

Coopérer aujourd'hui n° 4

► Philippe Lavigne Delville, Jean-Louis Vielajus

Renforcer nos compétences sur les dimensions institutionnelles des interventions de coopération

**Essai de bilan du « Programme Développement
institutionnel », 1998**

Sommaire

Résumé	3
1997 : tester la thématique.....	5
1998 : expérimenter une démarche de débat transversal et de capitalisation.....	6
Bref bilan par volet	8
Les fonds souples.....	8
Les thèmes transversaux	10
Le séminaire.....	11
<i>Transverses</i>	13
<i>L'accumulation de références</i>	14
<i>L'animation</i>	15
Conclusions et perspectives pour la direction scientifique.....	16
Capitalisation et développement expérimental: besoin de politique	19
Annexes	16
Annexe 1 : Méthodes et outils d'analyse du contexte de l'intervention et de diagnostic institutionnel	17
Annexe 2 : Sous programme « partenariat et contractualisation »	22
Annexe 3 : Bibliographie Développement institutionnel	24
Bilan financier	31

Résumé

Suite à une première expérimentation en 1997, le Programme Développement Institutionnel a été lancé en 1998 pour renforcer les compétences collectives du Groupe en matière de compréhension des enjeux institutionnels des interventions de développement. Il comprenait 4 grands axes : deux sous-programmes transversaux, des fonds souples, un séminaire, et la constitution de références sur le sujet.

Ce rapport propose un bilan du PDI, et les enseignements pour la Direction Scientifique, nouvellement créée au Gret.

Au moment où se lance la Direction Scientifique, il paraît utile de faire un bilan du PDI. On reprend ici les différents éléments du PDI, leurs objectifs, les activités, les enseignements.

1997 : TESTER LA THEMATIQUE

Le PDI a été lancé en 1997, avec l'animation de André Delluc, Philippe Lavigne Delville et Jean-Louis Viélaus. Il répondait au besoin ressenti au sein du Gret de mieux prendre en compte les dimensions institutionnelles de l'intervention de développement, et d'enrichir nos réflexions méthodologiques par une meilleure prise en compte des contextes socio-politiques et des enjeux sociaux de l'intervention.

Après un questionnaire (avril/mai) visant à identifier et préciser les attentes des intervenants du Gret, le thème de l'appui aux opérateurs intermédiaires a été lancé, et a fait l'objet du séminaire de Rambouillet (septembre).

Construit sur un thème opérationnel, autour d'études de cas, et préparé par de nombreuses contributions, ce séminaire a été un succès. Il a permis de prendre conscience que, au delà des différentes thématiques, la majorité des intervenants se trouvaient confrontés aux mêmes interrogations et tâtonnements quant aux relations de partenariats. Il a permis de mettre en évidence le flou du terme d'opérateur intermédiaire, utilisé un peu trop tous azimuts, et de poser quelques jalons issus de la pratique sur la thématique de la création, appui, renforcement des opérateurs intermédiaires.

Les actes ont repris les conclusions des groupes de travail ainsi que la synthèse des journées et constituent un bon outil de travail. La synthèse a ensuite été publiée dans Transverses (n° 1).

Parallèlement, un recueil de textes avait été réalisé, afin de donner quelques premières références sur la thématique du développement institutionnel. Un premier fonds documentaire a été constitué sur le thème. Le travail a bénéficié de l'aide de Benjamin, à partir de juin.

Deux autres chantiers étaient envisagés : l'un sur la préparation d'une introduction pédagogique à l'anthropologie du développement, l'autre sur les diagnostics participatifs. Le premier a vite été abandonné, faute de temps. Le second est en cours et devrait voir le jour mi99, avec la sortie d'un ouvrage collectif sur les enquêtes participatives, proposant un état des lieux critique croisant état de la réflexion anglo-saxonne et analyses « apadiennes » (anthropologie du développement) sur les conditions des démarches participatives et les méthodologies d'enquête. Un projet de module de formation à l'analyse sociale dans les projets avait aussi été envisagé, mais non programmé.

Ce galop d'essai a permis de :

- ▷ débroussailler ce terme bien vilain de développement institutionnel et d'en illustrer les différentes facettes (jeux d'acteurs locaux, enjeux socio-politiques des interventions, problèmes méthodologiques, de gestion de l'action collective et de prise en compte des réalités sociales et politiques, etc.) ;
- ▷ vérifier l'intérêt au sein du Gret pour une telle réflexion, pour autant qu'elle reste ancrée dans les problèmes opérationnels ;

- ▷ montrer la richesse des expériences au sein du Gret, et l'utilité d'une réflexion transversale et décloisonnée sur ce sujet.

Les discussions à Rambouillet ont permis de mettre en avant les attentes des intervenants (occasion d'échanges ; besoin d'apports extérieurs ; occasion de capitalisation en fonction des questions opérationnelles, besoin d'animation renforcée, etc.) et d'élaborer un programme plus ambitieux, tentant de répondre à ces exigences parfois contradictoires.

1998 : EXPERIMENTER UNE DEMARCHE DE DEBAT TRANSVERSAL ET DE CAPITALISATION

L'objectif premier du Programme Développement Institutionnel était de :

renforcer la capacité d'analyse et la pertinence d'intervention sur la dimension institutionnelle de nos actions de coopération. Ceci demande d'investir sur et avec les intervenants du siège et du terrain, dans un double but: celui de contribuer à une réflexion collective sur les enjeux institutionnels et les pratiques opérationnelles ; celui de renforcer les compétences individuelles des intervenants. Conformément aux discussions de Rambouillet, la démarche croise logique de réponse à la demande et logique de l'offre sur quelques thèmes ciblés à partir des réponses au questionnaire, avec une « base arrière d'animation et d'information » (proposition de programme 1998).

La démarche proposée visait à :

- ▷ se doter d'un référentiel théorique ;
- ▷ tirer les enseignements de la pratique ;
- ▷ conserver la mémoire de nos travaux ;
- ▷ faciliter les échanges entre intervenants (idem).

Animé par Jean-Louis et moi-même, le PDI avait 4 volets, cherchant à répondre aux différentes attentes :

- ▷ *deux thèmes transversaux*, devant faire l'objet d'un investissement particulier: «diagnostic d'un paysage institutionnel » et « partenariat et contractualisation » ;
- ▷ *des fonds souples* pour permettre une capitalisation sur des thèmes proposés par les intervenants, et liés à la thématique du développement institutionnel ;
- ▷ *un séminaire* de réflexion et de décloisonnement ;
- ▷ le renforcement du *fonds documentaire*

le tout mis en musique par une animation générale réduite.

Ambitieux, et montrant bien l'importance accordée par le Groupe à ce thème, le budget initial était de 1.400 KF, répartis comme suit¹ :

¹ Rappelons que ce montant comprend le temps de travail des intervenants, valorisé au tarif externe.

Animation des deux sous-groupes thématiques

600 KF

Pour chaque sous-groupe, le budget (300 KF par sous-groupe) finance les temps de travail des intervenants mobilisés et éventuellement d'autres charges définies dans un budget à élaborer.

Fonds souple de réponse à la demande

400 KF

Chaque demande pourrait être de l'ordre de 40 KF en moyenne, ce qui permet de répondre à une dizaine de propositions. Un certain nombre d'actions pourront être proposées en cofinancement avec les projets concernés.

Séminaire périodique

150 KF

Coordination, frais de reproduction et de web

250 KF

Comprend un volant de 50 jours d'intervenants et environ 50 KF de frais divers.

La définition des thèmes, la façon de travailler a été travaillée de façon à gérer réponse aux initiatives et cadre d'incitations, de mise en cohérence et de diffusion, cette élaboration se révélant un bon petit exercice pratique de développement institutionnel : comment définir et mettre en œuvre des règles gérant la tension entre intérêt individuel et collectif Pour accueillir les fruits de ces travaux, et en permettre une diffusion tant en interne qu'en externe, une collection de documents de travail était lancé, sous le nom de « Transverses », titre insistant sur la dimension transversale (aux différentes thématiques) de cette réflexion.

Dès le départ, un certain nombre de critiques avaient été émises : trop ambitieux, long à démarrer. De fait, nous avons considéré - et le Conseil de Direction l'avant confirmé - que cette thématique resterait un axe fort pendant plusieurs années (au sein du Gret comme plus largement au sein du monde de la coopération) et avons travaillé à la mise en place de mécanismes qui ne se seraient pas justifiés pour une seule année (les règles du jeu sur les fonds souples, la collection de groupes de travail, etc.). La mise en route de tout cela a pris du temps et les actions n'ont vraiment démarré que vers avril. Il y avait aussi une certaine contradiction entre le fait de mettre l'essentiel des moyens sur les activités (ne laissant qu'une part réduite à l'animation) et le besoin d'investissement en temps pour suivre et animer le processus.

Au milieu de l'année, des décisions de correction du budget RSR de groupe ont amené à redéfinir les ambitions et les budgets. Ceci a touché :

- ▷ le budget des deux sous-programmes, dans le sens où l'engagement restait le même, mais où l'exécution était étalée sur 1998 et 1999 ;
- ▷ le budget « fonds souples » qui était arrêté aux opérations en cours ;
- ▷ le budget d'animation revu à la baisse.

Ces différents volets ont vécu de façon autonome, avec des fortunes diverses.

Comme l'indiquait la note de début 1998, proposant le programme PDI 1998, l'année 1997 a été une année de lancement, et de test de la thématique. Elle a permis de lancer le débat sur ce thème, de le légitimer. Les attentes contradictoires des intervenants ont poussé à construire une proposition 1998 complexe, qui couple réponse à la demande et incitation. Le montant des budgets prévus témoigne de la priorité donnée à ce thème par

le Gret. Trop ambitieux, eu égard à la capacité d'animation ou de mobilisation des intervenants, et au temps de mise en route nécessaire, ce programme a été redimensionné à mi-parcours. Mais il apparaissait aussi que la réflexion sur les enjeux institutionnels et socio-politiques de l'intervention de développement ne serait pas épuisée en un an. Même s'il n'était pas question de réclamer un investissement aussi massif sur ce thème pour plusieurs années (encore que ...), il était clair que le Gret - et plus largement le monde de la coopération - avait besoin de se doter de mécanismes un peu plus permanents de réflexion, de capitalisation et d'échanges sur ce thème. C'est dans cette optique qu'a été conçu le PDI : la définition et la mise en route des mécanismes prenait nécessairement du temps, ce qui aurait été un handicap pour un programme limité à 1998.

