

Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos (VSF)
et Frédéric Apollin (Cicda)

Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat

Texte de référence VSF et Cicda

juin 2004

► Dans un contexte de renforcement de la société civile au Sud, les acteurs du développement du Nord et du Sud définissent de nouvelles stratégies d'alliance et de partenariat, s'inscrivant dans la durée. L'élaboration de celles-ci doit s'appuyer sur le respect mutuel, la reconnaissance d'intérêts et de compétences complémentaires et, enfin, de responsabilités partagées. Ces alliances sont alors gage d'une construction commune de propositions de politiques et d'actions de développement. Elles permettent également d'engager des actions collectives, au Nord comme au Sud, pour défendre une « mondialisation à visage humain ». À partir d'une réflexion collective sur les expériences de partenariat de Cicda et VSF, ce texte propose quelques pistes de réflexion sur les enjeux et modalités de construction de partenariats, emblèmes d'une véritable coopération.

Renforcement de la société civile et politique d'alliances et partenariat

Texte de référence VSF - Cicda

La notion de partenariat, souvent invoquée par les acteurs de la coopération, recouvre aujourd'hui des pratiques très diverses et n'est pas toujours explicitée.

Cicda et VSF¹, associations d'appui au développement rural présentes en Afrique, Asie et Amérique latine, ont entrepris depuis quelques années une réflexion sur leurs politiques et pratiques d'alliance, en lien avec leurs partenaires. En effet, la coopération en partenariat avec des acteurs du Nord et du Sud est aujourd'hui au cœur des projets associatifs de l'association. La construction de stratégies d'alliance et de partenariat résulte à la fois du renforcement de la société civile au Sud et d'une évolution des pratiques d'intervention des associations d'appui au développement

Ce texte résulte d'un travail collectif des permanents et membres des associations Cicda et VSF. Rédigé sur la base des enseignements tirés des expériences de projets de coopération, il expose également les conclusions de différents temps de réflexions associatives avec nos partenaires respectifs : atelier latino-américain de coopération de Cicda en avril 2002 à Quito (Equateur), Universités d'Hiver de VSF en janvier 2003 à Lyon (France).

Ce texte vise à identifier les enjeux d'un partenariat qui permette la construction partagée de propositions de politiques et pratiques de développement rural. Il s'efforce également de définir les modalités de construction et d'évaluation d'un partenariat et d'explicitier notre pratique du renforcement institutionnel. Enfin, il tente de montrer combien les politiques d'alliances et de partenariat s'inscrivent dans la promotion de relations Nord – Sud plus équilibrées, soucieuses de complémentarité et permettant des actions collectives pour défendre, au Sud comme au Nord, une mondialisation à visage humain.

¹ Cicda et VSF ont fusionné le 26 juin 2004. A l'exception des remarques et exemples de terrain donnés, l'association apparaîtra sous sa nouvelle dénomination VSF – Cicda.

La préparation et la publication de ce texte ont été rendues possibles grâce aux contributions financières du ministère français des Affaires étrangères dans le cadre des conventions programmes souscrites avec Cicda et VSF ; de l'Union européenne qui cofinance notre coopération ; de la Région Rhône-Alpes qui a cofinancé les Universités d'Hiver de VSF en janvier 2003 et enfin des partenaires de Cicda et VSF au Nord et au Sud.

LES ENJEUX DU PARTENARIAT AVEC LA SOCIETE CIVILE

La société civile au Sud : de qui parle-t-on ?

L'émergence de la société civile au Sud, condition indispensable à la consolidation de la démocratie n'est plus aujourd'hui un espoir ou un objectif : cette société civile est bel et bien existante, vivante et active. En Afrique, Asie ou Amérique du Sud, son apparition est, à des degrés divers, liée à l'histoire. Elle recouvre aujourd'hui une pluralité de type d'acteurs :

- des *organisations professionnelles paysannes* de producteurs agricoles ou d'éleveurs se sont constituées au niveau local, national et régional ; elles sont de plus en plus nombreuses à opérer dans des secteurs importants de l'économie (secteur de l'élevage en Afrique sub-saharienne, du café, du quinoa et des produits vivriers en Amérique andine, etc.) ;
- des *mouvements sociaux* se sont structurés pour obtenir et défendre l'accès des populations aux ressources productives (le Mouvement des sans terres au Brésil) ou la reconnaissance culturelle et l'intégration socio-économique dans la société (le mouvement indien de la Conaie² en Equateur, ou de la Conic³ au Guatemala) ;
- des *organisations territoriales* sont aujourd'hui très actives dans la gestion de leurs territoires : les organisations indiennes traditionnelles en Amérique latine (les *ayllus*⁴ et le Conamaq⁵ en Bolivie) pour la gestion de territoires originaires, les communautés sédentaires et nomades qui intègrent la Commission Mixte d'Abéché, pour la gestion des *murhâls* (parcours de bétails) au Tchad ;
- des *ONG professionnelles* constituées au cours de ces vingt dernières années parallèlement au retrait des services publics. Appuyées par la coopération internationale, certaines sont parvenues à un haut degré de professionnalisme et de légitimité. VSF - Cicda a elle-même contribué dans certains pays à l'émergence ou la professionnalisation de certaines d'entre-elles ;

2 Confédération des nationalités indiennes d'Equateur.

3 Confédération nationale indienne et paysanne - Guatemala.

4 Structure traditionnelle de groupe familial élargi andin.

5 Confédération nationale des *Ayllus* et *Markas* du *Qollasuyu* (Bolivie).

- des *collectivités territoriales* (municipalités, communes rurales, etc.) sont aujourd'hui reconnues et appuyées dans le cadre des processus de décentralisation menés en Amérique latine, dans les Caraïbes, en Afrique ou en Asie. Certaines d'entre-elles mettent en place ou deviennent de véritables espaces de démocratie et participation citoyenne locale ;
- des *structures privées d'épargne et de crédit* (de type coopératives, par exemple) se sont fortement développées pour répondre aux déficiences du secteur bancaire classique. En outre, elles pallient à la disparition de certaines banques agraires étatiques, permettant ainsi l'accès au crédit des petits producteurs.

Au cours de la dernière décennie, la société civile du Sud a montré de multiples exemples réussis d'organisation et de mobilisation. Ces actions touchent tant à la mise en œuvre de services sociaux et économiques aux populations, qu'aux interventions plus politiques autour de grandes questions d'enjeu national et international : intégration économique régionale et défense des économies des pays du Sud, promotion de la réforme agraire, défense de l'accès à l'eau pour tous, etc.

Même si elles regroupent des mouvements et organisations très divers dans leurs approches politiques, leurs modes d'intervention ou les messages qu'elles diffusent, des mobilisations telles que celles du Forum Social Mondial, initiées à Porto Alegre (Brésil) sont une preuve -s'il en fallait encore une- de la vitalité des sociétés civiles et du poids qu'elles représentent aujourd'hui. Elles sont aussi l'expression de l'existence d'une vraie société civile internationale "mondialisée" qui communique, échange, coopère. Dans le monde agricole, des plates-formes internationales d'échanges entre mouvements paysans ou organisations agricoles de petits et moyens producteurs du Nord et du Sud existent également, notamment *Via Campesina*⁶ ou la *Fipa*⁷.

Quelques caractéristiques de la société civile

La vitalité de la société civile s'exprime avec une intensité différente en Amérique latine, Afrique ou Asie, mais démontre partout une tendance à la mobilisation croissante et aux revendications de participation citoyenne. L'histoire particulière des sous-continent centre et sud américain a permis l'émergence d'une société civile forte, issue de dynamiques sociales de résistance et aujourd'hui de forte revendication. En Asie du Sud Est, c'est dans un contexte de sortie de dictatures comme au Cambodge ou d'ouverture progressive du parti d'Etat, dans le cas du Vietnam, que de nouvelles voies d'expression émergent. Plusieurs exemples témoignent ainsi de cette vitalité :

Une aspiration à plus de justice et de démocratie : en Amérique Latine, en Afrique, en Haïti, en s'appropriant des processus de décentralisation administrative, plusieurs formes de pouvoir local surgissent comme une réponse à l'exercice d'une nouvelle citoyenneté au sein de nouvelles collectivités qui rompent avec l'exercice de la politique traditionnelle. La mobilisation de la société

6 *Via Campesina* (Voie Paysanne) est un mouvement international qui regroupe des organisations paysannes de petits et moyens producteurs, de travailleurs agricoles, de femmes et communautés indigènes en Asie, Afrique, Amérique et Europe.

7 *Fipa* : Fédération Internationale des Producteurs Agricoles.

civile fin 2000 au Pérou a, par exemple, débouché sur la chute du régime corrompu et peu démocratique de Fujimori.

Une volonté d'amélioration des conditions de vie, de reconnaissance culturelle et sociale et le rejet d'un modèle de développement excluant : le mouvement indien s'est fortement mobilisé contre les mesures de réforme économique en Equateur, il a directement contribué à la chute du gouvernement de Jamil Mahuad en janvier 2000. Il est finalement parvenu au pouvoir en 2002 avec des propositions de politiques qui souhaitent rompre avec un système économique et politique clientéliste. La mobilisation contre une "mondialisation excluante" est chaque jour plus importante et organisée. Citons en exemple, en Amérique du Sud, celle des mouvements sociaux et secteurs professionnels associés contre des accords de libre-échange de type Alca⁸ et Plan Puebla-Panama⁹.

Des revendications et mobilisations pour l'accès aux ressources productives : le Mouvement des sans terres au Brésil pousse constamment l'Etat à favoriser la réforme agraire, à mettre en place une politique d'appui au développement d'une agriculture paysanne (accès aux services techniques, au crédit, etc.). Le Réseau d'organisations paysannes de l'Afrique de l'Ouest, Roppa, devient à son tour une référence pour la négociation des politiques d'intervention des bailleurs internationaux et des gouvernements nationaux.

