

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Les clefs du succès de la coopération internationale :

Etude des facteurs des transferts de politiques
publiques dans le cadre de la coopération bilatérale
directe de Wallonie-Bruxelles International avec le
Vietnam et le Sénégal

Auteur : Rachel Strazzeri
Promoteur : Stéphane Moyson
Année académique 2019-2020
Master [120] en sciences politiques, orientation relations internationales,
à finalité spécialisée : gouvernance globale et politique internationale

Résumé :

La présente recherche consiste à déterminer quels sont les facteurs facilitateurs d'un transfert de politiques publiques qui influencent la réussite d'un projet de coopération internationale. Pour ce faire, la littérature concernant la réussite des transferts de politiques publiques ainsi que les facteurs facilitateurs d'un transfert a été mobilisée. Nous avons, au moyen de l'analyse du cas de la coopération bilatérale directe entre WBI représentant les entités fédérées belges et un Etat en voie de développement (le Vietnam et le Sénégal), fait émerger une liste de facteurs dont dépend la réussite d'un projet. A savoir, les facteurs liés aux ressources, les facteurs contextuels et les facteurs cognitifs.

Remerciements :

Je tiens à remercier mes parents et mes sœurs : Zoé et Sarah, qui ont des heures durant, lu et corrigé mes pages. Ils m'ont chacun à leur manière permis d'arriver là où je suis aujourd'hui. Merci à Diego pour ces encouragements sans faille, sa gentillesse et son incroyable capacité à me redonner foi en moi.

Merci à mes amies : Laura, Dimitra, Elif et Felicia qui ont partagé mes moments de doutes, de joies, de stress durant la rédaction de ce mémoire. Merci à Lola pour ses encouragements hebdomadaires. Merci à mes grands-parents qui me rappellent sans cesse qu'ils sont fiers de moi.

Finalement, merci à mon promoteur, le professeur Stéphane Moyson, pour son suivi régulier et ses encouragements.

Table des matières :	
1. Introduction et problématique	6
2. Transférer des politiques publiques : revue de la littérature	11
2.1. Le transfert de politiques publiques	14
2.2. Le Lesson-drawing	20
2.3. La diffusion de politiques publiques	22
2.4. La convergence de politiques publiques	23
3. Expliquer le succès du transfert de politiques publiques : Cadre d'analyse de la recherche	26
3.1. Les facteurs liés aux ressources	30
3.2. Les facteurs contextuels	31
3.3. Les facteurs cognitifs	32
3.4. Cadre d'analyse schématique	34
4. Contexte et méthodes de la recherche	35
4.1. Contexte de la recherche : les projets de coopération gérés par WBI entre les entités fédérées belges et un Etat en voie de développement (le Vietnam et le Sénégal)	35
4.2. Méthodes de la recherche : collecte et analyse de données	38
4.2.1. Méthodes de collecte des données	38
4.2.2. Méthode d'analyse des données	43
5. Analyse	46
5.1. Résultats	46
5.1.1. Thème 1 : les facteurs liés aux ressources	46
5.1.1.1. Les ressources financières	46
5.1.1.2. Les ressources informationnelles	48
5.1.1.3. Les ressources de la volonté	50
5.1.1.4. Les ressources humaines	53
5.1.1.5. Conclusion	55
5.1.2. Thème 2 : les facteurs contextuels	57
5.1.2.1. Le contexte politique	57
5.1.2.2. La conjoncture temporelle	62
5.1.2.3. Conclusion	63
5.1.3. Thème 3 : les facteurs cognitifs	64
5.1.3.1. La perception anticipée du récepteur	64
5.1.3.2. La perception par le récepteur des effets secondaires	65
5.1.3.3. La prise en compte de la dissemblance culturelle	65
5.1.3.4. L'intégration des valeurs universelles dans le projet	66
5.1.3.5. Conclusion	67
5.2. Discussion	68
5.3. Conclusion de l'analyse : quels sont les facteurs facilitateurs d'un transfert de politiques publiques qui influencent la réussite d'un projet de coopération internationale ?	75
6. Conclusion générale	78
7. Bibliographie	84
8. Annexes	89

Liste des tableaux :	
- Tableau 1 : Les mécanismes de convergences des politiques (Holzinger & Knill, 2005, p.779)	25
- Tableau 2 : Récapitulatif de données récoltées lors de l'observation directe	39
- Tableau 3 : Lien entre les questions d'entretien et les hypothèses de recherche	41
- Tableau 4 : Récapitulatif des données récoltées lors des entretiens	42

Liste des illustrations :	
- Illustration 1 : Le continuum du transfert (Dolowitz et Marsh, 2000, p.13)	15
- Illustration 2 : Cadre d'analyse de la recherche	34
- Illustration 3 : Arbre thématique de départ	45
- Illustration 4 : Arbre thématique du thème : les facteurs liés aux ressources, adapté aux données récoltées	46
- Illustration 5 : Arbre thématique du thème : les facteurs contextuels, adapté aux données récoltées	57
- Illustration 6 : Arbre thématique du thème : les facteurs cognitifs, adapté aux données récoltées	64
- Illustration 7 : schématisation des résultats d'analyse	77

Liste des annexes :	
- Annexe 1 : Guide d'entretien vierge	
- Annexe 2 : Entretien de l'agent EA1	
- Annexe 3 : Entretien de l'opérateur EO2	
- Annexe 4 : Entretien de l'opérateur EO3	
- Annexe 5 : Entretien de l'opérateur EO4	
- Annexe 6 : Entretien de l'opérateur EO5	
- Annexe 7 : Entretien de l'opérateur EO6	
- Annexe 8 : Entretien de l'agent EA7	
- Annexe 9 : Entretien de l'agent EA8	
- Annexe 10 : Entretien de l'opérateur EO9	
- Annexe 11 : Compte rendu d'une réunion de préparation de la commission mixte avec le Sénégal CR1	
- Annexe 12 : Compte rendu d'une réunion de suivi de projet d'un opérateur pour le Vietnam & discussion sur teams CR2	
- Annexe 13 : Compte rendu d'une réunion de suivi d'un projet d'opérateur pour le Vietnam CR3	
- Annexe 14 : Compte rendu d'une réunion de suivi d'un projet au Sénégal avec un opérateur institutionnel, l'AWAP CR4	
- Annexe 15 : Compte rendu d'une vidéo conférence avec la délégation à Dakar CR5	
- Annexe 16 : Mission de suivi CR6	
- Annexe 17 : Présentation de la coopération bilatérale par Alain Verhaagen	
- Annexe 18 : Email d'explication de la situation vietnamienne face au Coronavirus	
- Annexe 19 : Email du chef de service expliquant la réorientation de certains projets par rapport à la situation sanitaire du coronavirus	
- Annexe 20 : Exemple d'inadaptation culturelle, Luc Ameye, lors du certificat de création de projet de coopération internationale suivi lors de l'observation participante	

Les clefs du succès de la coopération internationale :

Etude des facteurs des transferts de politiques publiques dans le cadre de la coopération bilatérale directe de Wallonie-Bruxelles International avec le Vietnam et le Sénégal.

1. Introduction et problématique :

La coopération internationale entre les Etats dits du Nord et du Sud apparaît après la deuxième guerre mondiale (Grega, 2018). Le concept de développement se développe dans la foulée de la décolonisation, avec l'idée de permettre aux pays du sud, de compenser leur « retard » par rapport aux Etats occidentaux (Acodev, 2020). La coopération au développement va donc s'organiser à travers le monde et évoluer, tant dans son institutionnalisation, que dans l'image qu'ont les occidentaux des pays du sud. Aujourd'hui, même si légalement nous parlons toujours de coopération au développement, dans le jargon, le terme de « *solidarité internationale* » a remplacé les termes de « *coopération au développement* », « *aide au développement* » ou encore « *coopération Nord-Sud* » pour souligner l'évolution de la pensée occidentale. En effet, la perception des Etats occidentaux sur les Etats en voie de développement se décrit, aujourd'hui par une volonté d'échanger d'égal à égal et de promouvoir des coopérations dites « Win-win ». Cette solidarité s'organise autour de bailleurs de fonds publics ou privés qui financent des projets de coopération d'acteurs de terrain nommés les opérateurs. Ceux-ci peuvent être des organisations de la société civile, des organismes publics ou privés, des personnes physiques, etc. Ces opérateurs « *cherchent principalement à construire des partenariats avec des acteurs locaux pour renforcer les pays du Sud* » (Acodev, 2020).

En Belgique, la coopération au développement se particularise par la diversité d'acteurs agissant dans ce domaine d'activité. En effet, la gestion de la coopération au développement du gouvernement fédéral est gérée par l'instrument institutionnel : ENABEL (Enabel, 2020). Leurs actions sont régies « *par la Loi relative à la coopération au développement du 19 mars 2013 (mise à jour le 16 juin 2016) [qui] définit les objectifs de la coopération internationale belge, ses stratégies, les différents types et acteurs de la coopération, et les pays concernés* » (Acodev, 2020). Les entités fédérées belges n'ont pas la compétence relative à la coopération au développement qui demeure une compétence fédérale. Néanmoins, celles-ci participent également à ce domaine d'activité car selon la constitution belge, les entités fédérées peuvent, dans les limites de leurs compétences, agir à l'étranger. C'est dans ce cadre législatif qu'elles coopèrent avec les Etats du Sud. Pour ce faire, la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale ont créé

l'organisme « *Wallonie Bruxelles Internationales* » (WBI). WBI est l'instrument institutionnel qui gère la solidarité internationale de ces entités fédérées, ces dernières divisent la coopération en trois catégories : la coopération multilatérale, la coopération bilatérale indirecte et la coopération bilatérale directe. La coopération bilatérale directe, dont il sera question dans cette recherche, repose sur un accord de coopération entre deux Etats – soit, dans notre cas, des accords de coopération entre une entité fédérée belge et un Etat du sud. Dès lors, avec des Etats tels que le Sénégal et le Vietnam, WBI finance des projets ayant pour vocation de soutenir le développement politique, économique, social et scientifique. En toile de fond du financement de ces projets, WBI a pour mission de défendre des valeurs universelles démocratiques et de bonne gouvernance¹ tel qu'entendu par l'OCDE (WBI, 2020). Ces projets sont choisis sur base des priorités politiques des entités fédérées qui définissent les domaines d'actions prioritaires. Sur base de ces priorités, les agents de WBI choisissent, financent, et suivent les projets des opérateurs. Ces projets de coopération portés par des opérateurs, constituent le socle sur lequel repose le concept qu'est la coopération au développement. C'est donc à ce niveau d'analyse que nous avons décidé de porter cette recherche. Après avoir observé des problèmes liés à la mise en œuvre de ces projets, tels que l'inadaptation des activités prévues par rapport aux traditions de l'Etat (cfr. Annexe 20), de mauvaises gestions administratives sur place réduisant les efforts des acteurs de terrain à néant (cfr. Annexe 14) ou encore des blocages liés à l'idéologie du gouvernement au pouvoir (cfr. Annexe 12). Nous nous sommes aperçus de l'extrême importance de pouvoir, non seulement anticiper les potentiels problèmes que peut rencontrer un projet. Mais également, de connaître les conditions optimales dans lesquelles devraient se dérouler ce projet pour maximiser ses chances de réussite. Ces conditions découlent des facteurs facilitateurs ou compliquants la réussite d'un projet. Nous nous sommes dès lors, demandé comment maximiser les chances de réussite de ces projets de coopération.

Pour répondre à cette question de départ la littérature sur les transferts de politiques publiques a été mobilisée. Cette littérature analyse de manière générale les caractéristiques des processus d'échanges entre un système politique d'origine et un système politique de réception (Russeil, 2010, pp.640-649). Un transfert, en particulier, est « *un processus par lequel de la connaissance des politiques publiques, des dispositions et arrangements administratifs, des institutions et des idées dans un système politique (passé ou présent) est utilisée dans*

¹ « Pour l'OCDE, la bonne gouvernance renforce la démocratie et les droits de l'homme, promeut la cohésion sociale, réduit la pauvreté en installant la prospérité économique et soutien la protection de l'environnement » (Grega, Cours de Politique de développement, 2018)

l'élaboration de caractéristiques similaires dans un autre système politique »² (Dolowitz & Marsh, 2000, p.3). La coopération internationale s'inscrit dans une tendance grandissante de la part des « *dirigeants politiques à s'inspirer ouvertement de programmes approuvés ailleurs dans la conception des politiques nationales* » (Debonneville & Diaz, 2013, p.163). La coopération au développement est un terrain fertile aux transferts, spécifiquement pour les échanges et transferts d'idées (Rose, 1993, p.105). Les transferts « idéationnels » ou en réseau, comme c'est le cas dans notre recherche, vont être à l'origine de transferts plus soft tels que le partage de façons de définir les problèmes publics, de penser les solutions publiques à ces problèmes et, plus largement, la volonté d'innover dans un domaine (Stone, 2004, pp.558-562). La réussite d'un transfert peut être observée de diverses manières : d'abord par le biais de l'analyse du succès processuel, programmatique et politique (Marsh & McConnell, 2010) ; ou encore, un transfert est réussi lorsqu'il est informé, complet et approprié ou étant perçu par l'Etat de réception comme une réussite (Dolowitz & Marsh, 2000).

Les transferts sont facilités par plusieurs facteurs qui sont regroupés sur base de la littérature sous trois catégories : le facteur des ressources, le facteur contextuel et le facteur cognitif. Le facteur des ressources est subdivisé en trois sous-facteurs : le financement, principal moyen d'action de WBI ; l'information, largement mise en avant par la littérature (Dolowitz & Marsh, 2000 ; Rose, 1993) et la volonté politique qui impulse la volonté d'action à l'international (James & Lodge, 2003). Le facteur contextuel, comprenant le contexte politique et la conjoncture temporelle, s'impose par notre cas d'application qui consiste à observer des transferts dans des contextes étatiques différents. Dès lors, l'adaptabilité des idéologies (Rose, 1993, p.101), l'adaptabilité des structures institutionnelles (Locke & Jacoby, 1997, p.34) ou encore le moment auquel se passe le transfert, ont potentiellement un impact sur celui-ci. Le facteur cognitif, enfin, relève de la perception des acteurs par rapport à la coopération. Ainsi, la perception anticipée et la perception des effets secondaires de l'Etat de réception, l'utilisation de valeurs universelles et la prise en compte de la dissemblance culturelle jouent potentiellement un rôle sur le transfert et sur la réussite de celui-ci. Sur base d'un cadre d'analyse mobilisant ce dispositif conceptuel, la question de recherche suivante est examinée dans ce mémoire : ***quels sont les facteurs facilitateurs d'un transfert de politiques publiques qui influencent la réussite d'un projet de coopération internationale ?***

Pour répondre à cette question de recherche nous avons utilisé une méthode de collecte de données basée sur deux axes. Premièrement, une observation participante a été réalisée dans

² Cette citation ainsi que les suivantes sont des traductions personnelles.

les locaux de Wallonie-Bruxelles International (Van Campenhoudt et al., 2017). Auprès des agents chargés du choix, du financement et du suivi des projets, il a été question de s'imprégner du domaine d'activité : du jargon, des spécificités institutionnelles des entités fédérées belges ou encore des pratiques quotidiennes des agents. Deuxièmement, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'une diversité d'agents et d'opérateurs : leur caractère en partie cadré permet de tester des hypothèses issues de la littérature scientifique sur les transferts de politiques publiques, tandis que la liberté offerte aux participants permet de découvrir de nouveaux facteurs qui seraient propres au secteur de la coopération au développement (Campenhoudt et al., 2017). Ces données ont été analysées au moyen de l'analyse thématique qui « *consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.236). Cette recherche offre plusieurs contributions théoriques et pratiques. D'abord, la coopération au développement est souvent observée par le biais de la littérature des transferts coercitif (Dolowitz & Marsh, 1996, p.346). Les auteurs observaient dès lors des impositions de normes plus directes entre les pays du Nord et du Sud. Dans ce mémoire, nous tentons, d'adopter une approche théorique sans doute plus appropriée à l'étude de la coopération au développement contemporaine, qui met un point d'honneur à l'égalité et l'échange. Ensuite, la littérature concernant la réussite d'un transfert est peu étudiée. Nous tenterons au moyen des données récoltées d'amener plus de corps à la littérature et de dépasser les limites de celle-ci. Pour finir, la mise en lumière de facteurs étant capables d'influencer la réussite d'un projet permettra d'abord aux agents de choisir et de suivre les projets de manière optimale selon des besoins spécifiques. Et ensuite, pour les opérateurs, une attention à ces différents facteurs permettra d'anticiper et de dépasser certaines difficultés.

La recherche présentée dans ce mémoire est organisée de la façon suivante. D'abord, dans la revue de littérature, les quatre champs de recherche contemporains liés à l'étude des transferts de politiques publiques seront distingués et présentés : les transferts de politiques publiques, le « *lesson-drawing* », la diffusion et la convergence des politiques publiques. Ensuite, le cadre d'analyse spécifique de la recherche présentera la littérature concernant la réussite d'un transfert (variable dépendante) et les facteurs facilitateurs d'un transfert (variables indépendantes) ainsi que les hypothèses s'y attachant. À la suite de cette partie théorique se trouvera le contexte spécifique de la recherche et la méthodologie utilisée. Puis, l'analyse comprendra une section « résultats » s'attellant à recenser, selon les données empiriques récoltées, les thèmes et facteurs principaux. Dans cette partie, l'importance des facteurs sera nuancée en fonction des dires des intervenants. Une section « discussion » interprétera ces

données par rapport à la littérature précédemment exposée. Finalement, nous conclurons cette recherche sur les résultats obtenus et les implications théoriques, méthodologiques et pratiques.

2. Transférer des politiques publiques : revue de la littérature

Le développement des théories relatives aux transferts de politiques publiques relève du constat apporté par beaucoup d'auteurs d'une réelle convergence « *des institutions, des règles et des politiques qui encadrent et orientent les activités de régulation sociale dans différents secteurs à l'échelle mondiale* » (Delpeuch, 2008, p.4). L'appellation « policy transfer studies » est apparue durant les années 90 : « *ces travaux ont en commun de s'intéresser à la dimension exogène de la fabrique de l'action publique et, plus précisément, à la place qu'y occupent les sources d'inspiration ou d'imitation extérieures* » (Delpeuch, 2008, p.4). De manière générale, les théories du transfert observent les caractéristiques des processus d'échange entre un « système modèle » que nous appelons aussi « l'exportateur » et un « système client », « l'importateur » (Russeil, 2010, pp.640-649). De la sorte, l'utilisation du concept de transfert de politiques publiques nous permettra de définir les comportements à la fois de la source et du récepteur mais aussi les facteurs externes tels que le contexte et les ressources, en vue d'en retirer une série de conditions au succès d'un transfert de politiques publiques.