BREF BILAN PAR VOLET

Les fonds souples

Il s'agissait de répondre à des demandes de capitalisation, ancrées dans les enjeux opérationnels, et cohérentes avec la thématique « développement institutionnel ». On les dimensionnait à 40.000 FF en moyenne. Une procédure de préparation de ces travaux a été définie, de façon à garantir à la fois :

- ▷ une cohérence avec la thématique du PDI ;
- ▷ une articulation aux enjeux opérationnels du département ;
- ▷ un suivi et un appui de la part des animateurs du PDI.

Afin de conserver une cohérence par rapport au fonctionnement des départements, il était prévu que la discussion s'opère de façon triangulaire (intervenant/responsable de département/responsables du PDI).

Deux étapes d'analyse des dossiers étaient prévues, en avril et septembre. Un contrat était signé sur la base des TDR finaux, présentant le travail envisagé et un budget. Notons que l'existence d'un tel contrat est une innovation dans la gestion des RSR.

L'activité pouvait être variée (stage, capitalisation, synthèse biblio, mission de terrain, etc.). Le produit à usage opérationnel aussi. Le produit PDI devait quant à lui être un texte de 15-20 pages, écrit pour être lu par d'autres. Transverses étant le débouché normal.

40.000 FF étaient initialement réservés sur ce poste, soit environ 10 fonds souple, le budget étant finalement clos une fois les premières opérations engagées.

6 fonds souples ont été lancés :

- ▷ de Christian sur les démarches de médiation entre acteurs en environnement au Brésil ;
- ▷ de Rodolphe sur les conflits de représentations autour de Nassim en Mauritanie ;
- ▷ de Nathalie sur l'institutionnalisation d'EMT au Cambodge ;
- ▷ de Benjamin sur les capacités d'intermédiation en développement urbain au Brésil ;

- ▷ de J.M.Collombon sur la restructuration des relations Organisations de producteurs/université/entreprise dans une filière d'essences aromatiques en Bolivie ;
- ▷ de PhLD sur une clarification de vocabulaire autour du concept de participation.

En août, le thème de PhLD a été reporté en 1999. Martine François a proposé un travail sur la place des opérateurs intermédiaires dans les dispositifs européens de développement local (Leader) en fonction du rôle de l'Etat mais n'a pas finalisé sa proposition en 1998. Elle l'a été début 1999, avec échéance en septembre.

En mars 1999, les résultats sont les suivants :

- ▷ Christian, Rodolphe et Benjamin ont rendu leur texte. Il y a eu à chaque fois des discussions et des aller-et-retour sur un draft. Cela a été particulièrement utile pour Rodolphe, qui patinait sur son premier sujet. Les discussions lui ont permis de sortir du blocage et de se relancer. Le texte de **Christian** est soumis à Transverses. Il propose une passionnante analyse de deux expériences de négociation entre acteurs sur la gestion des ressources naturelles, engagées par le Laet, et en tire des enseignements sur les conditions de possibilité de telles méthodes de médiation environnementale, et sur les aspects stratégiques et méthodologiques. Celui de **Rodolphe** est une contribution très intéressante à la question du fondement culturel des organisations. Il analyse les points de divergences à propos de la mutuelle Nassim (Mauritanie) entre l'équipe Gret et le président de la mutuelle, montrant combien des représentations sont enjeu de part et d'autre. Le Gret a eu tendance à projeter sa vision de l'organisation, décalée par rapport aux réalités sociales. Dès lors, à partir du moment où tous partagent l'ambition d'une mutuelle efficace, un partenariat serein repose plus sur la négociation d'objectifs partagés, laissant chacun libre des moyens. Le texte sera proposé à Transverses. Avant diffusion externe, il nécessite une relecture par Bernard G. et quelques retouches, qui seront faites fin mars. **Benjamin** a analysé la relation d'intermédiation au sein d'un projet urbain au Brésil. On y retrouve les problèmes de réalités des associations de quartier sur lesquelles l'Ong du Nord voulait s'appuyer, de création d'organisations locales, de statut et fonction de l'expatrié dans la structure, etc. Autant de thèmes familiers, qui confirment qu'il s'agit là de problèmes récurrents, qu'il faut savoir identifier à prendre à bras le corps. Rédigé à son retour de terrain, le texte est encore provisoire, et Benjamin le reprend en avril.
- ▷ Le travail de **Nathalie** est en cours (comme c'était prévu). Des discussions ont permis de cerner le « produit » et le thème. Elle nous prépare une contribution très riche sur la question de la transformation d'un projet en institution, sous l'angle des ressources humaines et des capacités de management, et des façons d'accompagner un tel processus. Un draft a été proposé début mars, et a fait l'objet de discussions. Nous attendons la version finale.
- ▷ Le travail de **J.M.Collombon** était lié à une mission de terrain qui n'a pas pu avoir lieu. Le fonds souple a donc été annulé pour 1998.

Les textes finis seront sortis incessamment dans la collection « rapports d'étude » de la direction scientifique, en attendant une publication dans Transverses, ou ailleurs.

Les fonds souples ont bien marché. La procédure de préparation des projets a pu être perçue comme tatillonne, mais s'est révélée nécessaire pour qu'il y ait vraiment un sujet défini. Le suivi (conseils biblio, discussion sur le ciblage du sujet, sur la construction du texte) a été apprécié. Sur 3 documents rendus, 2 sont très bons et un correct, en version provisoire. Le 4^{ème} promet d'être aussi très bon. Les phases de finalisation des textes sont souvent un peu plus longues que prévues, du fait des différentes relectures qui ont eu lieu. De fait, les auteurs ont souvent sollicité et reçu des commentaires de plusieurs de leurs collègues, ce qui a été appréciable. L'exigence contractuelle a montré son impact au moment de la clôture des comptes : les fonds souples n'ayant pas fait l'objet de réel investissement, ou d'une absence de justification du travail engagé, ont été annulés. Une telle rigueur est de toutes façons indispensable pour une véritable gestion des RSR, mais est là aussi une innovation importante.

Ce système est à conserver, avec peut-être un peu plus de souplesse sur le montant, et en systématisant 2 périodes par an où les dossiers sont proposés, avec un appel à propositions lancé à l'avance. Le modèle de contrat interne qui avait été mis au point à l'occasion a été revu par UGA, et servira de base pour les relations contractuelles entre la Direction scientifique et l'intervenant ou le pôle bénéficiant de RSR.

Les thèmes transversaux

Deux thèmes transversaux avaient été définis, en fonction des réponses au questionnaire de 1997, comme d'un intérêt particulier, et justifiant un travail collectif, transversal :

- ▷ Le premier concerne la question des méthodes et outils d'analyse du contexte de l'intervention et de diagnostic institutionnel, avec un intérêt manifeste pour une application dans un cadre local ou territorial.
- ▷ Le second qui se situe en partie en continuité du thème de Rambouillet sur les opérateurs intermédiaires, concerne un approfondissement du partenariat et de la contractualisation avec des organisations du sud ou entre elles, dans leur diversité².

Le premier renvoie à la nécessité de mieux comprendre le contexte social, politique et institutionnel de nos interventions, le second à un enjeu de plus en plus grand de la coopération et aux lacunes constatées à Rambouillet dans notre pratique.

Le principe de chacun de ces sous-programmes était de rassembler autour d'un animateur les contributions d'un ensemble d'intervenants volontaires, financés pour leur contribution, sur une problématique qui devrait être mise au point et débattue en préalable. Il reviendra au sous-groupe de produire en fin de parcours une synthèse accompagnant les contributions, reproduite dans la série « documents de travail ».

Dans une logique de subsidiarité, il devait y avoir un animateur par thème, secondé par un des animateurs du PDI : Raul avec PhLD sur le diagnostic institutionnel, et Cécile avec JLV sur le

² Proposition de programme PDI 1998.

second. Outre la volonté d'associer plus de collègues, cela renvoyait à l'impossibilité matérielle pour JLV et moi-même d'assumer en plus de la coordination générale la responsabilité directe d'un thème transversal.

- ▷ **Sur « Diagnostic institutionnel »**, une note a été préparée en mars/avril, et était sur le point d'être finalisée et envoyée aux intervenants lorsque Raul est tombé malade (Cf. annexe 1). Je n'ai pas été en mesure de reprendre le thème. Un programme allégé a été redéfini en septembre, qui n'a pas été réalisé (à part le projet de recueil de textes, qui a avancé mais n'est pas fini).
- ▷ **Sur « Partenariat et Contractualisation »**, le travail a vraiment démarré avec la venue de Cécile à Paris, en septembre. Un programme de travail a été élaboré par CB, JLV et CC, fondé sur l'identification des partenariats et des contrats existants, deux études de cas (avec Enda-Graf et Tenmyia, respectivement), et un atelier de restitution/synthèse avec les partenaires (cf. annexe 2). Un repérage des contrats a été fait par Frédéric. La mission d'analyse du partenariat avec Enda-Graf a été faite par CC en février 99.

Portant sur des thèmes importants, ces deux sous-programmes étaient aussi les plus ambitieux et les plus complexes : on voulait une transversalité, impliquant de nombreux intervenants, tout en gardant une logique d'élaboration concertée du programme de travail, et en déléguant son animation. Tout cela faisait sans doute beaucoup et était complexe à monter. Des aléas (maladie de Raul, venue tardive de Cécile) ont contribué à prendre du retard. Du fait de l'investissement de CC et CB, le thème « partenariat et contractualisation » s'est lancé et est en route, selon le programme proposé en septembre dernier. L'enjeu est clair, tant par rapport à notre relative « incompétence » sur le sujet que par rapport aux orientations actuelles du GRET (cf. "le Gret en 2005"). La mission au Sénégal a eu lieu récemment. La mission en Mauritanie aura lieu d'ici juin. CC et CB proposent d'organiser un atelier de restitution et de débat, avec les partenaires concernés, en septembre. Le budget défini en 1998 a été reporté en 1999, comme prévu, pour permettre la continuité de ce travail. Son déblocage dépend cependant de la validation d'un rapport d'étape.

