conformité avec les normes internationales, dans le calme et sans incidents majeurs, malgré des mesures insuffisantes de transparence. Le président GNASSINGBE Faure a été réélu pour un mandat de quatre années.

⁵⁶ UNION EUROPEENNE, *Mission d'Observation électorale-Togo 2010, Election présidentielle, Déclaration Préliminaire*, site Union européenne, en ligne <http://www.deltgo.ec.europa.eu/>, consultée le 25-03- 2010.

Toutefois, la stabilité du pays reste très faible et les politiques mises en place ont amené de fortes conséquences néfastes pour le pays, tant d'un point de vue économique que social. Le régime politique récemment mis en place est caractérisé par un monopartisme laissant peu de place aux minorités et à l'opposition.

- le Bénin :

Ancienne colonie française, le Bénin acquiert son indépendance en août 1960. A partir de cette indépendance, le Bénin a connu plusieurs phases politiques caractérisées par plusieurs coups d'Etats et régimes militaires. En 1972, le commandant Mathieu KEREKOU prit le pouvoir pour 17 années consécutives. Il instaura un régime marxiste-léniniste et essaya sans grand succès d'instaurer de vastes programmes de développement économique et social. Durant cette période, s'instaure un appauvrissement croissant et une paupérisation importante de la population. En raison de cet appauvrissement croissant des populations et d'une diminution de l'aide internationale, le commandant accepte de mettre en place un régime démocratique. Mathieu KEREKOU est battu à l'élection présidentielle de 1991 par Nicéphore SOGHLO. En 1996, Mathieu KEREKOU reprend le pouvoir jusqu'en 2006. Depuis 2006, le président est B. YAYI. Il a mis en place diverses initiatives telles que l'engagement dans la gratuité de l'enseignement, l'assainissement, la gestion des finances publiques, l'amélioration des secteurs de télécommunications et des transports.

La décentralisation est en cours depuis 2002, les dernières élections se sont effectuées en 2008. Les institutions démocratiques sont stables et en construction.

4.1.2.4. ASPECTS ÉCONOMIQUES

Tableau 11 : principales données économiques des deux pays

	Togo	Bénin
Croissance annuel du PIB ⁵⁷	1,8 %	4,1%
Productions	Diversifiées : mil, sorgho, maïs, manioc, igname, coton, cacao, phosphates, etc.	Diversifiées : maïs, manioc, sorgho, huile de palme, coton, mil et, etc.
Répartition de la force de travail par secteur ⁵⁸	Agriculture : 47,4% Industries : 25,4% Services : 27,2%	Agriculture : 33,2% Industries : 14,5% Services : 52,3%
Dette extérieure totale (million de \$) ⁵⁹	1967	857
Indice de Pauvreté Humaine	61,7% ⁶⁰	39,7% ⁶¹

L'économie de ces deux pays est fragile et subit les aléas du marché international en raison de sa forte dépendance vis-à-vis des cultures d'exportations. L'aide extérieure massive s'est révélée très couteuse aux pays. Toutefois, dans cette faible économie, le Bénin se porte mieux que le Togo. Une des explications à ce constat est que le Togo accuse le contrecoup de la situation politique instable pénalisant l'économie du pays. De plus, les deux pays ont une dette extérieure très importante. Depuis 2005, le Bénin a bénéficié d'une réduction de sa dette. Le Togo quant à lui conserve une dette extérieure importante.

Le Togo et le Bénin dépendent fortement de l'agriculture commerciale et de subsistance. Le secteur des services commence à jouer un rôle non négligeable dans la situation des pays et surtout au Bénin.

⁵⁷ BADIE B., TOLOTTI S., *Op.Cit.*, p.363.

⁵⁸ CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, *Op.Cit.*

⁵⁹ ENCYCLOPEDIE DE L'ETAT DU MONDE, *Statistiques in* Etat du Monde en ligne : <http://edm.etatdumonde.com/EMDWeb/navigation/statistiques/pays.html>, consulté le 15-07-2010

⁶⁰ PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Togo site* PNUD en ligne http://www.tg.undp.org/OMD/omd_pauv.htm, consulté le 15-07-2010.

⁶¹ PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Bénin site* PNUD en ligne http://benin.unpa.org/republique_benin/scrp.htm, consulté le 15-07-2010.

4.1.2.5. LA RÉGION DES SAVANES AU TOGO ET LA RÉGION DE L'ATACORA AU BÉNIN

L'action de LD dans ces deux régions utilise la dynamique participative afin d'améliorer les conditions de vie et les capacités des populations. L'Atacora et les Savanes sont deux régions précaires. Les conditions agro-climatiques y sont rudes, ce qui a pour conséquence une insuffisance des terres cultivables. Les sols subissent une érosion croissante par des pressions humaines comme le déboisement ou les feux de brousse pour le charbon. De plus, le climat est de type sahélien, caractérisé par deux saisons : une saison pluvieuse (de juin à octobre) et une saison sèche (de novembre à mai). Ces deux régions sont les zones les plus vulnérables de leur pays, phénomène accentué par une période de soudure de plus en plus longue due à d'importants décalages saisonniers.

L'économie y est essentiellement rurale et de subsistance ; l'agriculture est dominée par la production de maïs, mil, sorgho et riz pour les céréales. La faible maîtrise des techniques de conservation des sols a de graves impacts sur la santé et la sécurité alimentaire de la population. L'élevage, quant à lui, diffère beaucoup en fonction des ménages et est considéré comme une activité secondaire par rapport à l'agriculture.

Les problèmes économiques sont couplés à un faible taux d'alphabétisation des populations qui est un réel obstacle pour les populations désireuses de s'organiser et de lutter contre leurs difficultés.

Au sein de ces deux zones d'interventions, de fortes inégalités de genre demeurent. Certaines pratiques traditionnelles empêchent les femmes d'avoir accès aux cultures.

4.2. DYNAMIQUES D'INTERVENTIONS DE LOUVAIN COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

L'objectif en SAE (Sécurité Alimentaire et Economique) reste la réduction de la vulnérabilité alimentaire et économique. Toutefois, la dynamique d'intervention dans les deux régions est différente. Nous analysons la dynamique d'intervention au sein de la région des Savanes et de la région de l'Atacora.

4.2.1. CARTES PARTENARIALES DES DEUX ZONES

Notre recherche nous amène à considérer le partenariat comme « un système d'actions organisées »⁶². Les actions et les associations se côtoient et sont complémentaires.

Pour comprendre ce « système d'actions organisées »⁶³, nous avons construit pour les deux zones d'interventions « une carte partenariale »⁶⁴. Les deux cartes partenariales permettent de visualiser et d'identifier les partenaires en SAE au sein d'un territoire. Elle permet aussi de préciser la nature des compétences de chacun et de positionner ces structures et/ou associations en fonction de notre typologie précédemment explicitée⁶⁵.

Légende de la carte partenariale

Les cercles représentent nos dimensions territoriales selon la typologie proposée précédemment:

- Le jaune représente les acteurs locaux ;
- Le vert, les acteurs nationaux ;
- Le violet, les acteurs internationaux.

A l'intérieur de chaque cercle, nous avons identifié les partenaires. Chaque partenaire appartient à une autre dimension, les partenaires stratégiques (sous la forme d'un triangle) et opérationnels (sous la forme d'un rectangle).

Pour rappel, les acteurs opérationnels sont des partenaires techniques : ils sont chargés de la mise en œuvre des projets ou d'une partie des projets. Les partenaires stratégiques sont des partenaires de travail : ils apportent une complémentarité, des synergies supplémentaires et une intégration en complémentarité aux projets.

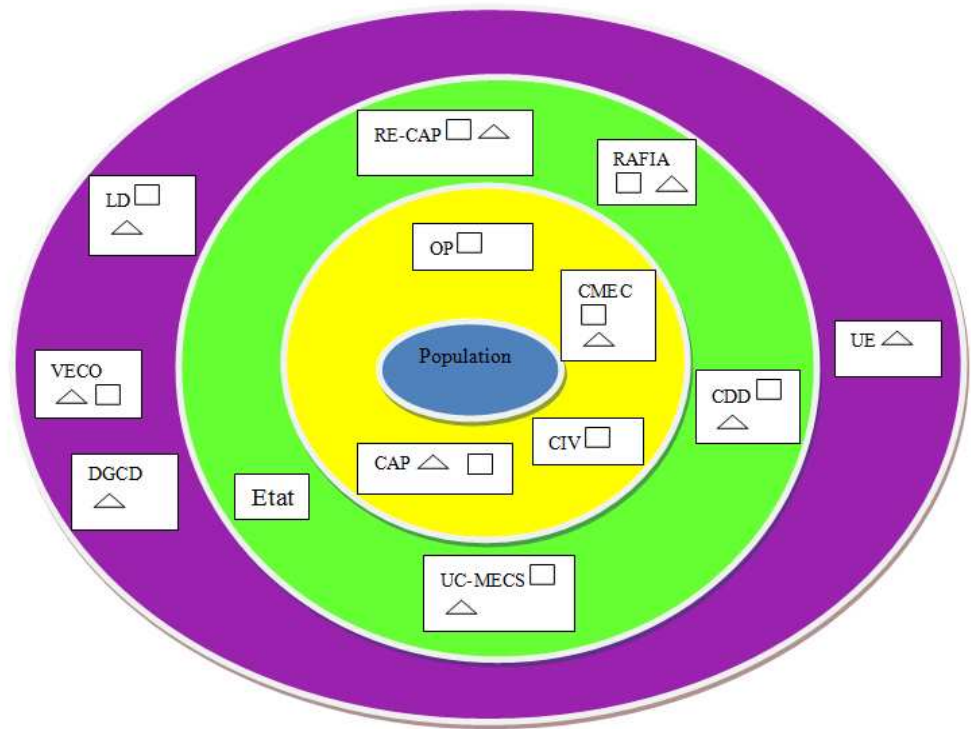
⁶² CROZIER M., FRIEDBERG E. (1981), *L'acteur et le système*, 2^{ème} Ed. du Seuil « point politique », Saint-Amand, p.15-37.

⁶³ Termes empruntés à CROZIER M. pour expliquer que l'action collective est une « construction sociale » et est influencée par une « structuration sociale ».

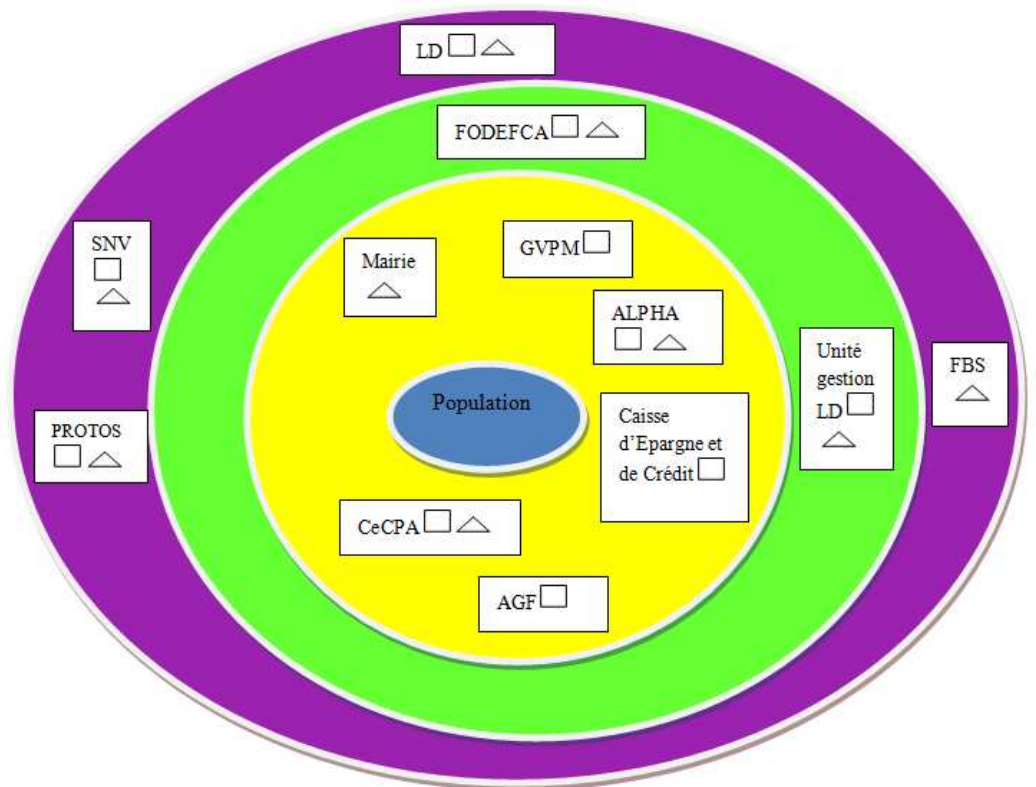
⁶⁴ HINCELIN L. (2002), *Repères- la carte partenariale*, Contact santé, journal de promotion de la santé du Nord- Pas de Calais- décembre 2002 N°177, Lille, p.18-19.

⁶⁵ Voir : Chapitre 2 : Le partenariat de LD. 2.2.1. Typologie des partenaires p.30.

CARTE PARTENARIALE- NORD TOGO- RÉGION DES SAVANES



CARTE PARTENARIALE- NORD BÉNIN- RÉGION DE L' ATACORA



La carte partenariale du Nord-Togo

La zone géographique d'intervention comprend les préfectures de Tône, Tandjoaré, Oti, Kpendjal. Depuis 2003, l'intervention de LD consiste en un appui aux acteurs locaux par l'entremise de partenaires que nous pouvons classer selon notre typologie de type « organisation d'intermédiation » et partenaires nationaux. Pour cette zone, 10 partenaires ont été rencontrés. L'analyse s'est essentiellement basée sur notre outil d'identification pour les organisations intermédiaires. Dans cette zone, la dynamique de partenariat fonctionne en réseau et LD travaille régulièrement avec l'équipe d'intermédiation. Comme l'écrit le rapport du Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement, ces organisations peuvent être considérées comme « *plus fortes, plus mûres* »⁶⁶ que des partenaires de type « groupement de base ». En effet, leurs capacités organisationnelles sont basées sur de « meilleurs acquis » et, de ce fait, les capacités stratégiques peuvent être mises en place par la formation d'un réseau et une ouverture vers l'extérieur. Nous sommes dans une dynamique de cycle de progression.