La préservation de politiques nationales de maîtrise de la gestion des ressources en eau et son accès garanti à l'ensemble de la population : la "guerre de l'eau", qui a fait une dizaine de morts à Cochabamba en Bolivie en 2001, a remis en cause un processus de privatisation qui aurait exclu de l'accès à l'eau des populations rurales et urbaines à faibles revenus. Plus récemment, en octobre 2003, la mobilisation des organisations sociales, syndicales et des mouvements indiens boliviens contre une politique d'ouverture totale du marché pour la gestion des ressources naturelles (gaz, eau) a également provoqué la démission et le départ précipité de l'ex-président Sanchez de Lozada.

L'émergence et la visibilité d'acteurs auparavant exclus ou marginalisés, comme sont notamment les mouvements et les organisations de femmes : avec des revendications particulières et historiquement abandonnées par les acteurs politiques, ces mouvements enrichissent la réflexion d'autres secteurs de la société civile.

Le partenariat : obligation ou nécessité ?

- ***Une coopération technique et méthodologique au service de dynamiques de changement social et politique plus larges***

La coopération de VSF - Cicda poursuit cinq objectifs principaux :

1. l'amélioration des conditions de vie des populations rurales ;
2. la promotion des droits des populations paysannes (éleveurs, agriculteurs, pluri-actifs) et la reconnaissance de l'existence et l'utilité des paysans dans la société ;
3. la création de références pour l'élaboration des politiques publiques de développement rural (depuis le niveau local jusqu'au régional ; politiques du

8 Alca : *Área de Libre Comercio de las Américas*, Zone de Libre-échange des Amériques (ZLEA).

9 Le PPP est un programme d'intégration sous-continentale, fondamentalement économique, qui va du sud-est du Mexique jusqu'à l'extrême sud de l'Amérique Centrale.

développement agricole et de l'élevage, politiques de gestion des ressources naturelles et de l'aménagement du territoire) ;

4. la promotion de la participation des acteurs de la société civile au Nord et au Sud en faveur des agricultures paysannes et le renforcement des instances représentatives de ces agricultures ;
5. la création de liens de coopération et de solidarité entre acteurs (Nord-Sud, Sud-Sud, Nord-Nord).

Le *positionnement de notre association* se situe donc à la fois en appui à des organisations paysannes locales et leurs initiatives, tout en recherchant parallèlement une articulation forte avec :

- leurs organisations syndicales ou professionnelles au niveau régional ou national ;
- les ONG professionnelles et autres structures privées d'appui (centres de formation, etc.), légitimes auprès des organisations paysannes et reconnues au niveau régional ou national pour leurs compétences et leur participation à des espaces nationaux de débat sur les politiques publiques ;
- les systèmes de formation professionnelle.

Notre objectif est en effet de renforcer les capacités des acteurs locaux à porter des propositions du monde rural dans les politiques publiques et à contribuer de manière constructive et argumentée -et non idéologique ou dogmatique- à l'élaboration de ces politiques de développement. Le projet associatif poursuivi n'est *naturellement pas neutre politiquement*. Nous ne sommes pourtant pas légitimes pour porter ce projet politique de promotion des agricultures paysannes hors de nos frontières. Notre stratégie est donc d'appuyer nos partenaires pour renforcer leurs capacités d'analyse, sur la base d'expériences de terrain menées avec des organisations de base. Celles-ci permettent d'élaborer des propositions techniques et économiques pouvant être portées du local au national afin d'argumenter, de modifier ou de valider les propositions politiques de ces acteurs.

En ce sens, il est possible d'affirmer -et d'afficher- que notre coopération est conçue fondamentalement comme ***une participation technique et méthodologique, ancrée au niveau local auprès de partenaires nationaux au service de dynamiques de changement social et politique plus larges.***

- ***"Unis nous sommes plus forts" : des intérêts parfois distincts mais complémentaires***

Cette approche de la coopération correspond parallèlement à une évolution de la pratique de notre association, qui du rôle d'opérateur direct d'actions de développement, passe peu à peu à celui ***d'accompagnateur d'actions et dynamiques de développement***, répondant ainsi à ***l'émergence, l'organisation et la professionnalisation*** de nombre d'acteurs de la société civile des pays de coopération.

Plusieurs raisons et motivations nous conduisent donc aujourd'hui à développer des alliances et concevoir notre coopération en partenariat avec d'autres. Ces partenariats se construisent **autour de préoccupations sur l'avenir d'un territoire rural, autour d'une finalité partagée ou d'un projet politique**. Ils ne se résument donc pas à la mise en place d'un "projet" qui n'est qu'un outil au service d'une action plus large conçue dans la durée qui répond aux attentes des partenaires.

Tous ces partenariats reposent sur une **complémentarité** d'expériences, de compétences, et de légitimité sur un territoire et vis-à-vis d'acteurs publics et privés. Cet échange permet de renforcer mutuellement chacune de nos organisations :

- consolidation technique et méthodologique ;
- capacité d'analyse de situation et contextes ;
- définition de stratégies plus adaptées d'intervention et de modalités d'actions sur un territoire ;
- capacité forte de plaidoyer et lobbying ;
- capacité de gestion administrative et financière.

Accompagner les acteurs dans la construction ou la précision de références et d'expériences visant à la promotion des agricultures paysannes contribue également à préciser la vision de VSF - Cicda sur le développement et son positionnement en Europe. Diffuser les éléments techniques et méthodologiques accumulés par VSF - Cicda et nos partenaires nous oblige parfois à questionner les approches de notre association et améliorer nos pratiques. Rechercher des complémentarités de compétences et promouvoir des relations entre acteurs sociaux et professionnels du monde rural au Sud et au Nord permettent d'atteindre de meilleurs résultats et de multiplier les espaces d'échanges et la création de liens de solidarité.

L'objectif commun du partenariat est en outre d'améliorer nos stratégies de coopération et leurs **impacts dans les espaces de débats et construction de politiques au Sud comme au Nord** : le partenariat devient alors une exigence pour atteindre les objectifs de notre action et apporter à la construction de politiques de développement rural et de coopération plus justes et équitables.

Nos partenaires ont besoin de nos appuis, pas seulement financiers, mais aussi techniques et politiques et sans les témoignages et appuis de nos alliés du Sud, nos messages au Nord ont bien peu de force et trouvent peu d'écoute. Nous souhaitons donc que nos partenariats aillent au-delà d'un contenu purement technique et institutionnel. Nous souhaitons renforcer nos partenaires à promouvoir leurs approches, leurs propositions d'interventions et de politiques, de même que consolider notre positionnement et notre argumentaire au Nord pour un plaidoyer plus efficace.

La coopération de VSF - Cicda souhaite donc également contribuer -dans la limite de ses moyens et capacités- à la promotion d'échanges d'expériences entre acteurs et organisations du Sud, mais également avec les acteurs de la société civile

d'Europe (organisations paysannes, organisations professionnelles, collectivités territoriales, etc.). Contribuer à des renforcements de capacités d'acteurs tant au Sud qu'au Nord (apprendre mutuellement des autres), permet de **créer des synergies et des mobilisations communes sur des enjeux de politiques et pratiques de développement rural**.

La stratégie de VSF - Cicda est donc de concevoir des coopérations sous forme de **programmes pluri-acteurs (du Nord et du Sud)**, contractualisés, agissant dans la durée, et dotés de capacités d'adaptation aux évolutions des acteurs et des contextes.

Les processus récents d'intégration régionale au niveau andin ou centro-américain accompagnés de la mise en place de programmes de libéralisation économique (Alca, Plan Puebla-Panama) se traduisent par des échanges et une réflexion accrue entre acteurs de la société civile. Ces derniers élaborent des propositions alternatives à un modèle de développement excluant. Notre coopération ne saurait l'ignorer.

Cette vision du partenariat ne signifie pas pour autant que nous partageons l'ensemble des idées politiques, des approches ou des pratiques de développement que nos partenaires prônent ou défendent. Mais si nous choisissons de travailler avec un partenaire, cela sous-entend que nous considérons qu'il est un acteur important pour participer à la recherche de politiques de développement plus équitables. En outre, cela signifie que cet acteur reconnaît des apports de notre association, moins sur le plan d'une démarche politique et revendicative, que sur celui d'un appui à la réflexion, à la construction et à la démonstration de politiques et pratiques locales viables d'appui aux agricultures paysannes.

*Au **Vietnam**, l'Etat est encore très présent dans la vie économique, sociale et politique du pays. Les expressions organisées de la société civile sont assez rares. Le ministère de l'Agriculture est le seul partenaire institutionnel de VSF dans le cadre de la mise en place d'un système de surveillance zoo-épidémiologique et d'un programme d'appui à la production porcine. En dehors des considérations techniques, la viabilité de ces actions demande une participation forte et structurée des groupements d'éleveurs. Le partenariat de VSF avec le ministère de l'Agriculture s'inscrit dans une logique d'accompagnement à la structuration de ces nouvelles formes d'interlocution autour de questions concrètes. Cet apprentissage est un premier pas pour favoriser l'émergence d'organisations paysannes capables de réfléchir et d'agir sur des problématiques plus larges, comme celles du développement local et de l'organisation des producteurs autour des filières.*

*Si la revendication et les modes d'actions du Mouvement des sans terres (MST) sont légitimes dans le contexte du **Brésil**, coopérer avec le Mouvement afin de développer des modes d'organisation et d'appui aux familles installées dans les périmètres de la réforme agraire n'est pas chose facile. Dans les zones de réforme agraire, maintenir un contrôle fort auprès des familles est garant, pour le MST, de*

l'action politique du mouvement. C'est une conception qui va à l'encontre de celle prônant la mise en œuvre de systèmes d'appui qui laissent une grande marge d'autonomie aux familles paysannes.