Le thème de l'analyse d'un paysage institutionnel demeure d'actualité et devra être traité, d'une manière ou d'une autre. Trois idées restent assez aisées à réaliser :

- un recueil de textes; un premier plan a été construit ;
- une note méthodo sur l'analyse institutionnelle d'une organisation locale; D.N. avait fait un premier draft lors de sa mission au Cambodge, il l'a retravaillée au Tchad ;
- **identifier les groupes stratégiques d'acteurs ; Marilou Mathieu a fait une formation sur ce thème à Mohéli (Comores) pour le compte du PDRM; on devrait pouvoir lui demander d'en tirer un doc méthodo.**

Le séminaire

Il avait pour but de permettre des échanges au sein du groupe, ouverts vers la recherche et le GI, dans un but d'approfondissement théorique. L'idée initiale était d'en faire un lieu d'apports, mobilisant les chercheurs sur des questions de fonds, sur des concepts à préciser, en leur demandant une intervention et en débattant à partir de là. S.Allou, qui a pris la responsabilité

du séminaire, a proposé de mieux ancrer ces débats dans la pratique. Les séances se structuraient autour de deux questions de fonds, abordées à partir d'une action de terrain (Gret ou GI) et d'une intervention de chercheur. Outre les intervenants Gret et les membres du GI, des personnes spécifiques étaient invitées en fonction du thème 5 séances étaient prévues. 3 ont eu lieu en 1998 :

- sur **les services publics marchands et le passage du projet aux politiques**, à partir des projets Gret Mauritanie, et d'une intervention d'Henri Coing (mai);
- sur **la renégociation des règles d'action collective**, à partir du projet Cicda sur l'irrigation en Equateur, avec une intervention de moi-même (fin juin)
- sur **le développement social urbain et l'appui à la société civile**, à partir du programme Jeunes Villes Emploi piloté par le Gret au Bénin et une intervention de **** (Université Libre de Bruxelles).

Une quatrième est programmée pour fin mars 99 : sur **les instances de régulation et les démarches de renforcement institutionnel par le travail en réseaux**, à partir du Réseau des instances de régulation, appuyé par le pôle Médias.

Vingt à trente personnes ont participé à chaque fois, ce qui témoigne d'un intérêt certain. La volonté de coupler approche terrain et apport de contenu alourdit la séance, ce qui fait que les questions de fonds ne sont vraiment abordées qu'en fin de séance. Au-delà, l'exercice a rencontré semble-t-il deux vraies difficultés :

- d'une part sur le dialogue avec les chercheurs. C'est toujours un exercice difficile. L'optique était ici de croiser les regards, et de solliciter les réactions d'un chercheur, pertinent sur le thème, à partir de l'exposé sur le projet. Il n'est pas toujours évident de trouver la bonne personne, qui ait travaillé sur les questions que nous nous posons, et soit capable de présenter ses analyses à un public de développeurs. La réaction « à chaud » est un exercice difficile. Le cumul des deux interventions a occupé une trop grande part de la séance, coupant la possibilité de débat.
- d'autre part, dans la réticence de certains intervenants sollicités à s'engager dans l'exercice. Et dans la préparation des comptes rendus, qui ont été trop tardifs, et ont été mal diffusés, faute de suffisamment de soin sur cet aspect. Le CR de la 3^e séance n'est toujours pas fait !

L'intérêt d'un lieu d'échanges est évident, mais la formule n'a pas donné toute satisfaction, malgré l'assez bonne tenue des séances, et malgré le réel travail de préparation avec les intervenants réalisé par Serge : identification des questions fortes, préparation de la séance avec les intervenants et les chercheurs, etc. Le couplage chercheur/intervenant n'est pas aisé, pas tant sur le fonds que sur le fait que cela prend la moitié de la séance, réduisant autant un débat qui n'a dès lors plus assez de temps. Il est parfois difficile de mobiliser des intervenants. Une évaluation plus complète serait peut-être nécessaire, pour avoir l'avis des participants. Mais on peut néanmoins s'interroger sur la pertinence de la formule qui a été expérimentée. Peut-être vaut-il mieux partir de travaux qui existent (rapport, étude, etc.) que de demander une élaboration à l'intervenant pour l'occasion. Il s'est posé aussi un problème d'investissement et de suivi (régularité). Dès lors, peut-être vaut-il mieux réduire l'ambition et centrer les séances sur des travaux existants (quitte à en consacrer certaines à une intervention de chercheur), en étant plus

proche de l'activité. Pour engager un débat de fonds, une hypothèse alternative est d'organiser une manifestation, avec financement extérieur, permettant d'investir en préparation, de mobiliser plus aisément chercheurs et intervenants (ce qui est un autre exercice).

Transverses

Transverses est une collection de documents de travail, centrée sur la thématique du développement institutionnel.

Par document de travail, on entend une production écrite à vocation de diffusion interne (dans certains cas, élargie) constituant un aboutissement du travail de production des intervenants. On ne se situe pas dans une logique scientifique, mais on cherche pour autant à conserver un niveau d'exigence double: que le document de travail réponde à un cahier des charges défini a priori avec l'intervenant, qu'il puisse devenir un outil de réflexion et de travail pour ses collègues. La finalisation de ce document sera un des moments privilégiés de dialogue entre l'intervenant(s) et le programme.

Cette collection vise à permettre un débat décroisé et des approfondissements sur le thème. Conçue initialement pour accueillir les produits du PDI, elle a vite été placée sous égide du GI, afin d'élargir le débat au GI, et de mieux positionner le GI sur ce créneau de la réflexion méthodologique. La maquette est claire et agréable. Le format (21 x 29,7), le volume (15-20 pages), le résumé de première page (qui a fait tiquer les spécialistes de l'édition) contribuent à identifier la collection.

Les fondements de Transverses (concept, maquette) ont été élaborés dès début 1998. Le passage au GI a ralenti le lancement de la collection, du fait des discussions qui ont été nécessaires (bien que l'idée ait été très appréciée) et de la nécessité d'élaborer des règles du jeu de fonctionnement collectif de la collection. La collection est animée par moi-même et Christian Fusillier (Iram). Les choix définitifs de maquettage, de politique éditoriale, mais surtout de politique de diffusion, sont encore en suspens. Un petit financement F3E a permis de lancer une étude sur le public potentiel et la stratégie de diffusion, mais a été long à mettre en place ce qui a un peu bloqué le lancement de la collection en 1998. L'étude aura lieu à un moment. Le choix de politique de diffusion a en effet des implications budgétaires sensibles, qu'il faut bien appréhender : vise-t-on essentiellement un public GI et proches, auquel cas 150 exemplaires suffisent ? ou bien y a-t-il une demande forte pour ce type de réflexion, ce qui oblige à mettre en place des systèmes de diffusion ? Une diffusion sur le Web (site Internet GI) est réalisée, avec téléchargement, ce qui permet aux lecteurs intéressés de se procurer facilement les textes, sans avoir à passer par un lourd système de commande, de paiement, d'expédition. Mais il n'est pas sûr que cela puisse remplacer totalement la diffusion papier.

Deux numéros sont sortis en 1998 :

- ▷ n° 1 : Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires (synthèse de Rambouillet, Ph.Lavigne Delville, Gret)

- ▷ n° 2 : Les démarches d'appui aux petites entreprises (M.Boztung, Gret)

Deux autres en mars 99 :

- ▷ n° 3 : Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à négocier (F.Doligez, Iram)
- ▷ n° 4 : Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale, examen comparatif à partir du cas burkinabé (P.Freudiger, J.P. Jacob, D.Naudet)

Ces premiers numéros ont été appréciés, mais nous n'avons eu que peu de retours formels. Les numéros suivants devraient porter sur les enjeux socio-politiques de projets d'élevage au Cambodge, les services publics marchands, la négociation des règles de gestion de l'eau au Pérou, les interventions en situation de crise, et les produits du PDI.

Le concept de Transverses répond à un vrai besoin d'échanges et d'approfondissement sur les dimensions institutionnelles de l'intervention de développement. Reste à en préciser le public et la stratégie de diffusion. C'est le but de l'étude F3E, qui démarre début mars.

« Transverses » étant désormais sous égide du GI, une collection de rapports d'études GRET est lancée, pour accueillir les produits des RSR (éventuellement avant publication, dans Transverses ou ailleurs). Il s'agit de quelque chose de très simple, une simple couverture pour diffusion interne et de proximité. Elle a démarré avec les travaux issus des Fonds souples « développement institutionnel » de 1998 et permet d'identifier les « produits » de la réflexion collective du Gret.

Ces deux niveaux de valorisation constituent une innovation importante pour le Gret et marquent la volonté d'institutionnaliser ce type de réflexion. Ils vont dans le sens du mandat du Gret, en termes de production et de mise à disposition de connaissances sur la pratique du développement. Mais suivre et faire vivre ces collections est du travail.

L'accumulation de références

Le thème du développement institutionnel renvoie à des champs scientifique ou de réflexion relativement nouveau, ou du moins explorés de façon très ad hoc : socio des organisations, sciences politiques, anthropologie du développement, « capacity building », économie institutionnelle, etc. Un fonds a été créé à la documentation, avec l'élaboration d'un certain nombre de mots-clés adaptés à ce thème. Outre les commandes faites par les intervenants en fonction des besoins propres (et qui devraient plus systématiquement être enregistrés en doc.), le PDI a fait commander un certain nombre d'ouvrages ou de doc, et a commencé à enregistrer des documents internes d'intérêt plus général (cf. liste en annexe 3).

Un tel enrichissement documentaire est indispensable. Nous commençons donc à disposer d'un fonds documentaire intéressant, sans doute encore trop mal connu des intervenants. Il faudra continuer à l'alimenter, partie par des commandes des intervenants, partie par des commandes d'ouvrages de références impulsées par la direction scientifique. La question est ensuite de savoir comment mieux les faire connaître et encourager à les lire...

Sur le premier plan, la lettre de la doc est un outil pour qui veut bien la lire. La feuille d'information de la direction scientifique (le « clin d'œil ») aussi (cf. plus bas).

L'animation

L'animation a été prise en charge par JLV et moi-même, avec l'aide de Benjamin, une partie du temps. Le degré d'avancement des différents volets a été assez directement lié à notre capacité à nous y investir (excepté pour le séminaire, où la délégation de responsabilité a bien marché). La crainte initiale (soulignée par moi, mais aussi par Pierre D.) s'est en partie révélée juste : un mois chacun ne permettait pas de mettre suffisamment la priorité sur ce chantier. Mais mettre plus de temps - et donc d'argent - sur l'animation risquait de déséquilibrer le budget en défaveur des actions concrètes. Et il faut aussi se souvenir des cris d'orfraie de certains de nos collègues à Rambouillet, qui voulaient que tous les moyens soient pour les intervenants. De fait, après la phase de lancement (1er semestre), l'investissement a été plus réduit. Ou en tous cas, s'il a permis de suivre les choses lancées (en particulier les fonds souples), n'a pas permis de relancer les volets en latence.