Compte tenu de l'étendue de cette littérature, il est important de distinguer les différentes utilisations scientifiques que permettent les études de transfert de politiques publiques. La principale difficulté réside dans la diversité des termes, des auteurs, des définitions, ... mais surtout dans l'utilisation, parfois indifférente, des concepts de transfert, diffusion et convergence de politiques publiques par les auteurs. En effet, « *les chercheurs qui étudient la propagation des tendances politiques communes dans des environnements politiques très différents sont confrontés à une grande diversité en ce qui concerne les théories, les concepts et les mécanismes* » (Marsh & Sharman, 2009, p.269). Dès lors, cette introduction s'attèle à définir et à distinguer les grands concepts/courants qui touchent cette littérature scientifique.

Historiquement, deux approches des études de transfert de politique publique peuvent être distinguées : la première, « les approches des transferts » et la deuxième, aujourd'hui majoritairement utilisée par les chercheurs, les « policy transfer studies » (Delpeuch, 2008). La première approche se consacre à analyser l'influence des variables indépendantes telles que « *les structures sociales, cultures, institutions, conditions socio-économiques* » (Delpeuch, 2008, p.5) sur une variable dépendante qui n'est autre que « *la diffusion et la réception des idées, programmes et instruments d'action publique.* » (Delpeuch, 2008, p.5). Ainsi, le chercheur porte une attention particulière « *aux causes et aux conséquences des transferts* » (Delpeuch, 2008, p.5) avec une vision « macro » de ces processus. Cette approche propose un aspect temporel dans la recherche, de sorte à analyser des éléments antérieurs et postérieurs à la politique

publique résultant de ce transfert dans le pays d'accueil de celle-ci. Il y a cinq orientations thématiques qui structurent cette première approche (Dumoulin & Saurugger, 2010). Toutes ont la particularité d'avoir une vision macro des échanges dans la coopération internationale (Delpeuch, 2008).

Premièrement, tout un pan de la littérature est dédié à l'étude des transferts de politiques communautaires propres aux recherches consacrées à l'Union Européenne (les travaux sur l'eupéanisation). Les conditions dans lesquelles ces transferts ont lieu sont tout à fait particulières à l'évolution des transferts entre les Etats membres de l'Union Européenne. (Voir Exdaktylos & Radaelli, 2009 sur ce sujet)

Deuxièmement, la sociologie de la diffusion qui s'intéresse plus particulièrement aux « *différentes étapes et séquences de la propagation géographique – interterritoriale ou internationale – de règles, pratiques, formes organisationnelles ou programmes politiques, à partir d'un point d'origine situé dans l'espace et dans le temps* » (Delpeuch, 2008, p.7). Plusieurs auteurs ont travaillé sur ces questions tels que Bennett & Howlett, 1992 ; Marsh & Sharman, 2009 ; Gilardi & Wasserfallen, 2018 ; Berry & Berry, 1990 ; Simmons & Elkins, 2004 ; etc.

Troisièmement, l'institutionnalisme sociologique, s'intéresse aux « *formes de représentations partagées et des cadres cognitifs dominants dans l'environnement international à un moment donné* » (Dumoulin & Saurugger, 2010, p.3) qui pousseraient les acteurs à s'y aligner, limitant par conséquent la rationalité des acteurs fortement influencés par cet environnement. « *L'institutionnalisme sociologique conceptualise les transferts comme le résultat d'un désir de légitimation des acteurs* » (Dumoulin & Saurugger, 2010, p.3). Sur ce sujet, les auteurs Paul J. DiMaggio, Walter Powell, J.W. Meyer et B. Rowan peuvent fournir de plus amples informations.

Quatrièmement, la sociologie critique s'oriente plutôt vers l'application d'une grille d'analyse permettant de comprendre le « *processus d'import-export de savoirs gouvernementaux entre différents pays de la planète* » (Dumoulin & Saurugger, 2010, p.4). D'après Garth et Dezalayes (cités par Dumoulin & Saurugger, 2010, p.5), les stratégies et les rapports de force entre les différents acteurs de l'arène internationale (les exportateurs et les importateurs) influencent les processus de transfert. Le transfert peut se constituer « *de normes et de modèles juridiques et politiques* » (Dumoulin & Saurugger, 2010, p.5).

Cinquièmement, dans le courant de l'apprentissage, les agents rationnels sont tenus de répondre aux problèmes nationaux et accomplissent cette mission en s'inspirant des expériences

étrangères. C'est la notion de « lesson-drawing » développée notamment par Richard Rose (1991).

La deuxième approche ajoute à la vision macro du premier type de recherche, une attention particulière aux relations entre les organisations étant au cœur de ces enjeux de transfert de politiques publiques. « *Ces travaux cherchent à reconstituer les systèmes d'action à travers lesquels s'opèrent les processus d'import-export et à déterminer leurs caractéristiques particulières* » (Delpeuch, 2008, p.6).

Dans le cadre de cette deuxième approche, des thématiques majeures ressortent comme « *l'élaboration d'une typologie des transferts, l'identification des facteurs explicatifs de l'accroissement de la circulation internationale des solutions d'action publique, la sociologie des acteurs impliqués dans les transferts, la mise en lumière des logiques sociales sous-jacentes à la sélection d'un modèle exogène par l'importateur, l'examen des facteurs susceptibles de faciliter ou d'entraver les greffes, l'étude de la manière dont le processus de transposition modifie la politique publique en circulation, l'analyse de l'impact du transfert sur le contexte de réception* » (Delpeuch, 2008, p.6). Ces thématiques font référence aux grands questionnements apportés par Dolowitz et Marsh (2000). Pour ces auteurs, le transfert de politiques publiques est : « *un processus par lequel la connaissance des politiques, des dispositions administratives, des institutions et des idées dans un système politique (passé ou présent) est utilisée dans l'élaboration de caractéristiques similaires dans un autre système politique* » (Dolowitz, 2000, p.3). Cette définition est utilisée dans cette recherche pour deux raisons : d'abord elle est la plus couramment utilisée dans les recherches similaires et, ensuite, elle englobe le phénomène de transfert dans toute sa complexité et ses nuances, comme le démontre la multiplicité des termes (transfert, greffe, transplantation ou encore transposition).

Il y a, aujourd'hui, une tendance grandissante de la part des « *dirigeants politiques à s'inspirer ouvertement de programmes approuvés ailleurs dans la conception des politiques nationales* » (Debonneville & Diaz, 2013, p.163). Cette tendance qui repose sur le postulat d'intentionnalité et de rationalité de la part des dirigeants est expliquée par les auteurs par « *l'impossibilité des États à isoler leur économie des pressions économiques globales* » (Paré, 2006, pp. 58-59). Mais également, favorisée par l'évolution des moyens de communication qui « *facilitent [...] l'échange entre les gouvernants, contribuant du coup à la diffusion des idées, voire même à la convergence des politiques.* » (Paré, 2006, pp. 58-59).

Pour analyser cette tendance, les auteurs proposent une série d'axes de recherche et un cadre théorique structuré selon les questions suivantes : « *Pourquoi les acteurs s'engagent-ils dans le transfert de politiques ? Quels sont les principaux acteurs impliqués dans le processus*

de transfert de politiques ? Qu'est-ce qui est transféré ? D'où sont tirés les enseignements ? Quels sont les différents degrés de transfert ? Qu'est-ce qui restreint ou facilite le processus de transfert des politiques ? » (Dolowitz & Marsh, 2000, p.8). Ainsi qu'une dernière question tirée de leur article « *Learning from abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making* » en 2000 : « *Comment le processus de transfert des politiques est-il lié à la "réussite" ou à l'"échec" des politiques ?* » (Dolowitz & Marsh, 2000, p.8). Ces questions constituent le cadre d'analyse d'un transfert de politiques publiques proposé par Dolowitz et Marsh qui sera détaillé plus longuement dans la partie suivante de ce cadre théorique.

Dans la suite de cette revue de littérature, quatre champs de recherche contemporains liés à l'étude des transferts de politiques publiques seront distingués et présentés : les transferts de politiques qui sont finalement l'unité de base des autres approches, le lesson drawing (les notions d'apprentissage), la diffusion et finalement la convergence des politiques publiques.

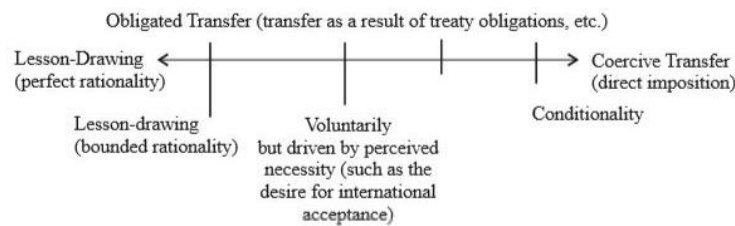
2.1. Le transfert de politiques publiques :

Un transfert de politiques publiques est défini comme « *un processus par lequel de la connaissance des politiques publiques, des dispositions et arrangements administratifs, des institutions et des idées dans un système politique (passé ou présent) est utilisée dans l'élaboration de caractéristiques similaires dans un autre système politique* » (Dolowitz, Marsh, 2000, pp.3).

Le transfert est l'idée selon laquelle la solution à un problème politique peut se trouver ailleurs (géographiquement ou historiquement). Dès lors, les échanges internationaux peuvent être l'occasion pour des Etats de chercher intentionnellement ou non ces solutions. En effet, ce transfert peut être un choix stratégique de la part des décideurs internes ou externes au gouvernement. La décision peut aussi venir d'un acteur externe à l'Etat importateur, lorsqu'il s'agit d'un transfert coercitif : des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou encore des entreprises transnationales sont capables de pousser un autre gouvernement à initier un transfert. (Dolowitz & Marsh, 2000).

Il est alors intéressant de distinguer **trois types** de transferts : le transfert volontaire, le transfert coercitif direct et le transfert coercitif indirect. Le transfert coercitif est divisé dans la mesure où « *les facteurs d'impulsion qui conduisent à un transfert de politique* » peuvent être plus indirects et plus subtils contrairement à un transfert sous contrainte directe. (Dolowitz & Marsh, 1996, p.346) La frontière entre les trois types de transferts est poreuse : c'est la raison pour laquelle les auteurs représentent les transferts sur un continuum.

Illustration 1 : Le continuum du transfert (Dolowitz & Marsh, 2000, p.13)



Le transfert volontaire a longtemps été le seul transfert envisagé par les auteurs. Ainsi, l'émergence d'un problème, d'une crise causée par une insatisfaction avec le statu quo peut pousser les acteurs du transfert à rechercher des solutions dans d'autres lieux. La rationalité des acteurs n'est, cependant, pas totale car elle nécessiterait des ressources notamment temporelles, techniques et financières sans limites. Dans la réalité, la rationalité des acteurs est limitée par des contraintes temporelles, techniques, financières mais aussi politiques et administratives (Dolowitz, 2003). L'élaboration de politiques publiques par le gouvernement de manière autonome par rapport à des organismes extérieurs est souvent plus volontaire. En effet, « *ces types de politiques sont plus susceptibles d'être transférés volontairement que ceux qui dépendent de l'extérieur : les organisations, notamment les organisations internationales* » (Dolowitz & Marsh, 2000, p.16).

Lorsqu'un acteur gouvernemental ou supranational en force un autre à adopter une politique, nous sommes face à ce que la littérature appelle un transfert coercitif direct. Cela a, notamment, été le cas entre les Etats Unis et l'Europe à propos de la loi américaine sur l'anticartel. Néanmoins, il est important de souligner que, de nos jours, les impositions directes entre Etats sont rares (Dolowitz & Marsh, 1996, p. 347).

Aujourd'hui, il convient aussi d'observer les façons de faire, notamment d'acteurs supranationaux qui ont souvent un rôle à jouer dans les transferts coercitifs indirects. En effet, l'aide conditionnée de certaines organisations internationales peut être considérée comme une obligation indirecte (Stone, 2004). Ensuite, la technologie et l'évolution rapide qui caractérisent la vie politique actuelle peuvent pousser les gouvernements à chercher des solutions hâtives. « *Les gouvernements, ne sachant pas comment traiter les problèmes créés par les progrès technologiques, se tournent les uns vers les autres pour trouver des précédents et des idées* » (Dolowitz & Marsh, 1996, p.349). Ici encore, la différence entre un transfert volontaire et coercitif indirect est subtile. Aussi, les pressions liées au commerce et à l'économie internationales peuvent également contraindre les gouvernements. Des institutions, des structures et des pratiques de négociation peuvent converger vers des politiques similaires.

(Moran, 1991 ; Coleman, 1994 ; cités par Dolowitz & Marsh, 1996) De même que « *lorsqu'un pays dépend d'un autre comme marché principal, il peut également être poussé à adopter des politiques similaires* » (Dolowitz & Marsh, 1996, p.349). Finalement, dans le même ordre d'idée « *l'émergence d'un consensus international peut également agir comme un facteur d'impulsion* » (Dolowitz & Marsh, 1996, p.349). Il y a alors une pression internationale sur les Etats qui modifient leur propre environnement.

Par exemple, en février dernier, le Vietnam et l'Union Européenne ont signé un accord économique de libre-échange très favorable à l'économie vietnamienne. Cet accord était conditionné par un transfert législatif en termes de droits des travailleurs considérés par l'Union Européenne comme une « bonne pratique » que le Vietnam doit mettre en œuvre (Calderon, 2020). Plusieurs éléments peuvent impulser les transferts coercitifs indirects : d'abord les externalités et l'interdépendance fonctionnelle qui peuvent être une raison suffisante pour obliger indirectement un Etat à prendre des mesures similaires que son voisin. Les Canadiens ont, par exemple, transféré les politiques américaines en matière de pollution pour gérer la pollution qui émanait des Etats-Unis (Dolowitz & Marsh, 1996).

Le transfert est l'œuvre de différents **types d'acteurs** : certains peuvent servir d'impulsion du processus et d'autres plutôt lors de la mise en place de celui-ci. Ainsi, les officiels élus, les partis politiques, les fonctionnaires, les groupes de pression, les experts politiques et enfin, les institutions supranationales peuvent être rencontrés lors de l'analyse d'un transfert (Dolowitz & Marsh, 1996). Ces acteurs peuvent être reliés à trois modes de transfert : les transferts dits d'idées souvent portés par des acteurs non-étatiques, les transferts institutionnels régulièrement portés par des agents officiels et enfin les transferts en réseaux souvent caractérisés par l'implication d'une multitude d'acteurs tels que des organisations internationales et la société civile (Stone, 2004).

Les transferts d'idées, ou « idéationnels » sont portés par des acteurs comme des think tanks, des experts, des instituts de recherche, des universités ou encore des organisations volontaires. Ces acteurs ou agents du transfert vont être à l'origine de transferts soft tels que des idées, des façons de penser, des définitions de problèmes et des interprétations avec l'idée rationnelle d'innover dans un domaine. Dans ce mode de transferts, les agents ne vont pas spécialement se préoccuper du transfert de leurs idées, ils se placent plutôt lors de la définition du problème et la mise à l'agenda de celui-ci. Les échanges entre universités, notamment au travers de conférences, en sont un excellent exemple car elles peuvent impulser l'innovation dans certains domaines (Stone, 2004, pp. 558-562).

Les transferts institutionnels sont portés par des acteurs officiels tels que les politiciens ou les fonctionnaires. Il n'est donc pas étonnant que ce mode de transfert intervienne lors de l'implémentation et la prise de décision dans le processus de politiques publiques. Nous sommes alors confrontés ici à des transferts plus « durs » amenant à la modification de la législation ou l'importation d'instrument ou d'approche politique. C'est notamment dans ce mode que l'on voit apparaître l'aide conditionnée par un transfert (Stone, 2004, pp. 558-562). L'aide conditionnée est considérée comme un transfert coercitif dans la mesure où elle ne dépend pas d'une volonté directe des acteurs nationaux récepteurs (Dolowitz & Marsh, 1996 ; Stone, 2004). L'accord de libre-échange entre le Vietnam et l'Union Européenne est une excellente illustration de ce type de transfert.

Les transferts en réseaux rassemblent les caractéristiques des deux premiers modes. En effet, ces transferts peuvent être durs ou soft et motivés par une action multilatérale et collective (Stone, 2004, pp. 558-562). « *Le réseautage des élites facilite les transferts, il est rendu possible par la création de réseaux transnationaux formés d'experts et de professionnels qui mettent en commun leur expertise sur les politiques au moyen d'interactions régulières* » (Turgeon, Gagnon, Michaud, Tremblay, 2008, p.6). Les experts sont des acteurs importants dans la coordination du réseau (Dolowitz & Marsh, 1996). En effet, ils vont notamment s'intéresser à des problèmes politiques dépassant les frontières, aux externalités telles que la pollution pour les réseaux écologiques, par exemple. Ces réseaux, par leur action, peuvent insuffler des changements et amener les acteurs nationaux à s'approprier ces changements (Stone, 2004, pp. 558-562). Notre cas d'application peut se retrouver à mi-chemin entre les transferts idéationnels et les transferts en réseau. En effet, il s'agit de transferts plutôt softs et amenés par une action continue d'expert qui a force d'échanges, insufflent un changement.

Le transfert peut également avoir différents **degrés**. En effet, « *lorsqu'ils s'engagent dans le transfert de politiques, les acteurs disposent d'une série d'options sur la manière d'intégrer les leçons dans leur système politique* » (Dolowitz & Marsh, 1996, p.351). Nous pouvons distinguer quatre degrés de transfert. Premièrement, la copie qui désigne un transfert complet et intégral. « *Il y a copie lorsqu'un pays adopte un programme utilisé ailleurs sans aucun changement* » (Dolowitz & March, 1996, p.351). Ainsi, il s'agit de « *l'adoption plus ou moins intacte d'un programme déjà en vigueur dans une autre juridiction* » (Rose, 1991, p.22). Cette copie implique que les contextes de réception et d'origine soient fortement similaires socialement et culturellement (Rose, 1991).

Deuxièmement, l'émulation refuse la copie tout en transférant des idées véhiculées par le programme et la politique. L'émulation est « *l'adoption, avec une adaptation aux différentes*

circonstances, d'un programme déjà en vigueur dans une autre juridiction » (Rose, 1991, p.12). L'émulation est certainement la façon de faire la plus courante dans la mesure où l'on utilise les programmes étrangers comme modèle, tout en tenant compte du contexte de réception à travers son histoire, sa culture et ses institutions nationales (Bennett & Howlett, 1992 ; Rose, 1991). Dès lors, « *l'émulation est le produit de l'innovation* » (Westney, 1987, p.224). Finalement, « *l'émulation peut également être entreprise dans l'intention d'améliorer le modèle original* » (Rose, 1991, p.12). Il y a donc, une certaine rationalité qui est reconnue aux acteurs récepteurs et celle-ci est conditionnée par l'aspect volontaire du transfert.

