

# ENTRETIENS

Journée d'échanges et de débats organisée à Bruxelles le 15 octobre 2015

Peut-on  
renforcer les  
dynamiques de  
développement  
outrement ?

CHANGEMENT  
& COMPLEXITE

SEPTEMBRE 2016



	<b>Ce que l'on retient</b>	5
	<b>Avant-propos</b>	9
	Propos introductifs de William Vandingenen – Président du COTA	9
	Propos introductifs de Paul Verlé - Manager du Département Expertise Sectorielle et Thématique - BTC-CTB	11
	<b>PARTIE 1 : Prendre en compte la complexité du changement et des contextes d'intervention : de quoi parle-t-on ?</b>	13
	<b>1. Quelques cas concrets d'interventions en milieu complexe : interviews</b>	15
	La gouvernance locale au cœur du développement territorial en Palestine, une approche itérative et multi-acteurs de la BTC-CTB	15
	Le projet SYNERGY de Caritas Belgique en Palestine	19
	Les projets de la commune d'Ixelles en Palestine	21
	<b>2. Regards croisés sur la complexité et le changement</b>	23
	Marc Totté, Inter-Mondes	23
	Miguel Declerck, Echos Communication	24
	Thierry Vandebroek, Poseco	26
	Bruno Marchal, Institut de Médecine Tropicale d'Anvers	27
	Jean-Louis Dethier, BDO	28
	Michael Van Cutsem, SWEP, Institut Destrée	30
	<b>3. Réactions et commentaires des participants</b>	31
	<b>4. Eclairage international sur la nécessité de « faire autrement »</b>	37
	Autrement	37
	Autrement ?	38
	Contexte spécifique de la coopération au développement	39
	Comment coopérer autrement ?	40
	<b>PARTIE 2 : Regards croisés entre acteurs de la coopération au développement sur l'expérimentation concrète d'approches et d'outils orientés changement et complexité.</b>	43
	<b>1. Quelques exemples d'outils/approches orientés changement</b>	45
	Groupe 1 : Expérience de Plan Belgique	45
	Groupe 2 : Expérience de Solidarité Mondiale/HIVA	45
	Groupe 3 : Expérience de la CTB	45
	Groupe 4 : Expérience de l'AFD et du F3E	46
	<b>Principaux enseignements/questionnements issus des groupes de travail et mise en débat</b>	47
	<b>Réaction d'un panel de responsables de la Coopération Belge au Développement</b>	49
	Olivier Therry	49
	Ben Broeckx	50
	Carl Michiels	51
	Etienne Van Parys	52

## Liste des acronymes:

<b>ACC</b>	Analyses Contextuelles Communes
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>BDO</b>	Binder (UK), Dijker (NL), Otte (D)
<b>BTC/CTB</b>	Belgische Technische Coöperatie / Belgian Technical Cooperation / Coopération Technique Belge
<b>COTA</b>	Collectif d'échanges pour la Technologie Appropriée (COTA)
<b>CSC</b>	Cadres Stratégiques Communs
<b>DGD</b>	Direction Générale du Développement
<b>ECDPM</b>	European Centre for Development Policy Management
<b>F3E</b>	Fonds pour la promotion des Etudes transversales, des Etudes préalables et de l'Evaluation
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>GST</b>	General System Theory
<b>HIVA</b>	Zonderzoeks instituut voor arbeid samenleving
<b>IMT</b>	Institut de Médecine Tropicale
<b>IOV</b>	Indicateurs Objectivement Vérifiables
<b>ISla</b>	Institut Supérieur Industriel agronomie
<b>LGRDP</b>	Local Government Reform and Development Programme
<b>M&amp;E</b>	Monitoring & Evaluation
<b>MIT</b>	Massachusetts Institute of Technology
<b>ODD</b>	Objectifs pour le Développement Durable
<b>ODI</b>	Overseas Development Institute
<b>ONG/NGO</b>	Organisation non gouvernementale / Non-Gouvernemental Organisation
<b>Oxfam</b>	Oxford Committee for Famine Relief
<b>POSECO</b>	POSitive ECOmomy center
<b>SPF</b>	Service Public Fédéral
<b>SWEP</b>	Société Wallonne de l'Evaluation et de la Prospective
<b>ULB</b>	Université Libre de Bruxelles

Appuyer le développement, c'est faciliter des processus de changement (souvent) complexes, dans des environnements continuellement en mutation.

Que cela soit dans le secteur de la santé, de l'éducation, de l'agriculture, de la gouvernance, appuyer des dynamiques de développement que l'on veut durables revient à s'engager dans des relations avec une multiplicité d'acteurs qui ont des perspectives différentes (voire divergentes) sur le changement qui devrait (ou non) se produire. Par ailleurs, au-delà des processus techniques qu'il renferme, le changement pour le développement est aussi et avant tout politique (basé sur des relations de pouvoirs, des intérêts individuels...). Ceci fait du **développement un processus non linéaire et la plupart du temps hautement imprévisible**.

La notion de développement évolue aussi avec le monde qui change : aujourd'hui les défis de développement dépassent les frontières nationales, de nouveaux acteurs interviennent sur la scène internationale, les sources de financement, de savoir-faire et d'innovation sociale se diversifient. Dans ce contexte mondialisé et multipolaire, le rôle des partenaires au développement est réinterrogé de façon continue.

Si le développement repose sur des processus de changement endogènes et très souvent complexes, les acteurs dits externes (acteurs de la coopération au développement et de la solidarité internationale) qui veulent contribuer à ces changements, peuvent tout au plus libérer, faciliter le développement d'un potentiel existant pour agir comme « *broker* » ou « *catalyseur* » dans le système. Dans ce contexte aussi, accompagner le changement nécessite des approches et des outils différents, qui font de l'apprentissage le principal instrument pour se mouvoir « *muddling through*<sup>1</sup> » dans les environnements complexes.

De ces différents constats découle la question « peut-on renforcer les dynamiques de développement autrement » ?

C'est autour de ce changement de paradigme que des acteurs de la coopération belge au développement et de la solidarité internationale, des chercheurs, opérateurs du secteur privé et du monde associatif, se sont réunis lors d'un séminaire national organisé le 15 octobre 2015 à Bruxelles.

Les objectifs étaient triples :

1. Echanger sur les différentes approches de lecture du changement dans des contextes complexes ;
2. Croiser les expériences et les pratiques d'intégration de la complexité des processus de changement dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des actions de développement ;
3. Identifier des pistes concrètes pour avancer collectivement sur la prise en compte de la complexité des processus de changement.

Nourris de l'intervention de chercheurs et de praticiens, les participants ont été amenés à réfléchir autour des questions suivantes :

- De quelles dynamiques et de quelle complexité parle-t-on ? Comment les observer, les comprendre ? Un acteur externe est-il réellement « externe » ? Les outils d'intervention que nous utilisons n'influencent-ils pas ce que l'on observe ?
- Quelle est la nature du changement que l'on souhaite à travers nos interventions ? La fourniture de services et de produits ou vise-t-on davantage des processus de changements structurels, qui touchent aux fondements mêmes des groupes ou de la société que nous souhaitons appuyer ?
- Quelle peut être la contribution d'un acteur « externe » au changement souhaité et,

<sup>1</sup> Voir à ce sujet les réflexions récentes de « *Doing Development Differently* » et « *Thinking and working politically* » emmenés par ODI et un petit groupe de chercheurs et praticiens issus de la Banque Mondiale et qui font tâche d'huile dans le monde de la coopération à la recherche de nouveaux modèles. Celles-ci reprennent et réactualisent des réflexions (*politically driven / locally led / problem driven iterative approaches*) développées de longue date dans d'autres disciplines.

partant, en quoi consiste ce « faire autrement » ? De quelles approches, méthodes, leviers de changement parle-t-on ?

Le séminaire organisé le 15 octobre 2015 a permis d'envisager et d'aborder l'ensemble de ces points à travers des exemples et cas concrets. Les participants ont d'abord pu croiser les regards sur la complexité autour d'actions concrètes menées en Palestine et présentées par des acteurs de la coopération au développement (coopération bilatérale, coopération communale, coopération non gouvernementale). Cela a notamment permis de mettre en évidence le fait qu'il n'y a pas une seule manière de lire la complexité mais bien plusieurs, dépendamment du prisme de lecture privilégié.

Au cours d'un « *world-café* », les participants ont ensuite pu réfléchir sur les outils et méthodes développés ici et là pour aborder la complexité. Des organisations belges et françaises ont été mobilisées pour présenter des cas concrets. Enfin, cette journée aura permis aux acteurs de la coopération-développement, de la solidarité internationale et de l'éducation au développement d'échanger avec des acteurs institutionnels (DGD, Cabinet Coopération au Développement) sur les points marquants de la journée.

De cette journée, nous retenons les éléments essentiels suivants :

- **La complexité n'est pas un choix**, c'est un fait. Là où se jouent les relations humaines, le modèle de la complexité est pertinent, surtout dans un monde où l'interdépendance est grandissante. La complexité est un fait puisque les processus de changements sont toujours complexes même si l'on intervient sur un sous-processus « simple ». La complexité est comme un type de regard à poser sur des objets. Si on pense la complexité en terme de regard, deux aspects deviennent essentiels. D'une part, celui de l'interdépendance, c'est-à-dire comment de multiples facteurs interagissent continuellement les uns sur les autres et, d'autre part, comment l'objet observé agit sur l'observateur et inversement. Dans la plupart des cas, on ne peut pas isoler les choses.
- **L'action que l'on met en place ne peut jamais être déliée de tous les impacts qu'il peut y avoir dans l'ensemble du dispositif.** Si l'on bouge un élément, l'ensemble du système bouge. Pour autant, tout n'est pas complexe. En règle générale, les situations auxquelles nous sommes confrontés présentent des aspects complexes, mais également des aspects simples et compliqués.
- **Il n'existe pas de stratégies passe-partout.** Contextualiser est la règle dans un environnement complexe : « *Die konkrete analyse der Konkreten Sit* » (Marx). Analyser la complexité revient en grande partie à envisager les interdépendances entre les secteurs et les acteurs et à considérer le tout comme un système ouvert. Appréhender la complexité ne peut jamais se faire seul mais en interaction avec les acteurs locaux, qui sont les principaux acteurs de changement de leur contexte. Intégrer la complexité ne veut-il donc pas dire « savoir se mettre en dialogue », en intégrant des acteurs aux intérêts parfois divergents ?
- **L'apprentissage continu est la clé pour agir dans un contexte complexe.** Les environnements dans lesquels nous travaillons ne sont jamais stables ni fixes. Ainsi, l'apprentissage (collectif) est la (seule) clé pour agir dans des systèmes complexes. Cela demande une attitude appropriée : « on n'apprend pas quand on vient dire ce qu'il faut faire ». Intégrer la complexité des environnements dans lesquels nous intervenons suppose le développement de capacités réflexives (ou d'apprentissage) en interne d'une organisation ou d'un secteur. Se pose alors la question de l'organisation de ces espaces d'apprentissage et de l'utilisation adéquate des dispositifs de suivi et d'évaluation pour cela.
- **Prendre des risques, innover, se permettre le droit à l'erreur.** Innovation va très souvent de paire avec résistance, car elle implique de sortir du statu quo propre à la zone de confort. Pourtant, innover est au cœur de chaque projet de développement. A chaque moment il nous faut chercher à comprendre le pourquoi des choses. Thomas Edison disait : « Je n'ai pas échoué mille fois en développant une

ampoule mais j'ai appris mille fois comment ne pas faire une ampoule ». Le processus est donc tout aussi important que le résultat. De plus, la qualité du processus est déterminante pour la qualité et la durabilité du résultat. De même, la non-productivité et l'échec doivent pouvoir être envisagés. Ainsi, pour construire une nouvelle manière d'agir, notamment dans la relation avec les bailleurs de fonds, le droit à l'erreur doit être central. L'apprentissage suppose de disposer d'un cadre de confiance. Cela suppose aussi d'être conscients que le changement se joue sur un plus long terme que la programmation.

*“ On n'apprend pas quand on vient dire ce qu'il faut faire. Intégrer la complexité des environnements dans lesquels nous intervenons suppose le développement de capacités réflexives (ou d'apprentissage) en interne d'une organisation ou d'un secteur “*

- **Encourager une gestion des interventions qui soit flexible, adaptée à la réalité complexe et au contexte changeant.** La montée en puissance des impératifs de gestion (à des fins de redevabilité et de pression sur les résultats) peut conduire à des dérives bureaucratiques (des procédures peu ou pas au service de l'action) au détriment de la qualité et de la pertinence des actions mises en œuvre. La prise en compte de la complexité des environnements nécessite d'importantes capacités d'adaptation tant sur les plans technique, programmatique que financier et administratif, tels :
  - Un cycle de planification stratégique flexible intégrant des cycles de planification plus courts, basés sur l'évidence (la recherche-action par exemple).

Comme le disait D. Eisenhower : « *The plan is nothing, planning is everything* ».

- Une approche itérative : une théorie du changement fixée en amont du programme ne dit pas tout. Elle émerge durant la phase d'exécution à travers un tas d'hypothèses de travail (décisions) qui sont dans la plupart des cas utilisées inconsciemment et dont on ne se rend compte souvent qu'une fois l'hypothèse falsifiée. L'explicitation des hypothèses de travail aide à développer un langage commun et des modèles partagés. Ces modèles et leur application sont imparfaits et sont co-construits avec les acteurs concernés.
- En terme de programmation et de management, la prospection est importante. Cela revient à concevoir constamment des *scenarii*. Il n'y a pas « des résultats » mais une foule de résultats possibles.
- Cette flexibilité ne se reflète pas uniquement dans la manière de conduire des activités mais aussi dans les modalités administratives qui permettent le déclenchement d'activités.
- Une certaine autonomie doit être allouée aux acteurs directement concernés par un programme. Ce sont eux les propriétaires du changement.
- L'approche M&E est progressive (*incremental*) : une étude de base d'un programme ne peut pas prévoir tous les indicateurs à l'avance et certainement pas les valeurs cibles : on ne peut mesurer quelque chose quand on ne comprend pas (encore) ce que l'on est en train de mesurer.
- De même, les évaluations doivent chercher à comprendre les réalités et modèles sous-jacents à un programme et promouvoir un apprentissage continu. L'apprentissage n'est pas pour autant totalement dissocié de la redevabilité. Cette redevabilité doit néanmoins cibler la contribution, et non l'attribution des résultats à l'intervention. Intégrer des indicateurs qualitatifs, du narratif « *stories of change* » dans le système de suivi et d'évaluation peut être essentiel.

- **Si l'on cherche à influencer/modifier ces systèmes, il est nécessaire de travailler à différents échelons (ancrage multiple).** Pour atteindre un changement durable, il faut dépasser le niveau local et en tirer des leçons pour tout le système.
- **Le changement implique une approche multi-acteur, intégrant des vues différentes (divergentes).** Cela nécessite un *leadership* qui respecte les différents points de vues mais réunit aussi les acteurs autour d'objectifs de développement communs, et valorise les acteurs et leur contribution à l'atteinte de ces objectifs. Les approches collaboratives et les synergies entre les différents acteurs d'un paysage institutionnel sont incontournables.
- **Une « boîte à outils » plus adaptée pour gérer et mettre en œuvre les interventions n'a pas de sens sans une approche systémique.** Avec une boîte à outils on peut construire une belle maison comme créer une série de baraquements cloisonnés derrière la maison. Une vue d'ensemble est requise, qui considère les interactions et l'interdépendance entre acteurs et l'influence des multiples facteurs dans le système.

En résumé, dans un environnement complexe, ne serait-il pas nécessaire d'adopter une approche de « flexibilité structurée » (Brinkhe-roff) ? Cette approche est complémentaire à la planification traditionnelle, qui reste pertinente pour des processus simples.

En définitive, comme illustré par l'un des participants, aborder la complexité c'est d'abord un état d'esprit. L'état d'esprit du surfeur qui voit devant lui la mer houleuse et n'en est pas effrayé car il fait confiance à l'expérience acquise, il saura saisir chaque opportunité, s'adapter à chaque nouvelle vague. Le monde de la coopération au développement a besoin (du politique au praticien) non seulement de surfeurs, mais aussi de personnes pour coacher ces surfeurs, leur apprendre à surfer, à gérer l'incertitude.