Carte partenariale du Nord-bénin

La zone géographique d'intervention comprend la commune de Matéri, Cobly, Tanguiéta. L'intervention de LD est nommée LISA (Lutte Intégrée pour la Sécurité Alimentaire) et est à sa deuxième phase où l'approche participative a été modifiée. En effet, lors de la première phase, LD travaillait avec une petite équipe de gestion et en partenariat avec des ONG d'intermédiation. En raison de certaines difficultés, surtout d'un point de vue des compétences et de résultats ambitieux pour la région concernée, LD a revisité son approche et intervient dorénavant au sein de cette région par l'intermédiaire d'une unité de gestion pluridisciplinaire renforcée. Elle est composée de huit personnes et collabore essentiellement avec des partenaires que

⁶⁶ SPF AFFAIRES ETRANGERES, COMMERCE EXTERIEUR ET COOPERATION AU DEVELOPPEMENT-Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement (2010), *Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacité*, site Ministère des Affaires Etrangères en ligne http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/suivi_et_evaluation/seminaire_renforcement_capacites/index.jsp, consultée le 15-06-2010., p. 73.

nous pouvons classifier, selon notre typologie, de type « groupement de base » et partenaires locaux. Au regard de cette carte partenariale, nous constatons pour le moment qu'il s'agit d'un partenariat essentiellement opérationnel, technique. La sphère locale possède six partenaires. Par contre, au sein de notre dimension nationale, il existe deux partenaires : l'un appartient à l'Etat et l'autre est l'unité de gestion LD sur place. Le partenariat opérationnel et stratégique est moins présent que dans notre première figure. C'est la dimension locale qui est investie. La dynamique de réseau est donc en construction, le sentier de progression en est à ses débuts et utilise une approche par villages.

Les deux cartes partenariales ne sont pas exhaustives de toutes les associations en présence sur le territoire. Toutefois, elles permettent de comprendre la dynamique partenariale qui se joue au sein des deux régions. L'action de collaboration jongle avec différents territoires, différents pôles de compétences. Les relations créent un réseau entendu comme un « *système de communications entre un ensemble de pôles (personnes ou entités quelconques) interconnectés. Paradigme selon lequel les comportements doivent être expliqués par les caractéristiques du réseau auquel sont connectés leurs auteurs.* (GRANOVETTER, BOLTANSKI et CHIAPELLO) »⁶⁷.

Le partenariat est, entre autres, une construction de relations entre acteurs. Dans cette analyse, l'acteur est appliqué aux associations collectives considérées comme une construction humaine. Le système inclut donc un objet commun et des relations d'acteurs multiples.

Au sein de chaque dimension locale, nationale, internationale, il existe des acteurs opérationnels et/ou stratégiques.

Les acteurs situés dans la sphère locale sont des partenaires opérationnels et stratégiques. Les personnes sont directement concernées par l'action des projets et apportent des synergies. Ils sont donc des partenaires stratégiques et opérationnels. Toutefois, dans la réalité, ces partenaires ne sont pas tous à même de travailler de manière effective sur les synergies de réseaux car il est difficile dans un climat de survie de les développer. Les villages vivent une pauvreté importante, les produits

⁶⁷ VAN CAMPENHOUDT L. (2007), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Ed. DUNOD, Paris, p. 253.

alimentaires manquent et la famine est sévère, surtout pour les enfants. Les associations villageoises doivent d'abord s'assurer d'avoir à manger en quantité suffisante. Nous sommes prioritairement dans la résolution de problèmes vitaux d'accès à la nourriture. Ceci explique la non-présence des triangles pour certaines associations au sein nos dimensions locales.

Les acteurs situés dans la dimension nationale sont principalement des associations intermédiaires. Ils se situent à l'interface entre le local et l'international et sont, comme le nomme OLIVIER DE SARDAN, « à la jointure de deux mondes »⁶⁸. De par leur organisation, elles ont des compétences d'ordre opérationnel et stratégique et facilitent la communication et les relations.

Les acteurs situés dans le territoire international semblent, quant à eux, les plus forts d'un point de vue stratégique par rapport aux autres et jonglent avec les différentes dimensions tant locale, nationale et internationale et, par conséquent, transnationale.

4.2.2. MÉTHODE D'ANALYSE

Notre outil n'a pu s'appliquer qu'à certaines associations (ONG –faitières- services étatiques) et n'a pas été utilisable pour des organisations de type groupement de base⁶⁹. Il n'est, de plus, pas suffisant à lui seul pour comprendre la dynamique des partenaires. Dans l'intention de pallier aux faiblesses de cet outil, notre méthode de travail est associée à la pratique de terrain, l'observation participante et les diverses rencontres non exploitées par notre outil. Dans cette recherche appliquée, un dernier temps a été consacré à une nouvelle recherche de littérature pour appuyer et comprendre nos constats de terrain.

En pratique, nous avons récolté les informations par des entretiens semi-dirigés⁷⁰, la consultation de divers documents de LDAO et des associations et le vécu de terrain.

⁶⁸ BIERSCHENK T., CHAUVEAU J-P., OLIVIER DE SARDAN J.P. (dir.) (2000), *Courtiers en développement, Les villages africains en quête de projets ?*, Ed. APAD, Karthala. p. 21.

⁶⁹ Voir Chapitre 5 : Synthèse et perspective. 5.2. Constat sur notre outil d'identification p. 84.

⁷⁰ Voir Annexe 3 : Guides d'entretien, p.111.

Analyse des associations pour la région du Togo ⁷¹:

Méthode	Association
Analyse via le guide d'identification ⁷²	RAFIA, CDD, UC-MEC, RE-CAP.
Analyse par rencontres et vécu sur le terrain	MUSA, CAP, CMEC, CIV, Etat (Préfecture)
Réunion composante institutionnelle + ateliers partenaires	Tous les acteurs en présence + LD sauf Préfecture

Analyse des associations pour la région du Bénin⁷³

Méthode	Association	
Analyse via le guide d'identification ⁷⁴	FODEFCA Mairie-CeCPA Centre alpha	ONG OAPIC ⁷⁵ ONG APAE
Analyse de terrain et rencontre	Producteurs- Caisse-AGF	
Entretien semi-dirigé avec l'unité de gestion à Natitingou	5 entretiens semi-dirigés	

4.2.3. CONSTATS

L'analyse nous a permis d'élaborer une classification de facteurs pouvant influencer le partenariat mis en place. Les facteurs sont de deux types : internes et externes. L'analyse s'est réalisée essentiellement grâce aux fiches d'identification de l'outil méthodologique :

- Notre premier thème correspond à notre fiche 3 : Administration.
- Notre deuxième thème concerne notre fiche 2 : Cadre légal.
- Notre troisième thème se rapporte à notre fiche 4 : Actions et acteurs.
- Notre quatrième thème est relatif à notre fiche 5 : Partenariat.

⁷¹ Voir Annexes 2 : Chronogramme-programme Togo-région des Savanes, p.104.

⁷² Voir Annexes électroniques.

⁷³ Voir Annexes 2 : Chronogramme-programme Bénin- région Atacora, p.104.

⁷⁴ Voir Annexes électroniques.

⁷⁵ Les ONG OAPIC et APAE sont deux ONG qui ont travaillé précédemment avec LD.

Afin de mieux cerner cette classification, il convient de reprendre les facteurs sous forme de tableaux.

4.2.3.1. TABLEAU DES CONSTATS SUR LA DYNAMIQUE PARTENARIALE
PAR L'ANALYSE DES PARTENAIRES.

Facteurs Internes	Facteurs Externes
Premier thème : Aspect financier	
<ul style="list-style-type: none"> -Dépendance de l'association au budget octroyé par les bailleurs de fonds ou des ONG du Nord. -Moyens matériels insuffisants. -Faiblesse des emplois, du statut du personnel ou pas d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouvoir économique détenu par les bailleurs de fonds. -Manque de cohérence entre les bailleurs de fonds. -Manque de flexibilité des bailleurs de fonds. -Non présence ou présence du gouvernement dans le processus de développement.
Deuxième thème : Aspect institutionnel Difficultés administratives et hiérarchiques	
<ul style="list-style-type: none"> -Répartition du pouvoir et structures en difficultés (CA), voire inexistant. -Manque de capitalisation concernant les structures mises en place. -Problème de gouvernance : leadership fort et manque de démocratie. -Communication et relation entre personnes. -Structure hiérarchique forte. 	<ul style="list-style-type: none"> -Associations diversifiées sur les territoires. -Environnement extérieur engendre une logique de survie. -Communication NITC difficiles. -Exigence bureaucratique de la part de LD et des bailleurs de fonds. -Valeurs multiculturelles : ethnies diverses et croyances diversifiées. -Composition de deux cultures opposées : Afrique de l'Ouest et Belgique.
Troisième thème : Acteurs et actions sur le terrain	
<ul style="list-style-type: none"> -Activités réelles sur le terrain. -Ancrage communautaire effectif. -Participation réelle des populations. -Action réelle sur le terrain. -Durabilité des projets. -Bonne motivation du personnel et des personnes. -Communication et relation entre personnes réelles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Société civile diversifiés et réseaux diversifiés. -Travail de durabilité avec les différents acteurs. -Communication et dialogue entre réseaux présents.
Quatrième thème : Conflits et pouvoirs	
<ul style="list-style-type: none"> -Leadership fort. 	<ul style="list-style-type: none"> -Leadership de certains bailleurs.

-Pouvoirs détenu par des ONG leaders. -Absence de conflits...conflits cachés.	-Partenariat effectif.
--	------------------------

Les constats ont fait émerger quatre thèmes en lien avec le partenariat. Ces thématiques sont le point de départ de nos réflexions suivantes :

4.2.3.2. ASPECTS FINANCIERS

Nous commencerons par un constat sur l'accès au financement. Il joue un rôle essentiel dans la planification des projets, la mission de partenariat et la construction du réseau. En effet, la logique économique domine car sans argent, aucun but ne peut être réalisé et cela concerne 100% des associations impliquées, quelques soient leurs dimensions territoriales et leurs niveaux d'interventions. La première demande explicite pour toutes les associations est une demande d'aide financière :

RE-CAP⁷⁶, « *Il nous faut des moyens nécessaires pour faire le travail !* »

Centre Alpha⁷⁷, « *Nous n'avons pas les moyens de vivre sans vous.* »

Nous constatons également qu'aucune ONG, ni aucune association impliquée dans leur mission ne fonctionne sur leurs fonds propres, ou très peu. Il y a une réelle dépendance qui s'installe entre les différents acteurs. L'existence des associations dépend des budgets apportés par l'extérieur.

RAFIA⁷⁸, « *Si nous n'avons pas d'aide, tout s'écroule (...) Il n'y a pas de réelle égalité des partenaires à cause de l'argent. Si c'est les bailleurs de fonds qui l'apportent, ils veulent être au-dessus* ».

CDD⁷⁹, « *Il n'est pas possible d'exister sans les bailleurs de fonds* ».

⁷⁶ Président du Comité de gestion de RE-CAP (18-03-2010), Interview n°23 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°4 RE-CAP, Dapaong, Togo.

⁷⁷ Responsable de l'association Centre alpha, (11-03-2010), Interview n°11 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°9, Centre Alpha Matéri, Bénin.

⁷⁸ Coordinateur RAFIA (15-03-2010), Interview n°15 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°1 RAFIA, Dapaong, Togo.

⁷⁹ Responsable du service d'appui et renforcement des capacités à la base pour centre alpha et post-alpha (19-03-2010), Interview n°17 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°2 CDD, Dapaong, Togo.

Cette dépendance financière a pour conséquence de mettre une association dans une situation délicate dans de multiples circonstances, comme par exemple :

- pour la réalisation des projets ⁸⁰ :

Les financements de la coopération belge s'acheminent au sein des associations après le mois d'avril. Or, il est trop tard pour réaliser un travail d'ordre organisationnel et de formation de collaboration avec les agriculteurs. En effet, à partir de cette date, les paysans travaillent aux champs, ils n'ont plus de temps pour se consacrer à d'autres activités. Les périodes qui précèdent avril permettent de travailler en collaboration et de se réunir. LD est bien conscient du problème du calendrier agricole et même si les professionnels insistent auprès de la coopération belge, la situation ne semble pas prête à être résolue, car LD est dans l'impossibilité de résoudre ce dysfonctionnement puisque l'ONG est également dépendante des bailleurs de fonds. Elle ne fonctionne pas sur fonds propres.

-pour le statut du personnel :

RAFIA ⁸¹: « Ici nous avons 17 personnes qui travaillent pour l'ONG, les personnes sont engagées à durée très déterminée car ce sont des contrats annuels et là des problèmes se posent(...) Notre salaire dépend des projets et ceci ne nous permet pas en principe d'être permanent (...) car nous n'avons pas de fonds propres et on ne peut pas gérer notre personnel donc le personnel est affilié aux projets et comme les durées des projets ne sont pas à durée indéterminée, cela pose problème » .

La question financière pose problème. De plus, il est difficile de recevoir des informations sur le budget des associations lors des premières rencontres. Le discours se structure en termes de : « bonne gouvernance, gestion financière efficace, etc. », en vue de capter des financements.

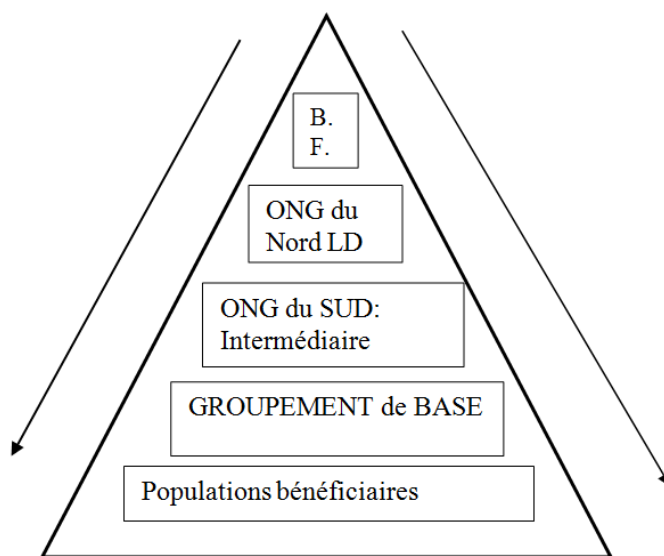
Le pouvoir dépend donc de la structure des capitaux car, comme le dit un proverbe africain : « la main qui donne est plus forte que la main qui reçoit »⁸². Nous constatons que le pouvoir économique appartient à notre dimension territoriale internationale. Nous pouvons schématiser ce constat par une structure de type verticale et fortement hiérarchisée.

⁸⁰ Atelier partenaire (01-03 au 03-03-2010), Natitingou, Bénin.

⁸¹ Responsable administratif et financier de RAFIA (2010), Interview n°28 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°1 RAFIA, Dapaong, Togo.

⁸² AMOUGOU T., (2009), *Planification et politiques intégrées du développement- une introduction générale*, année académique 2009-2010, UCL, Séance plénière.

Figure 7 : Dépendance économique



Prenons quatre acteurs en présence : les Bailleurs de Fonds (DGCD), ONG du Nord (LD) et ONG du Sud (RAFIA), une association villageoise (CAP).

Les bailleurs de fonds sont les personnes responsables du financement des projets. Ils détiennent le pouvoir économique. Une ONG du Nord fait la demande aux bailleurs pour recevoir des subsides en fonction des projets mis en place. Cette ONG distribue les capitaux par rapport aux projets des ONG du Sud. A leur tour, les ONG de la zone, en fonction des besoins, les « dispachent » au sein des associations locales qui peuvent ainsi réaliser la mission commune à tous les partenaires.