Un problème de suivi s'est aussi posé par rapport à l'aide apportée par Benjamin. Autant pour Rambouillet, pour un événement précis, sur lequel JLV et moi-même étions fortement investis, son aide a été considérable, autant la reconduction de la formule en 1998 a été moins satisfaisante : demandes moins cadrées de notre part, problèmes de suivi, difficulté pour lui à gérer simultanément le travail pour le PDI et la préparation de son stage de terrain.

Outre l'a mise en œuvre de ces différents volets, nous devons aussi finaliser deux chantiers lancés en 1997 :

- ▷ **une analyse des textes proposés à Rambouillet**, pour JLV. Nous avons décidé à Rambouillet de compléter ma synthèse par une analyse des communications proposées, afin de mieux rendre compte du travail et des apports des collègues d'une part, et donner un peu de chair et de vie, et de diversité, aux réflexions générales de la synthèse. JLV y a travaillé un peu avec Benjamin fin 1998, et a finalisé son texte en mars 1999. Il sera diffusé incessamment.
- ▷ **Le livre sur les diagnostics participatifs**, pour PhLD. Lancé en 1997, suite à un premier recueil de texte élaboré par Philippe et G.Kleitz, et au séminaire « enquêtes rapides, enquêtes participatives » de l'Icra, ce sera un ouvrage collectif, copiloté par Gret et Icra, qui ambitionne de constituer un ouvrage de référence en français sur ce thème, comblant un vide certain. Centré sur le rural (mais de validité plus générale), il proposera des réflexions de critiques constructives à partir de la pratique, sur des points de vue méthodologique et épistémologiques. Il reste un texte à finaliser, et surtout les deux textes de conclusion (N.Sellamna, sur les enjeux théoriques et épistémologiques ; Marilou Mathieu et Ph.Lavigne Delville sur les aspects méthodologiques et opérationnels. J'y travaille en avril.

Afin d'être plus ancré dans la pratique et les enjeux du Gret, nous avons en outre essayé d'intervenir dans quelques situations :

- ▷ connexion du stage de Benjamin avec la capitalisation Fortaleza pilotée par Serge Allou. Il s'agissait d'apporter un appui complémentaire à cette capitalisation, via le stage de

terrain. Cette capitalisation n'ayant pu se faire, Benjamin a dû se réorienter sur un autre site, sans connexion avec le Gret ;

- ▷ Après l'évaluation de Programme Fourmi par la Communauté Européenne, évaluation jugée sévère et injuste, nous avons proposé au département V&E de confier une mission à un chercheur reconnu dans les dynamiques urbaines, pour faire une analyse du projet. Il nous semblait qu'un tel regard extérieur, indépendant mais sur des longueurs d'onde proches, serait la meilleure façon d'objectiver un certain nombre de points de débat et de répondre aux critiques de la Commission. Suite aux réticences du département à une nouvelle « évaluation », ce projet a été abandonné.

Enfin, j'ai été sollicité par VSF pour participer au suivi du programme « Enjeux techniques et pouvoirs locaux ». Fondé sur des capitalisations ou des études de cas, ce programme vise à tester l'hypothèse de VSF selon laquelle des projets à entrée technique peuvent être des moyens de changement social et de rééquilibrage des pouvoirs. Il s'agit donc de perspectives assez proches du PDI, témoignant de l'actualité de telles interrogations.

L'animation en binôme a bien marché, au sens où nous étions complémentaires et responsabilisés sur des dossiers différents. La limite a été le temps disponible et la capacité à s'y investir vraiment dans du suivi, et l'ampleur des ambitions face aux forces disponibles pour l'animation. La logique de subsidiarité que nous avons essayé de mettre en place, en déléguant la responsabilité du séminaire et des sous-programmes, n'a qu'en partie fonctionné, ou du moins avec du retard. Pour tous les volets, cette capacité d'animation s'est révélée nécessaire, pour préciser les projets, assurer le lien, etc. Dans une optique de capitalisation, il apparaît de plus en plus indispensable de ne pas laisser le « capitalisant » seul face à sa feuille blanche, mais d'assurer un va-et-vient permettant de préciser le fil directeur, le produit, et aidant le capitalisant à trier dans la masse d'idées et d'information dont il dispose. C'est clairement une des fonctions qui manquait jusqu'à présent dans les processus de capitalisation et que le PDI, et aujourd'hui la Direction scientifique, ont pu assurer.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES POUR LA DIRECTION SCIENTIFIQUE

A part sur le volet « analyse du paysage institutionnel », le PDI redimensionné à l'automne a atteint ses objectifs, en prenant en compte le fait qu'une partie des chantiers en cours déborde sur le premier trimestre 1999. 15 intervenants du Gret se sont directement impliqués, sur l'un ou l'autre des chantiers (responsabilité d'un thème, présentation à une séance du séminaire, production de fonds souples, etc.). Outre les produits (4 séances du séminaire, 4 documents issus de fonds souples, la collection Transverses imaginée construite et lancée avec 4 numéros sortis ; un chantier en cours sur le partenariat, un fonds documentaire), un certain nombre de mécanismes ont été mis en place, dans une perspective à moyen terme : gestion contractuelle et négociée des fonds souples ; suivi de capitalisation ; documents de travail valorisant la réflexion ; etc. Le tout avec un budget sérieusement réduit à la baisse.

Ces mécanismes donnent des bases pour le travail de la direction scientifique. Comme l'exprimait ma note sur l'animation scientifique, c'est sur le thème du développement

institutionnel, thème transversal aux différents pôles, sur lesquels les uns et les autres expérimentent et ont à avancer, que se centrera l'activité, sans que cela soit bien sûr exclusif.

Une disponibilité renforcée, davantage ancrée dans la pratique des pôles

Le fait de disposer d'un mi-temps permet une plus grande disponibilité, même si ce mi-temps comporte aussi d'autres fonctions (conseils de direction, suivi des pôles, etc.) et que le temps réellement disponible pour l'animation scientifique et le suivi des capitalisations ne sera pas aussi élevé. Mais le fait de disposer d'un mi-temps pour ces activités permet d'en faire une priorité en termes de préoccupation, d'emploi du temps, et facilite donc l'investissement dans le suivi des capitalisations. De plus, le dialogue régulier avec les pôles facilite l'articulation entre le travail d'animation scientifique et les enjeux opérationnels des pôles.

Poursuivre la dynamique du PDI

Parmi les actions du PDI, on peut considérer que sont à maintenir, éventuellement sous une forme amendée :

- ▷ Transverses, bien évidemment ;
- ▷ Le séminaire, comme rare lieu d'échanges et de débats ;
- ▷ Les fonds souples (ou du moins une capacité à financer des propositions de capitalisations venant des pôles, avec un dialogue sur le produit et la démarche, et un accompagnement) ;
- ▷ L'accumulation de références et de doc.

Transverses est assez rôdé, et verra sa stratégie de diffusion précisée dans les semaines qui viennent par l'étude F3E. Les trois autres axes peuvent connaître des amendements, en fonction du bilan PDI (Cf. les encadrés ci-dessus) et les choix stratégiques dans le cadre de la Direction Scientifique :

- *redéfinir la vocation et les modalités du séminaire* (entre apports externes et mise en débat des pratiques), *ainsi que son ambition* ;
- *préciser les modes de décision sur les RSR « capitalisation »*. Dans le contexte actuel de sommes limitées disponibles (487.000 FF, dont il faut réserver de l'argent pour le séminaire), est-il pertinent de distinguer une ligne « fonds souples » et une ligne « grosses capitalisations » pouvant financer 1 ou 2 plus gros chantiers (type Haïti, si ça se fait) ? quelles procédures de sélection ? (au coup par coup, ou 2 appels à propositions dans l'année, avec 2 ou 3 fonds souples à chaque fois ?). Ces questions seront précisés au cours des mois prochains.

Visibilité et diffusion des réflexions et travaux : quelle place pour le débat ?

Se pose aussi la question de la **visibilité et de la diffusion des réflexions et avancées**, tant en interne qu'en externe. L'écrit est un support nécessaire. Transverses est un débouché naturel pour ces travaux (sans que ce soit un monopole, il faut aussi chercher à publier ailleurs, dans

les revues spécialisées). Mais le passage sous égide GI fait que la procédure de sélection/publication sera plus longue. Il y a besoin d'un produit plus interne, **d'une série de documents de travail GRET**, qui accueille les produits Gret, soit pour usage interne, soit en attendant une publication ailleurs. Une proposition a été faite, et le 1^{er} n° est sorti (le texte de Christian sur les démarches de négociation). Cette série ne se limite pas aux produits RSR : elle peut et doit accueillir tout texte de réflexion méritant diffusion et mise en circulation interne : chapitre passionnant de rapport de mission, note méthodologique, etc., valorisant la « production implicite », c'est à dire ce travail de réflexion, d'avancée méthodologique, etc. inclus dans l'activité des intervenants et des pôles, en la rendant visible, tant en interne qu'en externe.

Une **courte lettre d'infos de la direction scientifique**, en interne, donnant quelques infos sur les réflexions en cours, les rapports intéressants, les nouvelles publications arrivées a aussi été lancée : ce « clin d'œil » épisodique voudrait être un stimulus pour inciter les uns et les autres à cela. On peut imaginer aussi de mettre en diffusion e-mail des notes ou commentaires sur des études ou rapports.

Mais l'écrit n'est pas tout. Actuellement, le débat transversal se limite aux séances du séminaire, assez espacées. **Faut-il ouvrir un espace plus régulier d'échanges et de mise en débat en interne ?** quitte à ce que se soit plus souple, à l'occasion de la sortie d'un rapport ou d'une étude. Faut-il se contenter de coup par coup, et d'inciter les contacts interpôlaires à travers le suivi que réalise la direction scientifique ?

Une orientation accrue sur la réflexion méthodologique

En termes d'orientations thématiques, comme certains l'avaient suggéré dès le départ³, il semble utile de travailler plus directement sur les aspects méthodologiques. Dans un premier temps, et vu la réticence d'un certain nombre d'intervenants à accepter de mettre en discussion les méthodes et les projets (pour ne pas parler de la fermeture systématique des terrains, voire de l'occultation de rapports d'évaluation jugés défavorables...), nous avons fait le choix de travailler plutôt sur l'analyse des dynamiques sociales, de façon un peu distanciée de la pratique. Ce détour apparaissait nécessaire pour légitimer ce type d'approche, et amener à prendre conscience qu'il n'y avait pas de recette miracle, ni de projet idéal : nous sommes tous à tâtonner, à expérimenter. Dès lors, discuter des démarches et s'interroger sur l'adéquation difficile et problématique entre des dynamiques sociales complexes et une intervention, n'est pas faire une mise en cause personnelle de l'intervenant et de « son » projet... mais est une étape indispensable d'une démarche qui se veut responsable.