**William Van Dingenen**  
Président du COTA

La déclaration adoptant les 17 objectifs de développement durable se nomme « Transformer notre monde ». Il ne s'agit donc plus uniquement de délivrer des services au Sud (assurer la santé sur un territoire par exemple) mais de changer la société dans son ensemble et de repenser nos manières de faire, d'agir et d'envisager le monde de façon moins caricaturale (un « Nord développé » et un « Sud pauvre »).

Cependant, là où les services ne sont pas assurés, il serait hasardeux de faire table rase des actions menées. Il faut nécessairement faire attention à ce que les droits fondamentaux des populations les plus fragilisées soient respectés (droit à la santé, à l'alimentation, à l'éducation...). Le défi est maintenant d'entamer une transformation pendant laquelle différents types d'interventions seront pertinentes, complémentaires et devront être combinées.

Pour gérer l'aide au développement, notre relation aux bailleurs est structurée depuis des décennies par des outils de planification et de suivi-évaluation du type cadre logique, à même de rendre compte des actions menées dans un contexte d'intervention linéaire. Ces outils restent pertinents notamment parce que nous continuerons à mener des actions dont il conviendra de mesurer les résultats sur le court terme. Cependant, plus on glisse vers la recherche d'un impact à long terme, plus l'influence des facteurs externes devient importante. Il ne faut pas oublier que les actions de développement que nous menons ne sont que l'un des facteurs qui influent sur une société. In fine, une fois les outils en main, c'est aux

constituants de cette société que reviendra toujours la responsabilité de changer – ou pas.

Pour les ONG, il s'agit bien sûr d'assurer une transparence et une redevabilité sans faille dans l'usage des fonds que nous confient les donateurs privés et les pouvoirs publics. Il convient cependant de faire attention à ne pas créer de redevabilité sur des processus de développement sur lesquels notre influence ne peut être garantie.

Le modèle linéaire, qui imprègne tant le secteur du développement, est insuffisant pour rendre compte de l'impact à terme des actions en tenant compte de la complexité que cette démarche induit, notamment en termes de temporalité et de facteurs externes.

Cette insuffisance, nous la connaissons depuis que nous tentons de mesurer l'impact, dans un système multi-facteurs, multi-acteurs. Alors, a été progressivement mis au point un continuum de méthodes, dont la théorie du changement, qu'il s'agit de tester et d'intégrer dans nos pratiques.

Ces outils et méthodes souhaitent mettre en relief la réalité complexe de nos sociétés, faites de femmes et d'hommes, organisés ou non, mus chacun par leurs intérêts propres et connectés par des relations faibles ou fortes, souvent depuis très longtemps, comme il en est de nos relations avec nos partenaires. C'est en partie cet agencement de relations formelles et informelles qui fait toute la force de nos actions. Pour ce qui est des actions de développement

menées par les acteurs belges, les analyses contextuelles communes (ACC) et les cadres stratégiques communs (CSC) devraient permettre de mieux appréhender collectivement les réalités avec lesquelles nous devrions composer. Cependant, même en unissant nos forces, nous ne serons toujours que l'un des facteurs, et non le décideur du changement.

Il sera nécessaire que la gamme des outils que nous recherchons ensemble permette, par leur souplesse notamment, la gestion d'actions très différentes, dans des contextes variés, souvent difficiles et soit également à même de rendre compte de l'action des « nouveaux acteurs du développement ». A l'inverse, il faudra également qu'elle permette l'agrégation des résultats par le bailleur public afin qu'il puisse lui-même être en position de décider et de rendre compte au Parlement de l'action menée avec les deniers publics.

Il faudra enfin se poser la question de savoir quel est le pourcentage de nos ressources que nous voulons consacrer à la planification et au suivi-évaluation des changements auxquels nous participons, et ce afin de conserver un système efficient.

C'est pour débattre de tout cela que nous avons souhaité organiser avec la CTB, les deux fédérations (Acodev et Ngo federatie) et la plateforme Be-cause Health cette journée collective. Afin de rester le plus concret possible, nous avons souhaité que le séminaire du 15 octobre 2015 à Bruxelles s'appuie sur des expériences de terrain afin de nourrir de réalité notre réflexion et de remonter ensuite vers la théorie et les pistes d'actions.

Cette journée de réflexion collective a eu pour mérite d'ouvrir le débat en bénéficiant de points de vue divers et variés, parfois contradictoires, sur cette question fondamentale : « comment intégrer la complexité de nos environnements pour impulser des dynamiques de changement ? ». Cela revient à demander si « on peut faire du développement autrement ».

Cette journée aura notamment permis de tracer quelques pistes pour des modes d'action différents et innovants. Sans forcément chercher à dégager une vue unique entre les participants, le séminaire organisé a permis d'apporter un regard critique et constructif sur de nouveaux outils, méthodes et approches pour mieux planifier, suivre et évaluer des actions d'appui au développement.

*“ Mettre en relief la réalité complexe de nos sociétés, faites de femmes et d'hommes, organisés ou non, mus chacun par leurs intérêts propres et connectés par des relations faibles ou fortes ”*

Pour terminer, quels que soient les méthodes et outils utilisés, l'essentiel est que ces derniers soient vecteurs d'apprentissage individuel (à l'échelle d'une organisation) et collectif (à l'échelle du secteur). Questionner en continu le sens et la pertinence de son action, prendre en compte le contexte dans sa version dynamique (et non figée) pour apprécier au mieux les effets et les impacts des actions engagées est essentiel.

Nous espérons maintenant que cette journée d'échange sera vecteur d'une dynamique continue centré sur l'apprentissage collectif. Je peux vous assurer que le COTA prendra toute sa part dans cette dynamique.



**Paul Verlé**

Manager du Département Expertise Sectorielle et Thématique - CTB

La CTB a été très heureuse d'accueillir dans ses locaux le séminaire sur le changement et la complexité. C'était pour moi un vrai plaisir de voir l'enthousiasme soulevé par le sujet et de constater le nombre important de participants.

Ce que je considère encore plus important, c'est la diversité des personnes présentes : personnel de la CTB, des ONGs, la DGD, des consultants indépendants, mais aussi quelques invités internationaux. Ce séminaire est d'autant plus important que les termes "changement" et "complexité" n'appartenaient pas au Top 50 des mots-clés du secteur de la coopération-développement. Le nombre de personnes présentes à l'atelier montre que le secteur a changé et qu'il a acté la complexité du monde. On ne parlait pas de complexité il y a 10 ans.

Des conférences, des ouvrages, des articles nous ont permis d'évoluer et de considérer la complexité de nos environnements comme une source d'inspiration et d'évolution de nos pratiques.

La prise en compte de la complexité dans les dynamiques de changement s'inscrit de surcroît complètement dans la ligne politique de notre Ministre qui a récemment dit que le développement est une dynamique qui n'est jamais linéaire et qu'il faut essayer, par le biais de petites étapes, avec des hauts et des bas, de procéder par de petites avancées qualitatives.

En même temps, je comprends également la crainte d'aller vraiment au fond de ce sujet parce qu'il y a aussi des personnes, des organisations qui pourraient utiliser ce concept de complexité comme excuse pour ne pas obtenir

de résultats et là n'est pas le but. Mais j'ai tendance à penser que ce phénomène est marginal dans notre secteur. Je pense que la plupart d'entre nous cherchons à améliorer le sens de nos actions et les résultats. Je pense donc que cette crainte n'est pas justifiée, mais il faut en tenir compte. Des critiques existent et ne doivent pas être niées.

De même, le concept « *change* » est aussi parfois un peu flou. D'ailleurs, j'ai du mal à trouver un équivalent en néerlandais. C'est pour cela que je dis toujours « *change* », « changement » en français. On ne parle pas de changement (*de verandering*) en néerlandais. C'est pour cela qu'on utilise le mot « *change* ». A mon sens, cela indique que nous ne sommes pas tout à fait à l'aise avec ce mot là.

Mais il est un fait que partout, non seulement dans la coopération au développement mais dans d'autres secteurs ici en Belgique, tout le monde parle de « *change* », « *theory of change* ». Lorsque l'on parle de « *theory of change* », on constate qu'il y a différentes interprétations. Il y a le « *theory of change* » en tant qu'approche, il y a le « *theory of change* » en tant qu'outil, en tant que moyen pour obtenir des financements et ce n'est pas tout à fait la même chose. Tout le monde parle de « *theory of change* », mais nous ne sommes pas tous d'accord sur ce que cela signifie dans la pratique. Je suis convaincu que « *theory of change* » peut servir de socle au cadre logique. Cependant, mal utilisée ou appliquée de façon dogmatique, cette approche peut aussi poser des problèmes.

Cette journée a permis de clarifier ce que l'on pouvait entendre par changement même si tout

n'a pas été dit, le temps ne le permettant pas. Le séminaire organisé est un bon début. Il a permis à tout un chacun de s'exprimer librement.

Avant de terminer, je souhaiterais rendre à César ce qui lui appartient. Nous sommes ici à l'initiative du COTA. C'est le COTA qui a enclenché la dynamique collective autour de ce sujet. Au final, c'est tout un groupe enthousiaste, composé des fédérations d'ONG (Acodev et ngo federatie), de la CTB, de la plateforme Be-cause Health, qui s'est mobilisé et a permis que ce séminaire ait lieu.

Encore une fois, j'ai eu beaucoup de plaisir pendant ce séminaire, notamment celui de voir autant de participants qui avaient envie de parler de sujet difficiles. La dynamique doit maintenant continuer et se consolider.

# Partie 1

Prendre en compte la complexité du changement et des contextes d'intervention : de quoi parle-t-on ?

Nous avons d'abord sollicité des praticiens afin qu'ils nous présentent les enseignements de leurs appuis au changement dans des contextes complexes.

C'est en ce sens que la CTB, l'ONG Caritas International et la commune d'Ixelles ont présenté leurs expériences d'intervention dans les territoires palestiniens et ont fait part de leur analyse de la complexité. Ils ont également formulé des pistes pour le développement d'approches et attitudes à privilégier pour agir (*muddling through*) dans les contextes complexes.

Dans un second temps, nous avons convié des chercheurs et praticiens de différents horizons pour qu'ils nous livrent, sur base de la présentation de l'étude de cas en territoires palestiniens, leur propre lecture et analyse de la complexité.





**Olivier Donnet, BTC-CTB**

Expert en développement institutionnel et gouvernance  
<https://www.btcctb.org/fr/theme/gouvernance>

Présentation complète : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

## LA GOUVERNANCE LOCALE AU COEUR DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL EN PALESTINE, UNE APPROCHE ITERATIVE ET MULTI-ACTEURS

« Peut-on renforcer les dynamiques de développement autrement ? » : que vous évoque le sujet du séminaire par rapport à votre expérience palestinienne ?

La question posée est intéressante parce qu'elle renvoie à trois questions fondamentales. Premièrement, on renforce « des dynamiques » au pluriel. Cela sous-entend la reconnaissance de l'existence de ces dynamiques. Mais de quelles dynamiques parle-t-on ? Comment les observer ? Peut-on analyser des dynamiques sans fausser ce que l'on analyse à travers la manière dont nous les analysons ? L'outil d'intervention que nous utilisons n'influence-t-il pas ce que l'on observe ?

Deuxièmement, quelle est la nature du changement que nous souhaitons ? De quoi parlons-nous ? Que voulons-nous améliorer ? Se réfère-t-on à tous ces objectifs qui sous-tendent nos programmes d'efficacité, d'efficience, de durabilité etc. ou bien à des modes de faire, à des modalités, des processus, des activités ? En fait, cette question ouvre un spectre important de sous-questions.

Troisièmement, qu'entend-on par « autrement » ? À quoi nous référons-nous ? Par rapport à quels modèles ou références ? Sur base de quel modèle travaillons-nous ? Cette question reste ouverte mais demeure fondamentale car elle est au cœur de tout ce que l'on essaye de faire lorsque l'on travaille sur des processus.

Quelle est la complexité du contexte palestinien ?

Très brièvement, la problématique de la Palestine est territoriale. Le cœur de l'intervention d'une partie de la coopération belge en Palestine est d'ailleurs territorial dans son approche.

L'histoire de la Palestine est un processus de déterritorialisation progressive : d'année en année la Palestine s'est réduite à 5% du territoire initial et est devenue un territoire totalement morcelé. Ensuite, c'est l'histoire d'une occupation de l'armée israélienne mais surtout d'une striation (cfr. Deleuze et Guattari, 1980) du territoire, une prise de contrôle complète du territoire en maîtrisant les migrations, en traçant quelques lignes de quadrillage. D'autant que ce territoire a été - avec les accords d'Oslo - découpé en trois types de zones (A, B, C) avec une souveraineté palestinienne graduelle et différenciée. L'armée israélienne continue d'avoir un droit de regard permanent. Le mur, toujours en cours de construction, est aussi un outil de striation important. Il fait plus ou moins 1000 kms dans son projet final. Il ne fait pas que contourner, il pénètre dans le territoire afin de contrôler les migrations et les mouvements intérieurs. Ensuite, il y a aussi le problème des colonies puisqu'il y a 150 colonies pour 500.000 habitants. Ce processus ne cesse de s'amplifier.

Le territoire est fragmenté à tous les niveaux :

- Il est fragmenté juridiquement de par son histoire. Certaines collectivités locales se réfèrent au cadre juridique ottoman, d'autres au britannique, ou à celui des égyptiens... Il y a l'occupation israélienne et maintenant l'autorité palestinienne qui développe progressivement un cadre juridique lui-même incomplet, imprécis et en partie inadéquat.
- Il existe aussi d'importantes disparités au sein du cadre institutionnel au niveau des collectivités locales. Nous sommes face à une décentralisation à l'échelon local avec une loi organique générale qui couvre municipalités et villages. Au-dessus, il y a des concentrations administratives, puis l'échelon national. Tandis que les Palestiniens développent le « lego institutionnel », les israéliens s'occupent du territoire.
- Le cadre économique est lui-même totalement fragmenté puisqu'il n'y a pas de libre-circulation des biens. Il y a même un contrôle total de ce qui peut rentrer ou sortir de Palestine. Il y a également de grandes disparités entre les territoires en termes de richesse.
- Le cadre social est historiquement fragmenté avec des réalités culturelles locales très marquées. La Palestine a construit son histoire sur des cultures locales à l'échelle de villages. Ces villages ont une histoire, des relations conflictuelles ou d'association. Les villages palestiniens sont un des piliers historiques de la gouvernance en Palestine. Certains villages ont plus de deux mille ans, ils existaient avant la création de l'Etat. Pendant certaines périodes de l'histoire de la Palestine, ils ont gouverné. L'ancrage identitaire, très fort au niveau local, génère *de facto* une fragmentation compte tenu des difficultés de faire travailler ces villages ensemble pour développer leur territoire.
- La fragmentation est aussi amplifiée à travers l'intervention des partenaires au développement. Les bailleurs de fonds ont transformé ces villages en réceptacles de l'aide plus qu'en acteurs institutionnels de développement de leur territoire. Cela renvoie à l'idée que la confrontation d'un partenaire au développement et d'un bénéficiaire de

l'aide modifie profondément l'histoire même de ces acteurs.

- L'insécurité et l'instabilité chroniques ajoutent également des éléments de complexité.

### Comment la CTB inscrit-elle son appui dans cette complexité ?

Le LGRDP (*Local Government Reform and Development Program*) a pour objectif d'appuyer la réforme institutionnelle par le renforcement des capacités institutionnelles du secteur. Le programme part de l'hypothèse que tous ces villages ne peuvent pas être viables en termes de services, de dynamiques de développement ou de capacités. Il s'agit d'identifier et de constituer des municipalités viables sur la base d'une politique d'« amalgamation » (fusion) des villages. Une situation un peu similaire à celle qui a conduit à la fusion des communes en Belgique.

Les ambitions du programme étaient claires, le contexte était complexe et l'outil d'intervention considérait trois grandes composantes : (i) appuyer le développement institutionnel depuis le niveau central jusqu'au niveau local, (ii) appuyer le processus d'amalgamation des villages et (iii) renforcer un programme d'appui aux municipalités existantes ainsi qu'aux nouvelles municipalités issues de ce processus d'amalgamation.