*Qu'il s'agisse de la Conaie en **Equateur** ou du Conamaq en **Bolivie**, les mouvements indiens sont porteurs de revendications politiques et identitaires fortes, que certains jugent parfois excessives. Jusqu'à très récemment marginalisées, les populations indiennes font aujourd'hui entendre leurs voix et leurs organisations sont devenues des interlocuteurs incontournables des Etats. Appuyer cette prise de parole et la création de références techniques et économiques pour mieux argumenter certaines positions est un des objectifs de notre coopération.*

Certes, ces alliances peuvent aussi répondre à des opportunités et complémentarités d'accès à des financements entre partenaires du Sud et du Nord et d'accès à des financements auprès de bailleurs diversifiés, mais cette complémentarité ne saurait à elle seule justifier et permettre la construction d'une vraie relation d'échange et de coopération.

LA CONSTRUCTION D'UN PARTENARIAT : APPROCHES ET MOYENS

Pour choisir un ou des partenaires et construire une stratégie réussie de partenariat, il n'y a pas de recette miracle avec sa méthode et sa batterie d'indicateurs, mais un certain nombre d'éléments à prendre en compte.

Une nécessaire lecture du contexte national et régional et une analyse des acteurs

En raison des objectifs de ces partenariats, il ne s'agit pas pour VSF - Cicda de choisir à priori tel ou tel acteur mais, sur la base d'une analyse de contexte, des problématiques et du repérage des principaux enjeux, d'établir une stratégie de coopération qui concerne différents types d'acteurs, du niveau local jusqu'au niveau national.

Des partenariats avec des ONG nationales, dont certaines n'ont pas toujours de bases sociales très fortes, n'ont de sens que si cette coopération permet en même temps des articulations avec des acteurs publics ou privés à d'autres niveaux et des mouvements sociaux de base porteurs de revendications et propositions politiques. Cette coopération est également pertinente si elle contribue au renforcement des liens entre ces ONG locales et ces mouvements sociaux autour de thèmes techniques et économiques.

Toute construction de partenariat devrait donc partir **d'une analyse de contextes, tant des problématiques que des acteurs** :

- repérage des enjeux ;

- repérage des acteurs et des "porteurs de propositions", au niveau local, régional et national.

Cette analyse ne peut se faire seule : elle implique d'associer des personnes ressources, des représentants de mouvements sociaux, d'organisations paysannes, d'ONG locales, etc. Tel est le sens, pour VSF – Cicda, de l'idée de création des "Commissions Stratégies Pays" qui permettent de mieux structurer le noyau des partenaires nationaux et des personnes et institutions ressources qui accompagnent notre réflexion dans les pays de coopération.

Chaque coopération implique d'identifier non pas un mais des partenaires, depuis le niveau local jusqu'au régional ou national, qui partagent une vision commune des enjeux du développement rural, capables de mettre en œuvre l'action au niveau local et de la valoriser à d'autres niveaux.

Cette lecture doit également permettre à VSF - Cicda d'identifier des porteurs de propositions dont nous pouvons nous-mêmes **nous enrichir** et qui peuvent également apporter des éléments de référence, d'innovation, d'apprentissage pour d'autres acteurs européens associés au projet.

*Au **Sud Brésil**, l'ONG brésilienne Cetap (Centre de technologies et d'alternatives populaires) est porteuse d'une expérience innovante d'appui aux petits producteurs. La promotion de l'agro-écologie sert à développer des méthodes de production durables mais surtout plus autonomes, évitant ainsi des systèmes d'intégration à l'agro-industrie locale, fortement précaires et finalement excluants. Cette approche et les méthodes d'accompagnement mises en œuvre intéressent de nombreux autres partenaires de VSF - Cicda et questionnent les modes de production européens.*

*La démocratie participative et la construction de budget participatif sont des démarches adoptées depuis plusieurs années par de nombreuses collectivités territoriales latino-américaines, que ce soit au **Brésil** ou au **Pérou**. Dans ce dernier, le Réseau des maires ruraux andins (Remurpe) prône et défend au niveau national une gestion municipale transparente, participative et concertée : un exemple pour nombre de collectivités européennes encore timides sur les questions de participation locale !*

*Au **Mali**, en dépit des incertitudes qui subsistent sur son application réelle, la loi de décentralisation crée des conditions favorables pour mettre en valeur les expériences des acteurs locaux dans les dynamiques de développement local et national. A travers leur pratique quotidienne (comme la concertation sur les parcours des troupeaux), les organisations paysannes locales de la région de Tombouctou construisent des règles collectives pour mieux gérer l'accès aux ressources, souvent avec des intérêts concurrentiels entre cultivateurs sédentaires et éleveurs nomades. Mettre en valeur ces expériences de gouvernance locale dans cadre de la décentralisation est un des enjeux de la coopération de VSF-Cicda au Mali dans l'avenir.*

En **Equateur**, le Camaren (Consortium pour la formation en gestion durable des ressources naturelles renouvelables) est une expérience unique d'alliances et coopérations entre plus de 40 institutions publiques et privées réunies autour d'un projet de formation professionnelle dont le contenu est collectivement élaboré. Par sa pluralité et son ouverture, le Camaren est devenu un espace reconnu de réflexion et proposition de politiques publiques de gestion des ressources qui permet à toutes les tendances de s'exprimer. Cette plate-forme pourrait devenir une référence.

L'analyse des intérêts réciproques

Toute coopération et alliance ne peut cependant pas se construire sur la seule lecture des problématiques, des enjeux et des acteurs. Construire un partenariat, c'est en effet d'abord se **rencontrer et partager**, montrer ses forces et faiblesses respectives, ses intérêts et finalités, dévoiler ses perceptions réciproques. C'est finalement exprimer les représentations particulières au sujet d'un contexte, d'une problématique, d'une alliance, d'autres acteurs.

La construction d'une alliance implique notamment :

- que tous les acteurs identifiés ou rencontrés soient effectivement demandeurs et intéressés par cette coopération ;
- que soit clairement explicités et précisés les intérêts de nos partenaires :
 - une demande financière : elle ne suffit pas seule à créer une coopération ; si tel est le cas, il sera difficile d'aller plus loin ;
 - une demande d'appui méthodologique : sur quels enjeux ? Sur quels domaines ? Serons-nous capables d'y répondre (en interne ou en mobilisant des capacités externes ?) ;
 - une demande de mise en relation avec d'autres ?
 - une demande de renforcement institutionnel : sur quels domaines ?
- que soient finalement *clairement explicités notre propre demande et nos intérêts* en tant qu'institutions européennes.

Une transparence réciproque est également nécessaire :

- sur les orientations, la stratégie et donc les attentes de chacun ;
- sur les modes de fonctionnement ;
- sur les moyens disponibles.

C'est donc bien d'un processus de "découverte et séduction" dont il s'agit qui doit permettre d'identifier des intérêts communs ou complémentaires (exprimés ou cachés) et aboutir à une analyse commune de la situation et une formulation conjointe du type de coopération.

Il nous faut finalement accepter que cette construction puisse s'établir sur la base de relations personnelles. Elles contribueront à l'établissement d'une relation qui devra être portée ensuite au niveau institutionnel.

*A Cochabamba (**Bolivie**), pendant plus de trois ans, deux ONG nationales (Kurmi et Kausay) et le Cicda ont ensemble construit une vision puis un programme ambitieux de développement pour une région d'altitude isolée et oubliée des politiques publiques. Ces trois années ont permis aux trois institutions de partager leurs modes de fonctionnement, d'afficher en toute transparence leurs intérêts respectifs, et en outre d'apporter chacune pendant cette période des moyens humains et financiers pour l'identification et la formulation du programme. Réunies au sein d'un consortium (Consortium Cordillera), ces institutions se partagent aujourd'hui de manière équilibrée les responsabilités de recherche de moyens financiers pour la viabilisation du programme identifié et ont pensé un schéma de co-exécution qui reconnaît le rôle et les compétences de chacun pour sa future mise en œuvre. Une autre manière de concevoir la coopération Nord-Sud.*

*A Vélingara au **Sénégal**, la collaboration de VSF avec la Maison des éleveurs (MDE) sur le renforcement de la filière lait et la gestion des ressources naturelles a permis d'établir progressivement une relation de confiance mutuelle. Aujourd'hui la MDE est intéressée pour renforcer ses compétences tout en cherchant à avoir une incidence au niveau national. VSF et la MDE ont formulé conjointement une proposition de renforcement des processus de développement local initiés à Vélingara et se sont mobilisés ensemble pour proposer à des partenaires financiers de soutenir leur projet. Ce projet est une opportunité pour la MDE de renforcer ses liens avec des acteurs nationaux comme le Cadre national de concertation des ruraux (CNCR), en valorisant son expérience et son ancrage local. Pour VSF, la relation avec la MDE contribue à la réflexion sur l'accompagnement de ce type de processus dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest.*

*Au Nord du **Guatemala**, dans une région fortement affectée par le conflit des années 80, VSF appuie les organisations paysannes mayas de la municipalité de Chisec, avec l'objectif d'appuyer à structuration du monde rural. L'appropriation de la filière cardamome et la mise en place d'un système de micro-crédit sont deux des portes d'entrée techniques identifiées pour accompagner la coopération entre les organisations paysannes. Cette coopération s'est construite dans un 1^{er} temps par la réalisation d'une caractérisation "rapide" de la problématique locale (systèmes agraires et jeux d'acteurs) qui a aussi permis de définir des actions réalisables à court terme pour rassurer les acteurs locaux sur l'intérêt d'une collaboration entre organisations et avec VSF. S'adaptant au rythme maya, la négociation sur les axes futurs du projet s'est faite dans un espace de concertation collectif, sans aucune négociation ni accords bilatéraux. Au cours du 3^{ème} mois de projet, une rencontre entre les organisations paysannes a ainsi permis une présentation détaillée de tous les acteurs participants (VSF inclus), une validation des pistes de travail, et enfin l'établissement d'accords sur le projet avec des*

précisions en termes de calendrier, responsabilités, contributions des partenaires (organisations paysannes et VSF), mécanismes de suivi et évaluations, sanctions, types de contractualisation et témoins des engagements.