Comme certains sont déjà en train de la faire (capitalisation Crédit Vietnam, capitalisation EMT, études d'impact en préparation sur le projet Collines, etc.), il est temps de centrer davantage sur les aspects de méthode d'intervention. Une fois intégré le « désenchantement » lié au deuil des illusions communautaires ou « d'auto-développement participatif à la base par les populations elles-mêmes dans le cadre de leurs efforts propres », une fois accepté le fait que les stratégies de contournement, détournement, réinterprétation de l'intervention ne sont pas des maladies honteuses à cacher mais des processus sociaux normaux qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte, la légitimité d'un travail en coopération

³ Discussion avec P.Bal, en mars 98, sur le bord du lac, à Hanoi.

demeure. Il faut alors reprendre la réflexion méthodologique pour poser des jalons nouveaux, et travailler sur les méthodes et les dispositifs susceptibles, non d'annuler ces jeux d'acteurs, mais de les réguler ; et de renforcer la capacité des acteurs locaux à construire des institutions efficaces et pérennes.

La direction scientifique se donne pour ambition de contribuer à ce processus. Ou plus exactement d'appuyer les intervenants dans ce processus. La mission « Evaluation » y contribuera aussi.

Capitalisation et développement expérimental : besoin de politique

Le Gret affirme que son positionnement et sa légitimité est sur le développement expérimental : expérimenter des démarches et méthodes nouvelles, tester leur validité, les étendre, et capitaliser pour mettre à disposition des acteurs ces résultats. Démarches de développement expérimental et démarches de capitalisation d'expérience sont ainsi deux des axes fondateurs du Gret, deux des piliers de son positionnement (Cf. un projet pour le Gret), deux axes dont la nécessité demeure dans l'optique de renforcement d'un réseau de partenaires Sud, même si cela n'apparaît plus explicitement dans « le Gret en 2005 ».

Or, ce sont justement deux axes sur lesquels on est largement en dessous de nos ambitions, faute de cadre méthodologique. Chacun bidouille dans son coin. Ce sont deux thèmes sur lesquels nous avons besoin de nous doter de cadres de références et de repères méthodologiques. Sur Capitalisation, ce sera un travail pour la direction scientifique, courant 1999. Sur le second thème, il faudra y veiller à travers les différentes capitalisations/évaluations, pour caler progressivement quelques principes.

Annexes

Annexe 1 :

METHODES ET OUTILS D'ANALYSE DU CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET DE DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL

Raul Pajoni
Philippe Lavigne Delville
Mars 1998

Ce thème est l'un des deux thèmes transversaux retenus pour 1998. L'autre, complémentaire, porte sur « partenariat et contractualisation ». Il vise à amorcer une réflexion collective, inter-département et inter-terrain, croisant capitalisation d'expérience et recherche d'apport extérieurs.

Problématique et objectifs

Toute intervention de coopération se fonde sur des objectifs, et des hypothèses sur la façon d'y aboutir. Pour la mettre en œuvre, nous travaillons, de façon plus ou moins étroite, avec des organisations locales, avec des structures publiques, avec des instances administratives, avec des structures privées, ONG, bureaux d'études, entreprises. **Que nous ayons ou non des relations formelles avec chacune d'entre elles, elles font partie du paysage, leur attitude et leur action influe sur le déroulement du projet.** La première phase des réflexions sur *les dimensions institutionnelles des interventions de développement* a montré que :

« on est confronté partout à la nécessité de porter un diagnostic préalable sur le paysage institutionnel au sein duquel s'inscrivent nos interventions, à l'échelle prenne proche de l'action (disons locale) et plus large (nationale) [et même mondiale, pourrait-on ajouter] pour identifier les acteurs, les stratégies, leurs jeux de pouvoir et prendre en compte les enjeux sociaux et politiques de l'intervention de développement ».

En effet, nos stratégies d'intervention se fondent, de façon plus ou moins explicite, sur une analyse du milieu dans lequel on intervient, sur des choix d'alliance et de partenariat. Mais, le plus souvent, cette analyse est implicite. Elle est partielle, et se fonde plus sur des *a priori* (par exemple « il faut travailler avec la société civile ») que sur une analyse rigoureuse de la situation. Or, **une intervention n'arrive jamais en terrain vierge : elle représente de nouveaux acteurs, dans un jeu socio-politique complexe. Les acteurs présents ont leur propres logiques, leur propre histoire, leur propre expérience de relations mutuelles, positives ou non. Leurs logiques réelles ne sont pas nécessairement celles qu'on leur**

impute ou qu'on souhaiterait qu'ils aient et cela est bien normal. Nous ne sommes pas totalement libres de nos choix et de nos démarches, à partir du moment où notre action rencontre nécessairement celles des autres, qui peuvent avoir des logiques différentes ou contradictoires, qui voient parfois dans l'action une menace pour leurs intérêts, ou au contraire un outil pour d'autres objectifs. Quoiqu'on fasse, **le résultat de nos actions est inévitablement le fruit complexe, et en partie imprévisible, de la façon dont les différents acteurs réagissent à notre action, se la réapproprient, la détournent ou la récupèrent.**

Pour une part, de tels processus sont inhérents à toute intervention de coopération, qui met en relations des acteurs différenciés, porteurs de logiques et d'intérêts différents (nous compris !) autour d'enjeux financiers et de pouvoir liés à l'intervention elle-même. **Même s'ils paraissent toujours choquants par rapport à l'idéal d'un développement participatif à la base harmonieux et consensuel, ils font partie d'un jeu social normal et il faut les prendre comme tels.** Mais ils sont aussi cause d'échecs. Ils sont facilités, aggravés, par des erreurs stratégiques de l'intervenant, ou par une méconnaissance du jeu politique local, qui facilite les récupérations : lorsqu'on part d'une vision tronquée de la réalité locale, qu'elle soit idéalisée (des organisations de base démocratiques et représentatives, des ONG désintéressées) ou au contraire noircie (il n'y a rien à tirer de l'administration, les Ong locales ne cherchent qu'à faire du fric), on augmente beaucoup le risque de se donner des objectifs, des démarches, des alliances incompatibles, ou de découvrir en cours de route que notre action se heurte à des enjeux de pouvoir que nous n'avons pas perçus et que nous ne savons pas affronter.

Une analyse socio-politique est donc nécessaire. Mais ce n'est pas notre métier. Nos projets de terrain ne sont pas toujours le fruit d'une connaissance fine du milieu et d'une stratégie longuement mûrie. Ce sont souvent le produit d'opportunités, qui nous font débarquer dans des contextes que nous ne connaissons pas, ou trop peu. Globalement, nous connaissons mal les milieux où nous intervenons, et nous avons intérêt à mieux les connaître et les comprendre. On peut penser **qu'une meilleure connaissance de ce contexte peut nous permettre de « viser plus juste » tant dans les objectifs que dans les choix de démarche et de partenariats. Qu'elle peut éviter de se planter royalement, et apporter des repères permettant de mieux comprendre ce qui se passe, pourquoi l'intervention suscite telle ou telle réaction, permettant ainsi de rectifier le tir, et d'être plus efficaces.**

Tout le monde, pensons-nous, sera d'accord avec ce point de vue. Mais, une fois posé, nous n'avons pas encore avancé : quel type de connaissance préalable ? que faut-il regarder et comment ? jusqu'où devons-nous approfondir la connaissance de départ ? quels repères théoriques, quels outils pratiques pour poser un diagnostic qui soit suffisamment juste pour pouvoir commencer à travailler ?

Il ne s'agit pas de transformer chacun d'entre nous en un socio-anthropologue averti, ni en un spécialiste de la politique locale :

- ▷ il est illusoire de croire qu'il existerait une recette pour faire des projets sans conflits, ou qu'une connaissance préalable suffisante éviterait les surprises ;
- ▷ même si nous en avons les compétences, nous n'avons jamais le temps de faire un diagnostic complet ex-ante ;

- ▷ de toutes façons, c'est au cours de l'action que les enjeux se révèlent, que les stratégies se déploient ;

Il s'agit de **réfléchir ensemble, à partir de nos pratiques, sur les méthodes et les outils de diagnostic d'un paysage institutionnel, pour avancer sur la question : « comment ne pas trop se planter dans le diagnostic initial du paysage institutionnel, pour que les bases de l'intervention soient cohérentes ? »**

Des hypothèses

- ▷ Si l'on a les bons repères, il est possible, en un temps limité (combien ? ?) d'arriver à une analyse (relativement) rapide et mais néanmoins (suffisamment) juste d'une situation locale, de repérer quelles sont les principaux acteurs et institutions présents dans le paysage, et qui fait quoi ; d'avoir des hypothèses sur les logiques d'intérêts des différents acteurs ou institutions en présence, et sur les relations qu'ils ont entre eux.
- ▷ C'est quelque chose de complexe, qui demande de l'expérience et du feeling. Il n'existe pas de recette en la matière, mais il y a des repères qui sont utiles, pour guider le regard ; il y a à affiner nos capacités en la matière ;
- ▷ Différents organismes ont formalisé ou publié des outils (grille d'analyse des institutions ; diagnostics des acteurs, etc.), il serait utile de recenser ces outils, de les analyser, de les tester. Mais ce sont plus des aide-mémoire que des outils d'analyse ; toute méthode standardisée aura du mal à percevoir les enjeux de pouvoir, les conflits, etc.
- ▷ De plus, cela pose un problème de fond : un diagnostic « participatif » peut-il se permettre d'aborder explicitement les divergences d'intérêts, les conflits de pouvoir ?
- ▷ Pour mieux concevoir et gérer nos interventions, nous avons besoin d'avancer sur les deux fronts : le « feeling » institutionnel, et les outils.