### Comment s'est déroulé le programme jusqu'à aujourd'hui ?

En le considérant a posteriori, on peut dégager plusieurs phases dans sa mise en œuvre. La première étape, en se focalisant sur les besoins en équipements et en infrastructures plus que sur du « *soft* » (des questions de gouvernance), a permis de développer des liens de collaboration, de créer une relation de confiance et de lancer des processus. En répondant à ces besoins immédiats, on apprend à se connaître.

Dans une deuxième étape, on découvre progressivement que les choses ne se passent pas comme on l'a cru. On découvre que l'amalga-

mation ne fonctionne pas du tout, que les villages n'en veulent pas, et ces programmes d'amalgamation fondés sur les *success stories* revendiquées par d'autres bailleurs se révèlent être un « miroir aux alouettes ».

Devant ce constat, pendant une année, nous avons travaillé à libérer la parole de nos partenaires pour faire sortir celle-ci du jeu que la coopération au développement induit auprès de ces villages pour obtenir des ressources, un jeu d'autant plus prégnant que la plupart des bailleurs de fonds ont mis en place des mécanismes pour appuyer directement les villages sans passer par les structures centrales palestiniennes.

*“ L' action que l'on met en place ne peut jamais être déliée de tous les impacts qu'elle peut avoir dans l'ensemble du dispositif institutionnel. Si l'on bouge un élément, l'ensemble du dispositif bouge. De ce fait, on est toujours dans le complexe “*

Cela a fabriqué une fragmentation encore plus grande du territoire, et a généré en dix ans des inégalités territoriales parfois plus importantes que celles qui existaient avant l'intervention des partenaires au développement. Cette phase de dialogue peut paraître très lente mais il s'agit d'essayer de comprendre réellement les problèmes tels qu'ils se posent, la vision et les attentes des différents acteurs. Nous avons donc revu l'approche du programme en faisant accepter que nous revenions en arrière sur une approche pilote (l'amalgamation).

Troisième étape, nous avons changé la stratégie afin d'identifier avec nos partenaires les leviers de changement vers plus d'intégration territoriale. C'est devenu notre objectif final, c'est-à-dire la gestion des disparités du territoire et leur

réduction. Cela a été un processus itératif, nous sommes rentrés progressivement dans la complexité, mais je crois qu'il n'existe pas un seul tissu social qui ne soit pas complexe. Les cartes ont été redistribuées entre tous les partenaires et nous avons refixé ensemble de nouveaux objectifs intermédiaires.

### Quelles leçons tirez-vous de cette expérience ?

Tout d'abord, que le dispositif institutionnel est un dispositif vivant et qu'il est important d'adapter constamment une intervention. Les procédures de la CTB permettent de le faire.

Une autre leçon est que dans un cadre complexe comme celui-ci, caractérisé par une faiblesse des institutions et des politiques, la coordination des bailleurs de fonds est un mythe, réduite à quelques actions.

Enfin, il est important de responsabiliser et de mettre en relation les acteurs, prioriser une approche stratégique plutôt qu'une approche administrative et favoriser l'apprentissage au niveau de tous les acteurs concernés par le processus.

Finalement, je souhaite revenir d'une manière provocatrice sur la « dimension quantique » de l'aide au développement. Nous pouvions déjà l'avoir perçue dans des expériences précédentes, mais en Palestine elle est apparue pour moi encore plus claire et visible, car le contexte permet d'analyser de manière plus directe ces processus d'appui au changement.

Premier point, il faut considérer que la complexité est la règle, et ce puisque les processus institutionnels sont toujours complexes même si on intervient sur un sous-processus simple. L'action que l'on met en place ne peut jamais être déliée de tous les impacts qu'elle peut avoir dans l'ensemble du dispositif institutionnel. Si l'on bouge un élément, l'ensemble du dispositif bouge. De ce fait, on est toujours dans le complexe.

Second point important : l'outil ou l'approche utilisé(e) ne peut jamais être une fin en soi. Il

faut considérer que l'outil que l'on utilise porte en lui ses propres limites et celles qu'il génère dans l'environnement. Selon la façon dont on observe et ce que l'on observe, on prédétermine déjà ce que l'on va voir. Exactement comme en physique quantique.

Enfin, un processus de changement ne se lit pas de la même manière par les différents acteurs. Les forces de changement sont essentiellement endogènes. Nous sommes peut-être des facilitateurs ou des questionneurs mais les forces de changement sont à l'intérieur des systèmes. Si on considère que l'on modifie ces systèmes, il faut alors travailler à différents échelons. Les approches collaboratives et les synergies entre les différents acteurs d'un paysage institutionnel sont incontournables. Si on isole un acteur, on l'enlève de ses modes de relation et de sa réalité, y compris politique.



**Bernadette Vanraemdonck, Caritas Belgique**  
Responsable de la coopération internationale  
<http://www.caritas-int.be/nl/land/palestina>

## LE PROJET SYNERGY DE CARITAS BELGIQUE EN PALESTINE

### Comment l'action de Caritas s'inscrit-elle dans la complexité palestinienne décrite précédemment ?

L'action de Caritas concerne un territoire rural situé dans la région Nord-Est du gouvernorat de Jenin, notamment deux municipalités dont l'une est un amalgame de dix villages. Dans les faits, seuls cinq villages ont intégré cette municipalité.

Le projet SYNERGY, qui a démarré en 2014, vise le développement de territoires par l'appui aux microentreprises agricoles familiales. Il s'agit, d'une part, de renforcer l'économie locale par un appui à des projets socioéconomiques, mais aussi par la promotion du dialogue multi-acteurs. Le changement essentiel attendu se situe surtout au niveau microéconomique familial pour permettre de générer des revenus et ainsi lutter contre la pauvreté. D'autre part, le projet tente de contribuer à l'amélioration des conditions de vie sur le territoire palestinien en cherchant à lutter contre l'exode villageois par une protection et une valorisation du patrimoine et des identités locales pour ainsi assurer une meilleure attractivité du territoire et une amélioration des conditions d'habitat. Ce projet vise finalement à contribuer à une cohabitation pacifique des communautés sur place et, indirectement, en Europe.

Les activités consistent en des formations techniques, de l'appui à la gouvernance locale, des microprojets collectifs comme par exemple l'organisation d'un festival et la construction d'in-

frastructures. Le projet vise le développement et la diversification de l'économie rurale et compte des partenaires multiples : des municipalités, des associations, des syndicats, des coopératives, des universités, l'office de tourisme.

### Comment s'est déroulé le programme jusqu'à aujourd'hui ?

Dans la phase initiale, le projet a mis en œuvre des formations techniques. Quarante micro-projets économiques ont été subventionnés (de l'élevage jusqu'à des ateliers de couture), les habitations de 15 familles très vulnérables ont été rénovées. Depuis le début du projet, un dialogue soutenu avec la CTB et le consulat de Belgique a permis l'extension du « *Local Government Reform & Development Program* » à d'autres territoires. Nous avons facilité la rencontre pour un dialogue multi-acteurs dans 7 communes amalgamées avec 5 villages. Tous les autres villages ont voulu appliquer leur « *local action group* ». On cherche à étendre la composante « habitat social » qui s'inscrit dans la filière matériaux durables et qui prévoit une valorisation du patrimoine rural.

### Comment accompagne-t-on le changement dans un tel programme ?

Les facteurs qui facilitent sont les réseaux et les échanges. Les réseaux sur place, la société civile, les acteurs institutionnels, qui offrent une opportunité de faire des analyses conjointes, d'identifier les complémentarités. Evidemment

les freins sont l'occupation, la libéralisation de l'économie avec une inondation de produits importés d'Israël. Et puis, les difficultés à se projeter via un imaginaire collectif dans l'avenir : les gens sur place ont du mal à avoir des visions à long terme, à pouvoir exprimer leurs rêves.

La contribution des autorités publiques est un facteur stabilisateur ou de durabilité mais les véritables agents clés du changement sont ceux qui restent dans le territoire. C'est à eux de définir le changement souhaité. Cela montre encore une fois l'importance d'une bonne prise en considération de l'écosystème des agents du changement dans un contexte territorial, avec une multitude de partenaires qui ont chacun leur rôle.

Quel est notre rôle en tant qu'ONG dans ce contexte en mouvement ? C'est surtout l'accompagnement et la mobilisation des énergies locales. Apporter des possibilités de travail, des expertises techniques, être à l'écoute.



**Hicham Boumezzough, commune d'Ixelles**

Coordinateur des Projets Palestine-Israël - Service Coopération Internationale et Jumelages

<http://www.ixelles.irisnet.be/site/308-Zababdeh>

## LES PROJETS DE LA COMMUNE D'IXELLES EN PALESTINE

**Quelle est la spécificité de la commune d'Ixelles dans son action en Palestine ? Comment aborde-t-elle la complexité dans ce contexte ?**

Le service de coopération internationale de la commune d'Ixelles a trois missions principales : la coopération au développement, l'éducation au développement et les jumelages. C'est cette dernière qui est notre *core business*. Nos interlocuteurs privilégiés en Palestine sont les municipalités. Nos actions partent d'une impulsion politique. De ce fait, nous sommes complètement dépendants des changements politiques aussi bien en Palestine qu'en Belgique. Cela apporte un facteur de complexité de plus. Nous sommes jumelés avec Zababdeh depuis 2003. Pendant les dix premières années, la relation avec Zababdeh s'est cantonnée à des échanges culturels entre jeunes. Après dix ans, tous les facteurs étaient en place pour que nous puissions passer à des projets de coopération au développement, une volonté politique des deux côtés le permettait.

Après discussion avec nos partenaires, la problématique de l'eau est apparue comme essentielle. Nous nous sommes donc lancés dans un projet qui s'appelle « *More Water for Palestinian people in Zababdeh* » de 2012 à 2014.

Nous avons pensé à des solutions alternatives sur les questions d'accès à l'eau. C'est un projet en trois volets. Le premier volet relève des unités de stockage et de récupération d'eau de pluie pour les familles. Le deuxième volet

consiste en un système d'assainissement des eaux usées. Le troisième volet vise la réhabilitation de latrines pour trois écoles publiques et l'installation d'un potager collectif.

Un deuxième projet intitulé « *A Green Project* » est toujours en cours. Nous sommes passés à des petits projets très précis avec des familles. C'est une action ciblée. Il s'agit de développer la micro-économie et de redéployer les activités agricoles sur les terres de Zababdeh. La municipalité nous a demandé d'installer quatre citernes d'eau de 250m<sup>3</sup>, un système d'irrigation et la construction d'une serre pour les agriculteurs. Des formations sont menées par une ONG de développement agricole, notre partenaire sur tous les aspects techniques.

Trouver des financements est un problème pour une commune bruxelloise. Nous avons conclu un partenariat avec la Haute Ecole Charlemagne Isia, école d'agronomie. Isia dépose le projet de subsides et nous nous occupons de tout le volet administratif.

Un troisième projet européen, financé à hauteur de 420 000 euros sur 3 ans a permis de rassembler différentes municipalités, nos partenaires privilégiés : Zababdeh en Palestine, Ixelles en Belgique, Megiddo en Israël, Biarritz en France, Cascais au Portugal, Mizil en Roumanie et Kalamu en RDC. Le projet a touché des enseignants qui ont travaillé sur les objectifs du millénaire et réalisé une œuvre collective avec leurs élèves. Les différentes œuvres collectives ont été présentées devant le parlement

européen dans le cadre d'une rencontre de tous les élèves à Bruxelles. Nous avons aussi participé à la création d'une charte pour tout ce qui concerne la sensibilisation et l'éducation au développement.

Suite à notre participation au forum de Dunkerque, des rapprochements se sont faits avec d'autres autorités locales belges afin de mettre en commun nos compétences, nos ressources et de se rassembler autour d'un réseau. Nous avons constitué un réseau des autorités locales belges pour la Palestine avec pour l'instant la ville de Liège, la province du Hainaut, Tournai, St-Josse qui sont jumelées avec la ville de Bethlehem, etc.

Nous démarchons d'autres autorités locales pour qu'elles fassent partie du réseau afin de coordonner au mieux toutes nos interventions en Palestine.



**Marc Totté, Inter-Mondes**

Coordinateur

<http://www.Inter-Mondes.org>

Présentation complète : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

Vous travaillez essentiellement sur les enjeux interculturels dans les dynamiques de changement, que vous inspire ces trois cas concrets ?

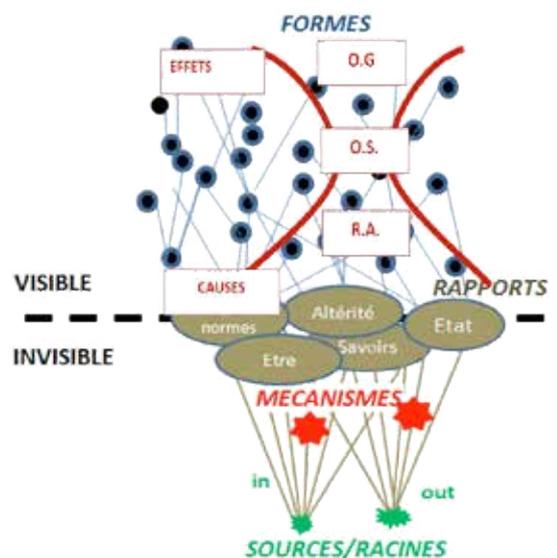
Nous travaillons sur le changement. Non pas sur celui que l'on attend ou que l'on cherche à promouvoir mais sur le fonctionnement du changement, principalement sur les enjeux interculturels. Nous définissons la culture comme tout ce qui est impensé. La coopération en est un bel exemple par sa difficulté à se repenser, à repenser ses outils et ses méthodes. Sans être un

spécialiste de la Palestine, cette présentation fait écho à pas mal de grilles d'analyse.

On parle beaucoup de changement mais on le conçoit essentiellement à partir d'ici. Dans notre culture occidentale, depuis les Grecs, nous avons cette idée que les choses devaient être ou ne pas être. Il est impossible pour nous de penser qu'elles sont à la fois quelque chose et autre chose en même temps. D'autres cultures ont pensé différemment. Notre conception du changement est fixée sur les issues du changement, les résultats et les impacts.

## Pour une théorie du changement par la culture (2) : identifier racines et mécanismes

- Des finalités logées dans les conséquences des conséquences
- Un Objectif qui vise une forme particulière
- Des sources et racines jamais investies



On va chercher, à travers des modèles et des plans devenus au fil du temps de plus en plus contraignants, à obtenir du changement. Certaines cultures n'ont pas pensé le changement et d'autres considèrent que ce que l'on fait en Occident nous place continuellement dans des ornières.

Dans le cas étudié sur la Palestine, nous sommes partis de plusieurs modèles, le modèle d'amalgamation entre autres, sans finalement se poser la question de savoir qui sont ces gens, d'où viennent-ils ? Qu'est-ce qui les empêche de se lier et de faire société ? On parle beaucoup de communautés différentes, de communautés villageoises. Partir de là, comprendre ces gens et comment ils fonctionnent est un préalable pour faire un travail dans ces sociétés. Autre modèle, la notion de gouvernance décentralisée issue de nos sociétés s'applique de façon mécanique sur ces schémas et devient une mise en spectacle. Ainsi, des projets extrêmement intéres-

sants sur le papier s'avèrent pratiquement sans lendemain parce que l'on ne pense pas ce qui construit les fabriques de pauvreté et les usines à inégalités dans ces pays-là.

La question essentielle est celle de savoir comment sortir de ces schémas qui font que le contexte est toujours en résistance par rapport au modèle préconçu ? On voit qu'il y a des ouvertures, les outils sont de plus en plus euphémisés, c'est-à-dire qu'il ne faut pas les prendre au sens strict, linéaire. Mais on a l'impression dans tout ce que l'on a entendu que l'on est dans la réaction a posteriori. On va interagir et s'ajuster sans finalement comprendre ce qui se passe dans le milieu. Est-ce que l'on connaît ces gens, ces sociétés ? Est-ce si complexe que cela ? Ne se gargarise-t-on pas de mots en parlant de complexité ? Ne s'empêche-t-on pas de relever finalement des choses qui sont relativement simples ?