Des critères d'analyse pour le choix d'alliances et partenaires

Dans cette analyse réciproque d'intérêts, et quel que soit l'objet futur du partenariat, il est important de disposer de critères pour évaluer les capacités de nos partenaires potentiels et alliés à porter conjointement avec nous une action de coopération, que ce soit au niveau technique, méthodologique, administratif ou politique.

Nul doute que nos partenaires potentiels feront également le même exercice pour évaluer selon leurs propres critères leur intérêt à travailler avec VSF - Cicda.

Même si cette évaluation mutuelle prend une réelle dimension dans l'exercice de l'action objet du partenariat, on peut toutefois avancer de manière préalable dans l'analyse de certains aspects :

- insertion sociale, légitimité et représentativité :
 - légitimité vis à vis des acteurs sociaux ;
 - légitimité vis à vis des agences de coopération ;
 - reconnaissance au niveau public ;
 - relations inter institutionnelles et participation à des espaces de débats sur les pratiques et politiques de développement.
- fonctionnement institutionnel :
 - adaptabilité de la structure aux changements (relation entre les niveaux politiques et opérationnels) ;
 - transparence ;
 - communication vers l'extérieur (forme et contenu) ;
 - communication interne, espaces d'échanges formels et informels ;
 - fonctionnement interne : modes de prise de décision et niveaux de responsabilité ;
 - cohérence entre les mécanismes et les processus formellement affichés (dans un règlement intérieur, par exemple) et ceux réellement pratiqués ;
 - mécanismes d'élection et de nomination ;
 - rôles théoriques et pratiques des différentes instances de l'organisation.
- capacités techniques et méthodologiques :
 - cohérence entre mission, finalités et configuration de la structure ;
 - champs de compétences précis en relation avec l'action proposée ;
 - moyens humains disponibles pour le suivi de l'action ;
 - communication interne, gestion de l'information.

- indicateurs administratifs et financiers :
- solidité financière du partenaire (à moyen et long terme) ;
 - capacité de gestion / budget annuel ;
 - capacité de gestion du budget additionnel prévu ;
 - existence de normes comptables, de gestion et d'administration claires ;
 - existence d'un système de gestion efficace ;
 - existence d'un système d'audit et contrôle permanent ;
 - évaluation faite par d'autres partenaires et agences financières.

Tous ces critères devraient pouvoir être analysés aux différents niveaux des organisations concernées et dans les différents espaces où l'action envisagée pourrait être mise en œuvre : l'échange avec des cadres responsables, des dirigeants, des techniciens de terrain, les familles paysannes associées, les membres des conseils d'administration, le personnel administratif, etc. peut donner une vision plus large du partenaire. De la même manière, la participation aux différentes rencontres et espaces de débats (réunions plénières, assemblées générales, commissions thématiques, etc.) peut contribuer à une connaissance mutuelle plus complète.

L'utilisation de ces critères ne résout cependant pas la question du choix d'un partenaire : choisit-on "le meilleur" ou au contraire celui qu'il faut renforcer ? En aucun cas la seule analyse sur la base de ces critères permet de définir un choix partenarial : c'est l'analyse de contextes et d'acteurs qui nous aide à identifier le ou les partenaires potentiels, qui nous permet de confirmer un choix ou d'adapter le mode de partenariat et les modalités concrètes de coopération. Il est ainsi possible d'appuyer une fédération paysanne à forte légitimité et ancrage social au niveau national, même si ses capacités administratives sont par exemple très faibles : les modalités de partenariat seront ajustées en conséquence.

Enfin, de la part de nos propres structures, nul doute qu'un effort important reste à faire auprès de nos partenaires pour mieux exposer et partager les projets associatifs, le fonctionnement de la structure, les niveaux de responsabilité et de décision, enfin les relations que nous établissons (ou souhaitons établir) entre une action concrète (en l'occurrence avec le partenaire en question) avec un programme régional et un objectif politique global.

Une construction collective qui reconnaît les compétences de chacun et son autonomie

Un partenariat devrait en toute logique s'établir sur une analyse commune de la situation et du contexte qui débouche sur une **formulation conjointe** du type de coopération et une reconnaissance des approches et compétences de chacune des organisations associées.

Cette construction doit aboutir à définir les fonctions que chacun des partenaires assume pour l'action envisagée et des co-responsabilités pour la formulation,

l'exécution, la capitalisation et la viabilisation financière de l'action, de même que sa gestion. Elle doit également aboutir à la définition d'espaces et mécanismes d'ajustement de ces fonctions.

Ce sont finalement ces différentes analyses qui devraient permettre de définir le rôle de VSF - Cicda dans le montage proposé à un éventuel financeur externe :

- maître d'ouvrage de l'action avec délégation de maîtrise d'œuvre au(x) partenaire(s) ;
- co-exécution de l'action avec le ou les partenaire(s) ;
- exécution directe avec délégation de la maîtrise d'œuvre de certaines composantes du projet ;
- autre montage éventuel.

L'exécution directe devrait être limitée aux seuls cas où :

- les partenaires locaux ne sont pas en mesure d'assumer une gestion administrative et financière à hauteur des exigences imposées par nos bailleurs de fonds ou d'assumer la gestion technique du cycle de projet ;
- les partenaires locaux n'ont pas pour fonction d'exécuter des projets (ex. : communauté paysanne, syndicat agricole, mouvement social, etc.) ;
- il n'existe tout simplement pas de partenaires pouvant exécuter un projet au niveau local, alors que l'analyse du contexte et des enjeux exige de coopérer dans la région concernée.

Des responsabilités partagées pour la recherche de financement

Reconnaître et mobiliser les compétences des différents partenaires étant les deux maîtres mots d'un partenariat équilibré, ceci implique que tous soient également co-responsables dans la mobilisation des ressources matérielles et notamment financières nécessaires à la viabilisation des actions engagées.

Le partenariat peut en effet être rapidement déséquilibré si celui qui amène la majorité des ressources impose -volontairement ou involontairement- des conditions à son ou ses partenaires.

Par ailleurs, l'évolution de l'accès aux financements en Europe et dans les pays de coopération rend aujourd'hui non seulement possible, mais également nécessaire, la recherche conjointe de moyens, puisque nombre de financements bi et multilatéraux ou de fondations européennes sont aujourd'hui accessibles -parfois plus aisément- aux ONG, organisations rurales et partenaires du Sud.

" L'autonomie, c'est choisir sa dépendance..." : tant pour les ONG du Nord que nos alliés au Sud, l'autonomie des partenaires dans une relation de partenariat, c'est aussi se donner les moyens du choix sur les sources de financement et leur diversification. Dans une relation de partenariat seront donc précisés les rôles et responsabilités de chacun pour la recherche de financement.

Des espaces d'échange permanents entre partenaires

Le partenariat n'est pas figé ; il doit pouvoir évoluer en fonction de l'évolution des contextes et des besoins, de l'évolution des compétences, de l'évolution des rôles.

Il est donc important de prévoir, à l'échelle d'une région ou d'un pays, des espaces et des mécanismes permanents entre les partenaires :

- de gestion des relations interinstitutionnelle et de discussion de la pertinence des actions collectivement engagées ;
- de discussion et débat sur les méthodologies et approches utilisées ;
- de suivi des stratégies d'intervention et des actions (suivi et évaluation) ;
- pour définir le contenu d'une participation concertée dans des espaces de débats politiques.

Ces espaces stratégiques d'échange avec les partenaires doivent permettre aux partenaires en charge des décisions politiques, des exécutions de projets de participer, au-delà même d'une action spécifique, à l'amélioration permanente des stratégies institutionnelles de coopération de nos associations (*Commissions stratégiques nationales*). Des personnes ressources peuvent être associées à ces commissions afin d'alimenter nos réflexions et celles de nos partenaires avec un regard externe et d'autres compétences.

Un partenariat et une coopération à dimensionner aux réelles capacités de nos associations

Restons modestes : la coopération doit être dimensionnée aux capacités réelles de VSF - Cicda :

- notre savoir-faire (qui n'est pas illimité, loin de là) ;
- notre capacité à apporter et/ou mobiliser des compétences humaines sur du court, moyen ou long terme ;
- notre capacité et celle de nos partenaires à viabiliser financièrement l'action prévue sur du court, moyen ou long terme.

Le panorama du financement de l'aide publique au développement (APD) et de l'accès des ONG européennes aux cofinancements privés ou publics ne nous permet pas aujourd'hui de dessiner des coopérations dont les résultats attendus impliqueraient un travail sur du long terme, voire du moyen terme à plus de 5 ou 6 ans. C'est pourtant bien sur des durées longues que pourront être obtenus des résultats les plus probants ; nos expériences l'ont montré. Mais ces contraintes nouvelles doivent justement nous amener à définir avec nos partenaires :

- des résultats peut-être modestes, mais en tout cas réalisables sur la durée et avec les moyens prévus, et éviter toute action surdimensionnée ou dont les résultats font un postulat sur le possible financement de l'action sur du moyen ou long terme. Cette politique n'est aujourd'hui plus tenable ;

- une stratégie de recherche de moyens financiers complémentaires pour la poursuite de l'action dans la durée ou l'obtention de résultats plus importants sur la durée prévue qui ne peut reposer uniquement sur VSF - Cicda. D'autant que les processus de déconcentration des lignes financières et d'ouverture aux ONG du Sud se poursuivent et ouvrent des opportunités nouvelles à nos partenaires ;
- d'autres d'alliances au Nord au service de complémentarités à la fois techniques, politiques et financières (avec notamment des ONG ou des réseaux européens d'ONG d'acteurs du développement).

La question de l'engagement dans la durée ne dépend donc pas que de nos structures européennes mais, d'une part, de la volonté des partenaires locaux à poursuivre un travail commun avec VSF - Cicda, et d'autre part, de leur engagement à rechercher, tout comme VSF - Cicda, les moyens nécessaires à la poursuite d'une action de coopération.