Troisièmement, la combinaison consiste à articuler « *des éléments de programmes existants dans deux ou plusieurs pays pour élaborer une politique* » mieux adaptée au contexte de réception (Dolowitz & March, 1996, p.351). Ce degré de transfert peut également se définir par les termes d'hybridation ou de synthèse. En effet, on dira d'un transfert qu'il est une hybridation s'il combine des éléments de deux endroits et une synthèse s'il combine des éléments de trois endroits ou plus (Rose, 1991, p.22). Cette combinaison de programmes et l'utilisation de cette méthode d'apprentissage font référence à un contexte de réception ayant un système politique différent du contexte d'origine. Le décideur politique va utiliser les innovations d'une zone politique mais les instruments de mises en œuvre d'une autre zone correspondant mieux à son fonctionnement politique interne (fédéral, unitaire, ...) (Rose, 1991). Le potentiel de réussite de ce degré de transfert est plus difficile à mesurer car il diffère des politiques publiques initiales (Rose, 1991, p.22).

Finalement, l'inspiration est définie comme des « *programmes étrangers utilisés comme stimulus intellectuels pour développer un nouveau programme sans analogue ailleurs* » (Rose, 1991, p.22). L'inspiration amène le décideur politique à avoir une réflexion nouvelle sur ses possibilités domestiques, il s'agit ainsi d'une impulsion intellectuelle. Encore une fois, le résultat potentiel de ce transfert peut être totalement différent (Dolowitz & March, 1996 ; Rose, 1991).

Les **effets** des transferts de politiques publiques sont entendus de façon générale comme des changements dans le lieu d'accueil. Les effets sont « *une source de changement des modèles mis en circulation, mais encore ils occasionnent des transformations dans l'environnement de réception* » (Delpeuch, 2008, p.58). On distingue, notamment, les effets de complexification et les effets d'ouverture.

S'agissant de la complexification, le transfert implique souvent la création délibérée de nouveaux acteurs dans le contexte politique et institutionnel de réception. La création de comités de gestion du transfert est nécessaire tant du point de vue de l'importateur que de

l'exportateur. Cependant, c'est aux décideurs politiques de l'Etat de réception de gérer les possibles complexités amenées par la création de ces comités de gestion (Delpuch, 2008 ; Westney, 1987).

De plus, la mise en place d'une politique publique via un transfert favorise la propagation de nouvelles visions sociales. Ces visions émergentes engendrent des changements dans le contexte de réception et sont une cause directe à la complexification de celui-ci (Westney, 1987). Les attentes sociales peuvent, elles aussi, évoluer. La réponse à un besoin peut créer un nouveau besoin traduit dans le contexte politique par de nouvelles demandes et l'augmentation de l'insatisfaction. Les clivages et conflits qui n'existaient pas antérieurement peuvent en être des indicateurs (Delpuch, 2008 ; Rose, 1991 ; Westney, 1987).

Finalement, les décideurs vont parfois complexifier le contexte de réception sans garantie d'efficacité de la politique publique transférée (Rose, 1991). Ceux-ci peuvent être tentés d'adopter un programme ayant eu un succès politique mais sans remplir les conditions préalables à l'efficacité du programme dans le contexte de réception. Ce qui rend le programme techniquement infaisable. Rose compare cette situation à l'appel d'une sirène (Siren call), très attrayant mais peu efficace dans un autre contexte (Rose, 1991, pp.24-27). Dans ce cas précis, le transfert complexifie le contexte de réception mais se révèle inefficace.

S'agissant des effets d'ouverture, l'influence du résultat du transfert précédent a un impact sur la volonté du décideur politique importateur de s'ouvrir à nouveau à d'autres transferts. En cas d'expérience positive avec une politique publique ayant été transférée, il est tout à fait possible d'institutionnaliser les relations et transferts entre les deux pôles. Dans ce cas, on se situe dans une boucle qui s'autorenforce et où l'ouverture amène à une diversification ainsi qu'à une multiplication des sources d'inspiration et des transferts (Delpuch, 2008). C'est ce que nous retrouvons dans le cas des accords bilatéraux entre le Vietnam et la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles ainsi que la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale où les relations entre les deux pôles se renforcent et s'institutionnalisent au moyen d'instruments légaux comme la commission mixte permanente.

En conclusion, les transferts de politiques publiques peuvent être étudiés sous une multitude de facettes. L'aspect volontaire du transfert, les acteurs qui y jouent un rôle, le degré de modification de l'objet transféré par rapport au système modèle : tous ces éléments rendent compte d'une réalité internationale que nous tentons d'observer dans cette recherche. Les effets parfois importants pour les gouvernements récepteurs et importateurs de ces transferts montrent l'importance d'étudier, au regard de ces théories, les relations interétatiques.

2.2. Le lesson drawing :

La notion « transferts de politiques publiques » émerge en aval de la notion d'apprentissage. D'après Rose (1991, 1993), les décideurs politiques tireraient des leçons des programmes dans un contexte politique étranger. Cela constitue tout un pan de la littérature relative aux transferts de politiques publiques, qui considère les changements politiques comme un apprentissage plutôt que comme le résultat d'un conflit. Ainsi à l'inverse des conceptions conventionnelles, des notions positives telles que le partage y sont véhiculées (Bennett & Howlett, 1992). En d'autres termes, le lesson drawing est une forme particulière de transfert de politiques publiques s'appuyant sur l'apprentissage. Le lesson drawing pointe l'aspect volontaire de ce processus, tandis que le transfert, notamment théorisé par Dolowitz et Marsh (1996) généralise et englobe encore plus la notion, en additionnant les transferts coercitifs.

Malgré la spécificité politique des Etats et la manière dont chaque situation diffère d'un endroit à un autre sur le globe, ils sont confrontés à des problèmes communs et similaires tels que « *l'éducation, la sécurité sociale, les soins de santé, la sécurité, [...]* » (Rose, 1991, p.4). Les décideurs politiques peuvent apprendre des réponses extérieures données à ces mêmes problèmes, qu'elles soient positives ou négatives. Le lesson drawing peut aller dans de multiples directions géographiques et temporelles, ainsi « *les programmes sont jugés par rapport aux performances passées, et en prévision de leurs conséquences futures* » (Rose, 1991, p.4). C'est pourquoi, le temps et l'espace sont des zones de recherche privilégiées. Le choix que font les décideurs dépendent de plusieurs variables telles qu'« *une définition subjective de la proximité, de communautés épistémiques reliant les experts entre eux, de l'interdépendance fonctionnelle entre les gouvernements et de l'autorité des institutions intergouvernementales* » (Rose, 1991, p.5). La leçon est définie comme « *une conclusion orientée vers l'action sur un programme ou des programmes en cours ailleurs ; le cadre peut être une autre ville, un autre Etat, une autre nation ou le propre passé d'une organisation* » (Rose, 1991, p7).

Heclo (1974, cité par Bennett & Howlett, 1992, p276) est l'un des premiers auteurs à considérer que les changements politiques dépendent d'un puzzle collectif d'idées véhiculées dans la société. Les approches d'apprentissage permettent d'éclairer la compréhension de la « *la nature du mécanisme ou de l'agent du changement politique et le rôle de la connaissance* » (Heclo, 1974 ; cité par Bennett & Howlett, 1992, p.276). Les Etats auraient la capacité d'apprendre de leurs expériences passées (Bennett & Howlett, 1992). Néanmoins, selon les auteurs, la définition de ce qu'est l'apprentissage varie. L'apprentissage peut être délibéré et conscient (Hall, 1993) ou au contraire il peut être considéré que l'apprentissage modifie inconsciemment le comportement des élites politiques fortement lié aux contextes :

économique, politique, etc (Heclo, 1973). Chaque auteur a, de la sorte, nommé cette situation différemment : le *social learning* (Hall, 1993), le *political learning* (Heclo, 1973), le *government learning* (Etheredge & Short, 1983), le *policy oriented learning* (Sabatier, 1987) et finalement, la conception de Rose (1991), le *lesson-drawing* : celle-ci permet de décrire la manière dont les politiques sont imitées et diffusées dans le monde. Toutes ces conceptions sont, in fine, un questionnement de la place du savoir dans le processus politique (Bennett et Howlett, 1992).

Dans la conception de Rose, les policy makers vont apprendre des expériences des autres qu'elles soient positives ou négatives. La recherche de connaissances par le gouvernement n'est pas une activité classique de celui-ci mais une réaction « *au mécontentement du statu quo établi* » (Bennett & Howlett, 1992, p. 282). Les décideurs politiques, pour apprendre, s'appuient sur le savoir de communautés professionnelles d'experts. Celui-ci est basé sur des connaissances et habitudes communes. Ainsi, les décideurs ont trois alternatives pour répondre à l'insatisfaction envers les politiques en place : « *se tourner vers leur passé national ; spéculer sur l'avenir ; ou chercher à tirer des leçons de l'expérience actuelle dans d'autres endroits* » (Bennett & Howlett, 1992, p. 284).

Pour Rose, ces communautés existent au niveau infranational, national et international. « *Elles fournissent des conseils politiques aux décideurs et sont les agents par lesquels les leçons des expériences nationales et étrangères sont transmises aux décideurs politiques, mais ils ne sont pas les décideurs eux-mêmes. Ces décideurs sont, selon Rose, pour la plupart des élus* » (Bennett & Howlett, 1992, p. 282). De plus, les acteurs clefs, étatiques et sociétaux, se trouvent dans une dynamique complexe d'arrangements nationaux ou transnationaux formant des réseaux et des communautés. Les différences entre les Etats sont alors vues comme des stimulus à la remise en question des activités domestiques. Cet apprentissage, conscient ou inconscient, influence les activités quotidiennes des gouvernements et est donc fortement lié au programme. Nous parlons en termes de « programme de politiques publiques » comme étant un instrument de mise en œuvre des attentions politiques jugées comme beaucoup plus diffuses. Les programmes se situent toujours dans un cycle de vie, dans lequel le statu quo des décideurs politiques n'est plus possible à partir du moment où l'équilibre entre la satisfaction et l'insatisfaction penche vers une volonté de changement. Le lesson drawing est vue par les décideurs comme une solution rationnelle à l'insatisfaction grandissante (Rose, 1991).

Les spécificités du contexte de réception sont aussi importantes que les éléments génériques du programme. Un programme ayant été efficace face à un problème dans un contexte particulier n'est pas garant de l'efficacité dans un autre contexte. Cette incertitude est

tout de même acceptée par les décideurs politiques en raison de la pression qui apparaît si les insatisfactions augmentent et du raccourci que représente l'utilisation du lesson drawing. L'expérience étrangère est utilisée par les décideurs politiques comme justification mais également comme garante d'une faisabilité de mise en place du programme. Bien entendu, la transférabilité du programme n'est pas toujours certaine (Rose, 1991).

En conclusion, le lesson drawing est intéressant car il met en évidence une volonté et une capacité de la part des décideurs politiques à utiliser les expériences passées et étrangères. Les expériences passées en termes de gestion agricole ou de l'eau dans le contexte d'origine par exemple, peuvent être utilisées par le décideur politique importateur. Ainsi, les nouvelles connaissances sont fabriquées sur base de « *l'assurance de faire ce qui a fonctionné auparavant, ou qui a été efficace ailleurs* » (Rose, 1991, p.12). Cependant, le lesson drawing s'appuie sur une réalité politique marquée par la rapidité, l'efficacité, l'efficience et la garantie. Alors que, le phénomène doit être observé en tenant compte de la diversité d'acteurs, d'objectifs, de la gouvernance multiniveaux et des contextes politiques, culturels, historiques et économiques nationaux (Bennett & Howlett, 1992, p. 289).

2.3. La diffusion de politiques publiques :

La diffusion de politiques publiques s'inscrit dans la littérature sur les transferts. D'ailleurs, beaucoup d'éléments reviennent et sont communs à ceux-ci. Néanmoins, « *la littérature sur la diffusion se concentre sur la recherche de modèles* » (Marsh & Sharman, 2009, p. 269), en utilisant plutôt des analyses quantitatives prenant en compte un grand nombre de cas (Marsh & Sharman, 2009, p. 270). La diffusion se définit comme un processus d'interdépendance dans les innovations politiques entre les gouvernements des Etats (souvent voisins) (Gilardi & Wasserfallen, 2018, p.4 ; Berry & Berry, 1990, p.395). Ainsi, « *les choix politiques dans un pays affectent ceux faits dans un deuxième pays* » (Marsh & Sharman, 2009, pp. 270-271). La diffusion des politiques se produit « *lorsque les décisions politiques du gouvernement dans un pays donné sont systématiquement conditionnées par des choix politiques antérieurs effectués dans les autres pays* » (Simmons & al., 2006, p.787).

L'objectif est alors d'analyser les déterminants externes (Berry & Berry, 1990, p.395) tels que l'adoption d'une politique dans un Etat défini, et le rôle que cela joue dans les décisions prises par un autre Etat. La diffusion « *des idées et des politiques économiques libérales dans le monde entier* » (Simmons & Elkins, 2004, p. 171) en est un très bon exemple. L'acceptation du mariage homosexuel (Kollman, 2007 ; Fernandez & Lutter, 2013 ; Mitchell & Petray, 2016) ou les manifestations au Printemps Arabe (Weyland, 2012) en sont des exemples également. La diffusion intervient à toutes les étapes du cycle des politiques publiques car les courants

d'idées véhiculés dans l'environnement externe de l'Etat sont susceptibles de modifier les débats politiques et par extension, la définition du problème (Gilardi & Wasserfallen, 2018, pp.8-9).

Cette définition prend également en compte la possibilité qu'un Etat ait la réaction inverse, en refusant d'appliquer une politique similaire à ses Etats voisins. Ce refus pourrait être une réaction qui impliquerait tout de même de la diffusion, mais les chercheurs s'axent généralement sur des cas où il y a un « *processus de convergence politique interdépendant* » et non sur des réactions de refus (Marsh & Sharman, 2009, p.271).

Comme pour les transferts, il y a une distinction entre la diffusion par l'apprentissage, la coercition, la compétition et l'émulation (Gilardi & Wasserfallen, 2018, p.2). L'apprentissage passe par l'observation d'échecs ou de réussites d'une politique étrangère. La compétition peut être observée lors d'accords qui permettraient par exemple d'atteindre des ressources. La coercition rejoint ce que présentaient Dolowitz et Marsh (2000) en parlant de transfert coercitif : la diffusion passerait par des pressions exercées par des organisations internationales ou des Etats puissants. Et enfin, l'émulation passe par la perception du gouvernement sur une politique étrangère qui semble adéquate à leurs propres enjeux internes (Gilardi & Wasserfallen, 2018, p.2).

En conclusion, la diffusion de politiques publiques est une analyse descriptive et mécanique de mouvements multiples de transferts de politiques publiques. Ceci constitue à la fois l'originalité et la principale critique apportée par les auteurs à ce courant thématique (Dumoulin & Saurugger, 2010). Ce courant « *s'intéresse peu à la manière dont le modèle d'origine est transformé au cours des transplantations successives dont il est l'objet* » (Delpuech, 2008, p.9). Pourtant dans notre cas, cette adaptation/transformation que subit la politique publique pourrait s'avérer être un facteur facilitant le transfert.

2.4. La convergence des politiques publiques :

La notion de convergence des politiques publiques est rattachée à la littérature relative au transfert car elle peut résulter à la fois de rapports verticaux (partant d'organisations internationales, etc. vers des acteurs nationaux) comme pour la diffusion, et de rapports horizontaux (Etat à Etat) comme pour les transferts (Dolowitz et Marsh, 2000). La convergence peut être entendue de trois manières : d'abord comme une convergence d'effets, en observant les croissances économiques et le développement de l'Etat ; ensuite, comme une convergence de contenu en étudiant l'adoption de politiques publiques identiques ; et enfin, « *la convergence renvoie plus généralement à un processus dynamique de rapprochement entre des politiques publiques menées dans des pays (ou des territoires) différents. Cette convergence-processus*

concerne non seulement le contenu de l'action publique mais aussi ses modalités de production (cadres institutionnels, acteurs, instruments...) » (Hassenteufel, 2010, p.180).

Bennett distingue cinq **dimensions** de la convergence : premièrement, le contenu des politiques définit comme « *les manifestations plus formelles de la politique gouvernementale - statuts, règles administratives, règlements, décisions de justice, etc.* » (Bennett, 1991, p.218). Deuxièmement, les instruments politiques nommés dans des ouvrages plus généraux³ comme étant la dimension instrumentale qui renvoie « *aux instruments d'action publique adoptés et à leur mode d'utilisation* » (Hassenteufel, 2010, p.181). Troisièmement, le style de politique peut également faire l'objet d'une convergence. Pour Bennett (1991), c'est « *une notion plus diffuse signifiant le processus par lequel les réponses politiques sont formulées (consensuelles ou conflictuelles, progressives ou rationnelles, anticipatives ou réactives, corporatistes ou pluralistes, etc.)* » (p. 218). Quatrièmement, la dimension des effets permet de constater une convergence des « *résultats, des impacts ou des conséquences des politiques* » (Bennett, 1991, p.218) après la mise en œuvre de cette politique publique. Enfin, la dimension cognitive comprise comme une convergence d'objectifs politiques (Bennett, 1991, p.218 ; Hassenteufel, 2010, p.181) qui signifie un rapprochement dans la façon de construire les problèmes politiques communs. Cette convergence passe autant par la formulation, la hiérarchisation que par la légitimation des objectifs (Hassenteufel, 2010, p.181). La convergence politique peut même correspondre aux « *raisonnements qui sous-tendent les orientations préconisées* » (Hassenteufel, 2010, p.181).

Dès lors, **les causes** de la convergence sont l'objet principal de nombreuses recherches et sont définies par chaque auteur de manière différente. « *Bien qu'il y ait un chevauchement considérable, les facteurs de causalité énumérés varient. Certains auteurs fournissent des listes de mécanismes, tandis que d'autres fournissent des classifications.* » (Holzinger & Knill, 2005, p. 779). Pour Bennett (1991), comme pour les transferts et la diffusion, la convergence peut relever, par exemple, d'une émulation associée à « *une insécurité collective dans des conditions d'innovation politique* » (Bennett, 1991, p.229). Mais d'autres conditions empiriques existent comme la mise en réseau des élites qui découle « *du désir de partager l'expertise* » (Bennett, 1991, p.229). Ou encore l'harmonisation qui « *résulte de l'interdépendance et du besoin perçu de coopérer* » (Bennett, 1991, p.229) et finalement, la pénétration qui est « *d'avantage une expression de pouvoir* » (Bennett, 1991, p.229).

³ Par exemple le dictionnaire des politiques publiques.