Les associations de la zone du Togo pointent le manque de cohérence entre les différents bailleurs et le manque de flexibilité :

Coordinateur RAFIA⁸³ : « *par exemple l'Union Européenne, ils ont des exigences et c'est à prendre ou à laisser ! Ils nous disent c'est comme ça, vous devez vous mêmes si vous n'avez pas les compétences il faut les chercher quelque part (...) on est obligés de se soumettre* ».

⁸³ Coordinateur RAFIA (15-03-2010), Interview n°15 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°1 RAFIA, Dapaong, Togo.

Responsable financier RAFIA⁸⁴ : « Les procédures sont quelquefois contraignantes, et quand nous avons plusieurs partenaires à chaque fois, il faut appliquer sa procédure. Par exemple, l'Union Européenne a certaines procédures et LD et la DGCD a une façon différente de procéder. »

Cette dépendance financière peut être accentuée par la fragilité de l'Etat et la non implication de celui-ci dans les projets de développement.

Responsable technique du programme agricole de RAFIA⁸⁵

« La situation du pays et des pays en développement ont besoin de l'aide que ce soit méthodologique ou financier. Pourquoi ? La seule différence avec chez vous car moi j'ai fait la campagne 11.11.11. Des organisations sont financées par l'Etat, ce qui n'est pas le cas chez nous ici. L'état veut bien que vous puissiez faire du développement et tout ça mais en contrepartie, il ne donne rien même pas des agents à la disposition. Même si aujourd'hui, l'Etat a des compétences. (...) C'est un combat ».

Rencontre préfecture⁸⁶ : « En tant qu'autorité, on travaille ici, main dans la main avec toutes les ONG dans le cadre du développement (...) Nous sollicitons votre appui pour faciliter certaines choses (...) Le haut est investi pour participer sur le monde extérieur ».

Le discours lors de la rencontre avec la préfecture est très consensuel. Il a été impossible de communiquer sur des possibilités d'aides financières de leur part. La situation peu démocratique ne permet pas d'en discuter librement. Il y a un respect très fort du « haut », c'est-à-dire du responsable de la préfecture. De plus, il nous semble n'y avoir aucun budget pour le développement et une absence de plan de développement. Pour la zone du Togo, il y a un réel déficit stratégique de politique de développement de la part des autorités politiques en présence.

En ce qui concerne le Bénin, la décentralisation depuis 2002 permet d'avoir des acteurs publics opérationnels et stratégiques⁸⁷. Cet avancement vers la décentralisation et l'implication plus réelle de l'Etat au sein des politiques de développement permet une avancée majeure. L'Etat fragile apporte des stratégies et des budgets aux Régions. Il favorise la diminution de dépendance qui structure les relations entre ONG du Sud et bailleurs de fonds.

⁸⁴ Responsable administratif et financier de RAFIA (19-03-2010), Interview n°28 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°1RAFIA, Dapaong, Togo.

⁸⁵ Responsable technique du programme agricole de RAFIA (15-03-2010), Interview n°16, Dapaong, Togo.

⁸⁶ Rencontre des responsables de la préfecture (19/03/2010), Dapaong, Togo.

⁸⁷ CeCPA et FODEFCA pour la zone de l'Atacora.

Cette forte dépendance engendre un questionnement sur la position que les acteurs adoptent et vivent face à cette situation où un « jeu de pouvoirs relationnels » s'installe. Le mot « jeu » est entendu comme une manière de jouer un rôle organisé par des règles. Le jeu peut être volontaire ou involontaire, il n'implique pas uniquement le divertissement ou un calcul conscient.

L'analyse transactionnelle de KARPMAN S., appelée « *triangle dramatique* »⁸⁸, permet d'illustrer les « jeux de pouvoirs relationnels » mis en œuvre par les associations du Sud, les ONG du Nord et les bailleurs de fonds. L'auteur définit trois rôles complémentaires que les individus utilisent dans leurs relations : la victime, le sauveur et le bourreau.

En voici l'illustration. La victime (associations du Sud) permet de monopoliser l'attention et lui donne la possibilité de ne pas répondre de ses actes. Elle apporte de la sympathie, de la pitié. Le sauveur (ONG du Nord) apparaît comme bon, charitable et altruiste. Il suscite un besoin de reconnaissance, de nourrir son ego de gratitude. Le bourreau (bailleurs de fonds) est perçu comme autoritaire, critique, « sans cœur » et bénéficie d'une toute puissance.

Les ONG du Sud se comportent en tant que victimes par rapport à la situation économique, comme incapable de gérer ce problème. Elles ont en effet de réelles raisons d'adopter ce comportement. Une des explications à l'adoption de ce rôle est certes le passé de dépendance « obligatoire » vis-à-vis du Nord. Notre expérience de terrain nous a permis de comprendre que la faible capacité de l'Etat togolais ou béninois à développer leur pays et leur politique de développement, toujours orientée vers les pays extérieurs, engendre une culture de recherche de capitaux vers l'extérieur. Ils sont en quête de financements coûte que coûte! Ils n'ont pas le luxe de choisir le partenariat en raison de leur situation financière précaire. Ils n'ont pas la possibilité de poser leurs conditions et d'amener un réel poids sur les subventions des projets. Ils se soumettent. Les ONG du Nord (LD) adoptent le rôle de sauveur par rapport à cette situation. La structure des capitaux amène LD à être un sauveur, bon et protecteur, altruiste, et le remède au problème.

⁸⁸ PETITCOLLIN Ch. (2006), *Victime, bourreau ou sauveur : comment sortir du piège ?*, Ed. Jouvence, Dijon-Quetigny, p. 27.

Les bailleurs de fonds quant à eux, sont perçus comme autoritaires, critiques, avec lesquels il est impossible - voire impensable - de pouvoir engager une discussion.

Cette situation de dépendance économique lourde entraîne ce jeu de pouvoirs. De notre point de vue, il est important pour chaque acteur de connaître le rôle qu'il endosse pour ne pas vivre les effets pervers de ce triangle dramatique. L'aide économique reste une relation d'aide unilatérale. Il n'y a pas d'échange bilatéral ou de réciprocité. La résolution de cette forte dépendance à l'heure actuelle apparaît difficile et délicate. De ce fait, il faut accepter d'incorporer au sein des dynamiques partenariales cette relation d'aide unilatérale, tout en essayant qu'elle soit la plus saine possible. Prendre conscience des positions de chacun face à cette situation, la verbaliser et cadrer cette aide permet de se dégager de cette situation et de travailler « en collaborations » au sein de l'action.

4.2.3.3. DIFFICULTÉS HIÉRARCHIQUES ET ADMINISTRATIVES

Pour construire un système et un réseau riche de partenariats, des procédures semblent nécessaires, afin de travailler ensemble, « en collaboration ». Cet élément est capital. Le but de ces procédures est de permettre à la société civile de s'organiser pour acquérir des compétences, atteindre une certaine autonomie et montrer une crédibilité vis-à-vis des bailleurs de fonds, de la coopération au développement, etc.

En effet, toute association s'inscrit dans des règles et des normes institutionnelles : *« Toute organisation est inscrite dans un contexte institutionnel plus large qui définit des finalités, des valeurs et surtout des normes « institutionnelles », à caractère légal ou non. (...) »*.⁸⁹

Concernant notre zone, l'institutionnalisation et le renforcement de capacités sont primordiaux. Toutes les associations rencontrées font la demande explicite d'un soutien organisationnel et pointent leurs faiblesses à ce niveau.

⁸⁹ CAMPENHOUDT L., CHAUMONT J.-M., FRANSSSEN A. (2005), *La méthode d'analyse en groupe, Applications aux phénomènes sociaux*, Ed. DUNOD, Paris, p.136.

Lors de la question⁹⁰ : *Qu'attendez-vous de LD ? Pourquoi voulez vous travailler avec LD ?* Pour toutes nos associations insérées dans la dimension nationale : le soutien organisationnel et institutionnel est la seconde demande après l'apport financier.

En effet, comme l'écrit RYFMAN⁹¹ sur les organisations du Sud, le premier défi aujourd'hui des ONG du Sud est leur renforcement structurel et institutionnel, car un des problèmes est leur autonomisation vis-à-vis des bailleurs de fonds et des ONG du Nord. Il apparaît donc primordial à une ONG du type de LD d'axer ses objectifs de travail sur un renforcement des compétences institutionnelles. De plus, au sein de la coopération au développement belge, un questionnement important sur le renforcement des capacités des associations du sud à s'organiser est à l'ordre du jour⁹². Pour LD, et aussi toute autre ONG, le besoin d'outils de capitalisation et d'évaluation des renforcements de capacités des associations en présence est souligné.

L'analyse des associations de type d'intermédiation de cette région démontre que 100 % de celles-ci vivent des problèmes structurels et institutionnels, et des difficultés quant à la répartition du pouvoir.

L'exemple le plus significatif des associations nationales pour le Togo est l'organe de gouvernance⁹³. Sur les quatre associations analysées, 3 associations possèdent une AG dans les faits et une association ne possède pas d'AG. Pourtant aucune AG n'est effective depuis plusieurs années : *RAFIA : AG existe mais ne s'est pas réunie depuis 10 ans ; UC-MECS : AG existe mais ne s'est pas réunie depuis 2007 ; CDD : AG existe, semble s'être réunie en 2008, mais aucune existence de PV - le dernier PV date de 2006 ; RE-CAP : Non existence d'une AG en construction.*

Si nous nous référons aux valeurs idéales de LD, pour travailler avec une association, cela pose problème. Le problème de leadership et de démocratie se pose. De manière globale, l'organe d'administration pose de grandes difficultés aux associations du

⁹⁰ Voir Chapitre 3 : Guide méthodologique - outil d'identification. 3.3.1.2. Guide d'identification FICHE 5 : Partenariat, p.46.

⁹¹ RYFMAN P. (2009), *Les ONG*, Collection Repères, Ed. La découverte p. 54.

⁹² SPF AFFAIRES ETRANGERES, COMMERCE EXTERIEUR ET COOPERATION AU DEVELOPPEMENT -Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement (2010), *Séminaire du 16 juin 2010, Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités.*

⁹³ Voir annexes électroniques : Fiche d'identification n°1, 2, 3, 4.

Sud. L'organe de gouvernance semble, quant à lui, mieux fonctionner. Nous y reviendrons plus tard, dans les points positifs.

Nous avons pu observer que les difficultés d'ordre administratif et hiérarchique sont influencées par des facteurs externes. En effet, la situation de précarité conduit la région à surmonter de grandes difficultés. Dans un premier temps, les associations ont dû s'organiser pour lutter contre la famine. Aujourd'hui, la région est plus organisée et peut réellement peaufiner ses capacités d'organisation.

Il faut spécifier aussi que cette construction d'organisation et de réseau est le fruit d'un travail à long terme. En effet, les associations des Savanes sont nées à partir de 1986⁹⁴, sous l'impulsion de l'ONG VECO, anciennement appelée « Iles de Paix ». A cette époque, tout était à faire et aujourd'hui, comme notre carte partenariale le montre, une réelle organisation est présente. Nous pouvons tout de même comprendre que les organisations vivent encore de nombreuses lacunes concernant leur structure hiérarchique.

De plus, le référent institutionnel est occidental. Nous remarquons que cette institutionnalisation émane des pays extérieurs et plus précisément de la Belgique, car l'appui pour structurer les associations vient principalement de VECO (ONG belge flamande) et de LD.

Les personnes responsables des associations pointent aussi la forte bureaucratisation du Nord, et pour bénéficier des projets de développement, ils instaurent une certaine « ruse »⁹⁵. Nous remarquons que, parfois, il est difficile de comprendre toute la démarche de répartition du pouvoir, structure totalement différente du pays à faible démocratie. La ruse s'installe en ce sens que, les associations du Sud se formatent sur papiers au modèle de gouvernance du Nord. C'est ce que nomme BOUTINET au sein des projets de développement comme un « mimétisme »⁹⁶ pour répondre à la « logique gestionnaire » du Nord.

⁹⁴ Voir annexes électroniques : Fiche d'identification n°1, 2, 3, 4.

⁹⁵ Entendu comme une mise en scène montrant la capacité à comprendre nos attentes vis-à-vis d'une situation.

⁹⁶ BOUTINET J-P. (1992), *Anthropologie du projet*, 2^{ème} Ed. PUF, Paris, p. 5.

Sur le terrain (nous étions en pleine phase de fin de programme 2008-2010 et de la construction du nouveau programme triennal 2011-2013 subventionné par la DGCD), nous avons observé un abus de recherche d'efficacité. Lors de l'« atelier partenaires »⁹⁷ et des présentations des associations, le lexique employé est axé sur l'efficacité : cadre logique, cadre comptable, la communication concernant l'ampleur du travail réalisé par les partenaires d'intermédiations et LD sont synthétisés en objectifs numérotés et en résultats énumérés en chiffres. Pourtant, ceux-ci ne reflètent pas toute la réalité vécue et tout le travail réalisé. De plus, la complexité des indicateurs engendre des difficultés de compréhension et des difficultés pour les partenaires du Sud d'expliquer leur travail où, dans ce cas, le travail relationnel est peu pris en compte.

Nous avons constaté une dérive semblable pour LD qui met l'accent sur l'efficacité et met en place une forte bureaucratie. Nous pouvons donc nous questionner sur la notion de collaboration. Les ONG du Sud ne se formatent-elles pas uniquement pour suivre la procédure exigée par le Nord ? Cette forte institutionnalisation suscite un questionnement sur la dilution de l'importance de la relation ? La logique gestionnaire ne prendrait-elle pas la place de la logique relationnelle ? Pourtant, la coopération fait partie du domaine de l'intervention sociale et *« A côté des institutions formelles, existe une multitudes de manières habituelles de penser, d'agir et de se comporter les uns à l'égard des autres qui sont généralement considérées comme « normales » et sont donc attendues des partenaires (...). »*⁹⁸

4.2.3.4. ACTEURS ET ACTIONS SUR LE TERRAIN

Au regard de notre étude de terrain, les acteurs et les actions se révèlent être primordiaux. Ils apportent tout son sens à la mission de coopération et de partenariat. Nous nous centrerons dans cette section sur l'importance de l'acteur. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la relation entre acteurs est essentielle et les différents constats sur le terrain méritent une attention particulière. Premièrement,

⁹⁷ Atelier partenaire (01-03 au 03-03-10), Natitingou, Bénin.

⁹⁸ VAN CAMPENHOUDT L., CHAUMONT J-M, FRANSSSEN A. (2005), *Op.Cit.*, p.136.

nous analyserons les acteurs par l'intermédiaire de nos cartes partenariales. Deuxièmement, nous étudierons les acteurs sur base de notre action de terrain.