Certaines coopérations s'engagent effectivement sur des opportunités de financement (nouvelle ligne ouverte par l'Union européenne ou des bailleurs de fonds multi ou bilatéraux dans les pays de coopération, etc.). Ceci n'est pourtant pas contradictoire avec la construction de partenariats, du local au national. Si une opportunité financière permet d'établir des alliances qui s'inscrivent dans la stratégie de coopération de VSF - Cicda définie dans le pays, elle doit naturellement être prise en compte.

Contractualiser l'alliance

Le partenariat doit être finalement contractualisé, prenant en compte les contextes spécifiques, les objectifs de l'alliance et la nature des partenaires, en précisant ainsi notamment :

- les objectifs communs et les approches partagées pour le développement durable et pour l'action concernée ;
- les apports mutuels de compétences de chacun des partenaires, éventuellement en précisant la demande de chacun sur la relation de partenariat avec l'autre et les moyens mis en œuvre (assistance technique, missions, échanges, etc.) notamment dans les domaines :
 - de l'échange de compétences ;
 - et du renforcement institutionnel ;
- les procédures de mise en œuvre du partenariat pour l'action concernée (droit et obligations, techniques, administratives et financières) ;
- les espaces de coordination de l'action entre les partenaires et avec d'autres acteurs de l'action proposée et les mécanismes de décision et niveaux de responsabilité ;

- les apports de chacun des partenaires en terme financiers et leurs engagements pour la recherche de fonds additionnels ;
- les espaces de concertation pour d'éventuels litiges ;
- les mécanismes et instances d'arbitrage de litiges, si ceux-ci ne peuvent pas être résolus entre les parties signataires.

Quand le partenariat met en jeu la participation communautaire pour la mise en œuvre des actions, il faut imaginer des mécanismes innovateurs ou adaptés aux pratiques traditionnelles du consensus et de l'engagement. Les assemblées villageoises ou municipales peuvent jouer une fonction d'audit ou de "contractualisation sociale".

*Au **Guatemala**, la violence mais également les programmes de coopération pas toujours capables d'accompagner de manière cohérente la reconstitution des liens sociaux, ont conduit à une dispersion des efforts menés par les organisations locales. Dans la municipalité de Santiago Atitlan, VSF a appuyé la création d'un espace de concertation des organisations locales (B'tz'in Ba'tz) autour d'actions techniques considérées comme moteurs des changements socioéconomiques. Par exemple, agir sur la filière café pour être moins dépendants des commerçants intermédiaires ("coyotes") pour l'achat d'intrants et la vente du café, gérer un système de financement local et développer une structure d'assistance technique locale. VSF et B'tz'in Ba'tz ont mis en place des systèmes de contractualisation sociale :*

- *la signature d'une convention cadre avec la participation d'organisations et personnalités locales qui témoigne des engagements pris par les six organisations membres de B'tz'in Ba'tz et par VSF ;*
- *une transparence parmi les organisations sur les accords pris pour les actions à mettre en œuvre ou le suivi-évaluation, ce qui crée un esprit de saine compétition ;*
- *des audits croisés entre organisations qui ont, au-delà du contrôle strictement technique et financier, créé des espaces d'auto-apprentissage.*

Toutefois, ne soyons pas dupes : ce n'est pas une politique institutionnelle de partenariat écrite et des conventions établies, signées et paraphées entre les partenaires qui sont les garantes d'une coopération de qualité et d'un partenariat équitable, respectueux et qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Ce sont bien les relations et attitudes personnelles tant des partenaires que des personnes de nos associations qui sont fondamentales pour parvenir à des relations constructives et respectueuses des institutions et des personnes. Si les conventions permettent de fixer les règles du jeu commun, il en va de notre responsabilité de définir au mieux les mécanismes de coopération et d'accompagnement de VSF - Cicda et le profil des

personnes (assistants techniques, missions court terme, organisations impliquées dans des échanges, etc.) qui participent également à cette coopération.

Des outils et procédures indispensables pour la construction d'alliances

- un diagnostic partagé et concerté des problématiques, des acteurs et des intérêts de chacun des partenaires ;
- une nécessaire définition des rôles, concertée, formalisée, régulièrement évaluée, et éventuellement redéfinie en fonction de l'évolution des besoins ;
- l'élaboration collective de conventions ;
- la création d'espaces et mécanismes de suivi-évaluation de la coopération partenariale et des activités menées, qui puissent rester ouverts à des personnes externes aux organisations partenaires ;
- des moyens financiers qui doivent être diversifiés et recherchés par l'ensemble des partenaires au Nord comme au Sud, pour viabiliser à court et moyen terme l'action collectivement construite et engagée ;
- des ressources humaines caractérisées par un souci d'écoute et de respect mutuel. Celles-ci peuvent se matérialiser par de l'assistance technique, ou des missions, et promouvoir des échanges d'expériences entre partenaires du Sud.

LA MISE EN OEUVRE ET LE SUIVI DU PARTENARIAT

Pour des modalités innovantes de coopération et d'assistance technique

Même si dans certains cas nous mobilisons effectivement des ressources pour contribuer aux actions engagées, nous ne sommes pas des "agences de coopération financière". Nous souhaitons maintenir des ancrages locaux forts auprès de partenaires qui puissent alimenter la réflexion et le travail associatif au Nord (éducation au développement, plaidoyer, etc.).

La coopération de VSF - Cicda se structure principalement autour d'actions soit directement exécutées par des équipes de notre association, soit co-exécutées avec des acteurs locaux : organisations, groupements, ONG, etc. Dans la majorité de ses actions, VSF - Cicda dispose d'assistants techniques expatriés ou nationaux. Ceux-ci apportent naturellement des compétences, mais leur rôle ne se limite pas à cette seule fonction. Ils sont un relais pour tisser des liens avec d'autres terrains VSF - Cicda et avec l'Europe, et contribuent en outre à capitaliser et valoriser des expériences pour des actions de formation, de plaidoyer et lobbying tant au Nord qu'au Sud. L'assistant technique est à la fois capable de traduire les choix politiques de VSF - Cicda en termes d'actions au niveau du terrain auprès des partenaires et de transmettre à nos associations les grandes questions ou enseignements suscités par cette action.

Le projet associatif de VSF - Cicda évolue à la fois en faveur d'un travail d'appui à des partenaires locaux et d'un renforcement sur le plaidoyer et l'éducation au développement au Nord. En effet, les modes de coopération et en particulier les modalités d'assistance technique doivent s'adapter et être plus innovantes :

- **déléguer de plus en plus la maîtrise d'œuvre** des actions envisagées et financées à nos partenaires du Sud, chaque fois que ceux-ci souhaitent l'assumer et en ont les capacités ;

L'exécution directe ou la co-exécution de projets créent parfois des malentendus sur les rôles de chacun des partenaires, outre le fait qu'elles débouchent souvent sur des difficultés à viabiliser les actions mises en œuvre à long terme. Cette évolution ne signifie cependant pas l'abandon de toute forme d'exécution directe ou co-exécution. Celle-ci ne devrait néanmoins être envisagée dans le futur que lorsque le partenaire ne souhaite ni ne peut techniquement assumer cette exécution ; ou encore lorsque nous souhaitons intervenir dans des zones marginalisées et isolées marquées par l'absence de partenaire local fort. Dans ce cas toutefois, l'objectif devrait être d'arriver à renforcer un acteur local ou d'attirer l'attention d'un partenaire sur ces régions.

- **reconnaître l'autonomie des partenaires**, dimensionner nos "exigences" à cette reconnaissance et **accepter le droit à l'erreur**, non sur le plan financier, mais stratégique ;

Nos partenaires et nous apprenons des erreurs commises : c'est une des modalités de renforcement institutionnel ! ¹⁰. Ceci est particulièrement nécessaire sur les projets encore en co-exécution, en laissant plus d'autonomie et de marge de manœuvre à nos partenaires sur les choix stratégiques et de mise en œuvre d'activités.

- **mieux répondre aux attentes des partenaires** avec lesquels nous travaillons ne se résume pas toujours à la mise à disposition d'assistants techniques expatriés, dont c'est pour certains la première expérience professionnelle ;

Nos partenaires évoluent et nous ne sommes pas toujours capables de leur proposer de nouveaux modes de coopération plus adaptés à leur professionnalisme et leurs attentes.

- **développer ainsi des modalités innovantes de coopération** auprès de nos partenaires permet naturellement de répondre à leurs attentes de même qu'à celles de VSF - Cicda. Ceci peut contribuer en outre à sortir d'une logique "projet" nuisant à une relation de partenariat sur du moyen terme et limitant d'autant nos propres capacités à maintenir ce qui fait l'une des principales forces de nos associations : les compétences (nationales ou expatriées) ;
 - développement à moyen terme de pôles de compétences constitués par pays ou petite région (par exemple : l'Amérique centrale), regroupant au minimum deux (ou plus) assistants techniques expatriés et nationaux, de profils et

¹⁰ Ne nous y trompons pas : reconnaître ce "droit à l'erreur" pour nos partenaires, c'est reconnaître qu'il nous arrive aussi de nous tromper et donc mieux dimensionner nos exigences.

aptitudes complémentaires. Ce pôle¹¹ pourrait assurer à terme l'ancrage local et une présence forte pluridisciplinaire auprès des partenaires sous forme de missions régulières ;

- l'intégration à ce pôle d'assistants techniques non européens répond à un double objectif, incorporer des compétences et des visions autres au sein de nos structures et qui ne se trouvent pas forcément en France. Il s'agit en outre de contribuer au renforcement institutionnel des partenaires du Sud en consolidant l'expérience de professionnels qui deviennent ainsi des ressources humaines importantes pour leur pays ;
- concevoir des formes d'appui diversifiées qui ne se limitent pas toujours à une assistance technique permanente : missions ponctuelles de suivi depuis un pôle de ressources multidisciplinaires, mise en œuvre de missions spécialisées thématiques, promotion d'échanges, mise en relation et organisation de missions entre partenaires du Sud ou avec d'autres partenaires au Nord, etc.