Pour Hoberg (2001), l'émulation est également une cause potentielle de la convergence lorsque « *les gouvernements choisissent d'adopter des politiques similaires à celles d'un autre pays parce qu'ils les trouvent attrayantes, et non parce qu'ils y sont contraints par les circonstances.* » (Hoberg, 2001, p.127). Ensuite, les « *contraintes juridiques internationales* », « *l'intégration économique internationale* » ou encore « *les pressions internes parallèles* » peuvent également s'avérer être des causes de la convergence (Hoberg, 2001, p.127).

Enfin, d'une manière plus englobante, les auteurs Holzinger et Knill (2005) présentent une liste de causes potentielles (Cfr tableau 1). « *Cette liste est basée sur la distinction analytique de cinq mécanismes causaux de convergence des politiques : imposition, harmonisation internationale, concurrence réglementaire, communication transnationale et résolution indépendante des problèmes.* » (Holzinger et Knill, 2005, p.779). Dès lors, ces mécanismes causaux correspondent chacun à un stimulus et sont définis comme convergence « *si la réponse se produit réellement* » (Holzinger et Knill, 2005, p.779).

Tableau 1 : Les mécanismes de convergence des politiques (Holzinger & Knill, 2005, p.779)

Mécanisme	Stimulus	Réponse
Imposition	Demande ou pression politique	Soumission
Harmonisation internationale	Obligation légale par le droit international	Conformité
Concurrence réglementaire	Pression concurrentielle	Ajustement mutuel
Communication transnationale		
Dessin de leçon	Pression du problème	Transfert d'un modèle trouvé ailleurs
Résolution de problèmes transnationale	Pression de problème parallèle	Adoption d'un modèle développé couramment
Émulation	Désir de conformité	Copie d'un modèle largement utilisé
Promotion de la politique internationale	Pression de légitimité	Adoption du modèle recommandé
Résolution indépendante des problèmes	Pression de problème parallèle	Réponse similaire indépendante

En conclusion, l'observation de la convergence peut prendre des angles scientifiques divers et aboutir à diverses conclusions. Bien que les objets convergents subissent pour la plupart du temps des « *réappropriations, des réinterprétations et des déviations* » (Hassenteufel, 2010, p.185). Il ne demeure pas moins pertinent d'observer les causes de ces convergences partielles ou non, afin d'en ressortir des dynamiques internationales.

3. Expliquer le succès du transfert de politiques publiques : Cadre d'analyse de la recherche

Pour répondre à notre question de recherche : *Quels sont les facteurs d'un transfert de politiques publiques qui influencent la réussite d'un projet de coopération internationale ?* Nous utilisons la deuxième approche des transferts de politiques publiques qui nous permet notamment d'examiner « *des facteurs susceptibles de faciliter ou d'entraver les greffes* » (Delpuech, 2008, p.6). Cette deuxième approche offre, d'abord, la possibilité d'explorer les tenants et aboutissants de ce phénomène avec une vision macro offerte par l'addition de différents éléments tirés des courants cités précédemment ainsi qu'une vision micro, offrant par la même occasion, une vision globalisée des enjeux et la possibilité de rendre compte du phénomène dans son entièreté. Ensuite, cette deuxième approche permet une théorisation de l'activité des organisations « *ayant la transplantation pour enjeu* » (Delpuech, 2008, p.6). Ce qui sera le cas dans la phase de récolte de données prévues dans les locaux de Wallonie Bruxelles International (WBI). C'est d'ailleurs, l'une des spécificités de notre cas d'application où l'on constate l'implication à la fois d'acteurs institutionnels ayant le transfert pour enjeu : Wallonie Bruxelles International, et d'acteurs de la société civile belge ou étrangère, qui sont les créateurs des projets. Chacun de ces acteurs interprète différemment l'objectif de ces projets. Par exemple, les universités menant des recherches sur l'utilisation de l'eau au Vietnam ne vont pas se préoccuper directement du transfert de leurs idées. En revanche, l'agence de WBI qui soutient financièrement ces projets de recherche, a comme but l'adoption des politiques en matière de gestion de l'eau sur place.

Plus spécifiquement, lorsque nous nommons dans notre question de recherche « la réussite », nous faisons référence à la mince littérature concernant le succès ou l'échec des transferts de politiques publiques, étudiés par les auteurs Dolowitz, Marsh et McConnell. Cette littérature définit la réussite d'un transfert de façon à baliser notre variable dépendante. Tandis que les facteurs qui permettent la réussite de celui-ci seront les variables indépendantes de cette recherche. Au regard de ces différents facteurs, la réussite d'un transfert peut être observée de diverses manières : d'abord par le biais de l'analyse du succès processuel, programmatique et politique (Marsh & McConnell, 2010) ; ou encore, un transfert est réussi lorsqu'il est informé, complet et approprié ou étant perçu par l'Etat de réception comme une réussite (Dolowitz & Marsh, 2000).

Les notions de réussite ou d'échec du transfert de politiques publiques, sont importantes dans notre recherche car elles donnent la dimension évaluative qui sera analysée au regard des

facteurs facilitateurs des transferts. En effet, le transfert peut, tout à fait, avoir été accompli mais ne pas être considéré comme un succès. Le succès de transfert de politique publique est défini comme « *le transfert de politiques ayant atteint les objectifs fixés par un gouvernement lorsqu'il s'engage dans le transfert ou est perçu comme une réussite par les principaux acteurs impliqués dans le domaine politique* » (Dolowitz & Marsh, 2000 p.17). Paradoxalement, la justification même d'un transfert, sous-entendant qu'une politique ou un projet ayant fonctionné ailleurs fonctionnera dans notre contexte, n'est pas garantie. Dès lors, Dolowitz et Marsh (2000) ont, en déterminant les facteurs qui entravent le transfert, établi la définition du succès. Ainsi Dolowitz et Marsh (2000) proposent une typologie des dysfonctionnements ou des échecs des transferts qui sont : « *le transfert non informé ; le transfert incomplet ; et le transfert inapproprié* » (Dolowitz & Marsh, 2000 p.17). Ces trois dysfonctions dépendent de facteurs indépendants. Ainsi, premièrement, « *le pays emprunteur peut ne pas disposer d'informations suffisantes sur la politique/l'institution et sur la manière dont elle fonctionne dans le pays d'où elle est transférée* » (Dolowitz & March, 2000 p.17), c'est ce que l'on nomme le transfert non informé. Deuxièmement, le transfert incomplet a lieu lorsque « *des éléments essentiels de la politique ou de l'infrastructure institutionnelle du pays d'origine ne peuvent pas être transférés, ce qui conduit à un échec* » (Dolowitz & March, 2000 p.17). Enfin, le transfert est inapproprié lorsque « *une attention insuffisante peut être accordée aux différences entre les contextes économiques, sociaux, politiques et idéologiques du pays de transfert et du pays d'emprunt* » (Dolowitz & March, 2000, p.17). Par extension, selon ces auteurs, un transfert réussi remplit trois critères : ce transfert doit être informé, complet et approprié.

Pour illustrer ces raisons, nous pouvons citer l'exemple de l'échec du transfert des Etats-Unis au Royaume Uni du système « *d'exécution des pensions alimentaires pour enfants* » (Dolowitz & March, 2000, p.18). Ce transfert fut inapproprié dans la mesure où le gouvernement britannique n'avait pas « *une compréhension suffisante du fonctionnement du système américain* » en particulier du rôle des tribunaux dans le fonctionnement de l'agence qui gérât la distribution de ces pensions (Dolowitz & March, 2000, p.18).

Les auteurs Marsh et McConnell (2010) offrent également une manière d'observer la réussite d'un transfert en distinguant trois dimensions. Dès lors, ils s'appuient sur la distinction que Bovens et al. (2001) « *font entre succès programmatique et politique, mais en ajoutant une catégorie de processus* » (Fawcett & Marsh, 2012, p.164). Ces trois dimensions du succès peuvent être constatées à partir d'indicateurs (Marsh & McConnell, 2010, p.570).

Le succès processuel « *fait référence aux étapes de l'élaboration des politiques au cours desquelles des problèmes surgissent et sont formulés, des options sont explorées, les intérêts*

sont consultés et des décisions sont prises » (Marsh & McConnell, 2010, p572). Il se vérifie au regard de plusieurs éléments : d'abord, de la légitimité dans la formulation des choix et donc la régularité des procédures. La légitimité des résultats est directement liée à l'élaboration de la politique publique « *par le biais de procédures constitutionnelles et quasi constitutionnelles* » (Marsh & McConnell, 2010, p572). Ensuite, la façon dont l'adoption de la législation s'est déroulée peut également être observée. Dès lors, la question du nombre d'amendements avant l'adoption du texte peut être posée. En effet, si le projet de loi n'est pas profondément modifié après un examen approfondi, c'est-à-dire que « *l'orientation principale et les instruments détaillés de la politique* » (Marsh & McConnell, 2010, p572) restent inchangés, alors la politique peut être également interprétée comme un succès (Marsh & McConnell, 2010, p572). Puis, la durabilité politique de la politique qui passe notamment par le soutien politique autour du projet. Et enfin, l'innovation et l'influence permettent également de mesurer le succès du processus en s'intéressant aux nouveaux moyens de résoudre un problème sociétal. Les politiques ayant été des succès ailleurs peuvent convaincre les décideurs politiques que celles-ci amèneront également à une réussite dans leur contexte (Marsh & McConnell, 2010, pp.570-575). Les auteurs donnent l'exemple du système d'enseignement supérieur japonais qui fut transféré du gouvernement britannique et fortement légitimé par le succès anglais (Goldfinch, 2006 ; cité par Marsh & McConnell, 2010, p573).

Le succès programmatique est fortement lié au succès processuel et politique car il « *reflète les intérêts d'une coalition d'intérêts suffisamment puissante* » (Marsh & McConnell, 2010, p.572) ainsi que l'évaluation du succès par les résultats. Ce succès passe par quatre éléments : l'opérationnalité de la politique : « *a-t-elle été mise en œuvre conformément aux objectifs ?* » (Marsh & McConnell, 2010, p.571), le résultat : « *a-t-elle atteint les résultats escomptés* » (Marsh & McConnell, 2010, p.571) sur la société, les ressources « *était-ce une utilisation efficace des ressources ?* » (Marsh & McConnell, 2010, p.571). Les crises financières récentes ont placé l'effectivité de l'utilisation des ressources comme garante de la réussite d'une politique. Une politique réussie peut alors être synonyme d'une « *réduction des coûts ou à une utilisation plus efficace des ressources disponibles* » (Marsh & McConnell, 2010, p.574). Enfin, si les acteurs, communautés, classes sociales, ethnies, ... qui sont censés profiter de la politique peuvent effectivement en bénéficier, nous pouvons considérer la politique réussie (Marsh & McConnell, 2010, p.571).

De nos jours, la mise en œuvre des politiques publiques s'est fortement complexifiée avec le développement de la gouvernance multiniveaux impliquant, selon Exworthy et Powell (2004, cité par Marsh & McConnell, 2010), l'apparition « *d'agences indépendantes, [...], des*

organismes publics non ministériels, de la privatisation et de l'externalisation » (Marsh & McConnell, 2010, p.573). La justification même du développement de la gouvernance multiniveaux est la capacité de résoudre des problématiques qui ne pouvaient pas être résolues avec les méthodes de politiques traditionnelles. Dès lors, il peut être considéré qu'une mise en œuvre d'un programme ou d'une politique, réussie particulièrement dans le contexte complexe actuel, est un succès (Marsh & McConnell, 2010, p.573).

Cette idée contredit ce que met en évidence Richard Rose (1993). En effet, le programme en tant que tel, le problème sociétal que le transfert est censé résoudre et enfin l'anticipation des résultats du transfert, gagnent à se simplifier. Nous parlons ici de transfert de programmes compris comme des instruments de la politique interne. Ainsi, les programmes ayant un objectif unique ont plus de chances d'être transférés contrairement aux programmes complexes. Ensuite, plus le problème sociétal que tente de résoudre l'importateur est simple, plus le transfert est possible. Il est évident que la complexité du problème est proportionnelle à la complexité de la solution et génère inévitablement une difficulté supplémentaire pour le transfert. Enfin, plus l'anticipation des résultats du transfert est facile, plus le transfert est simple (Rose, 1993). Néanmoins, même si nous comprenons bien l'idée sous-jacente selon laquelle la simplicité et la facilité maximisent la réussite du transfert, elle ne correspond plus à la réalité complexe à laquelle les décideurs politiques sont confrontés. Que nous parlions de multiniveaux ou de la multiplication des échanges internationaux, ce facteur facilitateur ne peut entrer dans notre cadre d'analyse.

Enfin le succès politique est considéré du point de vue « *du gouvernement et du parti au pouvoir* » car « *une politique peut réussir si elle aide leurs perspectives électorales, leur réputation ou leur projet global de gouvernance* » (Marsh & McConnell, 2010, p.574). Une politique permettant au parti au pouvoir d'augmenter sa popularité, par exemple, peut être considérée comme un succès politique. Ce fut le cas pour les interventions dans les îles Falkland par le gouvernement Thatcher. Même si le succès politique est largement débattu dans le monde scientifique, les auteurs partent du constat simple que « *la politique peut être considérée comme réussie en supposant qu'elle a un impact politique positif* » (Marsh & McConnell, 2010, p.575).

En conclusion, la réussite d'un transfert de politiques publiques peut être divisée en deux catégories : d'abord, la réussite subjective qui relève de la perception de la réussite apportée par Dolowitz et Marsh. Un projet serait réussi lorsqu'il serait perçu comme une réussite par l'Etat de réception. Cet élément est au cœur de la conception de la coopération au développement qui doit venir en appui d'un besoin exprimé par les bénéficiaires et non d'une imposition. Ensuite,

des éléments plus objectifs qui considèrent le succès processuel, programmatique, politique, informé, complet et enfin approprié.

Dans la suite de cette partie, nous allons aborder la présentation des hypothèses de la recherche à partir de trois catégories de facteurs distingués sur base de la littérature : le facteur ressource, le facteur contextuel et le facteur cognitif. En effet, d'autres auteurs ont travaillé, indépendamment de la littérature sur le succès, sur **les facteurs facilitateurs du transfert**. Ces trois facteurs sont liés les uns aux autres. Il est, par exemple, évident que la frontière entre le facteur contextuel et le facteur cognitif est poreuse. L'environnement politique, institutionnel, ou encore économique étant capable d'influencer la perception de la population ou du gouvernement et inversement. D'ailleurs, pour diviser ces deux facteurs, nous avons choisi d'observer des éléments objectifs dans le facteur contextuel et des éléments plutôt subjectifs dans le facteur cognitif. De même que le facteur des ressources financières notamment, pouvant être à la fois une conséquence et une cause du contexte dans lequel va être intégré le transfert. Concrètement, nous allons mettre en perspective ces 3 facteurs avec les apports de la littérature sur le succès des transferts. En liant et en testant grâce à l'expérience des acteurs de terrain, les facteurs favorisant ou compliquant d'un transfert à la réussite d'un transfert, nous tentons d'apporter plus de contenus à cette littérature peu étudiée (Cfr Figure 1)

3.1. Les facteurs liés aux ressources :

Ce facteur relatif aux ressources regroupe trois éléments distincts : d'abord, la ressource financière qui est le principal moyen d'action de WBI. Ensuite, la ressource informationnelle, qui a été mise en avant par des auteurs phares de notre recherche : Dolowitz, Marsh et Rose. Et enfin, la volonté politique qui est un facteur essentiel dans la mesure où elle impulse la volonté d'action à l'international et plus spécifiquement d'intervention dans la coopération au développement.

Premièrement, tous les acteurs du transfert devraient posséder les ressources en communication et information. La mauvaise diffusion d'informations ainsi que le manque d'éléments clés du modèle exporté sont des facteurs négatifs (Dolowitz et Marsh, 1996). La quantité d'informations fonctionnelles sur le programme étranger est proportionnelle à la facilité de transférer la politique publique (Rose, 1993). C'est d'ailleurs l'une des conditions au succès, lorsqu'il évite la dysfonction du transfert non informé.

Deuxièmement, l'octroi des ressources financières inadaptées affaiblit ou anéantit la greffe. Cela peut donc être un facteur négatif (Dolowitz & Marsh, 1996). En effet, la ressource financière est certainement l'une des plus courantes lorsque que l'on s'intéresse aux ressources des politiques publiques de manière générale. Il n'est pas possible de mener à bien un projet

sans « *les moyens financiers permettant de payer les salaires du personnel, les locaux ou l'équipement en matériel de bureau, en informatique ou en outillage d'analyse quelconque* » (Knoepfel & al., 2015, p.95). Cette ressource est l'une des plus mesurables mais elle est également vectrice d'une valeur subjective, celle du pouvoir politique qui émane de la capacité de financement (Knoepfel & al., 2015, p 97). Dès lors, nous observerons la répartition financière entre les pôles (l'Etat d'origine et l'Etat de réception).

Et dernièrement, la ressource politique est essentielle car un manque de volonté des dirigeants limite la coopération entre les importateurs et les exportateurs (James & Lodge, 2003). Au-delà de cela, la ressource politique permet de légitimer l'action des acteurs de terrain. Un changement de majorité du côté belge ou un changement simplement d'envie politique du côté de l'Etat de réception peuvent remettre en question le projet (Knoepfel & al., 2015, pp.110-111). Ce qui, potentiellement, affectera sa réussite.

Dès lors, nous pouvons nous attendre à ce que la réussite objective et subjective d'un transfert dépende de la façon dont les ressources sont octroyées et mobilisées. (Hypothèse 1)

3.2. Les facteurs contextuels :

Le contexte de réception est souvent mis en avant par les auteurs, en effet, la politique transférée doit être adaptée à l'idéologie dominante dans le pays de réception (Robertson, 1991). D'ailleurs, l'exemple des différences idéologiques entre les différents Etats des Etats-Unis montrent que ceux-ci ne transfèrent que des lois correspondant à leur idéologie politique, plutôt libérale ou conservatrice. Peu d'entre eux transfèrent indépendamment de leur idéologie. Dans les recherches de Robertson sur « *l'expansion des lois nationales sur le salaire minimum* », seul 7 Etats adoptent des lois comprenant à la fois des valeurs conservatrices et libérales (Robertson, 1991, pp. 70-72). Si pour Rose également, la similarité des idéologies est la clef du succès (Rose, 1993, p 101). Il peut être considéré pour notre cas d'application que l'adaptation et la prise en compte de cet élément par l'acteur émetteur est un facteur de succès. En effet, notre but n'est pas d'observer l'idéologie comme une frontière à travers laquelle le transfert ne pourrait avoir lieu, mais plutôt comme un frein potentiel aux échanges entre les deux pôles. Enfin, la compatibilité entre l'émetteur et le récepteur fait émerger la notion de consensus. Pour Rose (1993), Robertson (1991) ou encore Kelman (1981), le transfert est le produit d'un consensus notamment idéologique entre les deux pôles. Un exemple de consensus idéologique ayant permis la convergence de politiques peut être les réglementations dans le domaine de la santé entre les Etats-Unis et la Suède (Kelman, 1981, cité par Dolowitz & Marsh, 1996, p.354).