Dans un premier temps, en reprenant les cartes partenariales qui indiquent la diversité des acteurs sur une zone, nous pouvons constater que le réseau est composé d'acteurs hétérogènes. Les acteurs sont donc en interrelation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur réseau. La thèse de GRANOVETTER M.⁹⁹ sur les institutions économiques s'applique à notre réseau. Pour l'auteur, toute action est socialement située et construite. C'est un système ouvert qui possède des frontières et implique des relations entre l'intérieur et l'extérieur. Au sein des cartes, nous distinguons trois dimensions territoriales. Chaque dimension territoriale est composée d'acteurs que nous nommons de la « même famille », c'est-à-dire qu'ils se connaissent, vivent dans une certaine proximité de codes et de valeurs similaires et forment « un lien fort » avec les autres associations. En outre, l'auteur qualifie les relations avec les acteurs des autres dimensions de « *force des liens faibles* ¹⁰⁰ ». Ces relations, par opposition aux liens forts, correspondent à un milieu avec d'autres codes et d'autres valeurs.

Prenons deux acteurs en présence au sein de la carte partenariale du Togo : LD (ONG internationale)- RAFIA (ONG du Sud). Les dimensions territoriales dans lesquelles les deux associations vivent, ont des codes et des valeurs différentes : LD en Belgique et RAFIA au Togo.

Le « lien faible », à première vue, ne permet pas aux acteurs de se rencontrer. Pourtant, par la création d'un réseau, ces « liens faibles » sont des liens précieux pour arriver à réaliser un réseau de relations. En effet, comme les acteurs vivent dans des dimensions différentes, ils ont accès à des informations et des ressources composites qui permettent d'articuler et d'obtenir plus d'efficacité envers les projets. Dans les régions, le travail de partenariat est donc une construction de réseau entendue comme un système composé d'acteurs multiples en interrelation ayant une position située et axiologique. Les acteurs vivent en interdépendance. En effet, le partenariat est un échange donnant-donnant. Les acteurs ont besoin l'un de l'autre. Prenons notre exemple précédent, RAFIA (ONG du Sud) qui, pour réaliser ses actions, dépend de

⁹⁹ VAN CAMPENHOUDT L. (2007), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Ed. DUNOD, Paris, p.78-79.

¹⁰⁰ VAN CAMPENHOUDT L. (2007), *Ibidem.*, p.78-79.

LD. Elle a besoin de ses financements, de ses contacts et de son expérience. LD dépend également de RAFIA pour réaliser sa mission. RAFIA lui permet de faciliter la rencontre avec les bénéficiaires, elle connaît bien le milieu et le contexte. Les ONG du Sud et du Nord vivent en interdépendance car l'une ne vit pas sans l'autre.

Au regard de nos cartes et comme nous l'avons écrit précédemment, l'évolution de la construction du réseau dans les deux zones d'interventions en AO est distinct. Chaque zone a sa propre histoire en fonction de son contexte. L'une a un réseau bien ancré et l'autre en est à ses débuts. Pourtant, les origines des associations ont des tracés semblables mais les vécus sont divergents.

Histoire des associations au Togo.¹⁰¹

Les associations nationales et certaines locales sont toutes nées de projets de développement en 1986 au sein d'un programme de développement intégré « Vredeselilanden » VECO. L'ONG avait comme philosophie d'amener les acteurs locaux à résoudre et se responsabiliser afin de structurer leur auto-développement économique et social. Les différentes associations sont actuellement l'aboutissement ou la continuité de la démarche d'action de VECO et des personnes ressources dans la région.

Histoire des associations au Bénin¹⁰²

Les associations nationales (mises à part les organisations étatiques) semblent être nées de l'ONG SNV en 1985. A la différence du Togo, quand les programmes apportés par l'ONG ont pris fin, les organisations ont pris fin. Il n'y a pas eu de pérennité des associations. Dans cette zone, il y a de toute évidence un problème de forte dépendance au projet. La population s'est peu approprié la démarche de développement de façon endogène.

Même si actuellement le champ de travail n'est pas vierge, le travail est un grand chantier dans la région de l'Atacora. C'est en effet, le défi de l'unité de gestion de LD :

« C'est un château de cartes, tout s'est écroulé. Il n'y pas eu de structures réellement endogènes (...) Aujourd'hui, il faut apporter une dynamique endogène »¹⁰³.

¹⁰¹ Voir annexes électroniques : Fiche d'identification n°1, 2, 3, 4.

¹⁰² Voir annexes électroniques : Fiche d'identification n°7, 8 ; Interviews unité de gestion.

« Il faut amener les bénéficiaires à avoir une dynamique de groupe et voir l'intérêt villageois et pas leur intérêt personnel »¹⁰⁴.

L'action sur le terrain est différente sur les deux zones:

Au Togo, le réseau est organisé. Nos cartes d'identité synthétiques nous informent tout de suite que toutes les associations analysées, quel que soit leur niveau d'institutionnalisation, montre une adéquation entre leur mission, leurs objectifs sur le terrain et les valeurs que LD préconise.

Sur base de nos fiches d'identification, les organes d'exécution sont compréhensibles et explicites. Chaque organisation est spécifiée avec des règles, un organigramme, des moyens de communication. Elle dépend d'un fonctionnement interne et prend en compte les éléments extérieurs. Les personnes rencontrées selon les organisations connaissent l'exécution et les fonctions de chacun.

Pour les organisations d'intermédiations ; 3 sur 4 d'entre elles possèdent un règlement intérieur, un organigramme et des moyens de communication même si ceux-ci restent quelque fois rudimentaires.

En effet, chaque association connaît sa mission et a des objectifs clairs sur ses compétences et son travail. Il existe un réel ancrage communautaire. Les personnes responsables sont natives de la région et ont une bonne connaissance de leur milieu. Ce ne sont pas des universitaires parachutés d'une région à une autre voulant faire prévaloir leurs intérêts personnels avant l'intérêt collectif. Ceci constitue un atout primordial pour la réussite des projets, car la relation avec les personnes ressources intermédiaires permet de travailler dans un climat de confiance réciproque.

De plus, les projets et les actions sont inscrits dans une durabilité, assez longue, étalée sur plusieurs années.

¹⁰³ Responsable des Guichet d'Economie Locale et spécialiste de formation projet (08-03-2010), Interview n °3 unité de gestion LD Natitingou.

¹⁰⁴ Responsable du volet agricole (08-03-2010), Interview n°5 unité de gestion LD Natitingou.

UC-MECS ¹⁰⁵:

« En 1986, l'objectif fixé était d'épargner en nature pour lutter contre la soudure et de dégager le surplus pour vendre et investir dans la production agricole. Ce stock était conservé jusqu'à la période de juin pour être prêté aux membres nécessiteux qui devront rembourser à la récolte. (...) »

En 1991, les gens ne pouvaient pas épargner. De 20 groupements, on est passé à 102 et cela a permis de créer les CAP (Centre d'Autopromotion Paysannes). Et on a commencé, donc avec les groupements et à faire du petit commerce pour les femmes et hommes agriculteurs.

En 2001, les CAP se sont détachés pour donner naissance au CMEC. Actuellement, il y a 8 caisses de CMEC. Aujourd'hui, on a des crédits pour 500 millions Fcfa (valeur en euros : 762.245 euros).

En 2004, les CMEC se sont fédérés pour devenir UC-MECS. Aujourd'hui il y a plus de 22 mille membres ».

Pour l'Atacora, l'action de LD se réalise principalement avec des groupements de base. L'action est donc principalement réalisée sur le terrain. Pour les populations locales, il faut d'abord faire face aux problèmes de subsistance en eau et en alimentation. Le travail se réalise dès lors de façon endogène avec ceux-ci.

Le grenier en terre amélioré pour le stockage du maïs¹⁰⁶ :

Dans la région, un problème d'accès au grenier de maïs est fréquent pour la femme. La tradition ne veut pas que les femmes aient un accès au grenier en période de menstruation car cela augmenterait le taux de « charançon »¹⁰⁷ à l'intérieur de celui-ci. Dès lors, la femme, pour se nourrir, ne peut pas avoir accès au stockage sans que le mari soit présent. Pour connaître et résoudre ce problème, l'unité de gestion a travaillé de manière participative, par diverses réunions et réflexions avec les villageois, une adaptation des greniers a été réalisée. Aujourd'hui, les villageois construisent des greniers améliorés en dogme avec une vanne de vidange en bas de ceux-ci pour permettre à la femme d'y avoir accès en respectant la tradition.

Cette résolution de problème trouvée par LD a été accueillie par la population comme un succès. « *Quand on explique au village comment construire leur grenier dès à présent, ils applaudissent le projet et nous remercient*¹⁰⁸ ».

¹⁰⁵ Coordinatrice UC-MECS (17-03-2010), Interview n°18 ; Voir annexes électroniques : Fiche d'identification n°3 UC-MECS, Dapaong, Togo.

¹⁰⁶ Visite de terrain (05-03-2010), village Samougou, Natitingou.

¹⁰⁷ Insecte parasite qui endommage et détruit le maïs.

¹⁰⁸ Responsable du volet agricole (08-03-2010), Interview n°5 Unité de gestion Natitingou-Bénin.

Ce constat oriente notre réflexion sur la force de la dynamique participative de ce projet. En effet, si nous reprenons notre dynamique de savoirs¹⁰⁹ : les villageois ont pu expliquer leur « savoir qu' » il y a un problème d'accès à la nourriture pour les femmes en période de menstruation tout en prenant en compte leur « savoir-être », la tradition et les croyances de la région qui interdisent à la femme de monter chercher le maïs dans le grenier. Grâce au partenariat, le « savoir-devenir commun » a permis de trouver une solution par la création de greniers en concordance avec les croyances. Il a permis également de renforcer les « savoirs-faire », par la construction de greniers en dogme avec les ressources matérielles existant dans la zone et les compétences des villageois.

Pourtant LD, dans cette démarche, garde une position de « sauveur » que nous considérerons toutefois comme plus saine car, depuis le début de cette action, l'autonomie des personnes est prise en considération et le grenier est réalisé avec les compétences des villageois.

La notion de partenariat met souvent en évidence l'intérêt de prendre en compte la dimension collective et la mobilisation communautaire. Dans cet exemple d'action, il nous apparaît important de mettre également en évidence l'impact individuel. La personne impliquée dans le projet a pu, par l'acquisition de nouveaux « savoirs-faire », soutenir son « savoir-être » par l'accroissement de sa confiance en elle et son estime personnelle. La mobilisation communautaire ne doit pas être séparée de la mobilisation individuelle. Il nous semble essentiel de prendre en compte l'intérêt personnel de chacun pour réaliser un intérêt commun, sinon le projet à notre sens serait une illusion. Ce point sera abordé ultérieurement¹¹⁰.

4.2.3.5. CONFLITS- POUVOIRS

Lors de nos diverses rencontres formelles avec les associations, nous avons constaté que les partenariats n'ont jamais été vécus comme des échecs. Lors de ces rencontres avec les partenaires, il n'y avait aucun partenariat difficile ou en échec.

¹⁰⁹ Voir Chapitre 2 : le partenariat de Louvain coopération au Développement. 2.1.1. Articulation des savoirs, p.26.

¹¹⁰ Voir Chapitre 5 : Synthèse et perspective. 5.2. Reflexion sur notre outil d'identification, p.87.

Au Togo concernant la question : Pourriez-vous me donner un exemple de partenariat non réussi ?

Coordinateur RAFIA¹¹¹ : « *non il n'y pas de partenariat non réussi je ne sais pas t'en donner un* ».

Responsable technique agricole RAFIA¹¹² : « *Catégoriser cela comme ça c'est un peu difficile mais dans tous les partenariats il y a des sacrifices à faire (...) Sinon, je ne sais pas vous donner un exemple typique de partenariat qui n'a pas marché.* »

Sur le terrain, nous avons remarqué que les partenaires faisaient « table rase » des conflits pouvant exister ou qui ont existé. Lors des rencontres avec les anciens partenaires de LD pour lesquels une fin de convention de partenariat a été arrêtée, et où de toute évidence des difficultés et des problèmes de relations ont été rencontrés, ceux-ci nous répondaient :

APAE¹¹³ « (...) il n'y a pas eu de blocages, il n'y a pas eu de problèmes avec APAE. J'ai juste reçu une note le 31 juillet 2007 qui dit : la première phase de LD prend fin. En conséquence, on ne pourra plus continuer le partenariat (...) pourtant on était disposé à continuer (...) mais je ne pense pas qu'il y ait eu des problèmes. Moi j'ai toujours compris que c'était la fin de la première phase. C'est comme ça que j'ai compris. »

OAPIC¹¹⁴ : « (...) il n'y a pas eu de rupture, c'est la première phase qui a pris fin. »

Nous avons cherché une explication à cette omission. Plusieurs explications peuvent être données à ce phénomène :

Une des explications de cette absence de communication est, comme l'écrivent BLANCHET A. et GOTMAN A., due à la distribution des acteurs,¹¹⁵ et donc des rôles que chacun adopte par rapport à sa fonction et son statut professionnel. Notre fonction de stagiaire au sein du siège de LD a amené les personnes à montrer leurs

¹¹¹ Coordinateur RAFIA (15-03-2010), Interview n°15 ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°1 RAFIA, Dapaong, Togo.

¹¹² Responsable technique du programme agricole de RAFIA (15-03-2010), Annexe électronique : Fiche d'identification n°1 RAFIA, Dapaong, Togo.

¹¹³ Responsable de l'ONG APAE (09-03-2010), Natitingou, Bénin ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°8, Natitingou, Bénin.

¹¹⁴ Responsable de l'ONG OAPIC (11-03-2010) ; Annexe électronique : Fiche d'identification n°7 Natitingou, Bénin.

¹¹⁵ BLANCHET A., GOTMAN A. (Sous la direction de F. de SINGLY) (2007), *L'enquête et ses méthodes – L'entretien*, Collection Sociologique 128, n°19, Ed. Armand Colin, Paris, p.71.

plus belles cartes et plus belles facettes de leur association. Les personnes nous considéraient comme le porte-parole afin d'informer au mieux LD en Belgique de leur motivation. Pourtant, à de nombreuses reprises, nous avons recadré notre fonction d'étudiante, nos possibilités d'action. Mais une « Yovo »¹¹⁶ représente le Nord et donc la richesse financière, ce qui accentuait sans doute l'absence de toute évocation de conflits.

En outre, il s'est avéré que notre sujet traitant du partenariat a renforcé les omissions volontaires. Le partenariat étant défini par beaucoup comme « une entente et une collaboration », il génère le passage sous silence des conflits.

D'autre part, en Afrique de l'ouest, la coopération et les ONG du Sud pullulent. Il y a une réelle culture du développement, inscrite et imprégnée dans le quotidien et dans laquelle une compétition relative s'installe. Ce que nomme ALDASHEV G.¹¹⁷ comme un « *altruisme impur* »¹¹⁸, selon lequel il y a un désir que son association promette un développement meilleur et différent que les associations voisines, concerne aussi les ONG du Sud.