Une assistance technique permanente, au niveau local, ne doit être envisagée sur certaines actions que :

- s'il existe un souhait partagé du partenaire et de nos associations et un besoin objectif identifié par les deux parties. Par ailleurs, elle ne doit pas toujours être conçue comme une assistance technique expatriée, mais s'appuyer aussi sur des compétences nationales ou régionales ;
 - ou si, dans le cas de partenaires "faibles" en capacités de gestion et de mise en œuvre de projet, la délégation de maîtrise d'œuvre est dans un premier temps impossible à réaliser ; et si la co-exécution requiert la présence de personnel permanent du groupe associatif.
- **développer finalement de nouvelles fonctions d'appui à l'ingénierie de projets** (analyse de contexte et problématique, formulation de projet) auprès de nos partenaires, eux-mêmes capables de les négocier au niveau local ou régional.

Si le partenariat est solide, en reconnaissant les compétences de tous, les budgets de ces projets peuvent reconnaître les coûts d'assistance technique de VSF-Cicda.

Le suivi et l'évaluation du partenariat

- **Mécanismes de suivi-évaluation des actions et des partenaires**

Deux conditions préalables sont nécessaires pour disposer de mécanismes adéquats de suivi-évaluation d'un partenariat et des actions engagées :

11 Ce schéma permet également de maintenir des personnes au sein de nos structures et d'offrir des perspectives de changement et évolution, notamment en passant d'un pôle à un autre et dans différents pays ou continents.

- l'existence d'un engagement contractuel clair, écrit, concerté. Ces conventions ou contrats peuvent être de deux ordres : un accord cadre pour les grands objectifs du partenariat et des conventions particulières pour des actions spécifiques ;
- une implication de différentes personnes au niveau de nos associations, qui permette un échange et un transfert d'informations permanents notamment en cas de départ ou de changement de personne en charge du suivi du dossier.

Deux dispositifs complémentaires sont importants pour le suivi :

- l'existence d'espaces de rencontres périodiques entre partenaires ;
- des moyens de communication appropriés lorsque ces espaces d'échange, de par l'éloignement géographique, ne peuvent être concrétisés à intervalle de temps régulier.

Ce suivi doit être complété par des **évaluations à la fois à mi-parcours et à la fin** des actions engagées et des relations partenariales. Ces évaluations sont effectuées sur la base de termes de référence collectivement élaborés et en faisant appel à des ressources extérieures qui peuvent porter sur le partenariat et les actions engagées un regard à la fois critique et neutre. Il est clair qu'une évaluation positive ne peut que renforcer un partenariat.

• **Comment mesurer les changements et évolutions ?**

Il est souvent plus facile de mesurer des changements concrets, des effets et des impacts d'une action engagée que de mesurer (quantifier et qualifier) le renforcement du partenariat et des partenaires.

Pourtant, ces changements et évolutions doivent être régulièrement qualifiés et faire l'objet d'analyses partagées dans les espaces de rencontre entre partenaires, analyses qui peuvent notamment permettre d'ajuster des fonctions ou des responsabilités en cours d'action. Plusieurs moyens sont pour cela nécessaires et complémentaires :

- les propres systèmes de suivi-évaluation des actions qui, outre des indicateurs d'effet et d'impact des actions, devraient intégrer des indicateurs spécifiques de renforcement institutionnel des partenaires engagés. Ces indicateurs devraient être collectivement définis ;
- une systématisation et une documentation permanente du processus de partenariat (comptes rendus de réunions, rencontres, analyses croisées et conjointes, etc.) ;
- enfin, la capitalisation des expériences engagées en partenariat, avec un regard critique sur les bénéfices ou les inconvénients rencontrés par le seul fait d'engager une action en partenariat.

LE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DES PARTENAIRES

Sommes nous légitimes pour parler du renforcement institutionnel des partenaires du Sud ?

Considérant nos propres faiblesses institutionnelles, sommes-nous légitimes pour afficher notre volonté de contribuer au renforcement institutionnel de nos partenaires du Sud ? La réponse à cette question peut être positive si :

- d'une part, nous concevons la relation de partenariat comme une relation de **réciprocité** où nous pouvons apprendre les uns des autres, et où nous ne sommes pas porteurs d'une "vérité unique" ;
- si d'autre part, nous concevons le renforcement institutionnel sous différentes facettes, **nous entendant** avec notre (ou nos) partenaire(s) **pour apporter un appui** dans des domaines où nous avons effectivement des compétences et où nos moyens humains et financiers nous permettent d'offrir cet appui ;
- et enfin, si nous estimons que participer au renforcement institutionnel d'un partenaire ce n'est pas seulement apporter depuis VSF - Cicda nos compétences mais **faciliter la mise en relation** avec d'autres compétences professionnelles plus adaptées du Nord et du Sud ;

Que pouvons nous apporter ?

Contribuer au renforcement institutionnel des partenaires avec lesquels nous coopérons implique que nous ayons préalablement et clairement défini nos domaines et champs de compétences :

- notre vision sur le développement, notre capacité à analyser des contextes, à mettre en avant des enjeux forts pour la consolidation des agricultures paysannes, et enfin notre capacité à élaborer des stratégies et à construire des alliances qui permettent de positionner et travailler sur ces thèmes ;
- des compétences techniques et méthodologiques pour l'ingénierie, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'actions et projets de développement rural, de programmes de formation pour les acteurs du développement et d'animation d'espaces pour la réflexion et la construction de politiques d'appui aux agricultures paysannes ;
- la possibilité de créer d'une part des espaces d'échanges d'expériences et de compétences et d'autre part de promouvoir des mises en relation pluri-acteurs Nord – Sud et Sud – Sud (centres de formation, chercheurs, ONG, organisations paysannes et syndicales, mouvements sociaux, entreprises, etc.).

Nos champs de compétences

Gestion durable des ressources naturelles (eaux, sols, forêts, pâturages) :

- appuyer juridiquement les petits producteurs à obtenir un accès équitable aux ressources ;
- appuyer le développement de modes de gestion concertée et durable des ressources, et de systèmes techniques de production adaptés ;
- renforcer les organisations de producteurs et structurer les services aux agriculteurs et éleveurs ;
- structurer les filières de produits agricoles et d'élevage ;
- diversifier les sources de revenus en milieu rural.

- enfin, des possibilités dans certains cas de mobiliser -totalement ou partiellement- des ressources financières pour la mise en œuvre d'actions concertées de développement ou d'appui institutionnel.

Les champs du renforcement institutionnel

Parler de renforcement institutionnel d'une association d'irrigants, d'une organisation de producteurs locaux, d'une fédération d'éleveurs, d'une centrale de coopératives, d'une ONG locale ou d'un réseau de formation ne signifie effectivement pas la même chose et ne fait pas appel aux mêmes moyens. Dans tous les cas, le champ de ce "renforcement institutionnel" doit être précisé avec le ou les partenaire(s) dès l'identification de l'action.

Le renforcement institutionnel sous-entend en effet différents objectifs et des moyens qui peuvent donc varier d'un partenariat à un autre :

Les champs du renforcement institutionnel des partenaires	Les moyens à mettre en œuvre
<i>Améliorer les capacités de lecture et d'analyse de situation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui ponctuel à l'organisation d'ateliers locaux, nationaux ou régionaux, séminaires - Moyens financiers pour la formation des équipes partenaires (diagnostic, séminaire régionaux, etc.)
<i>Améliorer les capacités de gestion, administration, etc. au niveau d'une organisation d'agriculteurs ou d'éleveurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique permanente ou ponctuelle spécialisée en accompagnement d'une organisation - Missions ponctuelles des techniciens ou producteurs du Sud ou du Nord - Organisation et financement d'échanges nationaux et internationaux, et de formation des partenaires - Mission d'appui-suivi des responsables administratifs nationaux de VSF - Cicda

Les champs du renforcement institutionnel des partenaires	Les moyens à mettre en œuvre
<i>Améliorer les capacités de gestion administrative et financière de programme, au niveau d'une ONG ou institution d'appui</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission d'appui-suivi des responsables administratifs nationaux de VSF - Cicda - Mission d'appui et formation du secteur administratif et financier de VSF - Cicda
<i>Contribuer à la représentativité et légitimité sociale des partenaires (renforcement de la base sociale)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en œuvre de projets concrets répondant aux besoins des populations - Participation ponctuelle et à durée limitée à des espaces de réflexion ou instances associatives (ONG), à des plateformes de plaidoyer au Sud, etc.
<i>Améliorer les capacités d'ingénierie, de gestion du cycle de projets et négociation de projets</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique permanente ou ponctuelle en accompagnement d'une organisation - Missions ponctuelles de personnes-ressources de VSF - Cicda - Moyens financiers pour la prospection
<i>Renforcer la stabilité institutionnelle et financière du partenaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux instances de définition du projet stratégique du partenaire - Appui (missions ponctuelles) au montage et de projets auprès d'instances publiques ou privées - Moyens financiers limités dans le temps pour faciliter cette prospection
<i>Renforcer la visibilité de l'action du partenaire et sa mise en relation avec d'autres acteurs au niveau national et international</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les mises en relation avec d'autres acteurs (organisations de producteurs agricoles du Sud ou du Nord, réseaux, institutions, plateforme, groupe de réflexion thématique) : rôle d'intermédiaire de VSF - Cicda (organisation d'échanges Nord-Sud, Sud-Sud, rencontres régionales)

Les outils et mécanismes financiers du renforcement institutionnel

Très concrètement, toute politique de renforcement institutionnel implique des moyens financiers. Dans le cas des partenaires au Sud, il n'y a pas de politique prédéfinie en la matière à VSF - Cicda (contrairement à certaines ONG qui de manière automatique prévoient à leur budget un fonds souple d'appui au renforcement institutionnel de leur partenaire) :

- cet appui financier doit s'inscrire dans un plan concerté entre VSF - Cicda et le ou les partenaire(s) de renforcement institutionnel : sur quels champs, pour quels résultats attendus, sur quelle durée ? ;
- dans les budgets des actions menées avec des partenaires, certains coûts peuvent être pris en compte et budgétés, mais sans caractère obligatoire et systématique. Cela dépend en effet des besoins identifiés, de la situation actuelle du partenaire et de l'histoire de notre relation de partenariat :
 - les frais de fonctionnement et de personnel pour la structure du partenaire, prise en charge de manière proportionnelle au suivi accordé à l'action précise financée ;
 - des frais de formation (participation à des séminaires, cours de formation, etc.) ;
 - des frais de voyages nationaux et internationaux ;
 - des coûts de capitalisation et publication ;
 - et le cas échéant, un fonds d'appui au renforcement institutionnel : pour frais de prospection en particulier, mais également conçu sous forme de fonds souple.