Une proposition de démarche

A partir de vos demandes et interrogations, nous vous proposons de travailler sur trois fronts parallèles :

Mieux comprendre le fonctionnement socio-politique de la société

Les pays sont différents, sur chacun, il y a plein de littérature sur l'histoire économique et politique, sur le fonctionnement de la société, etc. C'est dans chaque cas qu'il faut trouver les références essentielles, les bons interlocuteurs qui puissent aider à comprendre. Il y a néanmoins quelques repères de base, pour sortir des visions trop « développementistes » de l'Etat, de la société civile, des associations locales. La bibliographie préparée pour Rambouillet donnait déjà quelques pistes. On proposera un **recueil d'articles**, sur quelques entrées essentielles : les logiques actuelles des institutions internationales, les trajectoires de l'Etat et les pratiques néopatrimoniales, le clientélisme dans les collectivités locales, les logiques socio-politiques des associations locales, les ambiguïtés de la décentralisation, etc. Tous les textes ne s'appliqueront pas à chaque terrain, mais ce seront des aides pour se familiariser avec une analyse plus socio-politique.

Capitaliser, à partir de nos terrains

Nous ne sommes pas dans une réflexion théorique de sociologie politique mais dans une perspective opérationnelle. La question est de savoir comment construire la connaissance minimale de départ, qu'est-ce qui est important à voir, dans une perspective opérationnelle, et pourquoi. Pour cela, le mieux n'est-il pas de partir de nos expériences ?

Plutôt que de traiter de l'ensemble des acteurs, ce qui serait trop vaste, chaque terrain pourrait se centrer sur une entrée, particulièrement riche dans son cas : les rapports entre associations de quartier et municipalité, la façon dont les services de l'hydraulique voient un projet d'alimentation en eau potable fondé sur les populations, la diversité des logiques des ONG locales dans telle région, etc.

Sans souci d'exhaustivité, et en fonction de notre connaissance actuelle, voici quelques thèmes qui nous sembleraient mériter un petit travail de capitalisation (toute autre proposition est bien évidemment la bienvenue ! !) :

Les logiques d'acteurs, les rapports entre institutions

Pour quelques projets, se demander :

- *quel a été le diagnostic de départ, explicite ou implicite ?* quels acteurs ont été identifiés ? quelle vision avait-on de leur rôle et de leurs logiques ? dans bien des cas, cette analyse était implicite, pas formalisée. Elle n'en existait pas moins et il peut être utile de la formaliser ;
- *aujourd'hui, avec le recul lié à l'expérience, comment cette vision a-t-elle évoluée ?* comment voit-on les choses ? quels nouveaux acteurs sont pris en compte ? pourquoi ? notre vision des acteurs locaux a-t-elle changé ? dans quel sens ? pourquoi ?
- *si on devait aujourd'hui refaire un diagnostic initial⁴, comment s'y prendrait-on ? qu'est-ce qu'on regarderait, et comment ?*

Exemples :

Haïti / projet bornes fontaines : camep, associations de quartier, maires,

Haïti / projet Coop déc. : associations locales,

Brésil/ Altamira : enjeux autour des ressources forestières : organisations paysannes, municipales, scieries, etc.

Comores : Ylang-Ylang : les différents acteurs de la filière, leurs logiques, leurs rapports

Vietnam /Crédit : rapports entre les autorités locales et le fonctionnement des caisses.

Pour ces capitalisations, on proposera une grille d'analyse aux terrains.

⁴ En étude de faisabilité ou en démarrage d'action (ce n'est pas la même chose ; dans un cas on passe, dans l'autre on crée une connaissance que l'on va utiliser au quotidien),

Des expériences d'identification

Associations de jeunes et municipalité à Bobo-Dioulasso : les apports d'un regard sociologique pour l'identification d'un projet d'appui ; Mamadou Sembene (V&E) avait passé 6 mois à Bobo, pour l'identification du projet, en compagnie de sa femme, sociologue. Elle lui a permis, dit-il, de repérer des choses qu'il n'aurait pas vu seul, de mieux comprendre un certain nombre de choses. Sur quoi cela a-t-il permis d'attirer son regard ? en quoi cela a changé sa compréhension des dynamiques et des enjeux ? en quoi cela a-t-il transformé ses hypothèses de départ et modifié la construction même du projet et de sa démarche ? Capitaliser sur ce thème est une façon de décrire, de façon concrète, comment des apports sociologiques peuvent être utiles à une démarche d'identification, et quels sont les facteurs importants à ne pas rater.

Identification des ONG à Kinshasa ; avant de démarrer des activités, Ludovic Houssard (EDR, Congo D) a réalisé un travail d'identification des ONG. Au delà de l'aspect « répertoire », l'objectif était de comprendre ce qu'elles font concrètement. Quelle a été la démarche ? quel type de fiche ou de grille d'analyse ? comment percevoir la réalité d'organisations en diagnostic court ? avec le recul actuel, quel bilan peut-on tirer de la démarche, de sa pertinence, de la possibilité de la reproduire ?

Recenser et tester les outils existants

Il existe un certain nombre de méthodes de diagnostic des acteurs, d'analyse des institutions locales, etc. On les rassemblera pour les envoyer aux terrains, et leur permettre de les tester à l'occasion de nouvelles études. C'est en les expérimentant concrètement qu'on pourra discuter de leur pertinence, de leurs conditions d'utilisation,

En particulier, notre équipe Congo D. doit, en 1998, faire un diagnostic pour un projet, dans la région bas-Congo, avec un volet de diagnostic institutionnel. On pourrait leur demander de tester ces méthodes et de nous en donner leur analyse.

Lors de sa mission au Cambodge, en 1997, et dans le cadre de la réflexion sur les O.I., D.Neu a formalisé qq éléments de grille d'analyse du fonctionnement d'une organisation. On pourrait lui demander d'achever de travail, afin d'avoir un outil sur ce thème.

En final, organiser un débat collectif

Chacun de ces chantiers donnera lieu à un document écrit, de type document de travail (15-20 pages) qui sera diffusé à tous les participants à ce volet.

A partir de ces contributions, une rencontre sera organisée à Paris (? ?), avec les intervenants ayant contribué et quelques personnes extérieures, pour débattre des contributions, faire un bilan, avancer collectivement sur quelques questions-clé liées à ce thème (il est sans doute trop tôt pour les identifier). Il y aura en tous cas la question des références théoriques nécessaires, et la vaste question du diagnostic : jusqu'où ne pas aller trop loin dans le diagnostic initial ? quel est le niveau « d'ignorance optimale » en la matière (pour reprendre un concept des démarches rapides) ? que regarder en étude de faisabilité ? comment démarrer lorsqu'on arrive en poste ?

Comment participer ?

Tous les intervenants, siège et terrain, sont concernés. Il est possible de mobiliser des collègues d'autres structures.

- ▷ manifester votre intérêt pour ce thème, à Raul ou Philippe.
- ▷ renvoyer rapidement vos commentaires sur ce texte (façon d'aborder les questions, démarche proposée, etc.)
- ▷ préciser comment vous comptez participer (sur l'un ou l'autre des volets proposé, sur autre chose), en quoi c'est pertinent pour le thème, combien de temps et quels budgets sont nécessaires, les échéances prévues.

On rassemblera cela et on le fera circuler.

Nous vous proposons ici un premier cadre : à vous de l'améliorer et de lui donner du contenu !!

Échéances :

- ▷ Renvoyer vos commentaires et propositions pour fin avril
- ▷ Finaliser le contenu et l'organisation du thème : mi-mai.
- ▷ Lancement des contributions : mai-octobre
- ▷ Rencontre en décembre ? ?

Annexe 2 :

SOUS PROGRAMME « PARTENARIAT ET CONTRACTUALISATION »

Cécile Broutin
Septembre 1998

Suite à des discussions avec Jean Louis Vielajus et Christian Castellanet, j'avais rédigé une note de problématique en mai 1998 (version un peu modifiée en annexe). Le travail n'avait pas véritablement démarré en raison des discussions au niveau de la direction sur le budget alloué à ce travail. En juillet les contenus et les budgets ont été revus dans une optique plus opérationnel.

INTRODUCTION

De façon principale, on s'interroge ici sur les modalités du partenariat développé par le Gret avec des structures partenaires étrangères.

Poser la question du partenariat revient à partir du principe qu'un organisme de coopération comme le Gret ne peut envisager son intervention à l'étranger sous l'angle principal du « projet » au contour juridique flou et à la durée de vie incertaine, mais dans un cadre de collaboration établi avec un partenaire national. Le séminaire de Rambouillet de septembre 1997 a montré la diversité qui a cours (niveaux de structuration du partenaire, niveaux de collaboration avec celui-ci, objectifs et résultats attendus, création ou appui à des structures existantes, détachement d'un agent ou appui extérieur). Il a montré aussi les insuffisances d'une approche partenariale qui est plus le produit d'une série d'opportunités que d'une orientation politique claire.

Nos partenariats actuels ou cours de transformation constituent une base sur laquelle établir un bilan, permettant d'établir une politique plus affirmée et de clarifier l'approche contractuelle de ce type de collaboration. Comment peut-on utiliser cette expérience ?

Programme de travail

Identification des différentes collaborations

- ▷ En utilisant notamment les contributions au séminaire de Rambouillet, lister les différentes collaborations avec des partenaires (en cours, passées ou envisagées)
- ▷ Rechercher les supports contractuels de ces collaborations (demande adressée à Frédéric Mar) et notes et documents disponibles

Première analyse des partenariats

- ▷ Sélectionner 5 à 10 partenariats significatifs à partir des éléments collectés lors de la phase précédente (cela suppose d'avoir défini au préalable ce qu'on met dans partenariat - cf problématique en annexe) ;
- ▷ Elaborer une grille d'analyse légère permettant de qualifier et comparer ces partenariats (historique, objectifs mutuels, contenu opérationnel, rôles et responsabilités collectives et individuelles dans l'engagement du partenariat, contractualisation du partenariat, résultats obtenus, etc.) ;
- ▷ Rassembler l'information et tirer les conclusions d'une analyse individuelle et transversale.

Analyse approfondie de quelques cas

Cette analyse se fera par des personnes non impliquées directement dans ces partenariats (mission sur le terrain, entretiens partenaire,...). 2 cas peuvent être déjà retenus :

- ▷ le cas du partenariat avec Enda Graf au Sénégal,
- ▷ le cas du partenariat à plusieurs niveaux qui se dessine aujourd'hui en Mauritanie (Gret, Gret Mauritanie, Tenmyia, etc.) et qui demande de définir très clairement le rôle du Gret et du Gret M vis-à-vis des autres opérateurs locaux.

D'autres études de cas pourront être envisagées au vue des conclusions de la première phase d'analyse individuelle et transversale.