DE LEENER Ph. fait le même constat dans son étude¹¹⁹ sur la question du partenariat de l'Alliance nationale des Mutualités Chrétiennes qu'il nomme « *des partenariats tranquilles, trop tranquilles.* »¹²⁰

Pourtant, le conflit est signe de relations entre acteurs et amène le changement social. L'expression de désaccord traduit la liberté de parole et de réflexion. Elle conduit les différentes parties en présence à se remettre en question et à évoluer. Le conflit démontre aussi une réelle collaboration dynamique et non-linéaire, préférable à une entente rusée et linéaire.

¹¹⁶ Expression de différents dialectes des pays voulant signifier « blanche ».

¹¹⁷ ALDASHEV G. (2009), « La logique compétitive des ONG du Nord » in REMON M. (dir.), *O.N.G. et acteurs locaux : l'ultime alternative? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des O.N.G. dans le Nord*, Eclairage Nord-Sud -Presses universitaires de Namur, p. 60-81.

¹¹⁸ Entendu comme « la sensation de bien-être personnel que l'on sent quand on a fait du bien »

¹¹⁹ DE LEENER Ph. (2009), *La question du partenariat. Mieux faire avec l'autre et avec la différence qu'il offre*. Juillet 2009. INTER-MONDES, Belgique, 40p.

¹²⁰ DE LEENER Ph. (2009), *Ibidem.*, p.15.

Comme l'écrit DELEENER Ph. « (...) *les tensions ou les désaccords sont centraux dans les dynamiques partenariales. En effet, le conflit est probablement l'un des principaux et plus efficaces leviers du changement. Souvent, les désaccords entre les partenaires créent une réelle opportunité de développement, donc de progrès. Le conflit est l'occasion de mettre le doigt sur les dysfonctionnements chez soi et d'en faire un objet de (re)travail. Le conflit, ou simplement les désaccords ou les divergences, sont des ressources de grande valeur dans les dynamiques organisationnelles et partenariales.* »¹²¹

Fort heureusement, c'est en étant impliquée au quotidien que nous avons pu observer des conflits amenant des changements.

Le 16-03-2010, nous avons participé à la restitution des résultats de la composante institutionnelle¹²² qui consistait à la restitution des résultats concernant les capacités des partenaires de la Région des Savanes au Togo. Les personnes présentes étaient nombreuses : RAFIA, CDD, UC-MECS, LD, CAP, CMEC, MUSA et les personnes ayant participé à la recherche.

Lors de cette journée, un désaccord entre les ONG intermédiaires et les CAP locales a émergé. La composante institutionnelle, composée d'indicateurs, a confirmé un indice de valeur supérieure pour les CAP par rapport aux ONG. Les CAP auraient une bonne faculté de tissage d'alliance, une capacité d'organisation améliorée et une maîtrise de la capacité des techniques.

Ces constats de l'étude ont provoqué une réaction des coordinateurs de RAFIA et UC-MECS. Le coordinateur de RAFIA s'exprime en déclarant que « *on ne peut pas comparer un mouton à quatre pattes et un oiseau à deux pattes* »¹²³. En effet, les ONG intermédiaires (qualifiées de 'mouton à quatre pattes') ont, de par leur expérience, des capacités d'analyse et d'organisation plus élevées que les organisations locales ('oiseaux à deux pattes').

¹²¹ DE LEENER Ph. (2009), *Op.Cit.*, p.15.

¹²² La composante institutionnelle est une étude de référence du Programme sexennal 2008-2013 avec une analyse des performances des organisations dans la Région des Savanes, réalisé par LDAO.

¹²³ Coordinateur RAFIA (16-03-2010), Atelier sur la restitution des résultats de la composante institutionnelle.

Il faut souligner que RAFIA est l'association-mère d'appui aux associations locales et, de ce fait, a un besoin légitime de reconnaissance de son travail réalisé depuis plusieurs années avec celles-ci.

Ce désaccord a permis de faire avancer le travail de collaboration.

Ainsi, il a donné l'occasion aux ONG de s'exprimer sur leur besoin de reconnaissance ; de prendre conscience que les CAP ont des facultés de réseau plus importante qu'eux-mêmes ; et enfin, de démontrer que les CAP vivent d'autres difficultés et qu'ils ont besoin de soutien.

Pour les CAP, les constats positifs de la composante institutionnelle ont permis de pointer les capacités locales et de montrer que les CAP organisés en RE-CAP¹²⁴ ont un besoin d'être reconnus comme entités à part entière et non plus sous le joug d'ONG leadership comme RAFIA.

Ce désaccord a permis la libre expression de tous et aussi l'ouverture vers le débat. Le pouvoir de l'ONG ou des CAP sont changeants et se transforment.

Les rapports de pouvoirs en présence au sein de ce désaccord, nous ont incités à chercher et à approfondir notre réflexion sur les rapports de pouvoirs inhérents à toute action. Comme nous l'avons démontré précédemment, le pouvoir économique est important et crée une dépendance lourde entre les acteurs.

Dans cette fin de section, nous nous arrêtons donc sur le pouvoir des acteurs. Comme l'écrivent CROZIER M. et FRIEDBERG E.¹²⁵, un réseau est avant tout un échange de relations. Il augmente et entraîne du pouvoir situé dans une certaine rationalité par l'entremise des règles des organisations. Les organisations établissent des canaux de communication entre leurs membres.

¹²⁴ Responsable de RE-CAP stipule bien lors de notre interview sa demande actuelle par rapport à RAFIA : « *Pour nous une ONG RAFIA doit être des prestataires de services* »

¹²⁵ CROZIER M., FRIEDBERG E. (1981), *L'acteur et le système*, 2^{ème} Ed. du Seuil « point politique », Saint-Amand, 500 p.

Pour analyser la dimension des pouvoirs des acteurs, nous avons opté pour la typologie de FOUCOULT, cité par CHARLIER S.¹²⁶, qui qualifie cette relation de pouvoir entre les acteurs par le concept « *d'empowerment* » .

La définition de « *l'empowerment* » retenue est celle citée par CHARLIER S. et qui a été construite par plusieurs auteurs « *la notion 'd'empoderamiento et pouvoir' est la capacité des individus ou d'une communauté à prévoir et contrôler le développement de son propre environnement et à y participer. L'empoderamiento correspond alors au processus par lequel des individus et/ou des communautés acquièrent la capacité, les conditions de prendre un tel pouvoir, et d'être acteurs dans la transformation de leur vie et de leur environnement (ROBERTSON et MINKLER, 1994, KABEER, 2001) »¹²⁷.*

Il existe quatre types de pouvoirs¹²⁸ qu'un acteur peut acquérir. Ces quatre types de pouvoirs sont en lien avec notre « articulation de savoirs » explicité précédemment¹²⁹. Le premier est nommé le « *pouvoir sur* » qui correspond à la définition générale que CROZIER et FRIEDBERG. donnent sur la notion de pouvoir qui « *implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* »¹³⁰.

Le second est appelé le « *pouvoir de* » et correspond au savoir-faire, « savoir comment ». Les acteurs ont des compétences pour réaliser des actions.

Le troisième est le « *pouvoir avec* » et s'accorde avec le savoir-devenir commun ou les partenaires évoluent grâce aux échanges entre acteurs, en utilisant entre autres le processus de partenariat. Le quatrième est le « *pouvoir intérieur* » qui s'allie au savoir-être et à l'estime de soi.

¹²⁶ CHARLIER S. (2006), « L'empowerment des femmes dans les organisations de commerce équitable: une proposition méthodologique, » in AUROI C., YEPEZ DEL CASTILLO I. (dir.), *Economie solidaire et commerce équitable. Acteurs et actrices d'Europe et d'Amérique latine*, UCL/ Presses Universitaires de Louvain, IUED, Genève, p 97-109.

¹²⁷ CHARLIER S. (2006), *L'économie solidaire au féminin : quel apport spécifique pour l'empoderamiento des femmes ? Une étude de cas dans les Andes boliviennes*, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve, p52.

¹²⁸ CHARLIER S. (2006), *Ibidem*, p103.

¹²⁹ Voir Chapitre 2 : Le partenariat de Louvain coopération au développement. 2.1.1. Articulation des savoirs, p.26.

¹³⁰ CROZIER M., FRIEDBERG E. (1981), *Op.Cit.*, p.65.

Dans notre exemple précédent, RAFIA, ONG-mère de la région, bénéficie du « pouvoir sur » les CAP associations locales. Certaines CAP, par leur travail et leurs compétences, ont acquis un « pouvoir intérieur », « pouvoir de » et « pouvoir avec » suffisant pour avoir une influence sur RAFIA. Le leadership de RAFIA est bousculé. Les 3 pouvoirs - « pouvoir intérieur », « pouvoir avec » et « pouvoir de » - ont permis aux CAP de prendre conscience de leur potentiel et démontrent que les CAP sont capables de faire des choix.

CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

5.1. SYNTHÈSE

Le constat de L. VAN CAMPEHOUDT s'avère pertinent : le mot « partenariat » est inscrit dans un lexique consensuel, utilisé par tous et indéniable en Afrique de l'Ouest. En Belgique, au sein de la coopération, l'objet de partenariat se réfère à la typologie donnée par FOWLER A.¹³¹. Nous y retrouvons les mots suivants : collaboration, responsabilités partagées, réciprocité, égalité et répartition égale du pouvoir. En AO, le mot « partenariat » apparaît au sein des pays comme un mot usité à tout bout de champ pour expliquer les contacts et la vie ensemble. Il y a un réel abus de langage, accentué dans une « culture du développement » : nous sommes tous partenaires, tous ensembles, égaux, nous travaillons main dans la main, ... pour résoudre les difficultés du pays.

Le danger de cet abus de langage est qu'il est apparenté à une image « positive, idéale », d'une « entente » linéaire entre acteurs. Dans ce cas, le partenariat évince toutes les autres formes de concepts utiles au changement social comme les pouvoirs et les inégalités.

En effet, le partenariat n'est pas uniquement un lexique symbolique et linéaire, il s'inscrit dans la réalité d'une pratique professionnelle de développement. Il est un instrument de construction sociale qui a pour but la participation et l'appropriation des populations aux projets de développement. Il est un processus dynamique et non-linéaire. Le partenariat dès lors instaure un « système d'actions organisées ». Il crée une articulation en réseaux de relations entre différents territoires (local-national-international) où chacun déploie ses différents « savoirs » (savoirs/savoirs-faire/savoirs-être).

¹³¹ SPF AFFAIRES ETRANGERES, COMMERCE EXTERIEUR ET COOPERATION AU DEVELOPPEMENT-Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement (2010), *Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités*, site Ministère des Affaires Etrangères, en ligne, http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/suivi_et_evaluation/seminaire_renforcement_capacites/index.jsp, consulté le 15-06-2010, p.36.

L'analyse du partenariat de Louvain coopération au Développement en Afrique de l'Ouest indique que l'action de partenariat se réalise avec des partenaires multiples. De ce fait, le partenariat est isomorphe.

Le focus sur deux zones d'intervention démontre qu'il n'existe pas une dynamique partenariale mais **des** dynamiques partenariales :

- La zone du Nord Togo implique principalement des partenaires « plus mûrs », nommés selon notre typologie de partenaires réguliers en tant qu'« organisations d'intermédiation, nationales, opérationnelles et/ou stratégiques ». Leur position d'interface à la « jointure de deux mondes » crée une coopération doublement indirecte. En effet, LD travaille avec une ONG du Sud qui travaille avec les associations et les groupements de base locaux pour faire bénéficier les populations au sein de la zone concernée par le projet commun.
- La zone du Nord Bénin se focalise principalement sur l'émergence et la construction des groupements de base au sein des villages. Il correspond, selon la typologie de partenaires réguliers, en tant que « groupement de base, local et opérationnel et/ou stratégique ». Les groupements ne sont pas au sens strict des partenaires investis dans une relation partenariale officielle. Toutefois, LDAO les considère comme des partenaires à part entière. En Afrique de l'Ouest, le contexte engendre de travailler avec des associations plus informelles avec un niveau organisationnel et institutionnel moindre.

Il est essentiel de les considérer comme des partenaires et ils sont tout aussi importants que les précédents. En effet, ce partenariat augmente la qualité des relations, la motivation, la participation et l'adéquation aux projets. Ce type de partenariat est le point de départ de l'évolution vers d'autres formes de partenariats.

Les partenariats impliquent donc des inégalités, des obligations et des responsabilités, des pouvoirs, des stratégies, utiles à la transformation sociale au sein d'un contexte et faisant l'objet des constats de cette recherche.

Notre premier constat indique que la forte dépendance économique des associations entraîne des inégalités au sein des partenariats et crée un « jeu de pouvoirs relationnels ». La situation économique actuelle des pays ne permet pas aux associations d'être autonomes vis-à-vis des capitaux émanant de l'extérieur. Nous avons constaté que l'implication de l'Etat peut toutefois diminuer cette dépendance. Il est donc important d'impliquer l'Etat dans les politiques de développement, contrairement aux conditions des Plans d'Ajustements Structurels qui proposaient une diminution des dépenses publiques et un désengagement de l'Etat. De plus, une prise de conscience et une verbalisation des rôles de chacun permettent de diminuer l'impact de ce « jeu de pouvoirs relationnels », même si, dans cette situation économique, la notion de partenariat reste une situation d'aide voire d'assistanat pour le Sud.

Le deuxième constat nous informe de l'utilité et du besoin de structures afin de s'organiser. Il confirme le besoin de construire un cadre et des règles pour travailler ensemble. La demande explicite de renforcements de capacités institutionnelles par les associations du Sud démontre l'utilité d'un renforcement des compétences à ce niveau.

Toutefois, ce constat nous amène à nous interroger sur la logique gestionnaire inhérente au sein du partenariat dans le développement. La forte bureaucratisation, axée sur les résultats et des objectifs efficaces à atteindre, crée une distorsion et évince la logique relationnelle importante à toutes les actions. Un besoin de flexibilité et d'adaptation se fait sentir, surtout en Afrique de l'Ouest.

Le troisième constat sur les actions et les acteurs, nous permet de démontrer que ceux-ci sont primordiaux pour une réelle participation des populations, les savoirs « savoirs/savoirs-faire/savoirs-être » sont mobilisés en vue d'un savoir-devenir commun. Les acteurs en lien par la création de réseaux sont hétérogènes et vivent dans des contextes différents. L'appropriation aux projets dépend des contextes de chaque zone.

Néanmoins, les dynamiques partenariales accentuent la dimension collective utile pour une collaboration et met de côté la dynamique individuelle qui pourtant est tout aussi présente au sein des projets. Il est à souligner qu'il faut trouver un équilibre à

ce niveau. De plus, la dynamique participative pourrait être plus forte en impliquant dès le départ les populations au sein de l'évaluation.

Notre dernier constat démontre que la notion de partenariat engendre un passage sous silence des conflits. Pourtant les conflits permettent de faire avancer les organisations et le changement social dans les Régions. La prise de pouvoir des associations montre la transformation positive des partenaires et le caractère dynamique de la pratique partenariale.