**Miguel Declerck, Echos Communication**

Directeur

<http://echoscommunication.org>

Présentation complète : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

**A Echos Communication, vous travaillez sur la dimension des comportements humains, de l'individu et des groupes. Le facteur culturel est-il si important que cela ? Est-ce que l'on se leurre lorsque l'on parle de complexité ? Quelle est votre grille de lecture ?**

La complexité est dans l'humain et c'est probablement la seule chose que l'on n'arrivera pas à planifier. Mais, j'ai un problème avec le mot culture. D'abord parce que je ne suis pas sûr de comprendre ce que cela veut dire mais éga-

lement parce que c'est un concept fourre-tout dans lequel on met des choses que l'on n'est pas arrivé à expliquer.

Nous proposons un petit modèle sans prétention qui résulte de nos réflexions sur l'implication du comportement humain et de la cohérence qu'il doit y avoir entre différents facteurs : les valeurs, les cadres, le contrat, l'autorité, le leadership. Les valeurs sont la principale difficulté dans les projets exposés : « Est-ce que l'on est bien d'accord sur la même chose, notre partenaire et nous ? ».

Pour reprendre l'exemple du programme en Palestine, veut-on proposer de l'aide, une aide au changement ou cherche-t-on des réceptacles pour nos financements ? C'est ce que nous appelons chez nous « le mal-entendu bien-entendu » et qui revient à dire « nous sommes contents parce que nous sommes dans le caritatif et c'est valorisant. Eux sont contents parce qu'ils ont ce qu'ils veulent ». Cela est extrêmement compliqué à déconstruire. Dans l'expérience menée par la commune d'Ixelles, pendant dix ans vous avez travaillé avec des homologues en leur fournissant du matériel, est-ce la bonne approche ? Je ne sais pas, mais c'est probablement l'approche la plus naturelle. Ceci dit, après dix ans de dons, leur dire que vous ne leur donnerez plus rien mais que vous allez vous réorienter vers un processus d'échanges et de conseil n'est pas simple non plus à faire accepter comme virage.

Cette fonction de « conseiller » ou de « coach » est importante. Nous avons tous besoin d'un coach, de quelqu'un qui vous écoute, qui vous

*“ Rien n'est simple et si nous acceptons déjà que ce n'est pas simple, nous nous mettons en posture d'apprentissage et nous donnons les chances d'atteindre nos objectifs ”*

provoque, qui vous repousse dans vos retranchements mais qui ne vous dit jamais ce que vous devez décider. Toutefois, il est difficile d'être coach lorsque l'on apporte l'argent. Il devient alors tentant de dire : « Oui c'est bien mais on n'a pas d'argent pour cela donc tu ne pourrais pas penser autrement ? ». C'est une caricature qui révèle le problème de l'argent : certes indispensable, mais si on le met devant on occulte le relationnel humain. L'argent va primer alors qu'il ne crée pas le changement, il crée la dépendance.



L'autre facteur est le/les cadre(s). Ce qui me réjouit, pour nous qui sommes les grands défenseurs de la démocratie, c'est que l'on reconnaisse enfin que lors des élections, le maire corrompu est quand même reconnu comme élu. Je crois que le développement territorial passera directement par l'implication du maire. Autrement dit, si l'on n'intègre pas le maire dans nos processus de construction, il ne travaillera pas avec nous mais bien contre nous, il mettra toute son énergie dans le déploiement de ses capacités de nuisance. Les cadres sont très souvent imposés, copiés. Donc les cadres sont extrêmement importants et ils se concrétisent bien souvent par le contrat. Le contrat demande énormément de temps. Aujourd'hui les bailleurs de fonds ne financent pas le travail sur le cadre. Ils financent ce qui se passe après le cadre. S'il y a des cadres, il doit y avoir des gestionnaires de cadre donc des autorités. L'autorité c'est ce qui fait de la diversité une unité dans le territoire. Le cadre n'est pas négociable.

Avec les valeurs et les cadres, on arrive dans la



**Thierry Vandebroek, Poseco**  
Directeur  
<http://poseco.org>

**A Poseco, vous cherchez à promouvoir des approches plus systémiques et d'économie positive. Comment abordez-vous la complexité ?**

J'ai moi-même opéré un changement puisque je venais du monde de la communication et que j'ai décidé de changer et de lancer une association pour promouvoir des modèles économiques plus en phase avec les défis sociétaux. Je pense que l'on peut également faire de l'aide

compromission. Et puis il y a le leadership. Ce n'est pas l'autorité, c'est le principe d'avoir une attitude qui permette à chacun de contribuer à la solution. Le rôle d'un maire est de mobiliser les gens autour de lui, autour d'un projet qu'il aura aidé à formuler. Aujourd'hui, il y a trop d'autorité et pas assez de leadership.

Finalement, un dernier facteur est la posture, l'attitude. Je peux dire que je vais écouter les gens, mais aussi m'assurer que personne ne va entrer dans mon bureau alors que ma porte est toujours ouverte. Pourquoi ? Parce que ma posture va déterminer la manière dont les gens vont venir me trouver. Une autorité qui dit écouter les gens mais ne les écoute que quand cela l'intéresse, c'est juste une posture.

Que faire de tout cela ? La complexité c'est aussi notre salut. Rien n'est simple et si nous acceptons déjà que ce n'est pas simple, nous nous mettons en posture d'apprentissage et nous donnons les chances d'atteindre nos objectifs.

au développement, du bien aux personnes et à la société à travers des modèles économiques ou semi-économiques. Par exemple, cette personne en Inde qui voulait soigner des pauvres mais n'avait pas d'argent pour le faire. Elle a monté un hôpital de luxe, et avec l'argent des clients riches, a pu aider les clients pauvres. C'est une innovation économique.

Toujours dans le domaine économique, la collaboration entre trois catégories d'acteurs

(administrations/institutions publiques, un investisseur privé et une association) permet d'expérimenter autour d'un défi social. Le privé paye la prise de risque sur base d'un contrat passé avec l'Etat et une association. Si l'impact souhaité est atteint, il y a un remboursement de la société privée avec intérêt. L'administration/l'état ne prend pas de risque sur cet « essai pilote ».

J'ai aimé l'idée de l'éclaireur, du coach, du mentor qui, avant d'agir, prend le temps de comprendre le terrain. Ensuite, il faudrait partager aussi bien les réussites que les échecs. Je voudrais donner une image que j'utilise souvent lorsque je dois parler de la complexité et de l'instabilité dans lesquelles on doit travailler. Deux personnes devant une mer agitée peuvent avoir deux comportements. On peut être paniqué car la vue de la mer agitée fait penser à

la noyade. On peut avoir une jubilation parce qu'on se dit que c'est le moment parfait pour sortir sa planche et aller faire du surf. C'est la même mer, la même eau, ce sont les mêmes molécules, le même vent mais ce n'est pas la même approche, le même objectif. L'un veut avoir du plaisir et l'autre a déjà peur. C'est l'état d'esprit qui joue ici.

Ne faudrait-il donc pas dans vos métiers et vos structures considérer un environnement complexe comme une opportunité ? Ainsi, si un même contexte peut avoir des conséquences graves, cela peut être en même temps un outil. J'aime l'idée de dire que l'outil n'est pas une fin en soi. Par contre, si l'on peut jouer avec pour arriver à se libérer et à générer de l'impact, c'est tout bon. Partager cette envie de surfer et de trouver la bonne vague, c'est peut-être le message que je veux laisser.



**Bruno Marchal, Institut de Médecine Tropicale d'Anvers**

Enseignant et responsable du département Health Services Management

<http://www.itg.be/itg/Generalsite/Default.aspx?WPID=513&L=F>

Présentation complète : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

**Vous travaillez sur la complexité dans les systèmes de santé et sur des approches d'évaluation réalistes orientées changement. La complexité fait-elle partie de notre quotidien ? Faut-il en avoir peur ou non ?**

L'ensemble des interventions montre que pour aborder la complexité, il faut d'abord l'identifier, l'accepter pour finalement être en mesure de choisir une réponse optimale. Pour l'identifier, on peut dire que la complexité est partout mais que tout n'est pas complexe. Cela serait une

erreur de penser que tout est complexe. Eviter la confusion entre ce qui est simple et ce qui est complexe est important. Pour cela, des cadres d'analyses existent qui permettent d'identifier si l'on est en présence d'une situation complexe ou non. Si l'on sait dans quelle situation on est, on sera à même de choisir l'approche optimale. De plus en plus, à l'IMT, on pense que c'est dans les modèles de la complexité sociale que l'on va trouver des réponses à la complexité des systèmes. Ce sont les relations entre les êtres humains, d'une part, et les êtres humains et leur contexte, d'autre part, qui font la complexité. Ce

que l'on appelle en sociologie l'interaction entre l'« *agency* » (agencéité en Français) et la structure. Avec d'un côté, la structure et la culture et, de l'autre côté, les individus, l'un influençant l'autre et permettant que quelque chose en émerge. C'est cette approche là qui est selon moi la plus utile. En parcourant la littérature on remarque que les « *sense-making frameworks*<sup>3</sup> » sont les plus utiles.

Accepter la complexité n'est pas facile. D'autant plus dans un monde dominé par ce qui est mesurable. C'est quelque chose auquel la CTB est confrontée également. Au début, l'identification du projet en Palestine s'est faite de façon traditionnelle avec des objectifs, des horizons de planification courts, etc. Avec des projets qui ont des horizons temporels de deux ans, on ne peut rien faire. Il n'est pas facile d'accepter la complexité. Ainsi, comme les autres intervenants l'ont

mentionné, il faut chercher à réfléchir sur d'autres points de vues.

Accepter la complexité veut dire que l'on peut apprendre du passé mais que les leçons du passé ne peuvent qu'informer (et non déterminer) les interventions futures. Surtout dans l'évaluation ou dans la planification, c'est l'apprentissage continu qui est essentiel. Ce qui compte, c'est d'être capable de décontextualiser l'expérience et de tenir compte de ce qui a marché ou non. C'est là où le monde de l'évaluation peut évoluer.

Il y a beaucoup d'autres façons de faire de l'évaluation. C'est peut-être un changement de posture de nous tous, et surtout dans le monde du développement, qui va nous aider à faire face à la complexité.



**Jean-Louis Dethier, BDO**  
Consultant et formateur en stratégie et management.  
<http://www.bdo.be/fr/>

**Vous travaillez beaucoup sur les dynamiques territoriales, que vous inspire les cas concrets d'interventions en Palestine ?**

Je travaille beaucoup sur la question du développement territorial ici mais aussi sur le développement personnel et institutionnel. Toute ma vie j'ai été intéressé par cela car je croyais que j'étais intéressé par le changement et par le progrès. Je vois que j'ai changé des choses dans ma vie, mais il y a aussi énormément de choses que je n'ai pas changées.

Dans une société qui change aussi vite, comment acceptons-nous de changer ?

tons-nous de nous adapter ou pensons-nous que c'est la société qui doit s'adapter à notre manière de voir les choses ? C'est une question que l'on peut se poser dans le monde entier aujourd'hui. Et la question de notre responsabilité est posée avec l'idée que nous avons un champ des possibles qui ne cesse de s'élargir alors que dans le même temps, les marges de manœuvre rétrécissent.

J'aimerais partager trois idées importantes avec vous.

Premièrement, le non-changement. Ce qui est important aujourd'hui, à côté du changement, c'est surtout le non-changement.

<sup>3</sup> Des approches ou modèles qui se centrent sur l'importance des aspects cognitifs et donc du sens donné aux expériences.

Que doit-on garder ? Que doit-on changer ? Lorsque l'on discute avec des gens sur une problématique de développement, qu'il soit personnel, territorial ou institutionnel, la question est « je veux bien changer mais ce qui m'intéresse c'est de conserver un certain nombre de choses qui sont liées à mon identité, à mes loyautés, à mes intérêts, etc. ». Quand on impose le changement de l'extérieur, il faut d'abord voir sur quel plan il doit se faire.

Deuxièmement, il faut travailler sur les systèmes vus de manière relativement simple. Cela permet de saisir la complexité en observant les récurrences, ce qui caractérise le système et ce qui fait qu'à différents niveaux du système, le même mécanisme se reproduit. Le cas palestinien est basé là-dessus. L'idée de la fragmentation, c'est un élément récurrent qui est partagé par tout le monde et qui est probablement un facteur de contamination. Cette fragmentation doit également toucher la coopération au développement parce que lorsque l'on vit dans un système comme le système palestinien, on est également influencé par lui. Bien entendu, la fragmentation n'est pas le seul élément de récurrence dans le système palestinien et dans le système formé par la coexistence de l'aide avec les acteurs palestiniens. Cela devrait faire l'objet d'un examen approfondi.

Troisièmement, ce qui est également important, c'est la force du contexte. Les choses vont de plus en plus vite, les interactions sont de plus en plus nombreuses et se développent dans des champs de plus en plus larges. Même si l'on prend la situation d'un village palestinien, le contexte historique et géographique struc-

ture la position des personnes et leur champ du possible ainsi que leur marge de manœuvre, champ de possibles et marges qui sont intégrés par chaque groupe pouvant ainsi faire certaines choses mais d'autres pas. En cela, on revient à la question du changement et du non-changement. Il faut trouver un compromis entre les deux.

Cette question peut également se poser à l'échelon de la coopération. La coopération est influencée par un contexte global qui a changé profondément avec la chute du mur de Berlin et qui est en train d'évoluer avec l'ensemble de la société. Comment cette bureaucratie de la coopération peut s'adapter à cette complexité locale ? Cela repose notamment sur la marge de manœuvre des intervenants et la manière dont ils peuvent négocier avec la bureaucratie une certaine flexibilité pour s'adapter et prendre en compte les besoins de ceux avec qui ils travaillent.

Pour conclure, il existe un outil intéressant : les questions circulaires. Aux personnes prêtes à envisager un changement pour des besoins qu'elles expriment, il faut leur demander ce qui va se passer si on répond à leur demande de telle ou telle autre façon ? On peut ainsi mieux comprendre les logiques et en même temps les inviter au dialogue. Au travers des compétences d'un intervenant extérieur qui connaît certaines choses que la personne ne connaît pas, on peut construire une vision d'avenir commune et une vision des récurrences qui caractérisent les marges de manœuvre et le fonctionnement des uns et des autres.



**Michael Van Cutsem, SWEP, Institut Destrée**

Directeur de recherche, co-responsable du pôle prospective

<http://portail-rfe.org/node/53>

<http://www.institut-destree.eu>

Présentation complète : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

## En quoi la prospective peut-elle être un outil pour analyser le changement et la complexité ?

Parler de prospective ne va pas être simple surtout que la réalité israélo-palestinienne sur laquelle nous nous penchons est éminemment complexe et nous invite à rester humble. Dans la pratique professionnelle, il faut être dans une démarche de prospective à des échelles territoriales variées.