Dans tous les cas, ces coûts devraient faire l'objet d'une recherche simultanée de moyens de la part du partenaire (co-responsabilité) et donc d'un cofinancement de la part de VSF - Cicda dans le cas où nous recherchons et apportons des moyens financiers pour l'action.

PROMOUVOIR DES RELATIONS NORD-SUD ET SUD-SUD

Associer et mobiliser des acteurs de la société civile d'Europe aux actions de coopération mises en œuvre par VSF - Cicda et nos partenaires est à la fois un des objectifs de la coopération de notre association et un des moyens de renforcement institutionnel des partenaires mis en relation, du Nord ou du Sud.

Plus précisément la stratégie de renforcement des partenaires au Sud à partir de la promotion des relations Nord- Sud et Sud- Sud repose actuellement sur quatre axes fondamentaux :

Faciliter la mise en relation et les échanges entre organisations du Sud

Nos partenaires au Sud sont demandeurs de plus d'échanges professionnels entre organisations paysannes du Sud. Ces échanges visent plusieurs objectifs :

- mobiliser et mieux valoriser les compétences du Sud ;

En Haïti par exemple, l'appui de VSF à l'ONG haïtienne Veterimed, spécialisée en élevage, pour la structuration de filières courtes sur les produits laitiers et la constitution d'un réseau de mini-laiteries s'alimente directement de l'expérience

développée par l'ONG malienne ICD : des missions **Haïti-Mali** sont régulièrement organisées par VSF entre les deux institutions.

- renforcer les liens de partenariat et créer des synergies entre partenaires du Sud pour le développement d'expériences innovantes et la promotion de propositions d'appui aux agricultures paysannes ;
- favoriser les apprentissages croisés notamment entre paysans du Sud (la formation de paysans à paysans) qui a d'ores et déjà démontré par le passé son efficacité et, par là même, créer des solidarités entre populations paysannes du Sud, voire des alliances pour la défense de projets et de propositions communes.

L'appui à la promotion d'échanges régionaux entre syndicats professionnels de petits producteurs de café dans les **pays andins** a permis de promouvoir la création d'une organisation régionale (Cancafé) qui revendique d'une seule et même voix des politiques publiques en faveur de ce secteur et participe activement à la Commission de concertation créée officiellement par la Communauté andine des nations sur les politiques du secteur café.

Mettre en relation des organisations agricoles du Nord et du Sud

Quatre objectifs principaux motivent cette mise en relation :

- mobiliser des compétences spécifiques qui puissent être utiles pour nos partenaires (appui à la filière lait en Roumanie, appui à la gestion des espaces forestiers au Venezuela, etc.) ;
- faire connaître les approches sur le développement rural et agricole en France et en Europe, les politiques d'appui aux agricultures familiales, la structuration et l'organisation actuelle de la profession agricole, ses avantages et ses inconvénients ;
- mais également sensibiliser les acteurs agricoles et ruraux français aux réalités du monde rural au Sud, aux enjeux auxquels sont confrontés les petits producteurs du Sud et faire connaître des expériences innovantes développées au Sud (par exemple : le mouvement coopératif vénézuélien, l'expérience du Cetap¹² et la promotion de l'agro-écologie comme voie alternative à un développement excluant au sud Brésil, etc.) ;
- enfin, créer des synergies et des rencontres d'organisations du Sud et du Nord pour promouvoir et/ou défendre ensemble des propositions d'appui aux agricultures paysannes et un développement équitable.

Dans ce cadre, s'il est effectivement important de créer des relations entre organisations qui partagent des points de vue similaires ou proches en terme d'option de développement (par exemple, avec les JA¹³ ou la Confédération

12 Centre de technologies appropriées (Brésil)

13 Syndicat français des jeunes agriculteurs

paysanne en France), il est aussi important de nouer des liens avec d'autres organisations syndicales ou coopératives plus proches d'autres tendances ou approches (FDSEA¹⁴, etc.). Notre rôle est aussi -dans la mesure de nos moyens- d'apporter à ces structures des éléments objectifs sur l'agriculture au Sud et sur les conséquences de nos pratiques et politiques agricoles au Nord.

En revanche, la réussite de la qualité de ces échanges est beaucoup plus liée aux capacités de nos interlocuteurs (au Nord comme au Sud) d'écouter et partager, et pas seulement transmettre un savoir-faire ou un message parfois déconnecté des réalités sociales, économiques ou politiques locales. C'est de la responsabilité de VSF - Cicda de mieux cibler ces partenariats et éviter ceux au Nord qui peuvent être contre-productifs.

*Au **Sud-Brésil**, Cicda a mobilisé en 2003 des entités professionnelles françaises (la Fédération nationale des associations de producteurs fermiers et la Fédération départementale des coopératives d'utilisation de matériel agricole) pour appuyer ses partenaires brésiliens sur la précision de stratégies de renforcement de l'agriculture familiale.*

*En **Haïti**, le partenariat entre Cicda et Icef, bureau d'études associatif haïtien, porte sur l'appui à la structuration de la filière café et la viabilité de l'agriculture paysanne dans la région de Baptiste et Savannette. Cicda contribue à la mise en relation de la jeune coopérative paysanne Cab avec Max Havelaar en France et Flo ("Fairtrade labelling organizations international") au niveau européen, de même qu'avec un torréfacteur français homologué par Max Havelaar. Aujourd'hui, la coopérative est inscrite au registre des organisations de producteurs homologuées et commercialise du café selon les normes du commerce équitable.*

Mettre en relation collectivités du Nord et du Sud

Nous reconnaissons aisément que nos structures ne peuvent et ne savent pas tout faire ! En particulier, nous ne sommes pas des spécialistes du fonctionnement et de la gestion des collectivités territoriales, des intercommunalités et de toutes les formes et modalités actuelles de coopération au niveau local entre collectivités. Pourtant il y a bien là un enjeu à renforcer ces espaces de démocratie, la planification locale et la participation citoyenne en leur sein.

Certaines collectivités territoriales ont notamment les compétences et la pratique pour appuyer des démarches de "gestion municipale concertée, participative et transparente", pour reprendre les concepts défendus par les municipalités rurales montagnardes du réseau Remurpe¹⁵ au Pérou dont Cicda appuie l'institutionnalisation et les projets. Les élus européens ont sans nul doute un rôle important à jouer dans ce domaine mais ont également beaucoup à apprendre de

14 Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles

15 Réseau de municipalités rurales du Pérou

certaines élus latino-américains (ou d'autres régions du monde) qui ont développé des initiatives tout à fait innovantes et réussies de planification et budget participatif.

En outre, il existe en France une vraie demande d'implication des citoyens dans des actions de solidarité au niveau local que relayent aujourd'hui en partie les collectivités territoriales par leurs actions de coopérations décentralisées.

Nos ancrages locaux, la connaissance souvent fine que nos partenaires et nous-mêmes avons de réalités locales complexes et nos compétences d'ingénierie de projets, nous poussent à tisser des liens entre collectivités territoriales du Nord et du Sud. Nous souhaitons contribuer à ce que des coopérations décentralisées ne se bâtissent pas sur du simple transfert de matériaux de toute sorte ou de compétences techniques ponctuelles, mais s'inscrivent dans un programme cohérent de développement collectivement pensé et concerté.

Notre ambition est de penser (voire inventer) avec certaines collectivités territoriales du Sud et du Nord de nouvelles formes et modalités de la coopération décentralisée française, notamment pour le monde rural :

- qui reconnaissent que la coopération entre collectivités doit se baser sur un échange équilibré et équitable de savoirs, de pratiques et de compétences ;
- qui reconnaissent le rôle primordial des élus tant du Nord que du Sud, notamment pour renforcer des mécanismes et pratiques de démocratie locale, et créer des espaces de concertation et de coordination entre tous les acteurs impliqués ;
- qui reconnaissent également d'autres modes de représentation des groupes organisés au sein des collectivités territoriales du Sud en milieu rural : organisations traditionnelles, organisations paysannes, etc., et leur forte capacité et expérience d'organisation, de gestion territoriale et de proposition ;
- et enfin qui reconnaissent à leur juste valeur les compétences spécifiques des uns et des autres, et en particulier de nos associations de solidarité (connaissance des réalités locales, médiation avec des groupes sans légitimité "officielle", compétences d'ingénierie et gestion de projet pour appuyer des démarches construites de développement en milieu rural en lien avec les organisations locales, les techniciens et les chercheurs).

Le département français des Côtes d'Armor et la province vietnamienne de Nghe An entretiennent depuis plusieurs années un partenariat de coopération dans lequel le développement agricole est l'une des composantes. Pour concrétiser ce partenariat et mettre en œuvre un projet de développement, les deux collectivités territoriales ont identifié les opérateurs les plus adéquats : VSF et le Centre vietnamien de développement de l'élevage. Une mission d'identification conjointe dressera les grandes lignes du futur projet et cette définition stratégique négociée sera entérinée par la signature d'une convention quadripartite, associant les deux maîtres d'ouvrage et les deux maîtres d'œuvre pour une action collectivement identifiée.