Ces deux derniers constats allient les dynamiques partenariales au concept « d'empowerment ». Cette notion, en effet, est en accord avec nos constats sur les partenariats où les stratégies individuelles et collectives sont prises en considération.

5.2. RÉFLEXION SUR NOTRE OUTIL D'IDENTIFICATION

La réflexion élaborée précédemment nous amène à nous demander : quelle est la place de notre outil par rapport à ces constats ?

Notre outil est un instrument utile car il permet aux professionnels de LD de l'utiliser au sein du travail interne, de réaliser une identification des partenaires intermédiaires et de travailler en partenariat sur un renforcement des capacités des associations du Sud afin de collaborer ensemble.

De plus, il s'avère intéressant pour les organisations d'intermédiation qui veulent s'ouvrir vers l'extérieur, afin de capter les financements, de transformer la société, etc. Il donne l'occasion d'acquérir des nouvelles compétences institutionnelles pour les associations.

Mais attention, il s'agit d'un instrument qui est basé sur des critères idéaux au sein d'une boîte à outils pour le professionnel. Il faut faire preuve d'adaptation dans son utilisation. Si l'utilisation de l'outil reste trop rigide, il risque de renforcer la relation dominant/dominé dans laquelle LD donnerait les instructions que les organisations d'intermédiation exécuteraient. Dans ce cas, les personnes ne seraient plus

considérées comme des acteurs mais des agents, et il affaiblirait la participation des populations au sein des projets.

Cette démarche d'identification est utile et a tout son sens dans un partage de compétences et de savoirs prenant en compte les valeurs dans lesquelles il doit être adapté.

Par exemple, nous remarquons dans notre analyse que les organisations intermédiaires vivent un problème de structuration et de hiérarchie de pouvoirs par rapport à notre outil modèle. L'explication est que notre modèle est basé sur une structure bureaucratique et démocratique que nous vivons en Belgique. Les pays comme le Togo et le Bénin sont dans un processus de construction d'une bureaucratie et de démocratie. Et donc, de toute évidence, ce système ne peut être compris de la même manière dans un processus qui se construit depuis quelques années pour le Bénin et pour le Togo.

De plus, en Afrique de l'Ouest, les valeurs culturelles ont pour conséquence de créer un respect de la hiérarchie considérable. Les personnes qui ont acquis un statut sont des personnes très influentes et pèsent lourd sur la structure des organisations. La répartition égale du pouvoir entre les personnes responsables est ainsi plus difficile à comprendre. Si ces différentes valeurs ne sont pas prises en compte, une forme de « ruse » s'installe. L'association se formate sur papiers au modèle de répartition des pouvoirs alors que dans la réalité, la répartition du pouvoir ne fonctionne pas de la même manière.

5.2.1. EBAUCHE D'UNE INTERVENTION COMPLÉMENTAIRE

Lors de notre travail de terrain et suite aux constats de notre analyse, nous avons été confrontée à la dynamique partenariale au sein de notre sphère locale. Une zone comme l'Atacora travaille essentiellement le partenariat avec des organisations villageoises de type « groupement de base ». Ces associations, en tout cas pour cette zone, sont plus faibles. Nous pouvons les qualifier de moins structurées et ayant moins de moyens pour s'exprimer et agir. Le travail de partenariat, dans un premier temps, se situe essentiellement dans l'émergence d'une dynamique endogène des

populations au sein des villages afin de résoudre leurs difficultés. Dans cette situation, notre outil d'identification apparaît comme difficilement applicable pour ce type de partenaires. L'outil doit donc s'adapter à la réalité de terrain et à notre sphère locale.

Nous proposons donc, dans cette section, une intervention qui pourrait également être utilisée lors des premières rencontres. Cette approche différente entraîne une vision « globale »¹³² où nous considérons de façon moindre les performances et les résultats que les groupements doivent acquérir. Nous remplaçons le terme « critères » par le terme « *éléments de perception* »¹³³. La participation et le partenariat s'apparentent à la notion d'« empowerment ». Cette notion nous apparaît pertinente car c'est également un processus dynamique, non-linéaire, et une démarche qui utilise la participation des populations.

Cette approche pourrait faire l'objet d'une autre recherche. Toutefois, dans un souci d'apporter des pistes de réflexions, nous proposons un canevas qui pourrait s'adapter à la réalité de terrain. Pour ce faire, nous nous sommes basée sur la thèse de CHARLIER S.¹³⁴ : « *L'économie solidaire au féminin : quel apport spécifique pour l'empoderamiento des femmes ? Une étude de cas dans les andes boliviennes* » couplée avec l'« articulation des savoirs » des partenaires de LD, explicitée précédemment, et notre expérience de terrain.

Cette alternative a donc pour buts de :

- pallier aux faiblesses de notre outil précédent et d'adapter l'identification en fonction des partenariats et des partenaires ;

¹³² PLATTEAU J-P. (2009), « Aspects institutionnels et distributifs des programmes de développement communautaire participatif », in REMON M. (dir.), *O.N.G. et acteurs locaux : l'ultime alternative? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des O.N.G. dans le Nord*, Eclairage Nord-Sud -Presses universitaires de Namur, p.11-42.

¹³³ CHARLIER S. (2006), « L'empowerment des femmes dans les organisations de commerce équitable: une proposition méthodologique, » in AUROI C., YEPEZ DEL CASTILLO I. (sous la dir.) (2006), *Economie solidaire et commerce équitable. Acteurs et actrices d'Europe et d'Amérique latine*, UCL/ Presses Universitaires de Louvain, IUED, Genève, p.106

¹³⁴ CHARLIER S. (2006), *Op.Cit*, p97-109.

- disposer d'une intervention d'évaluation du partenariat adapté à des associations de type « groupement de base » en impliquant les personnes dans une démarche de participation dès le début du processus.

Cette autre approche n'est pas une remise en cause de la première démarche, elle permet de prendre en compte et d'adapter l'évaluation du partenariat en fonction des dynamiques participatives.

D'ailleurs, notre premier outil pourrait être utilisé quand les groupements de base auront acquis des compétences de savoirs et créé une dynamique collective endogène et/ou lorsque les associations, à leur demande, désirent acquérir plus de compétences d'ordre institutionnel et national.

5.2.1.1. EBAUCHE D'UN CANEVAS COMPLÉMENTAIRE

Dimensions
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>'Eléments de perception'</i>
Savoir (Savoir que)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacités à formuler ses besoins <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Vision du problème-théorie sur le besoin</i> 2. Capacités à développer une critique <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Capacités de formuler ses idées, ses opinions</i>
Savoir-être
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estime de soi <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Évolution de l'association,</i> ▪ <i>Auto reconnaissance de ses compétences</i>
Savoir-faire (savoir comment)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacités techniques- aptitudes et compétences techniques et pratiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Techniques</i> ▪ <i>Formation</i> ▪ <i>Niveau d'apprentissage (alphabétisation, langue, etc.)</i>

2. Capacités d'influence, de changement, de positionnement

- *Élément de changement (apport en nourriture)*
- *Élément de changement sur la communauté (village, rapport homme-femme, développement de l'enfant, etc.)*
- *Ambition de l'association et des personnes*

3. Les avoirs

- *Amélioration des conditions de vie (nourriture, logement, etc.)*
- *Appréciation de la qualité de vie*
- *Propriété d'acquisition matérielle*

Savoir-devenir commun (partenariat)

1. Capacité de conscience critique collective

- *Conscience de l'utilité de travailler de manière collective pour résoudre les difficultés (prise en compte culturel-social-politique)*

2. Capacité de changement, d'influence de l'association

- *Formation du groupe*
- *Interrelation avec d'autres groupes*
- *Autonomie de l'association, gestion de ses membres*
- *Position sociale du leadership*

3. Impact sur le développement local et national

- *Responsabilité au niveau local -régional-national*
- *Impact local*
- *Influence d'ordre politique*
- *Ambition*

5.2.1.2. MÉTHODE QUI POURRAIT ÊTRE UTILISÉE

L'idéal serait, sur base du canevas proposé, d'utiliser une méthode participative d'évaluation. Au sein du travail entre partenaires en AO nous avons pu participer à un « atelier partenaire »¹³⁵ avec les organisations d'intermédiation. Nous avons observé que cet atelier a été fort bénéfique dans la participation des groupes et des partenaires. Nous pourrions envisager de réaliser de semblables ateliers avec des associations comme les groupements de base. Certes, l'animation de l'atelier devrait s'adapter aux populations. L'animation devrait proposer des dynamiques d'animation autres que des séances plénières et *ex cathedra* pour stimuler et susciter la participation des personnes et faire émerger leur expression. Par exemple, par le biais de techniques telles que le brainstorming, le jeu de rôle, etc.

L'objectif de l'atelier serait, comme pour notre premier outil, de créer une grille qui permettrait de confronter un certain nombre d'informations par rapport à un certain nombre d'éléments de perception construits avec les populations.

Il donnerait l'occasion de disposer d'un outil méthodologique pour que le professionnel puisse l'utiliser dans l'évaluation continue du partenariat avec ces groupements de base.

Il permettrait d'évaluer et de connaître les avancées des groupes au sein du processus de leur prise de pouvoir et de savoirs. Cette intervention ouvrirait la voie vers un intérêt plus haut de la participation et de l'appropriation des projets. Il favoriserait l'insertion du processus de désengagement dès le début du partenariat grâce à l'autonomisation des personnes incluses dès le départ au sein de leur propre évaluation.

Il est à souligner que cette approche devrait faire l'objet d'une connaissance pointue du milieu et de la culture de la région. En effet, comme le démontre la recherche de

¹³⁵ Atelier partenaires (01-03 au 03-03-2010), Natitingou, Bénin.

DAYEZ C.¹³⁶ sur l'approche du Programme d'Appui aux Initiatives et Innovations Paysannes (PAIIP) au sein d'un milieu rural au Niger. La participation et la non-participation des acteurs sont influencées par de multiples facteurs imprévisibles. Il est important d'avoir à l'esprit que le concept de participation est une notion également interprétée de manière diverse et que notre vision de la participation du Nord peut aussi différer du Sud.

De plus, la démarche d'auto-évaluation émanerait de LD et donc ses valeurs seraient implicitement présentes. Il serait dommage de ne pas les prendre en compte.

Par exemple, au sein d'une zone concernée par les projets de LD, nous pourrions réunir les groupements d'éleveurs de maïs pour une journée d'atelier partenaires. Il serait important de prendre en compte l'intérêt individuel et collectif des personnes.

Dans l'idéal, l'atelier partenaires serait subdivisé en trois temps distincts :

Un premier temps de la journée pourrait être consacré à un travail individuel qui permettrait de prendre en compte l'intérêt personnel de chacun. Nous demanderions à chaque personne de s'exprimer sur l'apport personnel de participer à un groupement et pourquoi il y participe ?

Un deuxième temps serait accordé à une mise en commun par petits groupes pour connaître les motivations personnelles des autres en confrontation avec ses propres motivations.

Un troisième moment mettrait en lien le canevas de l'institution et les attentes des partenaires afin d'élaborer une grille la plus adéquate avec la réalité des partenaires.

Le canevas proposé à la fin pourrait servir de base pour l'évaluation des savoirs des personnes et de la relation de collaboration continue et donc du partenariat.

¹³⁶ DAYEZ C. (2006), *L'Approche PAIIP. Le cas du village de Dan Saga*, mémoire en vue de l'obtention d'un DEA inter universitaire en développement, environnement et société, site uclouvain.be en ligne page consultée le 1-08-2010, 135p.

Pour conclure, bien que le travail accompli par LD soit judicieux et réel, certains aspects des actions pourraient être améliorés et de multiples contributions peuvent être apportées.

CONCLUSION

Dans cette recherche appliquée, nous avons tenté d'aborder la notion de partenariat au sein d'une pratique professionnelle et, plus précisément, dans l'action de Louvain coopération au Développement.

La première phase de ce travail a permis de définir le concept de partenariat.

La seconde phase de travail situe la notion de partenariat au sein de LD et a permis de réaliser la construction d'un outil institutionnel d'identification et d'évaluation des partenaires du Sud.

La troisième phase, quant à elle, illustre le processus dynamique des partenariats au sein de deux zones d'intervention en Afrique de l'Ouest, réalise une analyse critique du partenariat et lance des pistes de réflexion quant à l'utilité d'outils méthodologiques au sein du travail de la coopération.

Au terme de ce travail, nous pouvons conclure à l'importance du partenariat au sein de la pratique de coopération et à l'utilité d'outils institutionnels pour y travailler au mieux. La notion de partenariat est un concept qui, de manière linéaire, n'a pas de sens. Toutefois, au sein de la pratique, nous pouvons affirmer qu'il existe des partenariats et qu'ils sont des processus dynamiques, isomorphes et non-linéaires qui s'adaptent à la réalité de terrain et aux relations avec les personnes.

Par ailleurs, il serait sans doute intéressant d'étudier également, dans le cadre de travaux ultérieurs, l'application de l'outil à d'autres zones géographiques ou encore de poursuivre la réflexion concernant d'autres approches telle que l'intervention ébauchée en cette fin de recherche.

Eu égard à la nature du sujet étudié, nous voudrions insister sur deux aspects essentiels qui sous-tendent notre travail :

- Plutôt que d'aborder la notion de partenariat selon une dimension théorique et ensuite pratique, notre recherche est une recherche appliquée et inscrite

directement au sein d'une pratique qui répond à une demande de la part de Louvain coopération au Développement.

- D'autre part, nous rappelons qu'il s'agit d'une analyse qualitative au sein d'une association et qu'elle ne permet aucunement de tirer des conclusions générales.