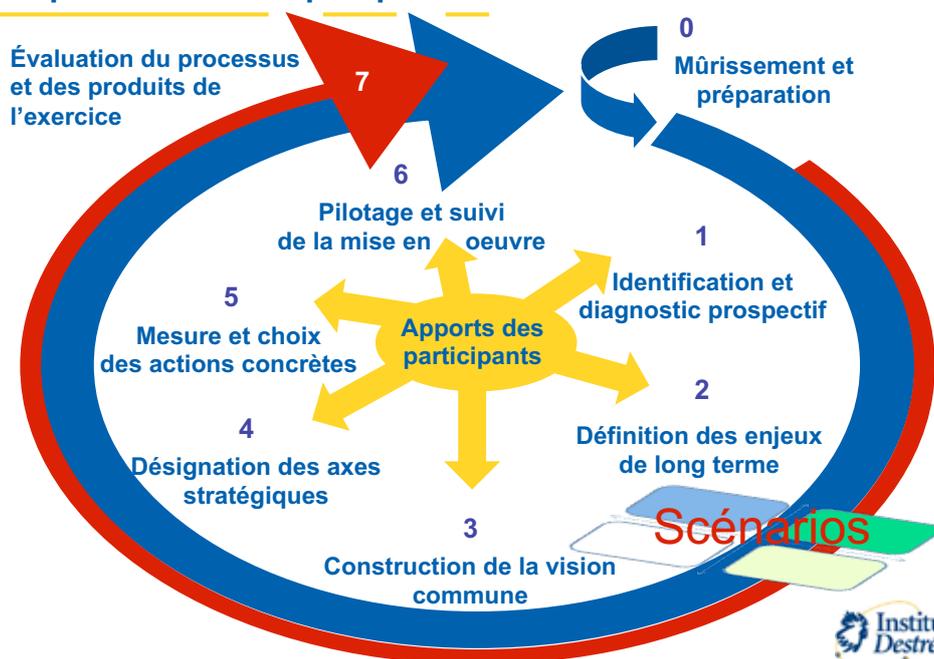
J'ai un lourd passé d'évaluateur et puis je suis passé à la prospective, cela m'a donné le sentiment de pouvoir ouvrir des horizons car la prospective remet les volontés politiques dans un temps long, ce qui permet de revenir en arrière et de voir les étapes par lesquelles on est passé. Au-delà du temps long qui permet de relativiser, cela permet également d'identifier des alternatives qui sont aussi bien dans le passé que dans le futur.

On peut faire intervenir des méthodes et des outils qui ouvrent les horizons, des histoires. Ces histoires ouvrent à leur tour des questions qui appellent à différentes réponses. En cela, on élargit la boîte à outils parce que l'on doit élargir le type de réponses à apporter. Au cœur de la prospective, il y a l'apport de participants car on travaille le plus souvent possible en participation.

Des participations qui doivent s'adapter aux contextes locaux, l'essentiel étant de cristalliser une discussion sur ce que doit être la vision.

C'est quoi la vision ? Comment la construit-on ? La vision donne un cap. Michel Godin aime rappeler que lorsque l'on construit une vision commune, il y a des finalités que l'on veut atteindre mais aussi le système de valeurs. Après, il y a des modalités à mettre en œuvre pour garder le cap mais les méthodes pour y arriver restent flexibles. Un bateau ne va jamais tout droit, il navigue en fonction des vents etc. Il y a cette notion de vision qui est travaillée dans les processus prospectifs. On est sur un processus et non sur un outil. Ce sont des processus qui permettent, avant la phase de décision, d'essayer de voir d'où l'on vient, quelle est l'histoire, par quel type de moment on est passé, quels sont ceux qui sont devant nous, comment peut-on se préparer au mieux ? Tout cela dans une optique beaucoup moins simplificatrice que celle du cadre logique.

### Le processus de la prospective



## INTRODUCTION

Sur la base des cas concrets relatifs à la Palestine et sur les difficultés de lecture de la complexité, les participants ont été invités à réagir.

### Séverine de Laveleye

#### Quinoa

Je m'interroge aussi sur le caractère politique du changement, d'autant que le choix de la Palestine rend la question particulièrement criante. On parle d'un pays strié, occupé et on se pose la question du changement. La finalité politique de notre travail a été assez peu questionnée. Si l'on veut travailler sur le bien-être, le développement et l'émancipation de la population palestinienne, une organisation doit se poser la question des causes et des mécanismes qui engendrent les inégalités et les injustices sur le terrain. Ne doit-on pas réfléchir sur la finalité de ce que l'on veut faire ? Quelle vocation politique du changement veut-on voir ? Que fait-on pour travailler sur ces mécanismes ? Est-ce notre rôle en tant qu'acteur de développement ? Pour les ONG issues de la société civile, quelle vocation politique du changement social veut-on ? Notre rôle n'est-il pas d'aller lutter contre le mur, contre la mainmise ? Cette question est pertinente pour tous les pays, le cas de la Palestine est juste particulièrement frappant.

### Monique Munting

#### Consultante indépendante

Le problème n'est pas dans la complexité qui est une réalité mais davantage dans le leurre entre cette complexité et le cadre du développement. Les acteurs ne complexifient pas la réalité, la coopération propose un cadre simplifié.

Qu'est-ce que la coopération finalement ? C'est une petite quantité d'argent ignorante des autres processus. C'est là le problème. J'ai vu il y a très longtemps un énorme projet en Indonésie qui promouvait la production de pommes de terre pendant que l'on interdisait l'importation de pommes de terre en Europe. Ensuite, le cadre de la coopération est lui-même

problématique. Ce qui me frappe, c'est comment ce cadre va de plus en plus vers une simplification. Pour donner des images concrètes, je me souviens avoir travaillé sur l'évaluation institutionnelle de la coopération suédoise. On se demandait si l'intervention suédoise contribuait à la réduction de la pauvreté rurale dans le monde. Cela était interprété en « est-ce que les projets sont efficaces ? ». C'est déjà une forte simplification. Est-ce que la pauvreté rurale va disparaître par les quelques projets de la coopération suédoise ? Dans le modèle de rapportage qui nous était imposé dans toutes les études de cas, tout était précisé de façon extrêmement simple. La description du pays que nous étudions devait tenir dans la même page que les remerciements. On ne parlait pas du pays mais uniquement des projets. Cela revient à l'ignorance totale du milieu où l'on travaille. Cela est présent dans toutes les étapes du projet. Il n'y a pas une forme d'identification du milieu distincte de la formulation.

*“ Le problème n'est pas dans la complexité qui est une réalité mais davantage dans le leurre entre cette complexité et le cadre du développement. Les acteurs ne complexifient pas la réalité, la coopération propose un cadre simplifié ”*

Pour le moment, ce qui domine est de se dire « on est ici et on doit arriver là ». Cette mentalité sous-tend la coopération au développement.

## Philippe De Leener

Inter-Mondes

On néglige systématiquement la façon dont les sociétés s'inventent leurs problèmes. Par exemple, de manière provocatrice, on peut se demander comment les palestiniens s'inventent leur fragmentation et comment ils s'inventent leur occupation. Les sociétés s'inventent les problèmes qu'elles affrontent. Cette question est régulièrement absente. Bien sûr, il peut y avoir des interventions extérieures mais ce qui vient de l'extérieur ne rentre confortablement chez nous que parce qu'on l'accueille bien.

L'autre élément qui me frappe est que l'on est enfermé dans une démarche projective. On est toujours dans l'idée de projeter un idéal de soi sur les autres. Et on est chaque fois surpris que les autres ne deviennent pas ce que l'on rêve qu'ils soient. Selon moi c'est un sérieux handicap pour toute question de changement.

Il y a une chose simple dans la physique quantique : toute complexité repose sur un ou deux principes simples. Le fondement d'une complexité, c'est la simplicité. Je crois que cela nous échappe dans les projets lorsque l'on est devant toute une série de choses que les projets ont inventées. La question principale est de se demander si tout ce spectacle ne peut pas être expliqué par quelques mécanismes fondamentaux ? En fait, les sociétés fonctionnent très simplement, sur quelques mécanismes. Le grand problème, si l'on veut être utile, c'est de voir comment aider les personnes à comprendre ces mécanismes.

## Ariane Bourlard

Direction générale du développement –  
ministère de la Coopération.

Il existe un décalage entre le terrain et la théorisation. Ce décalage reprend tous les mots évoqués : la culture, le comportement, etc. En reprenant l'idée de cette dimension quantique, tout en considérant les travaux de Claude Lévi-Strauss, je pense que la complexité se compose de mécanismes chimiques, biologiques et

sociaux qui cachent une forme de déterminisme et qui montrent la complexité à travers la simplification.

Je pense que la complexité réside aussi dans les outils et méthodologies développés par les bailleurs. Ces outils introduisent une multitude de paramètres et de variables. Cette complication à travers l'inclusion de paramètres et de variables dans les cadres publics interroge et modifie la forme de ce cadre et de l'autorité qui en est garant. Je pense qu'il est important de travailler avec pragmatisme et avec respect des cadres et des autorités locales.

Pour ce qui est des besoins, il est nécessaire de donner la parole aux principaux concernés. L'écoute et la participation locale sont des éléments importants.

Je voudrais terminer par un élément très important : l'espace-temps. Si l'on reprend le cas de la Palestine, c'est une longue histoire. On ne peut pas effacer cette réalité empirique et sociale qui perdure depuis des millénaires et qui a mené à la construction de la Palestine. Cet ancrage social et humain est un apprentissage de plusieurs siècles. On arrive avec des cadres, des méthodologies qui effacent des siècles d'histoire. Je pense qu'il faut avoir de la modestie et de l'humilité dans nos interventions et prendre le temps, lors des phases de planification et d'apprentissage, de comprendre le contexte et d'associer les acteurs des territoires.

*“ Un réel n'est jamais complexe,  
c'est le regard qu'on pose dessus  
qui l'est ”*

## Daniel Cauchy

Rencontre des Continents

Sur la planète dont je viens, la complexité n'est pas un objet. Par contre, il faut considérer la complexité comme un type de regard à

poser sur des objets. Si on pense complexité en termes de regard, deux pôles deviennent importants. D'une part, il faut penser l'interdépendance, à savoir comment de multiples facteurs sont toujours occupés à interagir les uns sur les autres et comment l'objet observé agit sur l'observateur et inversement. Dans la plupart des cas, on ne sait pas isoler les choses. D'autre part, il faut envisager la non-prédictivité, c'est-à-dire que dans les systèmes hypercomplexes on est obligé de se rendre compte que l'on ne sait rien des effets de ses actes. On va devoir travailler davantage avec des idées de résultante, d'émergence plutôt qu'en termes de résultats.

La non-prédictivité devient alors fondamentale pour toutes les recherches. Un réel n'est jamais complexe, c'est le regard qu'on pose dessus qui l'est. À partir de quel moment faut-il porter un regard complexe tenant compte des interdépendances et de la non-prédictivité dans un certain type de situation ?

### Thomas Lemaigre Chercheur indépendant

Je connais mal le monde dans lequel on est ici, ce que les sociologues appellent un champ professionnel. Vous êtes tous des professionnels de la coopération avec vos différentes positions. Quand je vous regarde en tant que champ professionnel, j'ai l'impression d'entendre parler des anges. Même si vous êtes dans un exercice d'introspection indispensable, cela donne l'impression que des anges parlent, c'est-à-dire des personnes totalement dénuées de valeurs, des gens qui seraient hors du monde... Et effectivement on sait à quel point l'argent qui circule du Nord vers le Sud conditionne la manière dont on rentre en rapport avec les interlocuteurs là-bas. Changement oui mais changement de qui ? Complexité de quoi ?

Merci d'avoir choisi cet exemple en Palestine autour de la question de la gouvernance locale car lorsque j'entends parler de problèmes de gouvernance, de complexité dans la gouvernance, je pense à la Belgique. Et lorsque

j'entends gouvernance locale réorganisée, de mobiliser les communes, je pense au marasme bruxellois. A Bruxelles, sur un mouchoir de poche il y a 19 communes, une histoire municipaliste dans un cadre où les frontières géographiques et administratives ne correspondent pas aux frontières économiques et sociales. Il y a des problèmes que l'on n'arrive pas à résoudre depuis pratiquement quarante ans : chômage des jeunes, nuisance aérienne, mobilité, etc. Dans ce bazar, les questions d'échelle de gouvernance, changement, etc. on peut les lire de la même manière que dans le cas de la Palestine.

Je me suis amusé à changer le mot Palestine par les mots Région bruxelloise et le mot Belgique par le mot Palestine dans la première page du document écrit. En fait, cela marche ! Ainsi, cette phrase écrite sur la Palestine s'applique pour moi à la Région bruxelloise : « *Pourtant, même si des initiatives d'amélioration existent en matière de gouvernance locale, il n'y a à ce jour pas de feuille de route pour guider le processus de réforme, pas de programmes clairs pour fédérer les intérêts divergents des nombreux acteurs impliqués, pas non plus de stratégie claire visant à articuler entre eux les acteurs d'un même territoire.* »

Ce sont des questions importantes à Bruxelles. Je vous invite à sortir dans la rue et voir qu'à Bruxelles tout ne va pas bien et que nous sommes interpellés par ces questions d'amélioration de la gouvernance locale. On a parlé de la culture, de la façon dont cela interfère dans nos approches rationnelles, dans les modèles que l'on essaye d'incorporer dans les actions au Sud. Mais il y a un niveau de complexité qu'il ne faut pas oublier, celui de notre propre complexité. Lorsque l'on arrive quelque part, nous sommes porteurs de ce que nous sommes, de notre histoire, de nos héritages, de nos habitudes, de nos particularismes, de nos conflits, de nos rapports à différentes réalités, etc. Il est indispensable, au Nord comme au Sud, quand on intervient sur les dynamiques de changement social de, non pas se penser comme des anges en dehors de la société, mais d'appré-

hender la façon dont ces schémas exercent une emprise sur nous et comment cela, par ricochet, a des répercussions sur la relation que l'on a avec les autres. C'est une dimension de la complexité qu'il est intéressant d'intégrer de temps en temps dans les processus.

**Vincent Litt**  
ULB-Coopération

Je me rends compte que dans les différents débats sur les modalités d'intervention et en particulier dans le secteur de la santé, la notion de modèle a énormément évolué. Cette notion n'aurait-elle pas bloqué les choses dans cette intervention en Palestine ? Dans ce cas, il semble que la notion de modèle renvoie à quelque chose d'hypothétique plus qu'à un chemin de mise en œuvre. J'aime bien la comparaison de l'échafaudage qu'on monte pour ensuite le démonter. C'est pareil pour un modèle. On en a besoin pour lire la complexité mais il doit rester hypothétique.

**Mathieu Noirhomme**  
consultant indépendant

J'ai entendu énormément de propos pertinents sur les concepts idées et valeurs à prendre en considération si l'on veut aborder les questions de complexité. Les outils actuels essaient d'aborder pas mal de ces questions. Je pense par exemple au fait de tenir compte du cadre institutionnel existant ou encore au fait d'impliquer les acteurs locaux dans les priorités, ou encore le cycle de planification politique, etc. Tous ces concepts sont puissants et importants. Comment se fait-il que les outils mis en place n'arrivent pas à atteindre les objectifs ? Comment faire pour définir des stratégies qui permettraient quelque chose de plus souple ?

L'un des problèmes dans le secteur de la coopération-développement, c'est d'avoir une situation à un temps « T » tout en sachant que cinq ans plus tard on peut avoir une toute autre situation. De même, ne focaliserait-on pas trop sur les indicateurs objectivement vérifiables qui,

par ailleurs, sont très rigides ? Effectivement, on ne peut pas garantir en début de projet que nos hypothèses de départ seront valables pour la totalité de la durée d'un projet. Quelle flexibilité peut-on introduire dans les outils de planification ? Ne faut-il pas revoir le cycle de planification stratégique ? On part sur des durées beaucoup trop longues. **Ne devrions-nous pas imaginer des systèmes dans lesquels on a des planifications plus courtes, que l'on accepterait imparfaites, et dans lesquels on pourrait développer des cycles d'apprentissage rapides ?** On pourrait même travailler en co-construction avec les différents acteurs pertinents ? Il serait intéressant de développer une vision dynamique de la programmation.

**Jean-Louis Dethier**  
BDO

Se pose la question du pragmatisme dans la coopération. Qu'est-ce que l'on voit depuis le début ? Périodiquement, on se pose des questions sur l'efficacité de la coopération et on cherche des solutions au niveau des outils d'abord, mais aussi au niveau des objectifs. On vient d'en redéfinir au niveau mondial (les ODD) car les précédents n'apportaient évidemment pas le miracle espéré.

Fondamentalement, la culture à l'échelle mondiale n'évolue pas. On ne se repose pas la question du paradigme de la coopération. Ce qui ressort des discussions, c'est que le terrain est complexe et que la marge de manœuvre des acteurs pour faire face à cette complexité doit être importante. Et cela, alors que l'attitude générale de la coopération est de dire ça ne va pas, donc on va renforcer le contrôle. On se dit que si ça ne va pas c'est parce que les différents acteurs ne sont pas assez encadrés. Alors que pour moi la solution est l'inverse.