Atelier de restitution et Bilan

Un atelier de restitution sera réalisé avec notamment les partenaires des études de cas mais également d'autres partenaires et agents du Gret intéressés.

Le bilan des travaux du sous-programme proposera les éléments d'une politique plus affirmée et clarifiera l'approche contractuelle de ce type de collaboration.

Annexe 3 :

BIBLIOGRAPHIE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

Etablie par Véronique, cette liste recense les documents, internes ou externes, reliés au thème “développement institutionnel” ou commandés dans le cadre du PDI. Elle ne recouvre donc pas la totalité de ce qui est disponible dans la maison, ce qui a été commandé par les auteurs de fonds souples ou les intervenants dans le cadre de leurs propres besoins. Sur tel ou tel aspect, une interrogation de la base biblio donnera plus de choses.

Amélioration de l'intervention française concernant les projets d'appui aux initiatives de développement à la base : rapport final / Lévy, Marc (dir.) ; Boismenu, Isabelle de ; Caporal, Hubert ; Rodriguez, Marc ; Raynaud, Marc

Paris : GRET, 1994/10.- 128 p.

Amélioration de l'intervention française concernant les projets d'appui aux initiatives de développement à la base : synthèse du rapport final / Lévy, Marc (dir.) ; Boismenu, Isabelle de ; Caporal, Hubert ; Rodriguez, Marc ; Raynaud, Marc

Paris : GRET, 1994/12.- 13 p.

Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social / Olivier de Sardan, Jean-Pierre

Marseille ; Paris : APAD ; Karthala, 1995.- 221 p.- (Hommes et sociétés)

Anthropologie et santé publique en pays Dogon / Berche, Thierry

Paris ; Mayence : Karthala ; APAD, 1998.- 232 p.- (Hommes et sociétés)

Anthropologie politique / Balandier, Georges

3e éd.- Paris : PUF, 1995.- 240 p.- (Quadrige)

Appui aux ONG et associations locales dans les pays du Sud : présentation de trois projets Medicus Mundi France, table ronde et débat, assemblée générale, 12 octobre 1996 / Medicus Mundi France

Paris : Medicus Mundi, 1996/10.- 31 p.

Appui du GRET à la mise en place d'un centre de ressources sur l'agriculture cambodgienne : motivations, démarche, contractualisation : rapport de mission du 2 au 24 juillet 1997 / GRET ; Perrin, Anne

Paris : GRET, 1997.- 46 p.

Associations locales de gestion des ressources naturelles du Kelka, Mali / Dème, Yacouba ; NEF

London : IIED, 1998.- 20 p.- (Programme Zones arides, Dossier n° 74)

Capacity-building : an approach to people-centred development / Eade, Deborah

Oxford (UK) : Oxfam, 1997.- 226 p.- (Development guidelines)

Chefs et projets au village (Niger) / Olivier de Sardan, Jean-Pierre

Niger : BUCO, 1997/07.- 26 p.

Coordination entre acteurs et régulations de la gestion de l'eau dans le delta du Fleuve Rouge : réflexions pour le volet "institutionnel" du programme Delta - Fleuve Rouge / GRET ; Lavigne Delville, Philippe

Paris : GRET, 1998/09.- 25 p.

Création et appui au renforcement de deux ONG locales dans le domaine de l'hydraulique villageoise au Cambodge : rapport de mission, avril-juillet 1997 / GRET ; Perrin, Anne

Paris : GRET, 1998.- 112 p.

Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires : synthèse du Séminaire interne du GRET sur les opérateurs intermédiaires (Rambouillet) / Lavigne Delville, Philippe

Lyon ; Paris : Groupe Initiatives ; GRET, 1997/12.- 15 p.- (Transverses, n° 1)

Démarche d'appui institutionnel : de l'analyse des acteurs à un processus de renforcement institutionnel / Fino, Daniel ; Ghinet, Serge

Genève : IUED, 1995.- 57 p.- (Itinéraires. Pratiques et réflexions, n° 6)

Démocratie forte / Barber, Benjamin R.

Paris : Desclée de Brouwer, 1997.- 329 p.- (Gouvernances démocratiques)

Développement local urbain en Afrique : histoires de projets / GRET ; Boismenu, Isabelle de (dir.)

Paris : GRET ; Ministère de la coopération, 1996.- 79 p.- (Etudes et travaux)

Développement urbain participatif au Bénin : une étude pour agir / Jeunes Ville Emploi Bénin ; Boismenu, Isabelle de

Paris : GRET ; Ministère de la coopération, 1997.- 224 p.- (Etudes et travaux)

Dynamique urbaine d'une société en grappe : un cas, Dakar / Ndione, Emmanuel Seyni
Dakar : ENDA, 1987.- 179 p.- (Série Etudes et recherches, n° 109-111)

Dynamiques professionnelles locales et formes d'intervention dans le développement : le cas de groupes d'agriculteurs dans le cantal / Ruault, Claire
Cahiers de la recherche-développement, n° 41(1995).- P. 58-70

Emergence asiatique : un modèle planétaire ? : étude de cas sur plusieurs pays d'Asie et d'Afrique / Judet, Pierre ; Prat, Frédéric (collab.)

Paris : Editions Charles Léopold Mayer, 1997.- 118 p.- (Documents de travail des Editions Charles Léopold Mayer, n° 99)

Espace de négociation en milieu urbain au Cameroun : actes du séminaire, Douala, 12-16 avril 1993 / AFVP (éd.) ; GRET (éd.)

Cotonou (Bénin) : CEDA, 1996.- 128 p.

Etats, politiques publiques et développement en Asie de l'Est / GEMDEV

Paris : Karthala, 1997.- 236 p.- (Economie et développement)

Etude de synthèse d'évaluations de l'action des Ong : quatre études de cas : Belgique, France, Sénégal, Union européenne / France. Secrétariat d'état à la coopération. Mission d'études, d'évaluation et de prospective ; Vielajus, Jean Louis ; Boinvilliers, Iris (collab.)

Paris : Ministère de la coopération, 1997.- 124 p.- (Evaluations, n° 34)

Evaluation des programmes pluriannuels de microréalisations sous Lomé IV : phase 3, synthèse générale "des acteurs et des projets", rapport final / GRET ; Vielajus, Jean Louis

Paris : GRET, 1997/02.- 106 p.

Guide d'approche des institutions locales (GAIL) : méthodologie d'étude des acteurs locaux dans le monde rural / Jacob, Jean-Pierre ; Margot, François ; Sauvain, Paul ; Uvin, Peter ; Dunand, Christophe (collab.) ; Chauvie, Philippe (collab.)

Genève : IUED, 1994/03.- 40 p.- (Itinéraires. Etudes et travaux, n° 40)

Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques / Beaud, Stéphane ; Weber, Florence

Paris : La Découverte, 1997.- 327 p.- (Guides Repères)

Impasses et promesses : l'ambiguïté de la coopération au développement / Fino, Daniel (dir.)

Paris : PUF, 1996.- 210 p.- (Collection Enjeux).- *Nouveaux cahiers de l'IUED*

Institutional incentives and sustainable development : infrastructure policies in perspective / Ostrom, Elinor ; Schroeder, Larry ; Wyne, Susan

San Francisco (Etats Unis) : Westview press, 1993.- 266 p.- (Theoretical lenses on public policy)

L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective / Crozier, Michel ; Friedberg, Erhard

Paris : Seuil, 1977.- 500 p.- (Points. Essais)

L'action collective : mobilisation et organisation des minorités actives / Mann, Patrice

Paris : Armand Colin, 1991.- 155 p.- (Collection U. Sociologie)

L'appui institutionnel au Niger : résultats d'un atelier de réflexion / IRSH (éd.) ; IUED (éd.) ; Uvin, Peter

Genève : IUED, 1994.- 62 p.- (Itinéraires. Pratiques et réflexions, n° 5)

L'Etat au coeur : le meccano de la gouvernance / Calame, Pierre ; Talmant, André

Paris : Desclée de Brouwer, 1997.- 211 p.- (Gouvernances démocratiques)

L'Europe, état d'urgence / Monette, Pierre-Yves

Paris : Desclée de Brouwer, 1997.- 363 p.- (Gouvernances démocratiques)

L'organisation des services publics, la participation populaire et la décentralisation : options locales pour l'organisation et la production des services publics dans la République du Mali : rapport final / Hall, Robert E. ; Magassa, Hamidou ; Ba, Aliou ; Hodson, Jeremy

Paris : OCDE, 1991/10.- 74 p.

La contribution des acteurs publics et privés au développement rural local des pays du Tiers-Monde (Sénégal, Burkina Faso, Burundi, Bolivie) : essai sur le rôle du gouvernement local / Jacob, Jean-Pierre ; Margot, François ; Sauvain, Paul ; Uvin, Peter

Einsiedeln (Suisse) : Fonds national suisse, 1993.- 28 p.- (Programme national de recherche 28, Synthèse n° 7)

La décentralisation au Mali : état des lieux = Decentralization in Mali : current situation and perspectives / Kassibo, Bréhima (éd.)

Hambourg : LIT, 1997/12.- 143 p.- *Bulletin - APAD*, n° 14

La décentralisation comme distance : réflexions sur la relation public-privé dans quelques politiques africaines de mise en oeuvre des collectivités territoriales en milieu rural / Jacob, Jean Pierre

Genève : IUED, 1997.- 19 p.

La dynamique des sociétés rurales face aux projets participatifs de développement rural : réflexions et propositions d'action à partir d'expériences d'Afrique de l'Ouest / FAO. Service des institutions rurales et de la participation ; Bonnal, Jean (dir.) ; Chauveau, Jean-Pierre (dir.) ; Lebas, Pierre ; Lavigne Delville, Philippe

Rome : FAO, 1997.- 150 p.- (Participation populaire, n° 11)

La gestion du service de l'eau dans les centres secondaires du bassin du fleuve Sénégal : actes du séminaire organisé par le pS-Eau, en décembre 1994 à Paris / PS Eau (éd.) ; Allély, Didier (dir.) ; Collignon, Bernard (dir.)