BIBLIOGRAPHIE

- ACODEV, *Cadre de référence de base pour la coopération indirecte. Loi relative à la coopération internationale belge du 25 mai 1999* (remise à jour par ACODEV le 04-09-07), site ACODEV en ligne <http://www.acodev.be/IMG/pdf/LoiCooperationInternationale250599versionCorrdonee.pdf>, consulté le 28-01-2010.
- ALDASHEV G. (2009), « La logique compétitive des ONG du Nord » in REMON M. (dir.), *O.N.G. et acteurs locaux : l'ultime alternative? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des O.N.G. dans le Nord*, Eclairage Nord-Sud, Ed. Presses universitaires de Namur, p.60-81.
- AMOUKOU I., WAUTELET J.M. (dir.) (2007), *Croisement des savoirs villageois et universitaires. Enjeux pour le développement*, Ed. Presses universitaires de Louvain, 294 p.
- BADIE B., TOLOTTI S. (dir.) (2007), *L'Etat du monde 2008*, Ed. La Découverte, Paris, 430 p.
- BIERSCHENK T, CHAUVEAU J-P, OLIVIER DE SARDAN J.P. (dir.) (2000), *Courtiers en développement, Les villages africains en quête de projets ?*, Ed. Karthala, Paris, 318 p.
- BIERSCHENK T, OLIVIER DE SARDAN J.P. (dir.) (1998), *Les pouvoirs au village, Le Bénin rural entre démocratisation et décentralisation*, Ed. Karthala, Paris, 297p.
- BLANCHET A., GOTMAN A. (dir. de F. de SINGLY) (2007), *L'enquête et ses méthodes- L'entretien*, collection Sociologique 128, n°19, Ed. Armand Colin, Paris, p.71.
- BOUTINET J-P. (1992), *Anthropologie du projet*, 2^{ème} Ed. PUF, Paris.
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, *The World Factbook*, in Central Intelligence Agency en ligne: <https://www.cia.org/library/publications/the-world-factbook/goes/to.html>, page consultée le 25 mai 2010
- CHARLIER S. (2006), *L'économie solidaire au féminin : quel apport spécifique pour l'empowerment des femmes ? Une étude de cas dans les Andes boliviennes*, Ed. Presses Universitaires de Louvain, 300 p.
- CHARLIER S. (2006), « L'empowerment des femmes dans les organisations de commerce équitable: une proposition méthodologique, » in AUROI C., YEPEZ DEL CASTILLO I. (dir.) (2006), *Economie solidaire et commerce*

équitable. Acteurs et actrices d'Europe et d'Amérique latine, Ed. UCL/ Presses Universitaires de Louvain, IUED, Genève, p 97-109

- COORDINATION SUD (2008) *Guide Partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud*, Site Coordination sud en ligne <http://www.coordinationsud.org/IMG/pdf/guidepartenariatCSUD.compret.pdf>, consulté le 05-12-2009
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1981), *L'acteur et le système*, 2^{ème} Ed. du Seuil « point politique », Ed. Saint-Amand, 500 p.
- DAYEZ C. (2007), « L'approche PAIP. Le cas du village de Dan Saga » in AMOUKOU I., WAUTELET J.M. (dir.) (2007), *Croisement des savoirs villageois et universitaires. Enjeux pour le développement*, Ed. Presses universitaires de Louvain, p.27- 44.
- DE KETELE J-M, ROGIERS X. (1996), *Méthodologie du recueil d'informations, fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*, 3^{ème} Ed. Deboeck Université, Paris.
- DE LEENER Ph. (2009), *La question du partenariat. Mieux faire avec l'autre et avec la différence qu'il offre*. Juillet 2009. INTER-MONDES Belgique, 40 p.
- ENCYCLOPEDIE DE L'ETAT DU MONDE, *Statistiques*, Site Etat du Monde en ligne : <http://edm.etatdumonde.com/EMDWeb/navigation/statistiques/pays.html>, consulté le 15-07-2010
- FREGOTTE M., GRIGNARD C., SPIECE C., VANDORNE C. (2004), *Comment créer un outil pédagogique en santé. Guide méthodologique*. Ed. Service de Promotion de la Santé-Union nationale des Mutualités socialistes. Appui en Promotion et en Education pour la Santé , Université de Liège.
- FRANCK F., SMITH A. (2000) *Guide du partenariat*, site DRCH, Ed. Développement des Ressources Humaines (DRCH), Canada en ligne <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml> consulté le 7-11-2009.
- GUELLIL A., GUITTON-PHILIPPE S. (2009), *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale..* Collection Actions sociales/société, Ed. ESF, Issy-les-Moulineaux.
- HANDICAP INTERNATIONAL (2002), *Le partenariat. Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations*, Cahier Technique à usage interne : démarche et outils à l'intention des équipes d'Handicap

International site HANDICAP INTERNATIONAL en ligne
http://www.handicap-international.de/fileadmin/redaktion/pdf/partenariat_fr.pdf consultée le 4-04-2010.

- HINCELIN L. (2002), *Repères- la carte partenariale*, contact santé, journal de promotion de la santé du Nord- Pas de Calais. Décembre 2002, N°177, Lille p18-19.
- LE ROBERT PLUS, (2007), *Dictionnaire de la langue Française*, Ed. France Loisirs, Paris, 1588 p.
- NATIONS UNIES (2008), *Croissance, pauvreté et modalités du partenariat pour le développement*. Rapport 2008 sur les pays moins avancés, Ed. Nations Unies.
- ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (2009), *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, (2005) et programme d'action d'Accra (2008)*, site OCDE en ligne <http://www.oecd.org/alataoecd/53/38/34579826.pdf>, consulté le 28-01-2010.
- PETITCOLLIN Ch. (2006), *Victime, bourreau ou sauveur : comment sortir du piège ?*, Ed. Jouvence, Dijon-Quetigny, 126 p.
- PLATTEAU J-P. (2009), « Aspects institutionnels et distributifs des programmes de développement communautaire participatif », in REMON M. (dir.), *O.N.G. et acteurs locaux : l'ultime alternative? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des O.N.G. dans le Nord*, Eclairage Nord-Sud, Ed. Presses universitaires de Namur, p.11-42.
- PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Statistiques, Human development Report 2009*, site PNUD en ligne: http://hdrstats.undp.org/fr/countries/country_fact_sheets/cty_fr_TGO.html, consulté le 8 mai 2010.
- PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Togo in PNUD* en ligne http://www.tg.undp.org/OMD/omd_pauv.htm, consulté le 15-07-2010.
- PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, *Bénin in PNUD* en ligne http://benin.unpa.org/republique_benin/scrp.htm, consulté le 15-07-2010.

- RAYNAL F., RIEUNIER A. (2005), *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés. Apprentissage, formation, psychologie cognitive*, 5^{ème} Ed. ESF-Pédagogie outils, Paris, p. 87.
- REMON M. (dir.), *O.N.G. et acteurs locaux : l'ultime alternative? Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des O.N.G. dans le Nord*, Collection Eclairage Nord-Sud n°1, Ed. Presses universitaires de Namur, Namur, Belgique, 105 p.
- RYFMAN P. (2009), *Les ONG*, Collection Repères, Ed. La découverte.
- SPF AFFAIRES ETRANGERES, COMMERCE EXTERIEUR ET COOPERATION AU DEVELOPPEMENT-Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement (2010), *Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités*, site Ministère des Affaires Etrangères en ligne http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/coopération_au_développement/suivi_et_évaluation/seminaire_renforcement_capacites/index.jsp, consultée le 15-06-2010.
- UNION EUROPEENNE (2008-2010), *Documents de stratégies de pays et programmes international. Période 2008-2013*. Site Union Européenne en ligne <http://www.deltgo.ec.europa.eu/>, consulté le 25-03-2010.
- VAN CAMPENHOUDT L., CHAUMONT J-M, FRANSSSEN A. (2005), *La méthode d'analyse en groupe, Applications aux phénomènes sociaux*, Ed. DUNOD, Paris, 136p.
- VAN CAMPENHOUDT L. (2007), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Ed. DUNOD, Paris, 261p.
- VAN CAMPENHOUDT L. (à paraître), *Les mots doux des institutions*, version écrite de la conférence inaugurale du Colloque international des organisations linguistiques de Belgique francophone, France, Québec et Suisse romande « La communication avec le citoyen : efficace et accessible ? », le 27 et 28 novembre 2009, Liège.6 p.

Cours et mémoires

- AMOUGOU T. (2009), *Planification et politiques intégrées du développement - une introduction générale*, année académique 2009-2010, UCL.

- DAYEZ C. (2005), *L'approche PAIIP. Le cas du village Dan Saga*, DEA Interuniversitaire en Développement, Environnement et Société site uclouvain.be en ligne <http://www.uclouvain.be/9927.html>, 135p.
- KHADER B. (2007), *Enjeux contemporains du développement*, année académique 2007-2008, UCL.
- LAURENT P-J, (2009), *Anthropologie du développement, cours du master en sciences de la population et du développement*, année académique 2008-2009, UCL.
- LEFEVRE D (2003), *Le partenariat ONG : utopie ou réalité ? Analyse discursive de la notion de partenariat au sein de 3 ONG belges de coopération au développement (Entraide et Fraternité, Frères des Hommes et SOS faim)*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de licencié en sociologie. Département des sciences Politiques et Sociales, UCL, Louvain-la-Neuve.
- MOSANGO BAYELI M. (2009), *Proposition d'un plan d'affaires comme outil de gestion permettant d'assurer la viabilité de mutuelles de santé par l'amélioration du taux de pénétration. Cas de deux Mutuelles de santé promues par Louvain Développement*. Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en gestion de l'entreprise, ICHEC, Bruxelles, 147p.
- SYMONS A (2007), *Le partenariat Nord-Sud idéal et réalité : analyse de la nouvelle vision de la coopération au développement et confrontation avec le cas du commerce équitable*, Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en actions humanitaires internationales. Département des Sciences Politiques et Sociales, UCL, Louvain-la-Neuve.
- WAUTELET J.M (2009), *Dynamique démographiques et évolutions socio-économiques contemporaines*, année académique 2009-2010, UCL.

Documents internes a Louvain Coopération au Développement

- BIAOU A, GANSEY R., KIKI G. (2009), *Enquête sur les indicateurs de la composante socio-économique du projet LISA PHASE II dans l'Atacora Ouest*, 75p.
- GNIMADI J. (2010), *Etude de référence du Programme sexennal 2008-2013. Composante socio économique enquête statistique sur les conditions de vie des ménages de la région des Savanes, Togo*. Direction régionale Afrique de l'Ouest Louvain coopération au développement, 114p.
- GNIMADI J. (2010), *Etude de référence du Programme sexennal 2008-2013. Composante Institutionnelle. Analyse des Performances des*

organisations de la région des Savanes, Togo. Direction régionale Afrique de l'Ouest Louvain coopération au développement.

- DJONDO P. (dir.) (2009), *Etude de Référence du projet LISA II. Composante Institutionnelle Cobly-Matéri-Tanguiéta.* Institut pour la Solidarité et le Développement, Cotonou, Bénin.
- HENIN V. (2009), *Présentation des projets SAE-LDAO,* Powerpoint, Louvain coopération au Développement.
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2006), *Partenariat-SWOT-Stratégies. « Atelier partenaires » Dapaong, Togo du 10-12 Nov. 2006,* Rapport, 37p.
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008), *Projet. Lutte intégrée pour la sécurité alimentaire dans l'Atacora Ouest. Phase II 2008-2012.* Document technique et financier, Louvain-la-Neuve, Belgique 88 p
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2009), *Sécurité alimentaire et économique. Note de cadrage pour l'accompagnement des Organisations d'Economie Sociale,* (Mise à jour le 16-10-2009), 27p.
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008), *Rapport d'activités 2008-Volet narratif. Partie 1,* 32 p.
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008-2010), *Conventions et fiches signalétiques des partenaires-* documents électroniques
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008-2010), *Programme triennal 2008-2010,* 295p.
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008) « Bâtir un partenariat ? Tout un travail... d'équipe ! » in *Infos louvain coopération au développement,* Bulletin trimestriel, n°31,8p.
- LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (2008), *Fiches techniques projets-*documents électroniques.
- TONI A. (2010), *Présentation des programmes de Louvain coopération au Développement « atelier partenaires »,* Powerpoint.

ANNEXES

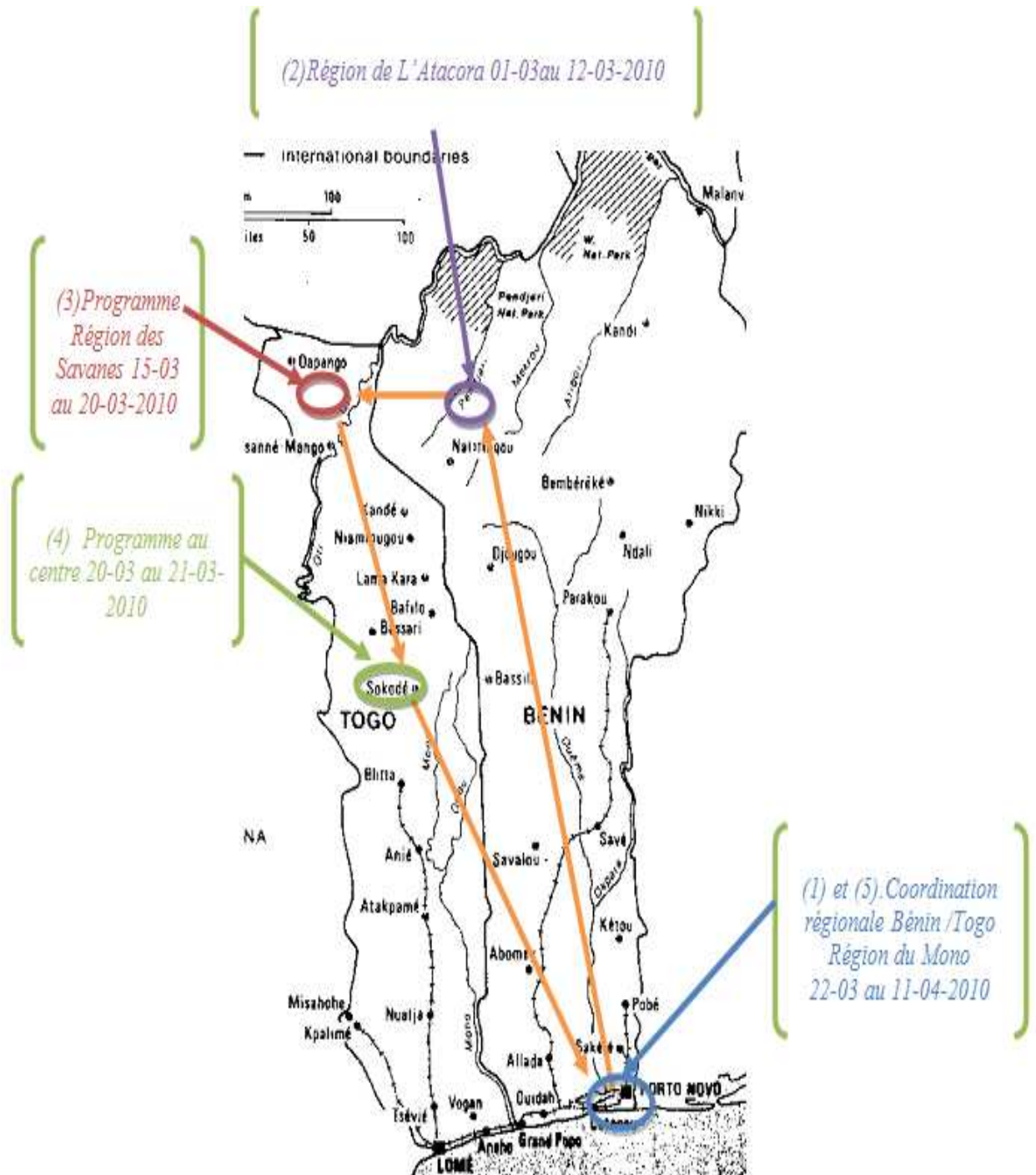
LISTE ANNEXES

N°	Titre
1	Itinéraire AO
2	Les Chronogrammes des régions
3	Les guides d'entretien