Il faut laisser les acteurs définir les résultats auxquels ils veulent arriver sur la base d'un consensus large. Sur cette base, il convient de mettre en place un système de contrôle et d'évaluation qui permette de savoir si ces

résultats sont atteints ou non. S'ils ne sont pas atteints, il faut alors chercher à savoir pourquoi et, au final, redéfinir de nouveaux résultats à atteindre. L'idée est que la coopération ne doit plus consister à régler un problème de développement à travers une coopération d'acteurs mais à renforcer les dynamiques d'acteurs (le travailler ensemble) pour arriver à un développement mieux accepté et porté.

**Delphine Debleecker**  
Croix Rouge de Belgique

Pour construire une nouvelle manière d'agir, notamment dans la relation avec les bailleurs de fonds, le droit à l'erreur doit être central. Cela veut dire pouvoir parler de ses échecs, de ses difficultés, sans se retrouver soi-même dans une relation fautive, comme devoir raconter ce que l'on attend de nous. Sinon, on n'avancera pas. Aujourd'hui, l'apprentissage vient sur le devant de la scène. Cela suppose d'avoir un cadre de confiance mais aussi d'être tous conscients que le changement est sur du plus long terme que la programmation.

**Thierry Vandebroek**  
POSECO

Les « *fucking night* » de l'économie sociale vont dans le sens du droit à l'erreur. Ce sont des soirées où des personnes du monde entrepreneurial ou associatif viennent partager leurs échecs et ce qu'ils en ont retiré, soit parce qu'ils ont rebondi, soit parce qu'ils en ont fait leur propre analyse. C'est un cadeau qu'ils font de le partager.





Nous avons demandé à Jaap Bijl<sup>4</sup>, consultant international, de nous donner son avis sur comment intégrer la complexité et apprendre à faire autrement dans le cadre de la coopération internationale.

Quel est son regard au vu d'une longue expérience de praticien et de chercheur dans la coopération au développement sur les questions de gouvernance, de décentralisation et de développement institutionnel ?

**Jaap Bijl**

consultant indépendant

Présentation complète : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

Changement et Complexité : Peut-on renforcer les dynamiques de développement autrement ? J'ai traduit cette question, qui nous interpelle tou-te-s, en « comment coopérer autrement ». Mon idée est que renforcer les dynamiques de développement est « *Doing Development* » et que « *Doing Development* » est coopérer. D'où coopérer autrement. Mais comment ? Le défi individuel, pour chaque « coopérant » est comment puis-je coopérer autrement ? Et au niveau organisationnel, que l'on soit ONG ou CTB, c'est le même défi.

Ainsi ma présentation comporte deux parties. Dans la première, je tente de résumer cette notion de « autrement » qui a surgi récemment dans le monde de la coopération internationale mais qui, en dehors du contexte de la coopération, recoupe des idées déjà promues (parfois de longue date) parmi les philosophes, les politologues, les chercheurs et experts dans les domaines de l'action publique, du politique, du management, ainsi que du changement de comportement des individus, des organisa-

tions et des institutions (règles du jeu). Je tente d'identifier quelques facteurs dans l'évolution de la coopération internationale qui peuvent contribuer à expliquer pourquoi ces idées ont pris tant de temps pour être mises à l'agenda de la coopération.

Dans la deuxième partie j'aborde le « comment » faire autrement aux niveaux individuel et organisationnel.

### Autrement

Les idées clefs de « *Doing Development Differently* » ont trois sources principales qui se fertilisent mutuellement : la Banque Mondiale, Harvard - MIT aux Etats Unis et ODI et Oxfam au Royaume-Uni. En guise d'illustration, le « *delivery science* » de Jim Kim (Président de la Banque Mondiale) a été résumé en ces mots « ...*the world has invested too much in what to deliver and too little in how to deliver it, with the result that "it" often fails to reach and benefit*

<sup>4</sup> Expert international, consultant indépendant et associé à ECDPM.

<sup>5</sup> <http://blogs.worldbank.org/developmenttalk/so-what-exactly-is-the-science-of-delivery>

people ». Il ne suffit donc pas de savoir quoi fournir, encore faut-il savoir comment le faire. Des auteurs comme Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock de Harvard, valorisent au travers de leurs publications, une pensée en termes de finalité (à l'opposé de « causalité »), de système complexe (à l'opposé de linéaire) et de politique (à l'opposé de technique). Pour eux, les hommes et les femmes interagissent en fonction de leurs intérêts, de leurs attentes et perceptions des intentions de leurs interlocuteurs et en fonction de l'évolution du contexte qu'ils considèrent pertinent. Il faut donc comprendre la dynamique de « l'économie politique » d'un domaine d'intervention pour contribuer aux changements souhaités.

Le fait que les éléments du système dans lequel « on intervient » sont des hommes, des femmes et leurs organisations, qui tous réagissent, rend ces systèmes complexes et non mécaniques ou déterminés. L'approche de coopération doit ainsi être une approche d'apprentissage, elle doit être itérative avec un suivi-évaluation de proximité dans le temps long (« PDIA, *Problem Driven Iterative Approach* »). Être flexible, s'adapter à l'évolution du contexte et de la compréhension des parties prenantes en interaction, est ainsi fondamental pour toute intervention dans des processus complexes.

Au Royaume Uni, des auteurs comme David Booth, ODI, soulignent la même chose : il faut penser et agir « politique », le « local » doit mener le processus (être propriétaire des problèmes et de leurs solutions) et il faut privilégier une approche progressive et itérative. Duncan Green, de son côté, applique ces idées dans le contexte des ONG en général et d'Oxfam en particulier<sup>6</sup>.

Mais par dessus tout il est important de garder à l'esprit que nous, individus et organisations intervenant dans la coopération internationale, faisons partie du système. Nous poursuivons nos intérêts, nous avons nos raisons propres et choisissons nos moyens pour arriver à nos fins. Nous ne sommes ni en dehors du système, ni neutres et impartiaux.

## Autrement ?

Ces idées ne sont pas nouvelles. Elles sont même plutôt anciennes, mais ignorées jusqu'à très récemment de la coopération au développement.

L'importance de « penser système » a été reconnue progressivement dans des domaines aussi divers que la biologie, l'écologie, la sociologie et le management, depuis son introduction dans les années 30 par Bertalanffy avec sa « *General System Theory* » (GST). L'approche systémique a introduit une vision de la société et de ses problématiques plus holiste que réductionniste et plus organique que mécanique.

*“ Être flexible, s'adapter à l'évolution du contexte et de la compréhension des parties prenantes en interaction, est fondamental pour toute intervention dans des processus complexes ”*

Le Rapport du Club de Rome « Halte à la croissance ? » (1972) qui est au fondement de l'importance d'un développement global durable en est un bel exemple. Meadows (MIT), qui en est l'auteur principal, souligne dans ses publications l'importance de « l'anti-intuitivité » des tendances/réurrences « *patterns* » systémiques des comportements des acteurs en interaction, réurrences qui ne s'expliquent pas au niveau des comportements individuels des acteurs. L'idée d'émergence de régularités s'est développée ultérieurement au *Santa Fe Institute*, créé en 1980 autour du concept de « *Complex Adaptive Systems* ». Cette idée clef a donc déjà 25 ans d'existence.

Par ailleurs, l'idée que le moteur de l'humain et de ses organisations est politique est probable-

<sup>6</sup> Voir notamment le blog qu'il anime « from poverty to power », <https://oxfamblogs.org/fp2p/>

<sup>7</sup> Qu'Argyris classerait dans doute parmi les théories affichées « *espoused theories* ».

ment aussi ancienne que l'humain pensant. Elle est au minimum connue des penseurs qui l'ont écrit, tels qu'Aristote, Confucius ou Machiavel.

L'insistance sur la réflexivité et l'aspect « acteur spécifique » des problèmes et des solutions a une lignée probablement toute aussi ancienne, bien que telle qu'adoptée actuellement dans la coopération, elle date des années 60. L'approche itérative, l'adaptabilité, l'apprentissage, sont des idées clefs de cette école qui a développé les concepts de théories implicites/ à l'œuvre « *theory in use* » et théories affichées « *espoused theory* », ainsi que d'apprentissage en boucle simple « *single loop learning* » et en boucle double « *double loop learning* » qui sont à la base du PDIA (*Problem Driven Iterative Approach*).

Comme autre antécédent au « faire la coopération autrement », il y a l'école des philosophes de l'action avec John Langshaw Austin et d'autres membres de son école de pensée, comme Peter Winch. Ce dernier (Winch, Peter, *The Idea of a Social Science and Its Relation to Philosophy*, 1958) a par exemple fait une belle démonstration de l'asymétrie entre l'appréhension du « nous » et « d'eux », présente dans l'observation de l'anthropologue Evans Pritchard, de la pensée d'un guérisseur. Cette asymétrie, on peut encore l'observer aujourd'hui parmi les chercheurs, consultants, fonctionnaires et employés impliqués dans le renforcement des dynamiques de développement.

Un moteur de développement, qui reçoit un peu moins d'attention – mais est implicitement présent dans la pensée du développement- « l'innovation », peut être utilisé pour illustrer cette asymétrie au niveau de la coopération européenne. En Europe nous considérons l'innovation comme LE moteur du développement. Certainement depuis Lisbonne, nous fixons des priorités dans ce domaine, nous y allouons des fonds, nous suivons des indicateurs du niveau d'investissement dans la recherche et du temps que prend une idée pour aboutir à un produit ou un service sur le marché. Et dans le cadre de la coopération ? On ne peut pas affirmer que nous

finançons la recherche et l'innovation dans les domaines prioritaires de notre coopération !

Les idées de ces philosophes de l'action, notamment sur le rôle des hypothèses dans toute action humaine, alimentent les réflexions sur les « *theories of change* » (théories du changement)<sup>7</sup>. Le fait est que nous, humains, ne pourrions simplement pas agir si nous devions être conscients de toutes les hypothèses qui fondent notre action. Nous n'en sommes conscients que quand une ou plusieurs d'entre elles se révèlent erronées. Il en va de même lorsque nous ouvrons une porte dans un couloir et supposons que le sol du couloir va continuer. Nous ne nous rendons compte de cette hypothèse que lorsque l'on ouvre la porte d'un ascenseur et que derrière... il n'y a pas d'ascenseur<sup>8</sup>. Comment être conscient de nos hypothèses d'intervention, de notre « *theory of change* » ? C'est un processus qui demande une démarche itérative.

Wittgenstein utilise également une image évocatrice pour refléter l'idée que nous faisons partie du système, que nous amenons notre propre personne partout où nous intervenons, participons, etc. Imaginez une chambre avec quatre portes et quatre lampes au milieu du plafond ; une rouge, une bleue, une jaune et une verte. Quand la porte 1 s'ouvre la lampe rouge s'allume et ainsi de suite. La personne qui entre par la porte qui actionne la lampe rouge, jurera que la chambre est rouge. Celle qui entre par la porte qui actionne la lampe jaune, jurera que la chambre est jaune, etc.

### Contexte spécifique de la coopération

Comment expliquer alors que la coopération ait mis tellement de temps à intégrer ce savoir dans la conception et la mise en œuvre du renforcement des dynamiques de développement ?

Je pense qu'une combinaison de facteurs est en jeu. D'abord, elle s'est inscrite dans la continuité des relations Nord-Sud de l'époque coloniale. Les relations Est-Sud n'ont véritablement commencé qu'avec la Chine. Et les rela-

<sup>7</sup> Qu'Argyris classerait dans doute parmi les théories affichées « *espoused theories* ».

<sup>8</sup> L'exemple est de Wittgenstein (1967).

tions Sud-Sud, surtout entre pays Africains, ne sont que naissantes. Ensuite, la coopération au développement est séparée en deux niveaux : l'un macro, national, financier et économique qui se décline en programmes de coopération multi- ou bilatérale et l'autre micro, sectoriel ou local qui prend la forme de programmes et de projets. Le premier niveau est dominé par les diplomates, les économistes et les financiers alors que le deuxième l'est par les techniciens, les médecins, les ingénieurs, etc. Finalement, le contexte post-colonial, l'absence relative de diplômés nationaux, le biais introduit par les bailleurs de fonds, la perception technique des problèmes (*no delivery science*), tout était propice à une attitude de transfert de connaissances, à une démarche a-politique et au règne d'une pensée causale et a-historique.

La pensée « finale » arrivera surtout avec les anthropologues et les sociologues dans les années 70, les historiens demeurant rares et les politologues, juristes et administrateurs étant seulement récemment arrivés dans la coopération au développement. La perspective de développement est dans un premier temps essentiellement sectorielle : santé, éducation, hydraulique. Tout ce qui est transversal – aménagement du territoire, genre, environnement, finances, etc. – est dans un premier temps négligé ou ignoré. « Ne parlons pas système », telle semblait être la consigne.

Par ailleurs, les années 90 verront la montée en force de la gestion financière et de son corollaire de contrôle administratif mettant en avant la prévisibilité et le taux d'exécution des budgets ainsi que l'efficacité. Ainsi, dans la pratique l'efficacité passe souvent au deuxième plan après l'efficacité.

Les déclarations solennelles de Paris, d'Accra et de Busan se suivent mais ne se traduisent que très partiellement et très lentement dans les faits. Les actions de développement sont toujours peu coordonnées (projets en silos, coopération décentralisée, ONG Internationales, « Unités de Gestion des Projets », « Agences de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée ») avec des

conventions qui exonèrent les programmes et projets de pans entiers du cadre juridique et réglementaire national. Les démarches d'identification, de formulation, de suivi et d'évaluation des cycles des programmes et projets demeurent en déphasage avec les cycles de planification et de budgétisation des structures pérennes impliquées. Des mesures et budgets obligatoires pour la « visibilité » du bailleur de fonds sont privilégiés, le manque de recours aux ressources et expertises nationales est criant, etc.

Tout cela s'entend du point de vue de la nécessité de maintenir le « portage » politique de la coopération au niveau des Assemblées Nationales qui doivent voter les budgets. Mais cela met également clairement en lumière les obstacles politico-administratifs qui doivent être surmontés avant d'arriver à relever les défis de « la coopération autrement ».

## Comment coopérer autrement ?

### En tant que coopérant

Le principe fondamental est simple : « ne faites pas aux autres ce que vous ne voulez pas que l'on vous fasse » – mettez-vous à la place de l'autre. Appliquez l'astuce de Peter Winch pour se rendre compte de l'asymétrie dans le discours d'Evans Pritchard. Imaginez-vous que la Belgique reçoive un « accompagnement » de l'Arabie Saoudite, ou, pire<sup>9</sup>, des Pays-Bas.

Ils s'y ajoutent deux règles générales de l'andragogie à garder à l'esprit. Les adultes (i) qui écoutent des réponses à des questions qu'ils n'ont pas posées ou (ii) qui acceptent des solutions à des problèmes qu'ils n'ont pas expérimentés, sont très rares. La dernière règle est particulièrement importante. Elle tient même quand le problème existe objectivement. Tant que la personne adulte n'a pas elle-même reconnu qu'elle a un problème et qu'elle n'a pas sollicité de solution, elle n'accepte pas celle-ci.

Rappelez-vous ce que vous sentez quand vous rentrez en ville après un voyage sur des pistes dans la pluie en brousse. Votre pare-brise est sale. Au premier feu rouge un gamin commence,

<sup>9</sup> Un accompagnement plus problématique parce qu'on se rend moins compte des pièges de la compréhension/incompréhension mutuelle quand les différences sont moins évidentes.

sans rien vous demander, à nettoyer votre pare-brise. Cela vous plaît ? Le plus souvent cela vous irrite. La coopération est souvent dans ce cas de figure.

Il faut donc d'abord comprendre. Comprendre les parties prenantes, leurs problèmes, leur contexte. Comprendre en leur jargon, langage, et langue. Non pas de façon linéaire, en cherchant un mot pour chaque mot dans l'autre langue, mais en matrice, chaque mot ayant souvent plus qu'une traduction possible et chacune de ces traductions ayant souvent plus qu'une interprétation possible. Le processus se poursuit ainsi de suite jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'autres mots qui s'y ajoutent et que l'on ait un nuage matriciel de significations. Ce qui constituera la base pour réduire progressivement les malentendus.