Paris : GRET ; Ministère de la coopération, 1995.- 159 p.- (Etudes et travaux)

La logique de l'action collective / Olson, Mancur

2e éd.- Paris : PUF, 1987.- 199 p.- (Sociologies)

La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales / D'Iribarne, Philippe
 Paris : Seuil, 1993.- 279 p.- (Points Essais, n° 268)

La sociologie des entreprises / Bernoux, Philippe
 Paris : Seuil, 1995.- 396 p.- (Points. Essais, n° 308)

La voix et le regard : sociologie des mouvements sociaux / Touraine, Alain
 Nouv. éd.- Paris : Librairie générale française, 1993.- 318 p.- (Le livre de poche. Biblio-essais, n° 4174)

Le développement : histoire d'une croyance occidentale / Rist, Gilbert
 Paris : Presses de Sciences Po, 1996.- 426 p.- (Références inédites)

Le développement institutionnel : les organisations à l'épreuve de la spécificité et de la concurrence / Israël, Arturo
 Paris : L'Harmattan, 1996.- 235 p.- (Alternatives rurales)

Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée / Friedberg, Erhard
 Paris : Seuil, 1993.- 404 p.- (Sociologie)

Le rapport individu collectif au coeur de la problématique haïtienne de développement / Barthélémy, Gérard
 Paris : GRET, 1996/10.- 8 p.

Note interne

Le service public / Bauby, Pierre
 Paris : Flammarion, 1997.- 127 p.- (Dominos)

Le système de programmation-suivi-évaluation (PSE) dans une démarche d'appui institutionnel : illustration avec des exemples du secteur hydraulique et de la gestion des déchets / Fino, Daniel ; Ghinet, Serge ; Dunand, serge ; Uvin, Peter
 Genève : IUED, 1996.- 77 p.- (Itinéraires. Pratiques et réflexions, n° 7)

Les associations paysannes en Afrique : organisation et dynamiques / Jacob, Jean-Pierre (dir.) ; Lavigne Delville, Philippe (dir.)
 Marseille ; Paris ; Genève : APAD ; Karthala ; IUED, 1994.- 307 p.- (Hommes et sociétés)

Les avatars de l'Etat en Afrique / GEMDEV ; CODESRIA ; ACEA ;
 Paris : Karthala, 1997.- 338 p.- (Hommes et sociétés)

Les communautés rurales ont un quart de siècle : décentralisation, recomposition des pouvoirs locaux et gestion des ressources au Sénégal / Blundo, Giorgio
 Genève : IUED, 1997.- 15 p.

Les conditions d'une gestion paysanne des aménagements hydro-agricoles en Afrique de l'Ouest : synthèse du séminaire international de Niamey, 24-28 septembre 1996 / Inter Réseaux. Groupe de travail Irrigation (éd.) ; IIMI ; PMI Niger (éd.) ;

Paris : Inter Réseaux, 1997.- 79 p.- (Dossiers de l'Inter Réseaux, n° 2)

Les enjeux d'une réflexion sur la décentralisation et le développement local en Afrique au Sud du Sahara : quelques remarques introductives / Peemans, Jean Philippe

Louvain-la-Neuve (Belgique) : Université de Louvain, Institut d'études du développement, 1997.- 28 p.

Les interventions de développement à l'échelle locale : le point sur les démarches et quelques recommandations à propos du cas burkinabè / Freudiger, Patrick ; Jacob, Jean-Pierre ; Naudet, Jean-David

Genève : IUED, 1997/12.- 30 p.

Les nouvelles approches sociologiques des organisations / Amblard, Henri ; Bernoux, Philippe ; Herreros, Gilles ; Livian, Yves-Frédéric

2e éd. revue et corrigée

Paris : Seuil, 1996.- 244 p.- (Sociologie)

Les ONG et l'appui institutionnel : visions partagées au Nord et au Sud : rapport de la Table ronde organisée conjointement par le Comité de liaison ONGD-UE et la DGVIII de la Commission européenne, Bruxelles, 20 et 21 mai 1996 / ONGD UE (éd.) ; CCE. DGVIII (éd.) ; Sewandono, Iwan

Bruxelles : ONGD UE, 1997.- 28 p.

Les organisations paysannes et rurales : acteurs du développement en Afrique sub-saharienne : rencontre internationale, 6 février 1995 / GAO. Groupe de travail Etat et organisations rurales ; Coly, Bernard (réd.) ; Pesche, Denis (dir.)

Paris : GAO, 1995.- 39 p.

Migrations internationales, restructurations agraires et dynamiques associatives en pays soninké et haalpulaar, 1975-1990 : essai d'anthropologie du changement social et du développement. / Lavigne Delville, Philippe

394 p.- Th. doct. : Anthropologie. : Marseille, EHESS : 1994

ONG et développement : société, économie, politique / Deler, J.-P. (dir.) ; Fauré, Y.-A. (dir.) ; Piveteau, A. (dir.) ; Roca, P.-J. (dir.)

Paris : Karthala, 1998.- 684 p.- (Hommes et sociétés)

Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs / Réseau Sud Nord Cultures et développement (Bruxelles) ; Université de Saint-Louis (Sénégal) ; Lalèyê, Issiaka-Prosper (dir.) ; Panhuys, Henry (dir.) ; Verhelst, Thierry (dir.) ; Zaoual, Hassan (dir.)

Paris : L'Harmattan, 1996.- 500 p.- (Etudes africaines, n° 5-7).- *Revue URED*

Organization development and change / Cummings, Thomas G. ; Worley, Christopher G.

6th ed.- Cincinnati (Ohio) : South-western college publishing, 1997.- XXI-609 p.

PAFIA (Projet d'appui à la filière intrants agricoles) aux Comores : rapport de la première mission de suivi de la deuxième phase / GRET ; Neu, Daniel

Paris : GRET, 1998/12.- 33 p.

Participation, négociation, champ du développement : quelques réflexions / Lavigne Delville, Philippe

In : Chauveau, Jean Pierre (dir.), Appropriation d'innovations et exclusion de groupes vulnérables dans les projets participatifs de développement rural en Afrique de l'Ouest (Rome : FAO, 1995). - 10 p.

Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions / Inter Réseaux. Groupe de travail Irrigation (éd.) ; Ostrom, Elinor ; Lavigne Delville, Philippe (éd.)

Paris : Inter-réseaux, 1997.- 46 p.- (Document de travail)

Synthèse en français de : Crafting institutions for self-governing irrigation systems / Elinor Ostrom.- San Francisco, ICS press, 1992

Pouvoirs locaux et décentralisation / Centre Tricontinental (Louvain-la-Neuve, Belgique) ;

Paris : L'Harmattan, 1997.- 226 p.- *Alternatives Sud*, Vol. 4

Pouvoirs traditionnels et pouvoir d'Etat en Afrique : l'illusion universaliste / Mappa, Sophia

Paris : Karthala, 1998.- 204 p.

Power, process and participation : tools for change / Slocum, Rachel (ed.) ; Wichhart, Lori (ed.) ; Rocheleau, Dianne (ed.) ; Thomas-Slayter, Barbara (ed.)

London : IT publications, 1998.- 251 p.

Prise de décision par consensus : leçon d'un cas en environnement / Turcotte, Marie-France

Paris : L'Harmattan, 1997.- 172 p.- (Logiques sociales)

Programme d'appui aux initiatives de base en République démocratique du Congo : rapport d'activités, de février à avril 1998 / GRET ; Rodriguez, Marc

Paris : GRET, 1998/05.- 140 p.

Programme d'appui aux initiatives de base, Zaïre Kasaï oriental, Kabinda : rapport final d'activités, février 1995-juillet 1996 / GRET ; Grisoni, Joël ; Boussalem, Fabrice

Paris : GRET, 1996/12.- 52 p. + annexes

Programme de développement institutionnel : séminaire de Rambouillet "Création, renforcement et autonomisation d'opérateurs intermédiaires", 1er au 4 septembre 1997. Les réponses au questionnaire préalable. Sélections de textes et base documentaire. Les contributions / GRET (éd.) ;

Paris : GRET, 1997/07-09.- 3 vol. (205 + 213 + 337 p.)

Rencontres sur l'autonomie, M'Bour (Sénégal), 27-28-29 mai 1992 : synthèse / GRET

Paris : GRET, 1992.- 15 p.

Note interne

Rethinking institutional analysis and development : issues, alternatives and choices / Ostrom, Vincent (ed.) ; Feeny, David (ed.) ; Picht, Hartmut (ed.)

San Francisco : ICS press, 1993.- 486 p.

Socio-anthropologie de la décentralisation en milieu rural africain : bibliographie sélective et commentée / Jacob, Jean-Pierre ; Blundo, Giorgio ; Bako-Arifari, Nassirou (collab.) ; Borhaug, Kjetil (collab.) ; Laurent, Pierre-Joseph (collab.)

Genève : IUED, 1997.- 119 p.- (Itinéraires. Notes et travaux, n° 49)

Suivi évaluation du programme de coopération décentralisée au Bénin : rapport n° 3 / Levy, Marc ; Boismenu, Isabelle de ; Mongbo, Roch ; GRET ; GRET ; CEBEDES

Paris : GRET, 1996/12.- 123 p.

Une expérience pour le développement local sans décentralisation territoriale : les conseils locaux de développement au Zaïre, une expérience à Kabinda au Kasai oriental / Grisoni, Joël ; Rodriguez, Marc

Paris : GRET, 1996.- 17 p.

Note interne

Vers un éco-développement participatif : leçon et synthèse d'une étude thématique / Lazarev, Grigori

Paris : L'Harmattan, 1993.- 270 p.- (Bibliothèque du développement)

Bilan financier (KF)

Poste	Budget initial	Budget révisé	Dépensé 1998	Report 1999
Sous-programme Partenariat	300	181,2	11,2	170
Sous-programme Analyse institutionnelle	300	193,5	8,7	0
Séminaire	150	147,05	75,9	25
Fonds souples	400	303,43	181	30
Animation	250	319	165,8	0
TOTAL	1400	1144,18	431,4	225

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menées au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

► Derniers titres parus

n° 1. « Les 'plateformes de négociation' entre usagers des ressources naturelles : expérimentation avec des municipalités du front pionnier amazonien » (Christian Castellanet [pôle EDR], Gret/Direction scientifique, janvier 1999, 33 pages).

n° 2. « La nouvelle donne des services publics marchands : débat à partir des projets Gret en Mauritanie / Séminaire Développement institutionnel 14 mai 1998 » (Serge Allou [pôle SPM-DSU], Gret/Direction scientifique, novembre 1998, 25 pages).

n° 3. « Renégocier les règles collectives en irrigation : débat autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur) / Séminaire Développement institutionnel, 25 juin 1998 » (Diane Intartaglia, Gret/Direction scientifique, juin 1998, 13 pages).