Attention, le transfert n'est pas toujours le résultat d'un consensus ; la notion de transfert coercitif proposé par Dolowitz et Marsh en 1996 en est la bonne illustration (Dolowitz & Marsh, 1996). Quoi qu'il en soit, les impositions restent exceptionnelles et sortent du cadre de cette analyse. Il convient, alors, d'observer l'adaptation des politiques et des projets à l'idéologie de l'Etat récepteur et le consensus que celle-ci pourrait générer.

Pour finir, une vision plus institutionnelle soutient que l'inadaptation entre les structures institutionnelles et les politiques locales de l'importateur et l'exportateur ne permettent pas la mise en place d'un transfert (Delpeuch, 2008, p.52). Comme ce fut le cas lors de la réunification de l'Allemagne de l'Ouest et de l'Est : les politiques publiques en matière de formation professionnelle du modèle de l'ouest n'étaient pas adaptées aux structures précaires de l'Est (Locke & Jacoby, 1997, p.34). Le manque de savoir-faire politique peut s'avérer être un frein au transfert. En effet, « *le transfert dépend également du fait que le système politique possède les ressources politiques, bureaucratiques et économiques nécessaires à la mise en œuvre de la politique* » (Dolowitz & Marsh 1996, p. 354).

Les auteurs pointent également les éléments contextuels tels qu'une conjoncture politique et économique favorable. Nous pourrions rattacher cela à toute la littérature en politique publique concernant l'agenda setting. La mise en place de nouveaux programmes transférés dépend fortement du moment auquel ils sont proposés. Il est donc éminemment important de porter attention à la volonté et la situation actuelle de l'importateur (James & Lodge, 2003, p.188).

Dès lors, nous pouvons nous attendre à ce que la réussite objective et subjective d'un transfert de politique dépende des contextes d'origine et de réception de la politique publique. (Hypothèse 2)

3.3. Les facteurs cognitifs :

Ce facteur est l'un des plus déterminants de la mise en place d'un transfert. Plusieurs auteurs ont mis en évidence cet enjeu en parlant de matrices cognitives, de perception, ou encore d'interprétation culturelle.

Selon Catherine Dupré (2003, pp.88-89), la perception anticipée des importateurs sur l'exportateur et le résultat potentiel de la greffe influencent considérablement les effets du transfert. La notion cognitive du demandeur vis-à-vis de l'exportateur va également influencer le résultat de la solution. Ainsi le prestige, la notoriété, l'image démocratique, la richesse de son système juridique, la capacité d'ouverture et de communication en termes de relations internationales de l'exportateur vont déterminer les bases cognitives pour le transfert de

politique vers l'importateur (Dupré, 2003, pp.88-89). Cet élément est particulièrement intéressant dans notre cas d'application qui s'inscrit dans les coopérations au développement. Une perception anticipée positive de l'importateur, le Vietnam par exemple, sur l'importateur belge serait alors un élément favorable à la réussite des projets de coopération.

Ensuite, les politiques ayant un spectre très large d'interprétations ou étant basées sur des valeurs universelles (de façon très générale), maximisent les possibilités de transfert. En effet, l'interprétation peut être différente entre l'importateur et l'exportateur qui n'ont pas les mêmes outils intellectuels et culturels. La dissemblance culturelle entraîne, alors, une traduction approximative du transfert, ce qui est un facteur inhibiteur. Les politiques et projets plus généraux et véhiculant des valeurs universelles peuvent outrepasser ces difficultés. Il n'en reste pas moins que l'adoption d'une politique qui correspond aux mêmes schèmes culturels sera mieux reçue et déployée (Dupré, 2003 ; cité par Delpeuch, 2008, p.52). D'ailleurs, les « *transferts des politiques environnementales entre les États-Unis et le Canada* » ont été facilités par un « *consensus de valeurs qui existait entre les deux nations* » (Hoberg, 1991 ; cité par Dolowitz et Marsh, 1996, p.354).

Eleanor Westney (1987), met également en avant l'importance des adéquations culturelles. Les traditions, tout comme les règles juridiques, sont sujettes à des interprétations larges et peuvent être instrumentalisées pour justifier le changement (Westney, 1987 ; cité par Delpeuch, 2008, p.53). A cette fin, des racines indigènes doivent être intégrées et cette intégration sera un facilitateur de la greffe. Plus le transfert nécessite des changements contextuels, moins de chance de réussite aura le transfert. En effet, l'opposition et la résistance seront plus fortes et risquent de provoquer des conflits sociaux. L'adhésion doit être suffisamment grande dans les 2 parties pour la bonne mise en œuvre du transfert. L'association et l'adhésion locale conditionnent le succès de la transplantation. Cet élément est donc important à prendre en compte lors de l'élaboration de politiques publiques (Westney, 1987 ; cité par Delpeuch, 2008, pp.53-56). Cet élément rejoint le succès processuel où le succès du projet passe aussi par le peu d'amendement demandé par le gouvernement importateur et par le peu de changement par rapport à la proposition d'origine (Marsh & McConnell, 2010).

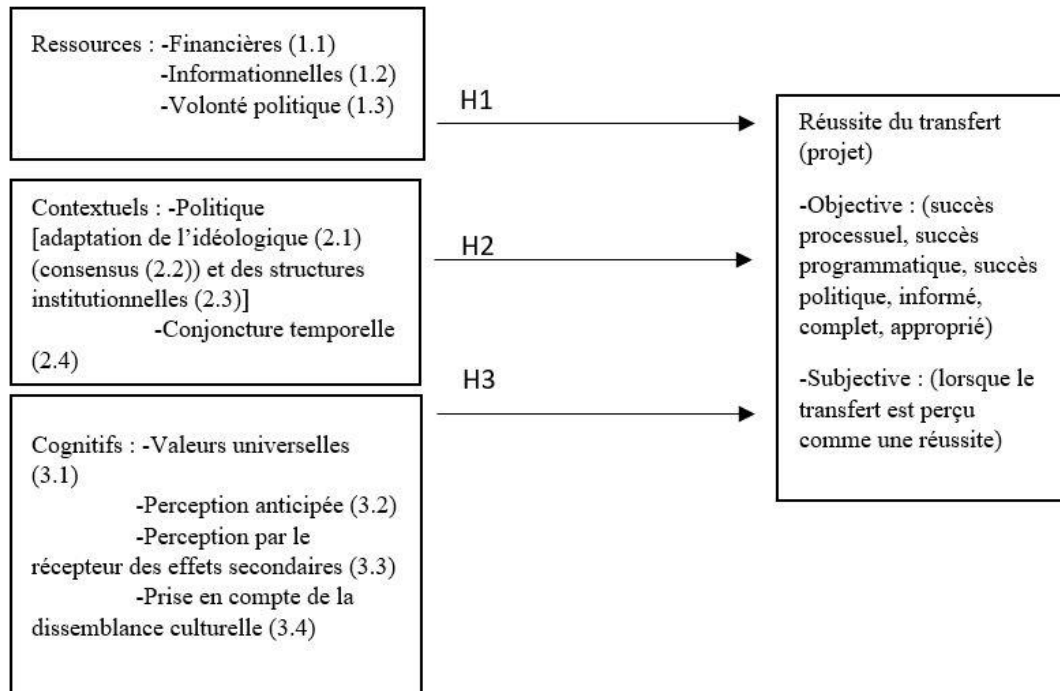
Pour terminer, Rose apporte également des éléments intéressants dans la mesure où il met en évidence que la perception de l'importateur sur la relation conséquentielle entre le problème, la « solution » transférée et les effets secondaires potentiels conditionnent la possibilité de transfert. En effet, plus l'importateur perçoit la relation conséquentielle entre le problème et la « solution » transférée comme étant directe et moins il perçoit les effets secondaires potentiels, plus le transfert a de chance d'être opéré (Rose, 1993). Cet élément peut

particulièrement être intéressant dans le transfert de projets à vocation démocratique dans des contextes de réception ayant un régime dictatorial.

Dès lors, nous pouvons nous attendre à ce que la réussite objective et subjective d'un transfert de politiques publiques dépende des valeurs et des perceptions des acteurs impliqués dans le transfert. (Hypothèse 3)

3.4. Cadre d'analyse schématique :

Illustration 2 : Cadre d'analyse de la recherche



4. Contexte et méthodes de la recherche :

4.1. Contexte de la recherche : les projets de coopération gérés par WBI entre les entités fédérées belges, le Vietnam et le Sénégal

Nous utiliserons pour cette recherche, l'expérience d'acteurs de terrain qui gravitent autour de Wallonie-Bruxelles International (WBI), c'est-à-dire les opérateurs et les agents. WBI est l'agence chargée des relations internationales et l'instrument de la politique internationale menée par la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale (Rapport d'activités WBI, 2017, p.6). WBI est donc sous la tutelle de ces entités fédérées, qui n'ont pas la compétence dite de « coopération au développement » demeurant aujourd'hui une compétence fédérale. Cependant, selon la Constitution belge, les entités fédérées peuvent, dans les limites de leurs compétences, agir à l'étranger et c'est dans ce cadre législatif et au moyen de l'agence WBI, que celles-ci agissent à l'étranger (WBI, 2020). Dès lors l'utilisation du terme « solidarité internationale » fait partie du jargon de l'organisation et peut être vue comme une manière de faire des interventions similaires à la coopération au développement du fédéral, mais dans leurs compétences respectives.

WBI agit dans le cadre d'accords avec 70 pays et régions, en soutenant les créateurs, les entrepreneurs et bien d'autres corps de métier de Wallonie-Bruxelles au moyen de financements. C'est en qualité de bailleur de fond que « *WBI fait la promotion des composantes de Wallonie-Bruxelles [...] et défend les valeurs et intérêts de chacune des parties, dans un esprit de coopération et d'entraide mutuelle* » (WBI, 2020). Les agents de WBI participent aux décisions relatives au financement mais également et surtout au suivi des projets. Ce qui procure à ces agents une expérience et une expertise en matière de gestion de projet tout à fait pertinente pour cette recherche. Wallonie-Bruxelles International « *exerce aussi son action à travers un réseau de Délégations ayant un statut diplomatique à Alger, Berlin, Bucarest, Dakar, Genève, Hanoï, Kinshasa, La Haye, Paris, Pékin, Prague, Québec, Rabat, Santiago du Chili, Tunis, Varsovie et Bruxelles [dont une] représentation auprès de l'Union Européenne* » (WBI, 2020).

Aujourd'hui, WBI offre une place significative à la solidarité avec les « *populations des pays les plus démunis, en particulier en Afrique subsaharienne et autour de la Méditerranée. La Fédération Wallonie-Bruxelles et la Wallonie resserrent leur coopération autour de 9 pays partenaires prioritaires, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, Haïti, le Maroc, la Palestine, la République démocratique du Congo, le Rwanda et le Sénégal* » (WBI, 2015, p.32). La coopération avec d'autres Etats tels que le Vietnam, par exemple, reste de rigueur. Cependant, la coopération avec le Vietnam sera davantage axée sur des échanges culturels,

universitaires (au moyen de bourses) et scientifiques (au moyen de missions d'opérateurs). Contrairement au Sénégal, par exemple, qui bénéficie d'une coopération dans des domaines plus élémentaires. L'observation directe a d'ailleurs été réalisée en intégrant le service Maroc, Guinée, Sénégal et Sud-est asiatique (Vietnam, Cambodge, Laos). Nous nous sommes plus précisément intéressés au Sénégal et au Vietnam car ces Etats bénéficient d'une aide largement différente, propre à leurs spécificités, tout en coopérant sur une base légale commune : la coopération bilatérale directe belge⁴. La coopération bilatérale directe repose sur un accord de coopération entre deux États. C'est sur cette base et au moyen de commissions mixtes permanentes, que se développent les liens et les projets portés par des opérateurs éligibles à ce type de coopération. Pour être recevable en coopération directe, un dossier doit impérativement être introduit (et ensuite soutenu) auprès des deux acteurs institutionnels (agents) et les projets mis en œuvre par des partenaires qui sont, idéalement, liés par une convention de partenariat. Le nombre d'opérateurs potentiels est limité dans ce type de coopération. Contrairement à la coopération bilatérale indirecte où le point de vue du partenaire institutionnel étranger est nettement moins pris en compte. L'enveloppe budgétaire de la coopération bilatérale s'élève approximativement à sept millions d'euros par année. Elle est divisée entre la coopération bilatérale indirecte (3,5 million/an) et le direct (3,7 million/an)⁵.

Ces deux Etats coopèrent donc sur une base légale commune mais dans des perspectives prioritaires tout à fait différentes. Pour le Vietnam, dans le programme de travail 2019-2021 : « l'Axe 1 consiste à promouvoir la « *Coopération sociale (spécifiquement la médecine de famille et les soins de première ligne), citoyenne (éducation et formation) et culturelle (y compris patrimoniale)* » et l'Axe 2 : « *Recherche appliquée et développement industriel, spécifiquement dans les secteurs de l'agriculture, de l'environnement/technologies vertes, du transport logistique et de l'industrie 4.0 en synergie avec l'AWEX et/ou l'APEFE* » » (WBI, 2018). Aujourd'hui, d'après nos derniers échanges avec les agents concernés par la coopération avec le Vietnam, le premier axe se concentrant sur le développement médical du pays est fortement sollicité en raison du Covid-19 (cfr. Annexe 18 & Annexe 19). Les échanges universitaires les moins urgents ont été suspendus ou adaptés (par vidéo-conférence par exemple) dans l'attente d'une stabilisation sanitaire. L'Etat demeure aujourd'hui à zéro décès

⁴ Attention aux spécificités fédérales de l'Etat belge, en effet veuillez noter que nous parlons de « la Belgique » par souci de clarté dans le texte mais elle doit être comprise comme une notion englobant toutes les entités fédérées suivantes : la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale

⁵ Chiffres récoltés lors de l'observation directe présentés dans la section annexe : Annexe 17 ALAIN VERHAAGEN, 07 février 2020, « présentation de la francophonie et de la coopération belge »

du coronavirus au moyen de mesures drastiques imposées à la frontière chino-vietnamienne notamment (Ministère de la santé vietnamien, 2020 ; cfr. Annexe 18).

Le Vietnam est un Etat intéressant pour notre recherche dans la mesure où il fait preuve d'une grande ouverture à la coopération, par exemple en finançant 50% de la coopération WBI/Vietnam, ce qui prouve une certaine volonté de coopérer. Mais également, à l'instar de la Chine, le Vietnam s'ouvre économiquement parlant de plus en plus notamment avec l'Union Européenne au moyen de traités commerciaux. Néanmoins, son système politique et son idéologie demeurent très hermétiques aux valeurs démocratiques. En effet, le Vietnam est une République Socialiste ayant un parti unique : le Parti Communiste (PCV). La gouvernance du pays se répartit inégalement entre 4 postes principaux : « *le G4 (Secrétaire du Parti, Président de la République, Premier Ministre et Président de l'Assemblée Nationale)* » (Fiche pays WBI, 2020). Il y a actuellement un durcissement du régime. En effet, le général Trân Dai QUANG (Président de la République socialiste du Vietnam) est décédé en septembre 2018. La fonction a été reprise par Nguyen Phú TRONG, qui occupe déjà la fonction de Secrétaire général du Parti Communiste. Le cumul de ces deux fonctions (sur les 4 principales du pays) fait de Nguyen Phú TRONG, l'homme le plus influent au Vietnam. Il jouit également de la réputation entachée du Premier Ministre, Mr. Nguyen Xuan Phuc, qui est soupçonné de corruption (Fiche pays WBI, 2020).

Pour le Sénégal, la situation est tout à fait différente : tant du point de vue des domaines de coopération avec WBI que dans l'organisation du pouvoir politique. D'abord, par rapport à la coopération avec WBI, les deux axes stratégiques/prioritaires sont : premièrement, l'aide à la jeunesse (formation professionnelle, égalité de genre) et deuxièmement, plutôt du côté de la Région Wallonne, le développement de l'agriculture est mis en avant pour le programme 2021-2026. Le Sénégal contrairement au Vietnam, ne participe pas financièrement à cette coopération (Annexe 11, 2020). Bien que le pays se développe économiquement, « *les problèmes d'emploi, de coût de la vie, de qualité des services publics, de fourniture et de coût de l'électricité et d'approvisionnement en eau restent les préoccupations premières des Sénégalais* » (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, 2020). D'un point de vue politique, le Sénégal est considéré comme une démocratie imparfaite (The Economist Intelligence Unit, 2018). Il y a en effet, une rotation du pouvoir et des élections législatives et présidentielles (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, 2020).

En conclusion, l'observation se concentre sur l'étude du cas de la coopération bilatérale directe de WBI en particulier en utilisant l'expérience des opérateurs travaillant avec le Vietnam et/ou le Sénégal. L'utilisation de l'expérience des agents et des opérateurs dans ces contextes

de réception différents (le Vietnam et le Sénégal) n'a pas pour but d'utiliser ces Etats comme des cas d'application, ni même de les utiliser pour comparer les expériences des opérateurs avec ces deux Etats, mais au contraire d'enrichir l'observation des facteurs de la réussite d'un projet grâce à ces expériences variées. En effet, le Sénégal se trouve dans les pays prioritaires à la solidarité internationale tandis que le Vietnam bénéficie d'une coopération de renforcement de ces acquis.

4.2. Méthodes de la recherche : collecte et analyse de données

L'analyse de la présente recherche se base sur des données récoltées grâce à plusieurs méthodes : l'observation directe participante et non-participante ainsi que l'observation indirecte (entretiens semi-directifs). C'est l'analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2016) qui a été retenue pour analyser ces données.

4.2.1 Méthode de collecte des données :

- L'observation directe participante et non participante :

Lors de la réalisation d'un stage sur notre terrain de recherche, nous avons eu l'occasion de participer à la vie de l'organisation et à des réunions où l'observation s'est déroulée avec peu/sans interaction avec les agents et opérateurs fréquentant l'institution (Cfr tableau 4). C'est justement la collecte d'informations, sans directement questionner les opérateurs et en faisant uniquement appel à son sens de l'observation, qui constitue une observation directe. L'observation se fait sans que l'on s'adresse aux acteurs de l'étude en question (Van Campenhout & al., 2017, p 213). Lors de réunions informelles ou officielles, le recueil de données a pu se faire en direct. Ce type d'observation permet d'appréhender la diversité de pratiques collectives, le fonctionnement réel d'une organisation, de capter sa culture et ses usages (Van Campenhout & al., 2017, p 248). L'éventail des observations va dépendre des hypothèses et des objectifs définis par le chercheur. Dans notre cas les éléments qui posaient un problème ou qui, au contraire, facilitaient la réalisation des projets nous intéressaient particulièrement. D'ailleurs, bien que cette recherche puisse être considérée de prime abord comme étant hypothético-déductive. Nous avons l'envie de ne pas nous cantonner à des limites purement théoriques et de laisser libre cours à de nouveaux éléments qui n'auraient pas été prévus par les auteurs. De plus, la rédaction de ce mémoire a lieu simultanément au stage ce qui inévitablement modifie les éléments sélectionnés dans le cadre théorique. Nous sommes donc à mi-chemin entre l'hypothético-déductif et l'inductif.