*“ Si le développement implique une innovation, il implique aussi des résistances, des débats et des conflits d'idées ”*

Cette attitude permet également d'écouter les histoires, les récits relatifs à l'objet d'intérêt commun : le problème. Cela permet de poser des questions. Ainsi se développe un langage commun dans l'interaction. C'est ce langage (celui qui a un sens pour les premiers concernés) qu'il faut utiliser pour formuler les résultats et les indicateurs d'une intervention. L'utilisation d'indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ne pose pas de problème à condition que les parties prenantes aient une compréhension partagée de ce qu'ils représentent. On ne peut et on ne doit pas mesurer quelque chose que l'on n'a pas compris.

#### **En tant qu'organisation**

Ainsi, en partant de cette compréhension mutuelle (de l'objet d'intérêt commun, du problème) construite progressivement, la gestion axée sur les résultats, la GAR, peut offrir un

point d'entrée pour « coopérer autrement en tant qu'organisation ».

Dès le départ d'un cycle de coopération, de programme ou de projet, il faut une attention explicite pour la communication entre les parties prenantes, permettant de développer un langage partagé : comprendre ce à quoi l'on contribue (ou pas) et comprendre ce que l'on mesure.

Il faut convenir et spécifier sur cette base les résultats et les moyens, mais pas trop le « comment » (à ce niveau des *scenarii*, des pistes, des idées suffisent). Le responsable de la mise en œuvre est le responsable du comment.

Il est suivi par des IOV co-construits : qualitatifs et quantitatifs, mutuellement compris et jugés pertinents pour le suivi vers l'atteinte des résultats. Ainsi les « études de base » (élément important de la GAR) ne sont pas en premier lieu un exercice de mesure d'IOV mais plutôt un exercice de traduction mutuelle des objectifs - et des étapes vers ces objectifs - par les parties prenantes. Ces objectifs sont traduits, pour faire sens dans le contexte donné, mais aussi en termes concrets de ce que l'on va constater, quand et comment pour dire que les choses ont changé positivement, négativement ou pas du tout.

Ensuite il s'agit d'adapter, d'expérimenter mais aussi de confronter et de « dégeler<sup>10</sup> », - en fonction du contexte, de la nature du problème et des parties prenantes - tout en restant dans un processus d'apprentissage mutuel et en s'assurant que le bénéficiaire reste propriétaire du problème et de la solution. Si le développement implique une innovation, il implique aussi des résistances, des débats et des conflits d'idées.

Enfin, il s'agit de « coopérer politiquement »<sup>11</sup>. C'est probablement l'aspect le plus problématique car il engage fortement l'agence ou l'organisation de développement, un engagement qui se situe fréquemment dans des sphères qu'elle ne maîtrise pas complètement. Coopérer politiquement revient d'abord à inclure dans les

<sup>10</sup> Selon Lewin (1950), dégeler est le premier stade de la gestion du changement. En effet, pour pouvoir apprendre il faut d'abord désapprendre.

<sup>11</sup> Voir aussi « thinking & working politically », David Booth, ODI.

dimensions d'une identification de programme  
l'économie politique de l'intervention : quelles  
sont les parties prenantes ? Quels sont les inté-  
rêts en jeu ? Quels pouvoirs d'appui et de nui-  
sance sont en présence ? Quelles motivations ?  
Et cela dans quelles variations plausibles du  
contexte ?

La question récurrente qui se pose à nous est  
alors de savoir s'il faut essayer de contribuer à  
changer le système ou jouer à l'intérieur de ce  
système ? Un peu des deux sans doute, le pre-  
mier étant propre à la coopération et sa volonté  
de transparence parfois à outrance, mais le  
deuxième se prêtant davantage à la recherche  
de compromis nécessaires pour faire avancer  
un processus de changement.

## Partie 2

Regards croisés entre acteurs de la coopération  
au développement sur l'expérimentation concrète  
d'approches et d'outils orientés changement et complexité

La deuxième partie du séminaire est consacrée à des présentations et débats organisés en quatre groupes de travail qui se sont déroulés selon les principes du *World-Café*.

Chaque participant(e) a eu l'occasion de participer à deux travaux de groupe avant une synthèse en plénière et une présentation de propositions à un panel multiple, composé d'experts et d'acteurs de la coopération au développement belge.



### **Groupe 1 : Expérience de Plan Belgique**

Plan Belgique « *Framing for success – Theory of change within Plan : what should Agents of Change do differently to achieve it ?* »

L'approche de Plan Belgique, fondée sur les droits et dans laquelle les enfants, les jeunes, les familles et les communautés participent activement et sont leaders de leur propre développement, implique la clarté sur les rôles et les responsabilités des différents acteurs locaux (détenteurs de droits, détenteurs d'obligations, les organisations de la société civile), à différents niveaux. Il est également important que Plan situe clairement son rôle, dans la réalisation de ses objectifs et son positionnement vis-à-vis des autres parties prenantes telles que les communautés, les partenaires, etc. C'est en ce sens que Plan a défini et représenté graphiquement sa théorie du changement, qui prend en compte les différentes parties prenantes et différents éléments des contextes de ses pays d'intervention.

Suite de la présentation : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

### **Groupe 2 : Expérience de Solidarité Mondiale/HIVA**

« Donner la priorité à l'apprentissage : réflexions autour d'un système de suivi-évaluation portant sur le développement des capacités »

L'ONG Solidarité Mondiale appuie de nombreux mouvements sociaux et organisations de la société civile dans le domaine du travail décent et de la protection sociale. La logique d'intervention de WSM repose sur l'hypothèse que l'appui aux organisations partenaires ne doit pas uniquement contribuer à des résultats pour les bénéficiaires finaux d'un programme, mais également au développement de capacités de ces mouvements sociaux et organisations de la société, afin que ces derniers continuent à être ou deviennent des acteurs politiques et sociaux forts. Jusqu'il y a peu, Solidarité Mondiale utilisait un système de suivi basé sur des indicateurs issus de cadres logiques qui ne permettaient pas de capter les trajectoires complexes de ses partenaires en matière de développement de

capacités. Elle avait donc peu de moyens pour apprécier formellement et systématiquement dans quelle mesure le programme contribuait effectivement au développement de capacités de ses partenaires. En utilisant des éléments de la « cartographie des incidences » et avec l'appui méthodologique de HIVA durant tout le processus, Solidarité Mondiale a accompagné un groupe de partenaires souhaitant participer à une phase pilote, à développer un système de suivi portant sur le renforcement de capacités et axé prioritairement sur l'apprentissage des partenaires et de WSM. Durant cette session, l'approche et les outils développés pour concevoir ce système de suivi sont présentés ainsi qu'un ensemble de conseils pour stimuler l'apprentissage collaboratif. La session donne également l'occasion d'avoir une discussion sur les enjeux et défis relatifs à la conception, la mise en œuvre et le maintien à long terme de tels système de suivi.

Suite de la présentation : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

### **Groupe 3 : Expérience de la CTB**

« Comment favoriser l'apprentissage continu et l'innovation au sein d'une organisation ? »

Le développement est un processus de changement, idéalement basé sur un apprentissage partagé entre les acteurs multiples concernés et le niveau politique qui traduit les expériences en politiques concrètes et stratégiques pour l'ensemble du pays. L'aide au développement doit ainsi renforcer ce processus d'apprentissage endogène de la société en stimulant la réflexion à ces deux niveaux. Les interventions doivent donc investir, non seulement des ressources financières mais aussi des ressources techniques (donc humaines) dans l'apprentissage ou la capitalisation des expériences. Pour être en mesure de capitaliser des expériences de façon crédible et systématique, tous les aspects d'une intervention d'aide au développement doivent s'inscrire dans une logique de recherche. Les stratégies et les activités ne sont que des hypothèses de travail qui doivent être vérifiées dans la pratique. C'est la définition même de la

recherche-action ou une recherche sur le système qu'on voudrait faire évoluer. Le monitoring se centre alors sur l'apprentissage, et sur la vérification si des hypothèses initiales. Ce qui limite ces processus dans beaucoup de pays, c'est la faiblesse de capacité d'apprentissage d'une société au niveau opérationnel comme au niveau politique. Au niveau politique, il y a souvent un manque de volonté d'écouter la voix de la population, qui est finalement experte, de par son vécu. Au niveau opérationnel, la capacité de formuler des propositions d'innovation ou de changement bien structurées est souvent déficitaire par manque d'organisation de la société ou par manque de défenseurs de leur besoins ou droits. Les projets d'aide au développement doivent jouer le rôle de « broker » dans le cadre de ce déficit en dialogue apprenant.

Suite de la présentation : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

#### **Groupe 4 : Expérience de l'AFD et du F3E**

« Vers une meilleure prise en compte de l'accompagnement au changement : richesse et interrogations issues du dialogue AFD/secteur du développement français »

La question de l'accompagnement du changement est une des préoccupations de l'Agence Française de Développement. Introduites en lien avec le renforcement de capacités, les approches orientées changement ont suscité un regain d'intérêt à la faveur des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et la redevabilité de certains projets.

La réflexion de l'institution sur ces approches est alimentée entre autres par des expérimentations, telle que le PRISME, Programme d'innovation méthodologique pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement, mené par le F3E. Un travail d'échange et de diffusion dans le milieu de la coopération et de la solidarité internationale est entrepris, en lien avec les acteurs collectifs du secteur.

Le PRISME accompagne 15 expérimentations (29 organisations) sur différents terrains d'action. À chaque fois, il s'agit de développer des méthodologies sur-mesure, afin de formaliser

une vision du changement à long terme, et d'en faire le suivi-évaluation. Dans son montage, comme dans sa mise en œuvre, le PRISME, centré sur l'action des ONG, s'est attaché à développer un dialogue privilégié avec les pouvoirs publics et notamment l'AFD. L'AFD, le F3E et ses membres partagent ensemble de nombreuses préoccupations, interrogations et

*“ Il n'y a pas nécessairement d'antagonismes entre une approche orientée changement et une approche centrée sur les résultats ”*

zones d'intérêt.

Cet atelier partagera ce cheminement autour de la question du changement et des réflexions qu'il alimente.

Suite de la présentation : document annexe téléchargeable sur le site COTA.

Des différents groupes de réflexion, nous pouvons retenir les principaux éléments suivants :

1. Il n'y a pas nécessairement d'antagonisme entre une approche orientée changement et une approche centrée sur les résultats. On peut les combiner à condition de maintenir une vision sur le long terme, tout en travaillant avec des cycles courts. Pour certains le cadre logique est utile, mais il ne permet pas de planifier les objectifs, les indicateurs et les autres éléments sur le long terme et dans une approche changement. Son utilisation est donc utile mais sur des éléments concrets à court terme.

*“ Il semble nécessaire de travailler avec tous les acteurs si l'on veut produire du changement “*

2. Un deuxième constat est qu'il faut sortir de la sphère de la redevabilité pour entrer dans une approche d'apprentissage commun, de flexibilité. D'où la question suivante pour le panel : comment peut-on le faire ? comment créer les conditions de ce dialogue, de cet apprentissage ?
3. Attention à ne pas simplement remplacer un outil par un autre. Il ne faut pas remplacer le cadre logique par un autre instrument de contrôle. Le besoin d'intégrer l'apprentissage dans les actions prime ainsi sur le choix concret que prendra éventuellement le nouveau cadre.
4. Autre dénominateur commun aux quatre groupes : le besoin d'un espace d'apprentissage partagé avec les partenaires, un espace pour expérimenter, pour apprendre des erreurs, pour adapter.

Par ailleurs, les présentations et débats de chaque groupe de travail ont permis de faire ressortir les éléments suivants :

- Le groupe ayant réfléchi autour de la théorie du changement de Plan Belgique a travaillé sur l'utilisation des approches orientées changement dans les phases d'identifica-

tion et de formulation, mettant en évidence l'importance d'ouvrir le regard et de s'ouvrir à d'autres catégories d'acteurs ; pas forcément vers les amis ou les semblables mais vers l'ensemble des acteurs présents sur le terrain, qu'ils partagent ou non nos points de vues. Il semble en effet nécessaire de travailler avec tous les acteurs si l'on veut produire du changement.

- Autre élément important : la question de notre responsabilité au niveau du cadre utilisé. Un nouveau bailleur dans le secteur nous disait « on ne se rend pas compte que des acteurs belges arrivent parfois préformés par le cadre logique. Ils arrivent avec des indicateurs qu'il semble parfois difficile d'atteindre en si peu de temps. Le problème c'est qu'il y a là une responsabilité car ce type de comportement se reflète sur les partenaires. Etant donné que le système peut lui-même influencer les acteurs, on a une certaine responsabilité dans les outils que l'on utilise. »
- Le groupe s'étant penché sur la mise en place de processus d'apprentissage au sein de Solidarité Mondiale (groupe 2) a mis en évidence trois éléments :

1. La nécessité d'un rapport pragmatique aux outils. La cartographie des incidences est un outil de plus parmi d'autres. Lorsque l'on dispose d'une boîte à outils, l'important c'est de savoir l'utiliser selon les fins que l'on s'est fixées. Il convient donc d'éviter tout fétichisme des outils.
2. L'apprentissage requiert un accord entre les parties. Si l'apprentissage est un élément central d'un d'outil tel que la cartographie des incidences, il faut veiller à ce que le processus d'apprentissage ne soit pas obligatoire car un tel processus doit fonctionner sur base volontaire.
3. L'aspect polymorphe de la notion de changement. Le changement, dans les nouveaux développements conceptuels de la coopération au développement, est à la fois une théorie, une approche, un résultat, un impact, etc. La notion recouvre beaucoup de significations et peut ainsi prêter à confusion.

On est donc en droit de se demander si le fait de penser en termes de changement représente un lifting des anciennes modalités d'intervention ou, au contraire, un vrai processus d'apprentissage réciproque ?

- Dans le groupe animé par l'expert santé de la CTB (groupe 3), les échanges ont porté sur la question du développement comme processus d'apprentissage, qui implique un dialogue politique endogène et qui favorise le renforcement d'un dialogue politique impliquant les autorités locales et le niveau opérationnel de mise en œuvre. Or, si on conçoit la coopération au développement comme un processus d'apprentissage à favoriser car permettant une certaine durabilité, cela pose des questions sur les outils à utiliser, sur la façon de planifier et sur le dispositif de développement à mettre en place.

Deux questions spécifiques sont également ressorties :

- Premièrement, la question de l'identification à travers des études préalables. Est-ce une étape pertinente qui doit par conséquent être financée de manière *ad hoc* ?
- D'autre part, si l'apprentissage réel est celui qui se réalise dans la mise en œuvre et dans l'action sur des questions concrètes, sur lesquelles la collaboration est indispensable, ne faut-il pas flexibiliser et adapter les dispositifs de développement ? Qu'est-ce qui se passe lorsque l'on demande le prolongement d'un projet ; est-ce un indicateur d'échec ou d'une nouvelle étape dans un processus d'apprentissage ? Ne faut-il pas accepter qu'à un certain moment il y ait des blocages, des négociations avec des acteurs locaux, et donc accepter qu'il n'y ait plus de décaissement ? Un mauvais taux de décaissement est-il le signal d'un échec du programme ou du projet ? Est-ce le signal que l'on arrive à un palier

d'apprentissage et qu'un travail de fond se fait avec les acteurs ?

- Dans le dernier groupe (groupe 4), les échanges ont porté sur l'expérience du F3E et de l'AFD dans l'accompagnement d'ONG françaises sur des approches orientées changement. Pour l'AFD qui expérimente de nouvelles façons d'accompagner les dynamiques de changement, un élément important est le décroisement et la promotion du dialogue. L'expérience de collaboration entre le F3E et l'AFD montre que ce sont les organisations de la société civile française qui ont impulsé cette dynamique. Elle montre aussi qu'il convient de ne pas se limiter à promouvoir le dialogue entre un bailleur et un bénéficiaire, mais qu'il est pertinent de travailler également dans le cadre plus global des acteurs de la coopération ; cela implique donc le dialogue avec des organisations avec lesquelles on travaille au Sud.
- Autre point mis en évidence : les outils et les méthodes axés sur la performance et les résultats ont leur utilité sur un temps court mais devraient être complétés par des outils de suivi-évaluation orientés sur l'appréciation des changements. Il n'y a pas une approche orientée résultats versus changements, mais les deux peuvent être complémentaires tout en répondant à deux dynamiques différentes. C'est ce qui est expérimenté, même si ce n'est pas toujours facile.