Créée à l'issue des premières Rencontres internationales des populations de montagne en juin 2000 à Chambéry, **l'Association des populations des montagnes du monde (APMM)** regroupe en son sein des représentants et élus des collectivités territoriales et des populations montagnardes, des représentants d'organisations de la société civile, notamment des ONG engagées au côté des populations de montagnes, enfin des scientifiques et experts. En 2002, lors des 2èmes rencontres internationales de Quito, l'APMM a élaboré et adopté une charte pour un développement plus équitable des territoires montagnards : les populations des montagnes du monde y expriment leur volonté de travailler ensemble pour une meilleure maîtrise de leur destin et pour progresser selon les voies d'un développement qu'elles auront elles-mêmes choisies. L'APMM devient aujourd'hui un lieu d'échanges et rencontres entre différents acteurs des collectivités montagnardes et de la société civile tous réunis autour d'un objectif commun. Membre fondateur de l'APMM, Cicda promeut aujourd'hui la création d'une commission spécifique pour réfléchir à la mise en place de démarches innovantes de coopération décentralisée, qui impliquent les élus, les représentants de populations montagnardes, les ONG, les institutions d'appuis et les chercheurs.

Faciliter les échanges de formateurs et professionnels entre le Sud et le Nord

Enfin, parce que nous ne pouvons posséder toutes les compétences requises, nous souhaitons mobiliser fortement d'autres acteurs en France, formateurs et professionnels, qui puissent contribuer au succès d'une action de coopération auprès de nos partenaires :

- dans le domaine de l'enseignement supérieur (écoles vétérinaires, écoles d'agriculture et d'agronomie, universités : développement et économie rurale, développement local, sociologie rurale) et de la recherche (IRD¹⁶, Inra¹⁷, Cirad¹⁸) ;
- dans des domaines techniques précis qui font appel à d'autres compétences, par exemple :
 - l'eau potable en milieu rural : partenariats avec des sociétés d'aménagement, agences de l'eau et ONG spécialisées ;
 - le crédit et le financement du développement : partenariats avec des ONG spécialisées, des banques et systèmes de crédit privés français ;
- dans de nouveaux métiers du développement rural, notamment l'appui au tourisme rural : partenariat avec des professionnels du tourisme, regroupés en ONG ou réseaux (Accueil paysan).

Que ce soit au **Maroc** dans la vallée du Haut-Atlas des Bouguemez, en **Bolivie** ou en **Equateur** sur les hauts plateaux andins, la Sagep (Société de gestion des eaux

16 Institut de recherches pour le développement

17 Institut national de recherche agronomique

18 Centre International de recherche agronomique pour le développement

de Paris) a été mobilisée pour appuyer avec ses techniciens les associations locales et organisations paysannes partenaires pour la construction et gestion de plusieurs systèmes d'eau potable.

En **Roumanie**, à la demande de Cicda et du département de Savoie, le réseau français Accueil paysan a réalisé une mission d'appui aux jeunes associations locales de tourisme des vallées montagnardes du département d'Argès pour appuyer les familles paysannes roumaines afin qu'elles définissent les conditions et moyens nécessaires à la mise en place d'un réseau de gîtes ruraux d'accueil à la ferme.

Au-delà de l'apport de compétences, il s'agit aussi de créer de la **SOLIDARITE** entre acteurs professionnels et institutions du Sud et du Nord. C'est bien là un enjeu du travail de notre association que de créer ces relations de coopération et de solidarité entre acteurs de continents différents dont nous sommes convaincus que tous peuvent apporter et apprendre de l'autre. Ils peuvent par la suite témoigner de leurs expériences et s'associer à la mobilisation d'autres ressources et compétences au service de nos projets associatifs, de la promotion et défense des agricultures paysannes tant au Nord qu'au Sud.

CONCLUSION

- **Quatre éléments forts de l'évolution du contexte**

Le partenariat est sans nul doute devenu très à la "mode" chez les bailleurs de fonds qui souhaitent des alliances et tendent à les rendre obligatoires à travers les conditions d'accès aux financements aujourd'hui imposées.

En outre, beaucoup de nos partenaires du Sud sont de plus en plus autonomes et professionnels. Ils sont donc plus exigeants vis à vis de nos structures européennes, quant à nos modes de coopération.

Le risque est également important aujourd'hui d'entrer en concurrence pour l'accès aux financements, notamment avec les bailleurs bi et multilatéraux qui en ouvrent l'accès aux ONG et autres acteurs de la société civile du Sud alors que ceux-ci ont souvent des coûts de structure moindres, tout en étant très efficaces.

Au-delà de ces considérations, la "mondialisation" des économies et des échanges exige aujourd'hui des **actions collectives Nord-Sud** pour défendre et promouvoir une mondialisation à visage humain et, dans ce contexte, **défendre les agricultures paysannes et les droits des populations rurales**.

- **Et quelques conséquences sur notre coopération ...**

Si les rapports de force ne sont pas encore toujours équitables entre partenaires du Nord et du Sud (notamment parce que, très souvent, nous apportons des financements encore aujourd'hui importants), il nous apparaît pourtant nécessaire de rétablir la balance et d'être exigeants envers nous-mêmes sur la recherche d'autonomie des partenaires et leur reconnaissance. Cette exigence doit nous permettre de mieux défendre notre projet et notre vision au Nord.

Ce contexte nous oblige également à redéfinir notre rôle et nos compétences, nos partenaires du Sud ne manquent pas de nous questionner aujourd'hui sur ce point. Nous ne pouvons coopérer comme nous le faisons il y a encore dix ans et nos partenaires attendent autre chose de nous :

- la reconnaissance de leurs compétences et de leur capacité de maîtrise d'œuvre ;
- des appuis méthodologiques et institutionnels mieux définis ;
- l'appui à des mises en réseaux géographiques, thématiques et professionnels pour mieux construire et défendre des idées et projets communs ;
- un rôle de relais pour témoigner au Nord de la situation des populations paysannes pour lesquels nous œuvrons et plaider en faveur d'autres politiques et pratiques de développement et coopération ;
- et enfin, pas de mise en concurrence sur les lignes financières qui leur sont ouvertes.

Cette évolution nous oblige aussi à être plus exigeants, envers nous-mêmes et nos partenaires, dans la construction d'alliances. Les partenariats que nous avons construits, ou cherchons à construire, rencontrent souvent des difficultés liées à des thèmes "sensibles" sur lesquels nous devons aujourd'hui améliorer nos pratiques :

- *le financement* : préciser les accords et les engagements réciproques avant tout démarrage d'action collective est aujourd'hui indispensable pour un partenariat de confiance et transparent. Il est tout aussi important de faire connaître nos contraintes et notre propre situation financière à nos partenaires et de proposer dans certains cas un dispositif d'accompagnement et de suivi administratif et financier qui permette de mieux anticiper et donc gérer des conflits potentiels ;
- *l'ingérence dans la politique institutionnelle de nos partenaires* : sachons mieux respecter les autonomies et les différences de chacun ;
- *une information insuffisante donnée à nos partenaires sur nos institutions et un accès différencié à l'information* (financière, stratégique, etc.) : améliorer la circulation de l'information sur nos associations et accepter de montrer tant nos forces que nos faiblesses restent deux enjeux majeurs pour des partenariats de qualité ;
- *une difficulté à construire dans la diversité* : il n'est finalement pas toujours facile de reconnaître les compétences de nos partenaires, ou tout au moins de les intégrer aux stratégies des actions que nous souhaitons appuyer. De même, nous ressentons parfois cette même difficulté et ce besoin de reconnaissance de la part de certains de nos partenaires. Le partenariat demande finalement une capacité réciproque d'écoute et de remise en question interne qui doit être construite.

-
- Traverses n° 1** Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires. Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).
- Traverses n° 2** Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels. Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).
- Traverses n° 3** Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concevoir. Études de cas en Guinée et au Bénin. Par François Doligez, Iram (janvier 1999).
- Traverses n° 4** Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè. Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).
- Traverses n° 5** Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge. Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).
- Traverses n° 6** Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur). Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache, Cicda et par Philippe Lavigne Delville, Gret (juillet 1999).
- Traverses n° 7** La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).
- Traverses n° 8** Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime). Par Véronique Barraud, Sékou Béréte, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).
- Traverses n° 9** Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie. Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).
- Traverses n° 10** Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali). Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).
- Traverses n° 11** Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie). Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corréze] (janvier 2002).
- Traverses n° 12** Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes. Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).
- Traverses n° 13** Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement. Par Christian Castellanet, Gret (octobre 2003).
- Traverses n° 14** Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda. Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Appolin [Cicda] (juin 2004).

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série Traverses veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série Traverses est éditée par le Groupe Initiatives, qui rassemble sept organisations françaises de coopération internationale, partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe Initiatives : Myriam Mackiewicz-Houngue (Cicda et VSF), Olivier Thomé (Ciedel-Rafod), Sophie Baudriller (Essor), Olivier Le Masson (GRDR), et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Les numéros de Traverses sont diffusés via le site Web du GRET ([http://www.gret.org/liens/groupe Initiatives/Traverses](http://www.gret.org/liens/groupe%20Initiatives/Traverses), ou www.gret.org, ressources en ligne/série Traverses). Ils sont aussi accessibles via les sites de l'Iram (www.iram-fr.org) et de Cicda (www.cicda.org).



45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 01 43 94 73 27 - Fax 01 43 94 72 17
gi@globenet.org



CICDA

45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 01 43 94 72 01 - Fax 01 43 94 72 17
cicda@cicda.org



**Vétérinaires
Sans Frontières**

14 avenue Berthelot
F-69361 Lyon Cedex 07
Tél. 04 78 69 79 59 - Fax 04 78 69 79 56
vsf@vsf-france.org