Comme expliqué ci-dessus, nous avons utilisé les deux variantes dans l'observation directe, la méthode participative et la méthode non-participative. Lors de l'observation directe participante, à l'instar des recherches anthropologiques et ethnologiques, le chercheur pratique

son observation au cœur du groupe ou lieu de recherche. La participation est minimisée au sein du groupe afin d'en perturber au minimum le mode de fonctionnement. Dès lors, nos interventions apportent rarement de nouvelles idées mais soulignent des éléments apportés par les acteurs de la recherche eux-mêmes. Cela nous permet d'avoir une explication plus complète de leur point de vue. Ce type d'observation se fait sur une période assez longue ce qui fut notre cas à WBI (Van Campenhoudt & al., 2017, p 248).

A contrario, l'observation directe non-participative va étudier le fonctionnement interne mais sans aucune interaction avec les opérateurs et agents de terrain. Nous retranscrivons sur le vif les éléments, les comportements, les pratiques et fonctionnements...qui nous semblent pertinents.

Tous ces éléments sont relus après l'observation et mis en recul comme conseillé dans les règles méthodologiques, c'est l'utilité du rapport de stage (Van Campenhoudt & al., 2017, p.250). Nous avons également classé ces comptes-rendus sous la forme d'un tableau récapitulatif permettant d'observer la diversité des intervenants, mais également facilitant le référencement des éléments qu'ils contiennent dans la partie analyse. (Tableau 4)

Tableau 2 : Récapitulation des données récoltées lors de l'observation directe

Compte-rendu	Type d'intervenant (opérateur/agent)	Description	Intervention du chercheur
CR1	Agents	Réunion de préparation de la Commission mixte permanente avec le Sénégal. Cette réunion permet aux agents de déterminer les projets pouvant être financés (ou pas) par WBI.	Oui
CR2	Opérateur (professeur universitaire) + agents	Réunion de suivi du projet d'un opérateur	Minime
CR3	Opérateur (professeur universitaire) + agents	Réunion de suivi du projet d'un opérateur	Minime
CR4	Opérateur (acteur institutionnel : AWAP) + agents	Réunion de suivi du projet d'un opérateur	Non
CR5	Délégations et agents	Vidéo Conférence avec les Délégations de WBI à Hanoï et Dakar	Non

CR6	Opérateur de l'entretien EO9 ⁶ (artiste)	Mission de suivi	Non
-----	---	------------------	-----

Bien que la spontanéité de l'observation sur le vif permette de voir les pratiques quotidiennes par rapport à l'observation indirecte qui passe par un questionnaire et/ou un guide d'entretien (Van Campenhoudt & al., 2017, pp 214-251), elle n'est pas suffisante pour la présente recherche qui nécessite une investigation plus profonde des pratiques des agents et des opérateurs. Les méthodes d'observation directe et indirecte sont complémentaires et offrent un champ d'investigation qui sera fait plus en profondeur, cela suppose un degré de validité plus élevé (Van Campenhoudt & al., 2017, p 252).

Enfin, la réalisation d'un stage sur notre terrain de recherche peut être à double tranchant dans le cas de ce mémoire qui demeure une analyse finalement évaluative de la façon de faire des agents de WBI. En effet, la très belle intégration sociale qui fut la mienne lors de ce passage dans les bureaux de WBI pourrait constituer un biais à cette recherche. Pour éviter cela, nous restons d'abord discrets sur ce que contient le cadre théorique, ensuite nous anonymisons tous les intervenants (lors des réunions, ou lors des entretiens). Enfin, en qualité de chercheur neutre, nous tenterons d'inhiber un maximum les influences et les conseils extérieurs lors de la rédaction de ce mémoire.

- L'observation indirecte : l'entretien semi-directif

Lors de l'observation indirecte, l'information est recherchée en s'adressant au sujet par le biais d'un entretien. Les opérateurs ou les agents ont produit l'information requise pour observer les hypothèses (Van Campenhoudt & al., 2017, p 214).

Le tableau 5 lie l'entretien et les réponses collectées, de façon à répondre aux hypothèses et sous hypothèses établies précédemment (Van Campenhoudt & al., 2017, p 216). Ce tableau a été utilisé pour visualiser l'apport de chacune des questions. Par extension, ce tableau permet d'observer l'importance de chaque question, la hiérarchisant au cas où un intervenant souhaiterait raccourcir l'interview par manque de temps.

⁶ Voir tableau des entretiens ci-dessous

Tableau 3 : Lien entre l'entretien et les hypothèses de recherche

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
H1	1		X	X							X	X	X	X							X	X
	2		X	X							X	X			X						X	X
	3		X	X							X	X				X					X	X
H2	1		X	X	X	X	X	X													X	X
	2		X	X													X				X	X
	3		X	X	X	X			X	X											X	X
	4		X	X	X																X	X
H3	1		X	X													X				X	X
	2		X	X														X			X	X
	3		X	X															X		X	X
	4		X	X															X	X	X	X

L'entretien doit être construit mais doit offrir une certaine liberté afin de permettre aux répondants de s'exprimer librement sur les sujets étudiés. Cette méthode nécessite des qualités communicationnelles et humaines du chercheur (Van Campenhoudt & al., 2017, p 241). L'interlocuteur peut, de cette manière, exprimer sa perception des pratiques utilisées au sein de son organisme, le chercheur veille à ce que les objectifs de l'étude soient maintenus dans les propos personnels de l'interlocuteur. Le recueil des informations peut être très riche et nuancé et atteindre un haut degré de sincérité (Van Campenhoudt & al., 2017, p 242).

L'entretien semi-direct ou semi-dirigé offre plusieurs questions ouvertes, plus ou moins canalisées afin de permettre une meilleure richesse de réponses (Van Campenhoudt & al., 2017, p 242). Le chercheur mène et recentre parfois l'interlocuteur vers les objectifs attendus s'il s'écarte trop du sujet, mais de la manière la plus fluide possible afin de ne pas influencer ou diriger la réponse.

Cette méthode d'entretien semi-direct évite les réponses trop tranchées, soit négatives, soit positives, soit neutres qui pourraient masquer les hésitations des répondants (Van Campenhoudt & al., 2017, p 217). Ainsi, « *La faible directivité du dispositif, qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de référence* » (Van Campenhoudt & al., 2017, pg 244).

La diversité des interviewés a également été recherchée afin d'avoir une analyse aussi diversifiée que la réalité de terrain. Notre recherche questionne à la fois les agents en charge du suivi des projets et les opérateurs au cœur de la création de ceux-ci. Nous nous sommes concentrés sur le pan belge de la coopération ; c'est un élément qui sera à garder à l'esprit lors de la lecture des conclusions de cette recherche.

Bien que nous ayons privilégié les entretiens en face à face, les circonstances sanitaires ont demandé une adaptation. Dès lors, les intervenants qui ne souhaitaient pas de rencontre physique ou virtuelle ont eu la possibilité de remplir le questionnaire par écrit. Cette méthode a tout de même un avantage scientifique, dans la mesure où elle permet aux intervenants de réfléchir sur les thématiques abordées qui peuvent être parfois complexes à expliquer dans le vif d'un entretien en direct.

Le tableau 5 récence les entretiens réalisés dans le courant du mois de juin. La dénomination des entretiens (cfr première colonne du tableau 5) change en fonction du type d'intervenant car il est possible que des corrélations ou des divergences émergent entre les différents types d'acteur (opérateurs ou agents). Dès lors, la lettre « A » dans le nom signifie qu'il s'agit d'un agent et la lettre « O » signifie que l'intervenant est un opérateur. Dans la section « description » du tableau sont exposés le « statut », la profession du répondant ou l'institution qu'il représente. Ici aussi la diversité est le mot d'ordre : des acteurs privés (représentés par les universités), des acteurs institutionnels (comme le Forem ou WBI), des indépendants (des experts dans un domaine défini).

Tableau 4 : Récapitulation des données récoltées lors des entretiens

Dénomination	Type d'intervenant (Agent/opérateur)	Description	Type d'entretien
EA1	Agent(S)	Cet entretien est réalisé par un chef de service à WBI, celui-ci a rempli ce questionnaire en collaboration avec ses assistants qui sont au nombre de 3. Ce questionnaire résume l'avis de ces 4 personnes. Néanmoins nous considérons que le chef de service a une influence majeure sur les données transmises lors de cet entretien	Remis par écrit le 25 juin 2020
EO2	Opérateur	Travaille dans le domaine de la socio-économie de l'élevage et de la santé animale.	Remis par écrit le 19 juin 2020
EO3	Opérateur	Professeur à l'université de Liège dans le département des sciences et gestion de l'environnement.	Remis par écrit le 23 juin 2020
EO4	Opérateur	Bioingénieur	Interviewé le 17 juin 2020

EO5	Opérateur	Intervenant institutionnel : le Forem est une institution publique qui fonctionne donc la plupart du temps à l'international comme un partenaire institutionnel répondant à des orientations politiques	Remis par écrit le 18 juin 2020
EO6	Opérateur	A présent retraité, l'opérateur poursuit des activités par l'encadrement et le conseil dans le développement de projet. Son expérience professionnelle est vaste : professeur émérite à l'université de Liège en ingénierie civile, Vice-recteur aux relations internationales de l'Ulg	Remis par écrit le 23 juin 2020
EA7	Agent	Chef de service à WBI	Remis par écrit le 07 juillet 2020
EA8	Agent	Assistante principale au sein de la Direction de la Coopération bilatérale directe à WBI.	Interviewé le 06 juillet 2020
EO9	Opérateur	Artiste travaillant dans un studio de cinéma qui produit des films d'animation, des documentaires et du cinéma expérimental	Interviewé le 22 juin 2020

Les réponses des interviewés sont mises en constance corrélation avec les objectifs et hypothèses étudiés. D'ailleurs, pour analyser les données récoltées nous avons également opté pour une méthode rigoureusement établie afin d'éviter un maximum les biais méthodologiques : l'analyse thématique.

4.2.2. Méthode d'analyse des données :

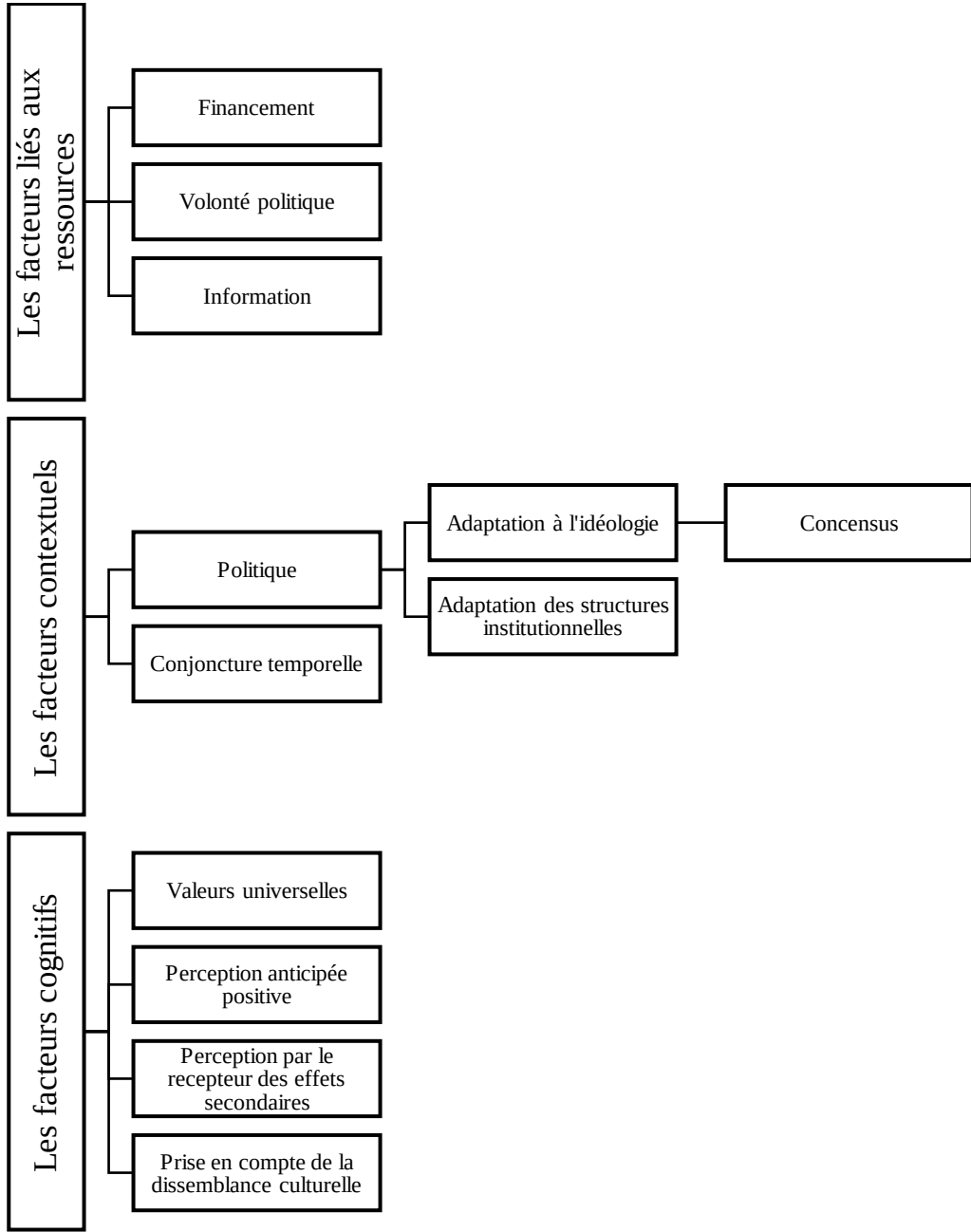
Dans cette recherche, nous procédons à une analyse thématique. « *L'analyse thématique consiste, [...] à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation.* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 236). L'analyse thématique doit surmonter plusieurs obstacles pour être optimale : « *une bonne connaissance des objectifs des questions d'enquête, la connaissance de l'orientation de la recherche, la maîtrise de diverses techniques, obtenir une bonne définition de la forme du thème à chercher, connaître la nature du traitement thématique à faire subir au corpus* » (Paillé & Mucchielli, 2016, pp 237-238). Nous avons préalablement opéré plusieurs choix techniques : « *la nature du support matériel, le mode d'inscription des thèmes et le type de démarches de thématisation* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p 239). D'abord, pour la nature du support matériel

: dans ce cas, le support sera essentiellement papier, via des logiciels non spécialisés d'analyse thématique qualitative. Le volume du corpus étant potentiellement manipulable, il offre une certaine souplesse, « *la thématisation pouvant être reprise à volonté* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p 239). Ensuite, le mode d'inscription des thèmes se fera en mode d'inscription inséré, introduit à l'intérieur du texte facilitant les opérations de sélection de passages, de recherche, de regroupement (Paillé & Mucchielli, 2016).

Enfin, le type de démarches de thématisation est séquencée dans ce mémoire, à savoir une liste de thèmes issus du cadre d'analyse qui seront développés tout au long de l'analyse du corpus (Paillé & Mucchielli, 2016, p 241). En effet, nous avons, avant la réalisation des entretiens, prédéfini trois thèmes principaux qui seront inévitablement abordés dans l'analyse. Bien que l'analyse séquencée soit privilégiée pour des travaux réalisés par des co-chercheurs, davantage participatifs et collaboratifs, ce choix répond à une liberté de reformulation des thèmes appréciés dans ce travail. Attention, encore une fois notre volonté n'est pas de se limiter aux thèmes prédéfinis, d'ailleurs l'analyse thématique séquencée prévoit « *la possibilité que des thèmes soient ajoutés en cours d'analyse* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.241). Cette possibilité de nous laisser surprendre par de nouveaux éléments apportés par les intervenants est faisable notamment grâce à nos entretiens semi-directifs. Ce faisant, l'analyse présente la force d'être à la fois hypothético-déductive et inductive.