Sur la base des différents points mis en évidence à l'issu des quatre groupes de travail, un panel d'acteurs de la coopération belge a été invité à réagir.



**Olivier Therry**

Direction générale du développement (DGD) -  
Département Gestion de la qualité du service et des résultats.  
[http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation\\_au\\_developpement](http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement)

Je vais commencer par le dernier point, l'apprentissage. Quelqu'un disait : « est-ce que l'on a vraiment la possibilité d'apprendre ? ». J'interprète cela comme « est-ce que vous allez nous punir si on n'atteint pas les résultats ? ».

Nous avons élaboré une note stratégique pour dire ce que l'on attend au niveau des résultats. On y dit explicitement que le but n'est pas de donner moins de financements à un acteur qui n'atteint pas les résultats. Nous disons que la coopération au développement est complexe et que c'est normal de ne pas toujours atteindre les résultats. Il est donc possible de développer des mécanismes d'apprentissage, même issus des échecs.

Il y a plusieurs remarques sur les outils. Je suis content d'entendre qu'il n'y a pas d'antagonisme entre les approches orientées changement et celles orientées résultats et performance. Je suis également content de voir que les esprits ont évolué. Par le passé, j'entendais que le cadre logique n'était pas bon, qu'il fallait

autre chose. Maintenant j'entends qu'il n'y a pas d'antagonisme. Je suis d'accord pour dire qu'à chaque niveau, il faut un outil qui mesure ce que l'on attend. Je pense qu'il y aura toujours une nécessité de mesurer des choses quantitatives. Si l'on construit des routes, je pense qu'à ce niveau-là il y a des choses très simples à mesurer et il faut des outils adaptés. Ce que l'on n'a pas fait par le passé, c'est expliquer ce que l'on attend comme effet.

Il y a plusieurs niveaux où des mesures et des indicateurs sont nécessaires et c'est vrai que le cadre logique est un outil simplifié. D'ailleurs, lorsqu'on lit le manuel du cadre logique, il est dit explicitement que c'est un outil qui existe pour simplifier la réalité mais cela ne veut pas dire que l'on ne doit pas identifier toutes les étapes qui suivent celles de l'atteinte des outputs et des outcomes. En ce sens, la CTB a développé une stratégie basée sur les résultats, le « *more results* », où l'on dit explicitement que l'on va travailler sur base de la théorie du changement. Je trouve que c'est une évolution positive car

on a la possibilité d'expliquer tous les changements que l'on attend et cela ouvre la possibilité de suivre et d'évaluer ces changements.

Le cadre logique permet de planifier à court terme. Mais il faut aussi planifier à long terme. Comment peut-on faire cela ? Je pense que la théorie du changement est un outil intéressant qui permet ce type de planification. Etant donné que le contexte change tout le temps, je pense qu'il est très important de revoir après trois ou quatre ans si l'on est encore en train de réaliser les bons objectifs. C'est aussi ça la complexité. Il serait bizarre de ne pas avoir des cycles itératifs. Mais j'avoue qu'il y a là toute la tension d'arriver à combiner le court et le long terme. Je pense qu'il faut choisir des outils qui répondent à tous les niveaux de la chaîne des résultats. Cela, on ne l'a pas suffisamment fait dans le passé. On a utilisé le cadre logique pour tout. Je pense que maintenant on doit chercher à avoir le bon mélange d'outils pour chaque étape du processus.

Par exemple, l'*outcome mapping* est un instrument qui permet de travailler avec les gens et de leur donner la parole sur « quel changement se produit-il selon vous ? ». Dans ce sens, c'est un instrument adéquat et adapté pour que les gens puissent l'utiliser eux-mêmes. En même temps, ce n'est pas non plus la panacée, c'est une méthode qui demande beaucoup d'énergie et de moyens pour aller parler avec tous ces gens. Dire que l'« *outcome mapping* » est adéquat pour remplacer la méthode que l'on utilise, ce n'est pas une réponse. L'« *outcome mapping* » est une possibilité mais, selon moi, ce n'est pas le remplacement idéal du cadre logique. Il faut utiliser ces instruments de façon nuancée et il faut voir quel est le bon instrument pour ce que l'on veut atteindre. C'est pour cela que je reviens à question « est-ce que les instruments sont nécessaires dans une approche avec des objectifs ? ». L'instrument n'est qu'un moyen pour atteindre quelque chose, il faut laisser le choix et faire en sorte que l'on utilise l'instrument le plus adéquat selon l'objectif.

*“Pendant le débriefing des groupes de travail, j'ai entendu plusieurs fois l'idée « d'obligation d'apprentissage ». Je pense que c'est une obligation morale. ”*



**Ben Broeckx**

Cabinet du Ministre de la coopération au développement, Conseiller pour le développement international (Résultats - Qualité - Evaluation - Bonne gestion - Intégrité et lutte contre la corruption).

[http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation\\_au\\_developpement](http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement)

Lorsque j'ai commencé à travailler à la CTB, j'ai compris rapidement que l'aide au développement est complexe et que l'on n'est pas toujours sûr de ce qui fonctionne et pourquoi cela fonctionne. Il est important de se rendre compte de la complexité du monde social. Il faut se doter de la possibilité d'apprendre, c'est même une obligation d'apprendre. L'intégration de l'apprentissage dans vos interventions, dans nos projets, n'est pas seulement quelque chose que l'on voudrait voir se mettre en place mais c'est quelque chose dont on a vraiment besoin. On doit aussi se rendre compte que ce n'est pas parce qu'une idée ou un projet ne fonctionne pas que c'est nécessairement un échec. Je prends l'exemple d'Edison qui a dit : « il n'y a pas d'échec, seulement des expériences ». Nous apprenons à chaque fois que nous commettons une faute.

Comme mon collègue l'a dit, je pense que les cadres qui sont créés par la DGD doivent être stimulés et faire l'objet d'un échange avec le secteur. Pendant le débriefing des groupes de travail, j'ai entendu plusieurs fois l'idée « d'obligation d'apprentissage ». Je pense que c'est une obligation morale. Maintenant, il faut reconnaître que la coopération au développement est une réalité complexe. Il y a des comportements émergents que nous ne contrôlons pas toujours. Il est donc important que nous essayons de comprendre cette complexité.

Pour essayer de contrôler quelque chose, on simplifie. Cette simplification se traduit dans la façon dont nous pensons nos projets et là se situe peut-être le problème, car il arrive que l'on oublie que la simplification n'est pas la réalité mais bien une image de cette réalité. Nous devons avoir une image la plus concrète possible pour déterminer la direction à prendre. En cela, nous devons prendre le temps et le recul pour savoir si le plan ou le projet que l'on a est le bon. Dans une déclaration politique, le ministre a dit que nous devons évoluer vers une démarche itérative. C'est un des éléments à examiner. Ne devons-nous pas affiner notre façon de voir les choses ? Ne faut-il pas réorienter nos interventions afin d'avoir de meilleurs résultats ?

La dernière chose que je voulais dire, c'est qu'au-delà des outils et instruments il ne faut pas oublier la finalité, à savoir le bénéficiaire dont la situation doit évoluer. N'essayons pas de voir une réalité complexe dans un cadre mécanique.

Je crois que c'est un message très important. Ce sont des personnes, c'est ça qu'il ne faut pas oublier. Ce ne sont pas les instruments qui comptent mais ce sont les résultats et les personnes qui comptent.

Je voudrais rajouter que la gamme d'outils qui existe s'est beaucoup élargie ces dernières années, bien qu'elle n'ait malheureusement pas encore été appliquée de manière tout à fait adéquate. L'important est d'utiliser l'outil approprié.



**Carl Michiels**  
Président du comité de direction - CTB  
<https://www.btcctb.org/fr>

Conjointement avec l'Institut Tropical d'Anvers, on a essayé d'apprendre de ce que l'on faisait avec nos partenaires. Cette réflexion a apporté des résultats mais a surtout permis d'aborder trois grands défis. Premièrement, il faut essayer d'apprendre en tant qu'organisation et non en tant qu'individu ou en tant que cellule ou projet isolé. L'intégration dans l'organisation de toutes les leçons pour améliorer le travail à mener dans le futur est un défi important. Deuxièmement, il faut établir un lien entre les apprentissages opérationnels et les aspects plus stratégiques et politiques. Il est donc capital qu'il existe un feedback du niveau opérationnel vers le niveau politique. Troisièmement, il faut être en mesure d'apprendre à temps pour que l'on puisse tirer des leçons de ce qui s'est mal passé, ou bien renforcer ce qui s'est bien passé.

En forme de parenthèse et concernant maintenant les propos tenus lors de ce séminaire, il faut souligner que si l'on se plaint de la pression sur le résultat dans la coopération belge, celle-ci n'est rien à côté de ce que l'Union européenne veut obtenir comme résultat lorsqu'elle entame un projet où il faut atteindre par exemple un demi-million d'utilisateurs pour l'eau fournie.

Un dernier défi de la coopération concerne la mise en place d'une conception plus politique. Vous savez que les principes de la déclaration de Paris n'étaient applicables que par la coopération bilatérale et multilatérale. Il faut maintenant travailler avec les autorités des pays où

*“ Il n'y a aucun exemple dans l'histoire qui montre un processus de développement ou d'empowerment qui se passe sans conflit ”*

l'on intervient.

En tant qu'historien, j'ai toujours trouvé cette déclaration très intéressante car elle est complètement a-historique étant donné qu'il n'y a aucun exemple dans l'histoire qui montre un processus de développement ou d'empowerment qui se passe sans conflit. Les exemples historiques montrent généralement toujours une lutte entre tous les intérêts présents. La déclaration de Paris n'a ainsi pas donné de grands résultats parce qu'on ne pouvait pas à travers elle prendre en considération les mécanismes de pouvoir au sein des organisations, des gouvernements et des autorités locales. Celles-ci appliquent en effet une technique connue de la biologie, l'isomorphisme mimétique. C'est un terme qui a été utilisé pour décrire le cas de certaines grenouilles vertes qui, même si elles ne sont pas vénéneuses, ne seront jamais mangées parce qu'elles sont associées au poison.

Or, c'est la même chose avec certaines instances publiques avec lesquelles nous travaillons. Dans certains pays on prend l'apparence de quelque chose de connu, on se conforme extérieurement avec ce qui est attendu, pour recevoir le soutien de l'extérieur. Ce type d'expériences s'est produit dans notre travail et la CTB a compris qu'il fallait attirer d'autres partenaires pour essayer de changer le système et les projets. D'ailleurs comme cela était attendu de la part des organismes de contrôles, on a nous-mêmes présenté, dans le cadre de l'isomorphisme mimétique, nos projets sous forme plutôt linéaire alors que c'était des projets qui avaient beaucoup plus de buts et de portées, notamment politiques.

C'est d'ailleurs ce que le courant académique du « *doing development differently* » se propose de faire : regarder la nature politique du déve-

loppement. Un autre groupe de chercheurs a proposé d'aborder le réseau de la coopération internationale sous un angle plus politique. Or cela ne s'est toujours pas traduit en une nouvelle forme d'identifier ou de formuler. Les réflexions conceptuelles, et notamment la mise en avant d'une approche politique, existent mais ne se traduisent pas encore dans la pratique.

Merci d'avoir été attentif à ces réflexions.



**Etienne Van Parys**

Directeur – ACODEV

Représentant pour l'occasion des deux fédérations d'ONG, Acodev et NGO federatie.

<http://www.acodev.be>

Une journée comme aujourd'hui pose toute une série de questions et provoque de nombreuses réflexions. Néanmoins, et on l'a expliqué dans les différentes interventions et dans les ateliers, ce n'est pas parce que l'on réfléchit aujourd'hui sur la complexité ou sur le changement que ces notions n'ont pas été questionnées depuis longtemps.

En effet, il faut savoir que les ONG, c'est une grande diversité. En tant que responsable de fédérations, mon collègue Arnold et moi, nous avons affaire à une centaine d'organisations. Ainsi, nous n'évoluons pas dans la même complexité et dans la même diversité. Or malgré la diversité et la complexité qui caractérisent les ONG, je peux vous affirmer que les organisations sont confrontées à une réglementation, et cela, même si l'on dit que le cadre logique est une modalité et qu'il y a de la souplesse pour en utiliser d'autres. Il faut savoir aussi que pendant tout un temps, on était cadenassé dans

une seule méthodologie. Et cela, même si l'on souhaitait d'autres méthodologies. Il y a donc eu une sorte d'exclusivité. Aujourd'hui, c'est vrai qu'il y a une réflexion naissante et j'espère que la référence au cadre logique ne sera plus exclusive mais pourra être déployée autrement.

Pour Monsieur Broeckx, dans le cadre de la réflexion sur le changement et la complexité, il y a une grande recherche à faire conjointement. Il y aurait une ouverture aujourd'hui sur une autre approche, sur une autre façon de travailler entre les organisations non gouvernementales, l'administration et le pouvoir politique. Acceptons l'augure qu'il y a des opportunités, mais il y a aussi et surtout de grands défis pour les organisations dans tout le processus de refonte de la coopération qui est en cours.

Il est important de souligner que pour se retrouver dans un système de confiance et de partenariat avec l'administration, la présence d'une série d'éléments est fondamentale, notamment ce qui a eu lieu ici, cette discussion et cette rencontre. J'étais dans un groupe de travail dans lequel on a rapporté un élément qui me semble très important pour favoriser l'apprentissage et l'accompagnement dans la flexibilité : ne pas se trouver uniquement avec une phase d'identification et puis une phase d'exécution mais avoir beaucoup plus de souplesse dans l'évolution de l'intervention pour pouvoir pratiquer l'apprentissage en faisant. Dans un tel cadre, il faut avoir une flexibilité dans l'exécution, dans le contrôle, le rapportage et la redevabilité. Il convient également de bien différencier ce qui est du ressort de la redevabilité et ce qui est du ressort de l'apprentissage ; un apprentissage qui ne cristallise pas seulement entre les partenaires de terrain et les ONG mais qui intègre un apprentissage collectif avec le bailleur de fond.

Par ailleurs, je pense que l'on a beaucoup entendu le mot « bénéficiaire » même si heureusement j'ai aussi entendu une réflexion qui utilisait le concept d'« acteurs avec lesquels nous travaillons ». Le mot bénéficiaire est tout de même revenu très longtemps dans les dialogues politiques que j'ai accompagnés avec certaines organisations, en disant que l'on ne voit pas dans votre programme le bénéfice pour

les bénéficiaires. Mais est-ce que ce sont des acteurs avec lesquels on travaille ou des récipiendaires qui ont des bénéfices à prendre ? C'est un aspect sur lequel on doit également progresser et pas seulement dans notre réflexion entre organisations mais également avec l'administration.

Il serait souhaitable que ces aspects de progression et d'intégration des leçons puissent être partagés de manière beaucoup plus systématique avec l'administration, qui est quand même un bailleur de fond très important pour les organisations non gouvernementales belges.

Prochainement, nous allons passer dans un système programmatique à 5 ans. Cela va être très difficile de planifier sur cinq ans si l'on n'ajoute pas une certaine dose de flexibilité. Le cadre que nous dessinons, auquel nous contribuons, instaure un certain nombre de moments de dialogue : soit collectif - dans des configurations géographiques - soit individuel/par organisation, de manière plus institutionnelle. Dans le cadre de la réflexion menée avec les différents acteurs de la coopération au développement, il y a une ouverture sur toute une série de méthodologies, que ce soit en matière d'éducation au développement ou en matière de travail avec des partenaires du sud. Il revient à chaque organisation, en fonction de la multiplicité de ses activités et de la complexité de ses modalités de travail en partenariat, de voir quels sont les éléments de méthodologie les plus appropriés pour assurer une nécessaire redevabilité tout en restant flexible. En tant que fédération et dans notre dialogue avec l'administration, nous allons essayer de mettre en place davantage de réglementation pour pouvoir mettre ces éléments en pratique, voir quels sont les éléments de méthodologie les plus appropriés.