LISTE ANNEXES ÉLECTRONIQUES

N°	Titre
1	Fiche d'identification RAFIA
2	Fiche d'identification CDD
3	Fiche d'identification UC-MECS
4	Fiche d'identification RE-CAP
5	Fiche d'identification FODEFCA
6	Fiche d'identification Mairie- CeCPA
7	Fiche d'identification OAPIC
8	Fiche d'identification APAE
9	Fiche d'identification Centre alpha Matéri

ANNEXE 1 : ITINÉRAIRE DE RECHERCHE EN AO :



ANNEXE 2 : CHRONOGRAMME DES RÉGIONS

Chronogramme-programme Togo-Région des Savanes- Dapaong

DATE	HEURE	LIEU	ACTIVITE	PARTICIPANTS	INTERVIEW
15-03-2010	10H	Bureau RAFIA	Interview coordinateur RAFIA	Yatombo Géraldine	N°15
	15H	Bureau RAFIA	Interview Responsable technique agricole RAFIA	Damtouble Géraldine	N°16
	17H	Bureau CDD	Réunion avec le personnel	Robert Linani Thomas Igle Ade Combaté Sambilou Augustin Dogo Canatine Bombonne Paul	Notes écrites
16-03-2010	8H -15H	Salle de réunion CDD	Atelier composante institutionnel	LD RAFIA CDD U-CMEC CAP Re-CAP MUSA SMEC CVD Centre alpha	Notes écrites
17-03-	7H-13H	Village	Visite village	Village	N°20-21

2010		Tchantchanle ???	CVD Centre alpha	+responsables	
	13-15H	Village ???	CAP MUSA CMEC		Notes écrites
	17H	Interview U-CMEC	Bureau U- CMEC	Responsable Fessoribe	N°18
	20H	Interview CDD	Bureau CDD	Responsable Paul	Notes
18-03- 2010	9H	Interview RE-CAP	Bureau RE- CAP	Responsable Combate Ouarin	N°23
	14H	Interview CDD	Bureau CDD	Robert Binami	N°24
19-03- 2010	10H	Interview RAFIA	Bureau RAFIA	Maria'ma	N°25
	12H	Interview CDD	Centre informatique	Canatine	N°26-27
	16H	Réunion avec Mairie	Préfecture	M.Bito- M.Doman_ ??	Notes
	18H	Interview RAFIA	Bureau RAFIA	Gaêtan Bougniebe	N°28

Chronogramme : programme Bénin : Région de l'Atacora : Natitingou

DATE	HEURE	LIEU	ACTIVITE	PARTICIPANT	INTERVIEW
01-03 au 03-03-10	8h- 18h	Natitingou	Atelier partenaire	LD Partenaires DGCD	Notes
05-03-10	7h-12h	Samougou	Visite de terrain	Bertrand Canal dev. Géraldine Villageois	Notes
08-03-10	10h	Bureau FODEFCA	Réunion responsable FODEFCA	Géraldine Edouard Yokossi	N°2
	12h	Bureau LISA	Réunion avec AT MUSA projet LISAI	Géraldine Ernest	N°3
	15h	Bureau LISA	Réunion responsable LISAI	Géraldine Telma	N°14
	16h	Bureau LISA	Réunion AT GEL et spécialiste de formation projet	Géraldine Théodore Abdel	N°4
	16h45	Bureau LISA	Réunion avec AT micro- finance	Géraldine Erick	N°5
	17h30	Bureau LISA	Réunion AT volet agricole		N°6
09-03-10	8h	Voyage Natitingou- Matéri		Géraldine Bertrand	
	9h00	Mairie Matéri	Réunion avec le maire	Géraldine Maire	Notes

	10h00	CECPA	Réunion responsable	Géraldine responsable	N°7
	12h	Yedekaoun	Réunion avec le groupement de maïs	Géraldine Producteurs Animateur	N°9
	15h	Voyage Yedekaoun-Natitingou		Géraldine Bertrand	
	17h	Bureau LISA	Réunion responsable ONG APAE	Géraldine Alphonse	N°10
10-03-2010	7h	Voyage Natitingou-Cobly		Géraldine Erick	Voiture LISA
	8h30	Caisse de Bagapodi	Réunion avec le bureau de la caisse	Gréaldine Gérants Traducteur	Notes
	10h	MUSA Cobly	Réunion avec le bureau MUSA	Géraldine Gérant Animateur	N°9
	13h	Voyage Natitiingou-Cobly			
	17h	Bureau PROTOS	Réunion avec le responsable PROTOS	Géraldine Responsable PROTOS	N°10
11-03-2010	7h	Voyage Matéri			
	8h30	Matéri	Réunion association Alpha	Géraldine Responsables	N°11
	10h	Réunion OAPIC		Responsable Géraldine	N°13

	15h	Matéri	Réunion AGF	Géraldine Responsables femmes Traducteurs	N°12
--	-----	--------	-------------	--	------

Chronogramme - programme Sud Bénin , Mono et Collines

DATE	HEURE	LIEU	ACTIVITE	PARTICIPANT	INTERVIEW
31-03-2010	10h	Bureau Abomay	Réunion Président de l'ABeC	Président Géraldine	N°33
	12h	Bureau Abomay	Réunion Coordinateur ABeC	Coordinateur Géraldine	N°32
	15h	Bureau Abomay	Réunion Animateurs ABeC	3 animateurs Géraldine	Notes
	17h	Visite terrain	Ferme lapins	Cuniculteurs Animateurs Géraldine	Vécu
06-04-2010	10h	Bureau Bopa	Réunion coordinateur GROPERE	Coordinateur Géraldine	N°35
	12h	Bureau Bopa	Réunion Comptable	Comptable Géraldine	N°36
	15h	Bureau Bopa	Réunion animateurs	6 animateurs Géraldine	N°37
07-04-2010	10h-16h	Rencontre terrain	Réunion	CMEC UGB MUSA GROPERE	N°38-39

ANNEXE 3 : LES GUIDES D'ENTRETIEN

Guide d'entretien pour les professionnels : partenariat de LD et outils d'identification, d'analyse des partenaires.

I. Questions de recherches

Comment construire un outil d'identification le plus adéquat possible à la réalité de terrain et des besoins de LD? Et pourquoi ?

II. Guide d'entretien

Thème	Sous-thème	Questions
Partenariat	Vision	<ol style="list-style-type: none">1. Qu'est ce que le partenariat pour vous ? Travailler « en partenariat » qu'est ce que cela signifie ?2. Comment le travaillez-vous ? Quelle est votre fonction au sein de celui-ci ?3. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?4. Quelles conséquences ces difficultés quotidiennes ont sur le bon fonctionnement de votre travail ?
	Réussi ou non	<ol style="list-style-type: none">5. Pourriez-vous me donner un exemple de partenariat que vous considérez comme « réussi » et ou comme un « échec » ?6. Etes-vous satisfait du travail de partenariat réalisé au sein de votre travail ?
Partenaires	Actuels	<ol style="list-style-type: none">7. Quels sont vos partenaires actuels ?8. Quels types de partenaires existent-t-il ?9. Comment se passe le travail avec vos partenaires ?10. Comment se passent les relations avec vos partenaires ?
	Anciens	<ol style="list-style-type: none">11. Est-ce que vous avez mis fin à un partenariat avec une association et pourquoi ?
	Eventuels	<ol style="list-style-type: none">11. Êtes-vous en charge de choisir les partenaires futurs pour le travail avec LD ?12. Si oui, comment faites-vous ? Pourriez-vous me donner des exemples ?13. Y a t il des obligations importantes à respecter ?

Outils	Intérêts	<p>14. Pourquoi avez-vous besoin d'un outil pour identifier vos éventuels partenaires ?</p> <p>15. Quels sont pour vous, les atouts et non atout d'une évaluation ?- Le positif et le négatif d'un outil.</p>
	Instruments qui existent	<p>16. Pour le moment vous utilisez quels instruments ?</p> <p>17. Comment faites-vous pour identifier vos partenaires ?</p> <p>18. Avez-vous des difficultés avec les instruments mis en place ? Si oui, lesquels ?</p>
	Instrument idéal pour travailler au mieux	<p>19. Quels sont vos besoins ? Comment envisagez-vous un outil d'identification pour les premières rencontres ?</p>
	Document de travail	<p>21. Avez-vous eu le temps de regarder ce qui a été fait en Belgique ? Qu'en pensez-vous ?</p> <p>20. Y-a –il des critères qui vous semblent plus important que d'autres ?</p> <p>21. Pensez-vous qu'il y a des critères qui n'ont pas été pris en compte ?</p>
Questions d'usage		<p>Je vais vous poser une série de petites questions qui nous aiderons pour l'analyse de notre recherche :</p> <p>22. Depuis combien de temps travaillez-vous pour le développement ?</p> <p>23. Depuis combien de temps travaillez-vous pour LD ? Quelle est votre fonction ?</p> <p>24. Quel est votre niveau d'étude ?</p>

Guide d'entretien pour les partenaires : partenariat de LD et outils d'identification, d'analyse des partenaires.

I. Questions de recherches

Comment construire un outil d'identification le plus adéquat possible à la réalité de terrain et des besoins de LD et de ses partenaires ?

II. Guide d'entretien

Introduction :

Je suis étudiante à l'Université de Louvain et dans le cadre de mes études, je réalise un stage au sein de la coordination LD AO. Le but de notre recherche est de comprendre le travail que vous réalisez au sein du développement, de comprendre et de discerner les forces et les faiblesses du partenariat dans le but de construire un outil d'identification des partenaires le plus adéquat possible.

Thème	Sous-thème	Questions
Partenariat	Vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est ce que le partenariat pour vous ? Travailler « en partenariat » qu'est ce que cela signifie ? 2. Comment le travaillez-vous ? Quelle est votre fonction au sein de celui-ci ? 3. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? 4. Quelles conséquences ces difficultés quotidiennes ont sur le bon fonctionnement de votre travail ?
	Réussi ou non	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pourriez-vous me donner un exemple de partenariat que vous considérez comme « réussi » et ou comme un « échec » ? 6. Êtes-vous satisfait du travail de partenariat réalisé au sein de votre travail ?
Partenaires	Actuels	<ol style="list-style-type: none"> 7. Quels sont vos partenaires actuels ? 8. Quels types de partenaires existent-t-il ? 9. Comment se passe le travail avec vos partenaires ? 10. Comment se passent les relations avec vos partenaires ?

	Anciens	11. Est-ce que vous avez mis fin à un partenariat avec une association et pourquoi ?
	Eventuels	11. Êtes-vous en charge de choisir les partenaires futurs? 12. Si oui, comment faites-vous ? Pourriez-vous me donner des exemples ? 13. Y a t il des obligations importantes à respecter ?
Outils	Intérêt	14. Pourquoi avez-vous besoin d'un outil pour identifier vos éventuels partenaires ? 15. Quels sont selon vous, les atouts et non atouts d'un outil d'identification et d'analyse ?
	Instruments qui existent	16. Pour le moment, vous utilisez quels instruments ? 17. Comment faites-vous pour identifier vos partenaires ? 18. Avez-vous des difficultés avec les instruments mis en place ? Si oui, lesquels ?
	Instrument idéal pour travailler au mieux	19. Quels sont vos besoins ? 20. Comment envisagez-vous un outil d'identification pour les premières rencontres ?
	Critères	21. Quels critères vous semblent importants pour réaliser un travail en partenariat ? 22. Est-ce qu'il y a des critères prioritaires pour travailler avec une association ?
	Identification LD	23 Si LD devrait vous identifier, quels critères doit- il prendre en compte ? 24 Seriez- vous d'accord de travailler sur une identification de votre ONG / Association ? 25 Que conseillez-vous à LD de prendre en compte dans votre contexte ?
Questions d'usage		Je vais vous poser une série de petites questions qui nous aiderons pour l'analyse de notre recherche : 26. Depuis combien de temps travaillez-vous pour le développement ? 27. Depuis combien de temps travaillez-vous avec LD ? Quelle est votre fonction ? 28. Quel est votre niveau d'étude ?

Guide d'entretien pour les anciens partenaires : partenariat de LD et outils d'identification, d'analyse des partenaires.

I. Questions de recherches

Comment construire un outil d'identification le plus adéquat possible à la réalité de terrain et des besoins de LD et de ses partenaires ?

II. Guide d'entretien

Introduction :

Je suis étudiante à l'Université de Louvain et dans le cadre de mes études, je réalise un stage au sein de la coordination LD AO. Le but de notre recherche est de comprendre le travail que vous réalisez au sein du développement, de comprendre et de discerner les atouts et non atouts d'un partenariat dans le but de construire un outil d'identification des partenaires le plus adéquat possible.

Thème	Sous-thème	Questions
Partenariat	Vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est ce que le partenariat pour vous ? Travailler « en partenariat » qu'est ce que cela signifie ? 2. Comment le travaillez-vous ? Quelle est votre fonction au sein de celui-ci ? 3. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? 4. Quelles conséquences ces difficultés quotidiennes ont sur le bon fonctionnement de votre travail ?
	Difficultés ou non	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pourriez-vous me donner un exemple de partenariat que vous considérez comme « réussi » et ou comme un « échec » ? 6. A votre avis, comment se fait-il que vous avez eu des difficultés avec LD ? 7. Qu'est ce qui s'est passé ? Comment cela aurait pu être évité ?
Partenaires	Actuels	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quels sont vos partenaires actuels ? 9. Quels types de partenaires existent-t-il ? 10. Comment se passe le travail avec vos partenaires ? 11. Comment se passent les relations avec vos partenaires ?

	Anciens	11. Est-ce que vous avez mis fin à un partenariat avec une association et pourquoi ?
	Eventuels	12. Êtes-vous en charge de choisir les partenaires futurs? 13. Si oui, comment faites-vous ? Pourriez-vous me donner des exemples ? 14. Y a t il des obligations importantes à respecter ?
Outils	Intérêts	15. Pourquoi avez-vous besoin d'un outil pour identifier vos éventuels partenaires ? 16. Quels sont selon vous, les atouts et non atouts d'un outil d'identification et d'analyse ?
	Instruments qui existent	17. Pour le moment, vous utilisez quels instruments ? 18. Comment faites-vous pour identifier vos partenaires ? 19. Avez-vous des difficultés avec les instruments mis en place si oui lesquels ?
	Instrument idéal pour travailler au mieux	20. Quels sont vos besoins ? 21. Comment envisagez-vous un outil d'identification pour les premières rencontres ?
	Critères	22. Quels critères vous semblent importants pour réaliser un travail en partenariat ? 23. Est-ce qu'il y a des critères prioritaires pour travailler avec une association ?
	Identification LD	26 Si LD devrait vous identifier quels critères doit-il prendre en compte ? 27 Seriez- vous d'accord de travailler sur une identification de votre ONG ? association ? 28 Que conseillez-vous à LD de prendre en compte dans votre contexte ?
Questions d'usage		Je vais vous poser une série de petites questions qui nous aiderons pour l'analyse de notre recherche : 29. Depuis combien de temps travaillez-vous pour le développement ? 30. Depuis combien de temps travaillez-vous avec LD ? Quelle est votre fonction? 31. Quel est votre niveau d'étude ?