Concrètement, nous allons construire un arbre thématique au fur et à mesure de l'analyse. En effet, « *la thématisation se transforme en cours d'analyse, certains thèmes apparaissant, d'autres disparaissant, des fusions ou des subdivisions ayant lieu.* » (Paillé & Mucchielli, 2016 p.263). Certains thèmes préalablement choisis seront susceptibles d'être adaptés aux nouvelles données récoltées dans le corpus. Nous allons démarrer notre analyse avec nos thèmes prédéfinis : le facteur ressources, le facteur cognitif et le facteur contextuel. Voici l'arbre thématique de départ :

Illustration 3 : Arbre thématique de départ :

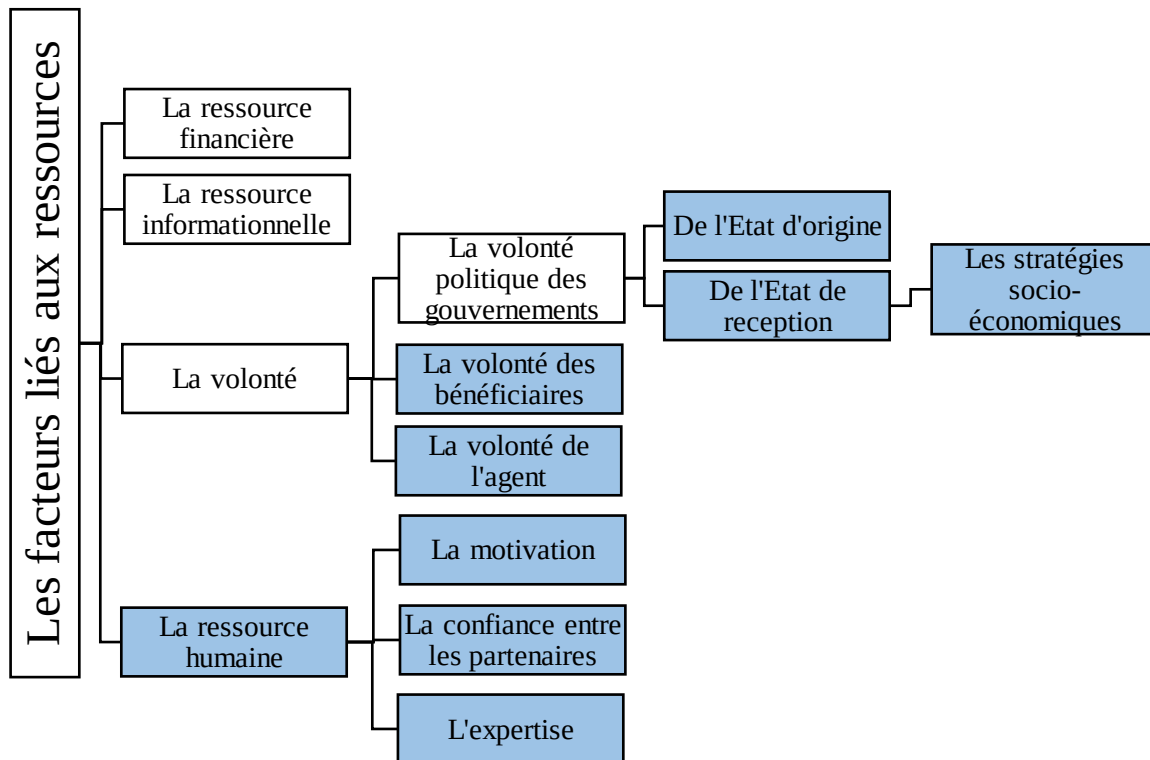


5. Analyse :

5.1. Résultats :

5.1.1 Thème 1 : Les facteurs liés aux ressources :

Illustration 4 : Arbre thématique du thème : les facteurs liés aux ressources, adapté aux données récoltées



5.1.1.1. Les ressources financières :

Les ressources financières sont unanimement considérées comme essentielles au développement d'un projet. L'échec du projet de l'opérateur EO4 en est un triste exemple, il dit d'ailleurs : « *j'avais pensé mon projet avant de voir le financement et je ne m'étais pas rendu compte mais quand tu n'as pas d'argent tu n'as rien malheureusement.* » (EO4). Malgré cela, le financement n'est pas présenté comme la ressource la plus importante par les intervenants qui privilégient des ressources telles que la ressource informationnelle ou humaine. Le financement a, cependant, la capacité de modifier le projet. En effet, d'après les opérateurs, le projet doit être calibré en fonction des moyens disponibles. Ainsi, « *pour réussir un projet il faut des ambitions à la hauteur des moyens financiers accordés par le projet ; des moyens financiers accordés selon les besoins du projet et pas selon les budgets disponibles auprès des bailleurs de fonds. ; pour les projets avec peu de financement, les*

utiliser comme tremplin pour aller chercher des moyens plus importants via d'autres sources de financement » (EO3).

L'opérateur EO5 résume cette même idée en disant qu'un financement doit être « à hauteur des actions envisagées OU des actions envisagées à hauteur du budget disponible » (EO5). Au-delà des actions envisagées, le projet en tant que tel peut être remis en cause par le financement. C'est le cas de l'exemple donné par l'agent EA1 lorsqu'un projet s'est totalement interrompu à la suite d'une réévaluation à la baisse du financement : « *un projet mené au Sénégal a été arrêté par le partenaire local lorsque les conditions de financement du projet, à la base surévaluée, ont été adaptées pour être plus en adéquation avec les réels besoins opérationnels du projet* » (EA1).

A ce stade de l'observation, il semble que nous pouvons déjà observer une corrélation entre les actions menées et les ressources financières disponibles. Dès lors, les moyens financiers accordés par les bailleurs de fonds tel que WBI, influencent le contenu d'actions des projets. Car comme le souligne EO6, « *des ressources financières bien structurées en fonction des actions à mener doivent être assurées par les partenaires* » (EO6). Pour illustrer ce propos nous pouvons parler de l'exposition « Le Labo Dëkk Dem » qui par manque de financement s'était déroulée dans des conditions précaires (cfr annexe 16 : CR6).

A présent, il est intéressant de regarder la différence d'interprétation de cette corrélation entre les agents et les opérateurs. Pour les agents, l'importance du financement semble plus relative car ils auront plutôt tendance à mettre l'accent sur la « bonne » gestion et utilisation de celui-ci, que sur le montant accordé (EA1, EA7, EA8). Dès lors, la corrélation entre les ressources financières et les actions menées est interprétée comme un possible contrôle de l'utilisation efficiente du financement par les opérateurs. Du point de vue des opérateurs, le lien entre les actions et le financement se concentre plutôt sur l'ampleur du projet et sur le potentiel impact que pourra avoir le projet sur les bénéficiaires. Il y a donc une différence d'interprétation selon la fonction de la personne dans le projet.

De surcroît, un élément additionnel et tout à fait pertinent a été apporté par l'opérateur EO6. En effet, autant une participation financière conséquente est essentielle, autant l'introduction en cours de projet d'une somme importante peut déséquilibrer les forces en puissance et influencer « *le partenaire dans son intérêt* » (EO6). Cet élément confirme l'idée de l'adaptation du financement aux actions menées. Il ne doit ni être trop faible ni trop élevé à défaut de rendre les actions envisagées irréalisables et, par extension, le projet.

Ensuite, le partage du financement des projets peut être un élément difficile à établir de façon formelle tant les possibilités de contribuer à un projet peuvent être variées. En effet, « *le*

gouvernement partenaire, au travers de Ministères ou opérateurs peut contribuer en nature (mise à disposition de personnes ressources, locaux...) » (EA7). C'est le cas, notamment avec le Sénégal, où les projets financés dans le cadre de la commission mixte permanente sont entièrement supportés par les acteurs wallons. Pourtant, d'après EA1, le partage financier est une façon de responsabiliser les opérateurs étrangers. Car le but ultime de chaque projet doit toujours être une appropriation et une pérennisation dans le contexte de réception (CR1).

Enfin, sur la question de savoir qui est la plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet, les réponses sont partagées entre d'une part ceux qui privilégient la collaboration entre tous les acteurs qu'ils soient belges (agents et opérateurs) ou étrangers. Et d'autre part, les opérateurs qui souhaitent limiter les compétences des agents en gérant cette question avec les partenaires locaux.

Tous les intervenants « agents » privilégient la méthode collaborative, en défendant l'idée que *« chacun à son niveau participe à cet exercice. L'opérateur car il est l'initiateur du projet et son principal exécutant. Le bailleur de fonds car il détermine le cadre budgétaire et est responsable de sa mise à disposition » (EA1). Pour l'opérateur EO6 également « le financement optimal ne sera à mon sens optimal que s'il est défini par une collaboration entre tous ces acteurs. Le processus débute par le résultat de réunions en commissions mixtes qui est ensuite affiné avec les opérateurs de terrain » (EO6).*

Pour les autres intervenants, tous opérateurs, l'organisation du budget doit être aux mains des créateurs de projet eux-mêmes (EO4, EO5, OE3). Dès lors cela doit être prévu entre *« conjointement l'opérateur et les gens sur place pour avoir un équilibre » (EO4)*. Les agents ou « les fonctionnaires » (EO4) ne connaissant pas la réalité du terrain et n'auraient donc pas l'expertise nécessaire à la détermination du budget. L'idée sous-jacente est une vision du fonctionnaire relativement négative dans la mesure où il représente l'autorité qui restreint les budgets sans pour autant avoir l'expertise du terrain comme les opérateurs.

En conclusion, la ressource financière impacte effectivement la réussite des projets dans la mesure où certains d'entre eux se sont simplement arrêtés par manque de cette ressource. Au-delà de cet élément, le financement prend une importance relative si les actions envisagées dans le cadre de ce projet sont adaptées aux ressources financières disponibles. Cependant, l'objectif des projets de coopération au développement est d'avoir un certain impact sur la vie des bénéficiaires. Un financement adapté à une quantité d'action minimale doit alors être envisagé.

5.1.1.2. Les ressources informationnelles :

Pour tous les intervenants, la ressource informationnelle est primordiale pour le bon déroulement du projet. Pour les agents ainsi que les opérateurs, la préparation d'un projet doit

se dérouler dans un échange d'informations entre tous les intervenants/partenaires. Pour répondre à la nécessité de cette ressource, les agents ont mis en place des Comités d'évaluation à mi-parcours, des Comités de pilotage ou encore des Comités conjoints d'accompagnement (EA1, EA7, EA8, EO5). Ceux-ci « *permettent le rassemblement de tous les acteurs de la coopération impliqués dans le programme de travail, généralement organisé dans le pays partenaire à l'initiative de la délégation ou de son représentant voire des autorités locales (par exemple au Vietnam)* » (EA1). Au-delà de ces rencontres institutionnalisées, les interactions entre les opérateurs, les agents et les délégations sur place sont fréquentes au moyen de missions sur le terrain, de mails, de rapports d'avancement, ... (EO6, EA8).

De surcroît, il découle de ces partages d'informations une confiance entre les partenaires. La confiance est largement revenue comme une ressource essentielle à l'aboutissement d'un projet, nous en avons d'ailleurs consacré une partie ci-dessous. Il n'en demeure pas moins que le partage d'informations peut être la clef de cette confiance, l'opérateur EO2 parle de « *confiance correctement informée* » (EO2). Dès lors, l'extrait de l'entretien de l'opérateur EO3 nous semble équivoque :

« *La communication entre partenaires est essentielle pour un bon fonctionnement du projet, bien sûr ! Si le projet est bien préparé, chacun sait quelle information il doit communiquer à qui. Si en plus, un climat de confiance existe entre partenaires, il permet d'adapter les informations communiquées pour permettre au projet de continuer à avancer malgré les imprévus arrivants très souvent dans des projets de coopération* » (EO3)

Enfin, ce partage d'informations et la communication doivent être organisés et gérés, particulièrement dans les projets de grande ampleur. Pour EO4, la communication est « *essentielle mais doit être gérée : parce que tout le monde n'est pas obligé de tout savoir. Par exemple les groupes qui rassemblent à la fois l'ouvrier en plantation et les actionnaires n'ont pas d'intérêt. Donc la communication oui, mais réfléchie.* » (EO4). En effet, la gestion de la communication dans un projet est garante de son bon fonctionnement mais la mise en place de celle-ci est relativement complexe dans la mesure où chaque information doit être sélectionnée et adaptée à la personne qui la reçoit : l'opérateur belge/ étranger, l'agent, la délégation.

En conclusion, la nécessité de la ressource informationnelle est claire par exemple dans des cas comme des échanges universitaires où il y a beaucoup de partenaires : « *dans le domaine de l'appui au développement de l'agriculture et de l'élevage en RDC qui, du côté wallon, réunit 3 Universités francophones (UCL/ULG/Gembloux Agro-Biotech et WBI)* » (EA7). Le partage d'informations passe tout autant par des voies formelles et institutionnalisées que par des voies

plus informelles. La communication est garante de la confiance et demeure dès lors essentielle à la réussite de projet.

5.1.1.3. Les ressources de la volonté :

La **volonté politique** est vue comme une ressource dans la mesure où elle peut aider ou au contraire empêcher les actions d'un opérateur et même d'un agent au sens singulier du terme (EO5). Lorsque que nous parlons de volonté politique, chacun l'interprète en fonction de son expérience. Certains parleront plutôt de la volonté politique de l'Etat de réception tandis que d'autres parleront de la volonté belge d'agir à l'étranger.

Les premiers éléments qu'il semble important de soulever sont les axes stratégiques choisis par nos gouvernements (régional et communautaire). Ainsi,

« La politique joue un rôle car un projet de coopération vise à la réalisation d'une volonté politique qui unit deux gouvernements autour d'un objectif commun et qui est officialisé sous forme d'un accord de coopération, permettant de mettre en œuvre concrètement des projets s'inscrivant dans les axes prioritaires identifiés par les deux parties. Cela signifie concrètement qu'un projet de coopération est réalisé dans un cadre juridique bien défini et contraignant qui est indispensable pour mobiliser des moyens budgétaires publics pour la mise en œuvre de tout projet. Les priorités fixées par les gouvernements doivent aussi être identifiées en fonction de l'intérêt mutuel des pays et des opérateurs en s'inscrivant en complément ou en soutien de politiques mises en œuvre ou envisagées et pouvant faire appel à une expertise reconnue et disponible » (EA1).

Les priorités choisies par les gouvernements belges ont un impact relativement direct sur la réussite de projet car elles déterminent les projets qui pourront être financés par WBI (CR1). C'est d'ailleurs, dans le cadre de réunions de préparation de la commission mixte qu'a lieu cette prise de décision. Nous avons eu l'opportunité de participer à l'une d'entre elles : la réunion CR1. La volonté d'agir des gouvernements peut modifier les domaines d'action mais aussi les pays prioritaires qui recevront plus de financement (EO4).

Dès lors, il y a les priorités prévues par les gouvernements belges, par exemple avec le Sénégal où ils soutiennent des projets touchant à l'aide à la jeunesse, la formation professionnelle, l'égalité de genre pour la communauté et du côté de la Région Wallonne, le développement de l'agriculture. Cependant, il y a également, les volontés politiques du moment T, où les circonstances peuvent modifier ces priorités. C'est le cas actuellement avec la crise du Covid-19 car il y a une réorientation des projets. En effet, *« nos gouvernements ont exprimé leur volonté d'utiliser nos outils de coopération en soutien des politiques publiques mises en*

place pour lutter contre la propagation du virus » (EA1). Cet élément rejoint le facteur contextuel et les éléments de conjoncture temporelle.

Beaucoup d'intervenants ont également souligné l'importance d'une volonté politique conjointe entre l'Etat d'origine et l'Etat de réception (EO5, EO6, EA1, EA7). En effet, au-delà de ces conceptions étatiques de la ressource de la volonté politique, nous pouvons observer la volonté des Etats de coopérer à l'international. En effet, les déclarations d'entente en sont l'instrument principal, elles *« fixent les grandes priorités du futur programme de travail conjoint, en se basant sur les priorités politiques du moment »* (EA7). Pour l'opérateur EO6, pour qu'un projet puisse réussir, il est essentiel *« que les décideurs de chaque partenaire considèrent que le projet s'inscrit dans un de leurs domaines prioritaires de développement socio-économique »* (EO6). La prise en compte de la volonté politique de l'Etat de réception s'inscrit dans une volonté actuelle de travailler à la demande ou par la sollicitation de l'Etat et non en imposant une aide extérieure (EO5). Pour illustrer ceci, EA1 donne l'exemple d'un projet porté par une volonté politique conjointe ayant donc eu un impact beaucoup plus important dans le lieu de réception : suite à un projet lancé en 2006,

« le Vietnam a reconnu la médecine de famille en tant que discipline, intégré des cours de médecine générale dans le tronc commun du cursus de médecine, développé des formations spécifiques accréditées et mis en place un réseau interuniversitaire de médecine de famille.

Le projet s'est ensuite étendu pour progressivement s'intéresser aux autres disciplines, regroupant aujourd'hui les soins infirmiers, la kinésithérapie, la psychologie et la pharmacie, formant un tout cohérent au service de la santé publique en général. Le projet est non seulement une réussite au niveau du Vietnam mais est dorénavant suivi par des experts cambodgiens et laotiens en vue, peut-être, d'une déclinaison future du projet dans leur pays »

(EA1)

Plus précisément, ce sont **les stratégies socio-économiques de l'Etat de réception** qui peuvent favoriser le développement de projet. Les stratégies étatiques en matière économique ou sociale sont influencées par le contexte dans lequel s'inscrivent les projets mais surtout par la volonté politique du moment. Par exemple, le Vietnam s'inscrit dans une volonté d'ouverture économique de plus en plus grande (CR2). La stratégie du gouvernement de l'Etat de réception a été relevé par plusieurs autres intervenants. La justification économique pourrait expliquer le développement de projet à vocation démocratique c'est-à-dire prônant la liberté d'expression ou l'apprentissage du droit par exemple, dans des Etats dictatoriaux. *« On ne peut pas exclure la volonté d'un régime autoritaire et non démocratique de vouloir donner une impression d'ouverture vers une plus grande liberté d'expression à des fins stratégiques (conclusion*

d'accords commerciaux, meilleure acceptation au sein des enceintes multilatérales, etc...) et *d'image positive vis-à-vis du monde extérieur* » (EA1). Un projet qui se développe au moment où l'Etat de réception souhaite avoir cette image d'ouverture aurait donc plus de chance d'être accepté. Pour l'opérateur EO6, *« certains pays à régime unique laissent se développer les projets s'ils génèrent des résultats positifs sur le plan socio-économique principalement par la réalisation de transferts technologiques »* (EO6). Il y a donc bien là, un élément politique qui a la capacité d'influer sur le projet et sur sa réussite. Les intervenants ayant fait émerger ces éléments sont des acteurs de terrain ayant justement une longue expérience dans le domaine de la coopération. C'est donc sur du long terme que ceux-ci ont vu l'influence de ce facteur sur la réussite de projet ainsi qu'une explication à la réussite de projet « démocratique » au sein d'Etats dictatoriaux.

Ensuite, la volonté politique peut devenir un support en cas de situations compliquées. Bien que ces situations soient rares d'après EO3, la volonté politique pourrait motiver un Etat à agir et à venir en aide à un projet. *« Si des obstacles apparaissent en cours de développement qui nécessitent une intervention de nature politique, il faut qu'ils puissent être surmontés grâce à cette volonté politique »* (EO6). A contrario, le manque d'implication politique et par conséquent des autorités locales peut causer l'échec d'un projet et ce, *« quelles que soient les qualités humaines, techniques, scientifiques ou autres des partenaires qui le portent de part et d'autre. Ainsi en est-il d'un projet d'électrification rurale mené en RDC et qui malgré l'adéquation avec la politique nationale en la matière, une technologie adaptée au contexte, les différentes formations notamment à la maintenance et à la gestion de l'énergie produite a dû être abandonné »* (EA7).

Enfin, l'opérateur EO2 considère que la volonté politique a une importance relative. Pour lui, un cadre politique favorable peut être vu comme un facilitateur sur le long terme mais *« n'est pas un élément que [il] mettrait au cœur des projets qui [l]'occupent »* (EO2). Nous considérons cet avis comme potentiellement erroné. En effet, l'opérateur EO2 gère des projets à vocation environnementale ou dans le domaine de la santé publique (EO2). Actuellement, ces domaines d'activités font justement l'objet d'une grande priorité politique (cfr. Annexe 19). Nous pourrions considérer que les projets de cet opérateur étant inconsciemment munis de cette ressource, il ne percevrait pas l'importance de celle-ci.

Quoi qu'il en soit, il est important de noter que la ressource de volonté politique possède deux pans, celle de la volonté de l'Etat de réception et celle de la volonté des gouvernements belges. De surcroît, cette ressource est mobilisée dans les tout premiers instants de la création d'un projet voire même en amont du projet en tant que tel : dans la création d'un cadre de

financement de ces projets. La volonté politique influence la réussite de projet dans la mesure où elle permet la mise en place de celui-ci.

La volonté des bénéficiaires n'a été abordée que par un seul opérateur mais nous semble finalement au cœur de ce pourquoi les projets dits de coopération au développement existent : répondre aux besoins des populations. Si le terme « ressource » signifie un moyen d'action, alors la ressource de la volonté des bénéficiaires signifie la possibilité pour les intervenants d'agir. Cette volonté des bénéficiaires est garante du succès du projet car si la population n'a pas d'intérêt à utiliser une aide, elle ne l'utilisera simplement pas (EO4).

La volonté de l'agent peut être vue comme une ressource pour les opérateurs car elle peut singulièrement influencer les décisions prises sur l'évolution ou le déroulement d'un projet. Que ce soit en influençant les choix ou en anticipant les potentiels problèmes à venir ou, encore, grâce à son rôle de facilitateur de projet. L'illustration de la nécessité pour un opérateur de posséder cette ressource, nous l'avons observé lors de la réunion de préparation de la commission mixte permanente avec le Sénégal. En effet, nous nous étions aperçus que beaucoup de projets dits culturels étaient écartés sans que nous puissions en discuter. Nous avons ensuite compris que la secrétaire, en charge de citer et présenter brièvement chaque projet, était très réticente aux projets culturels et intentionnellement ou non, ne les a pas présentés de la même façon que les autres projets (CR1). Ce pouvoir discrétionnaire de l'agent administratif peut être considéré dès lors comme un facteur compliquant la réussite du projet. Ou plus positivement, si l'opérateur possède cette ressource, elle peut être un facteur facilitateur.

5.1.1.4. Les ressources humaines :

Nos entretiens ont laissé entrevoir une ressource que nous n'avions pas anticipée. Pourtant, elle revient dans les discours de tous nos intervenants et est même souvent mise au premier plan. La ressource que nous nommons « humaine » comprend la motivation (plus spécifiquement la motivation des opérateurs wallons et étrangers), la confiance entre tous les partenaires du projet et enfin, l'expertise et la méthodologie qui semblent favoriser la réussite d'un projet de coopération.

La **motivation** a été grandement citée dans les entretiens. C'est même hiérarchiquement, la première ressource qui est présentée par les intervenants. La motivation des opérateurs est garante de leur investissement dans le projet et également de leur capacité à trouver des solutions en cas de problèmes (EA1, EA7, EO4, EO5, EO6). Sur ce thème, les intervenants ont été nombreux à démontrer la nécessité de cette ressource au moyen d'exemples, dont voici les plus parlants :

L'agent EA1, ayant une vue d'ensemble sur les différents projets, donne deux exemples : l'un où la motivation de l'opérateur a grandement favorisé la réussite du projet et l'autre où le manque d'implication de l'un des partenaires fut la cause de l'échec de celui-ci.

« La réussite d'un projet peut parfois tenir à peu de choses, telle que la volonté d'un homme au Sénégal voulant participer au développement harmonieux de sa localité. Son projet à l'origine culturel (festival de musique) s'est constamment réinventé pour aboutir aujourd'hui à une véritable entreprise active toute l'année et assurant la gestion de projets structurants et durables, générateurs d'emplois et de revenus, de solidarité interculturelle et sociale (radio, tourisme solidaire, musée, coopération, artisanat, art plastique, décentralisation de l'action culturelle, interculturalité...). Le projet est aujourd'hui soutenu par de nombreux bailleurs et autorités » (EA1).

À l'inverse, *« un déséquilibre entre l'implication des deux partenaires, l'un étant très actif et l'autre essentiellement passif. Cela a créé des tensions et des échanges entre partenaires d'une grande violence verbale et une rupture définitive de confiance entre partenaires » (EA1).*

Selon EO5, la ressource motivation permet de surmonter des contextes compliqués tels qu'une insécurité, peu de financement, l'imposition de délais trop courts ou encore un positionnement politique défavorable. Les qualités humaines des opérateurs des 2 Etats permettraient de développer le projet malgré ce contexte défavorable. Pour lui, *« les projets dans lesquels cette qualité humaine n'est pas présente ont moins de chance d'aboutir » (EO5).*

En conclusion, les exemples où la motivation des opérateurs locaux ou wallons a eu un impact sur la réussite du projet sont nombreux. La multiplicité des références à la motivation des acteurs de terrain montre l'incontournabilité de cette ressource.

La relation de **confiance entre les partenaires** est également une ressource grandement citée dans les entretiens. Elle favorise le bon déroulement du projet sur le long terme et peut être matérialisée par une convention écrite (EA1, EO2, EO3, EO5, EO7). Cette confiance entre les partenaires peut être due à une relation amicale ou à des liens personnels ainsi, *« pour réussir un projet il faut une bonne équipe qui sait collaborer et travailler en confiance, ce qui implique que les partenaires doivent se connaître et s'apprécier » (EO3).* Dans le domaine universitaire, la confiance passe par l'expérience académique commune entre les partenaires, par exemple : des anciens doctorants (EO3). Une confiance avec le bailleur est également importante. Dès lors, pour réussir un projet, il faut *« des partenaires qui se connaissent et une relation de confiance et de respect mutuel également avec le bailleur » (EO2).*

L'expertise peut avoir un impact à différentes étapes du projet. Nous pouvons parler de l'expertise des agents qui déterminent les projets pouvant être financés ou non. Mais au-delà de

cette première expertise, celle des opérateurs et partenaires étrangers semble importante également pour les intervenants. Il faudrait « *des équipes compétentes au nord et au sud* » (EA1) c'est-à-dire que « *des ressources humaines de qualité chez les deux partenaires constituent une première garantie de bon développement d'un projet.* » (EO6). L'expertise des acteurs de terrain peut passer par la connaissance de l'Etat de réception (EA8) ou par l'utilisation d'une approche méthodologique stricte par exemple le développement d'un « cadre logique ». (EO6) Enfin, pour l'opérateur du compte rendu CR3, qui est professeur à l'université de Liège, il y a une motivation à travailler avec des Etats partenaires, comme le Vietnam, car ils ont « *un certain niveau de qualité, d'expertise et de production* » pour reprendre ces mots (CR3).

5.1.1.5. Conclusion :

Nous avons pu constater de l'importance des ressources préalablement sélectionnées sur base de la littérature. Ainsi, la ressource financière, informationnelle et de la volonté politique sont effectivement des éléments facilitateurs de la réussite d'un projet. La hiérarchisation de ces trois ressources, qui fut demandée lors des entretiens, place la ressource informationnelle en première place devant la volonté politique et finalement, le financement. La ressource informationnelle étant vue par les intervenants comme tout à fait indispensable. Contrairement aux deux autres qui paraissent être des ressources facilitantes sans pour autant être indispensables.

Enfin, des nouveaux éléments sont apparus comme la volonté des bénéficiaires, la volonté de l'agent administratif qui peuvent, s'ils ne sont pas considérés, s'avérer être de véritables freins au bon déroulement d'un projet. La ressource humaine est apparue comme une ressource véritablement incontournable à la fois sur la motivation, la confiance entre les partenaires et l'expertise des acteurs de terrain.

Pour terminer le tour d'horizon de ce thème, nous voulions mettre en lumière l'exemple de l'opérateur EO6 avec l'un de ses projets de grande ampleur ayant atteint tous ses objectifs et étant considéré de part et d'autre comme une réussite. Ce projet avait pour but la création et la prise en charge complète d'un centre de formation technique en Indonésie. Selon l'opérateur EO6, les éléments ayant été favorables à la réussite du projet sont :

- « *les ressources humaines de qualité existaient au niveau des partenaires du Nord (reconnaissance internationale incontestée) dans le domaine de la navigation fluviale et fluviomaritime et au Sud, dans les domaines de base nécessaires au développement du programme de formation (économie, gestion, management, ingénierie, pédagogie) avec une bonne capacité d'encadrement* » (EO6). Ce projet possédait donc la ressource de l'expertise.

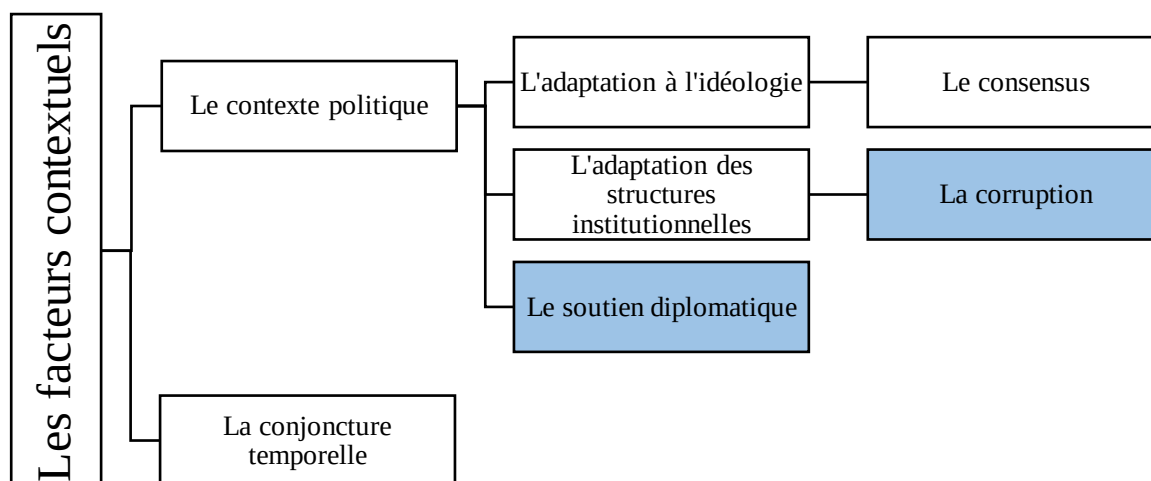
- les deux partenaires publics de l'Etat de réception ainsi que de l'Etat d'origine ont investi des « *montants financiers considérables* » (EO6). Dès lors, ce projet possédait la ressource financière et elle était répartie entre les deux pôles favorisant l'appropriation.

- « *le domaine était unanimement reconnu comme prioritaire pour le développement socio-économique régional et donc bien soutenu par les autorités concernées* », autrement dit la ressource de la volonté politique.

Il est donc intéressant d'observer la multiplicité des ressources présentées ci-dessus comme étant des facteurs de succès qui le sont d'autant plus lorsqu'ils sont cumulés.

5.1.2. Thème 2 : Les facteurs contextuels :

Illustration 5 : Arbre thématique du thème : les facteurs contextuels, adapté aux données récoltées



5.1.2.1 Le contexte politique :

L'adaptation à l'idéologie semble avoir un rôle à jouer dans l'élaboration du projet et impacter le projet à son stade « embryonnaire ». En effet, pour la majorité des intervenants, l'idéologie de l'Etat de réception est prise en compte dans les tout premiers moments du projet (EA1, EO5, EO6, EA7). Voire même au moment de « *l'analyse stratégique préalable à toute mise en œuvre d'accord de coopération et de programme de travail. C'est donc au stade le plus précoce d'un projet que cette prise en compte intervient* » (EA1). Pour le Forem également, l'idéologie est prise en compte au début du projet et plus spécifiquement au moment du choix des partenaires. Ainsi, pour « *les projets du Forem, qui est un organisme institutionnel public, l'idéologie d'un état a toute son importance dans le choix de répondre favorablement ou pas à des sollicitations de partenariats. Cependant, si le projet est lancé, et à partir de ce moment, l'idéologie n'influe pas beaucoup sur la réussite du projet.* » (EO5).

Ce dernier élément apporté par EO5, amène à réfléchir au-delà de cet élément de temporalité de l'influence de l'idéologie sur le projet et in fine sur la réussite de celui-ci. En effet, l'adaptation à l'idéologie semble perdre de son importance après le démarrage du projet. Cette perte d'importance se réalise à différents degrés en fonction du domaine d'activité qui serait plus ou moins politisé (EO2). Dès lors, les projets de recherche notamment dans les sciences dites « exactes et naturelles » devront moins prendre en compte et s'adapter à cette

idéologie de l'Etat de réception (EO2, EO3, EO4). D'ailleurs, l'opérateur EO3 dira même « *nous n'avons jamais tenu compte de l'idéologie d'un Etat dès lors que la coopération était souhaitée pour l'Etat belge ou WBI. J'ai collaboré avec la Chine et le Vietnam qui sont deux Etats communistes* » (EO3). Malgré cela, il nuance en plaçant l'idéologie de ces « Etats forts » pour reprendre ces mots comme un avantage « fonctionnel ». En effet, « *si un Etat fort (comme le sont les Etats communistes) décide de participer à un projet, c'est très souvent un gage de succès car leur image est en jeu et ils mettront souvent tout en œuvre pour que la coopération se passe bien* » (EO3). L'idéologie jouerait dans ce cas le rôle d'un facteur facilitateur du projet contrairement à ce que nous avons anticipé.

À l'inverse, des projets d'échanges autour de sujets plus politisés tels que les projets de l'opérateur du compte rendu CR2 sur le droit social et l'Etat de droit, sont des exemples où des idéologies contraires à ces principes peuvent s'avérer être un obstacle à la réalisation des projets (CR2). Néanmoins, dans ces projets l'idéologie est justement placée comme un moteur pour l'Etat d'origine d'agir pour transférer ou au moins insuffler aux termes de ces échanges une remise en question des individus par rapport aux idéologies parfois imposées dans leurs Etats. Le Vietnam en est un bon exemple.

Justement, le rapport de l'individu à son idéologie est présenté par l'opérateur EO2 qui place l'importance de l'adaptation à l'idéologie, non pas de manière générale en parlant de l'Etat, mais bien en tenant compte de la façon dont les partenaires du projet intègrent l'idéologie de leur Etat de réception. Dès lors, tout l'enjeu est « *de savoir si cette idéologie est effective au niveau des acteurs, qu'elle soit intégrée par les acteurs ou qu'elle traduise la culture du pays, ou si elle est comme artificiellement apposée ou imposée et ne dit rien de la logique d'action réelle des acteurs. Comprendre le lien des acteurs à cette idéologie, adhésion ou distance, voire fracture, indifférence ou opposition, est alors important pour correctement proposer des modalités d'action.* » (EO2).

En conclusion, la préparation de l'accord et l'élaboration du projet se répercutent sur la réussite in fine du projet, ce qui donne à l'adaptation à l'idéologie un rôle dans la quête du succès des projets. L'importance de ce rôle est, cependant, plus nuancée en n'ayant que peu d'impact sur certains projets ou en étant le moteur de projets à vocation plus démocratique. Compte tenu des éléments apportés par les intervenants, ce facteur est dès lors, difficilement identifiable : est-il tout à fait essentiel de prendre en compte l'idéologie de l'Etat dans l'élaboration du projet ? Il semble que oui. Mais ne serait-ce pas plutôt l'appartenance du partenaire étranger à cette idéologie qui importe vraiment ? Il pourrait être estimé que les partenaires vietnamiens du projet défendant l'Etat de droit aient également des volontés de

changement d'idéologie voire du système politique de leur Etat. D'autant plus que l'opérateur CR2 précisait lors de cette réunion, chercher des partenaires Vietnamiens ayant le même niveau de compétence juridique en l'occurrence. Quoiqu'il en soit l'idéologie politique de l'Etat de réception fait l'objet de réflexion chez les opérateurs ainsi que les agents lors d'une étape de la création du projet et peut, par son influence sur une des étapes du projet, se répercuter sur la réussite de celui-ci.

Le **consensus** fut l'objet d'interprétations diverses par les intervenants. En effet, que ce soit entre agents ou entre opérateurs, les discours divergent. D'ailleurs, contrairement au lien que nous avons envisagé entre l'idéologie et le consensus, les intervenants (EA1, EO9, EA7) lient plutôt celui-ci à « *la bonne connaissance des acteurs, la bonne compréhension du contexte et de la réalité du pays et surtout du respect et de la confiance mutuels qui existent entre partenaires* » (EA7). Ces explications se trouvent finalement à mi-chemin entre le facteur contextuel et le facteur cognitif. Ainsi, la bonne connaissance du contexte garde son importance mais au-delà des limites de l'idéologie, le facteur cognitif entre en jeu avec l'idée de l'adaptation à une interprétation différente de la réalité. Plus proche du facteur cognitif, l'opérateur EO9 ne parle finalement pas du consensus en tant que tel mais de l'acception et l'adaptation aux malentendus pouvant émerger entre des partenaires de différentes nationalités. Il ira jusqu'à dire que « *on n'est pas dans une même réalité, quand on est tout le temps en présence de malentendus, ce n'est pas une question de consensus, c'est une question de cohabitation d'interprétations différentes* » (EO9).

Un autre point de divergence émerge sur l'importance et l'utilité du consensus entre les partenaires. Pour l'opérateur EO6 « *Il est important d'aboutir à des consensus en cours de projet mais cela ne doit pas être nécessairement un processus continu. Des désaccords partiels peuvent apparaître et être ainsi sources de remises en question qui peuvent être bénéfiques. Si les conditions éthiques de base dans un esprit de développement durable (au sens large du terme) sont respectées, ce qui devrait être le cas dès la mise en œuvre d'un projet, alors une compréhension mutuelle est favorisée* » (EO6).

Contrairement aux opérateurs EO2, EO3, EO4 qui jugent que le consensus n'est pas nécessaire. Pour eux, un terrain d'entente sur la problématique à résoudre ou sur l'objet des recherches dans le cas d'échanges universitaires, semble suffisant. Il faut, dès lors, « *que tous les gens aient la même vision du problème mais le consensus je ne sais pas. Parce que dans un projet, il y a ceux qui décident et ceux qui sont embauchés par exemple pour le projet, donc ils vont avoir la même vision mais ce n'est pas un consensus parce qu'ils n'auront pas participé à la décision* » (EO4).

Enfin, un dernier élément apporté par EA1, EA7 et CR2 montre que l'estime de son partenaire en tant qu'égal à égal favorise la possibilité de consensus autour notamment des résultats du projet qui doivent être bénéfiques pour les deux pôles. « *Une des marques de fabrique de notre coopération est de mener à des résultats concrets, bénéfiques mutuellement et toujours dans une relation d'égal à égal* » (EA7). Cela semble être un point de consensus commun à l'ensemble des intervenants dans la mesure où tous abordent à un moment ou à un autre de leur entretien, des échanges mutuellement bénéfiques d'égal à égal.

L'adaptation des structures institutionnelles aux besoins du projet est essentielle. En effet, le rôle des administrations est d'assurer « *la bonne mise en œuvre d'un projet* » car celle-ci « *dépend des capacités des administrations à mettre à disposition en temps et en heure les moyens convenus et d'en assurer la bonne utilisation* » (EA1). La majorité des intervenants a insisté sur l'importance d'un cadre clair sur le plan institutionnel, plaçant l'administration comme un facilitateur du projet et venant en soutien aux opérateurs (EA1, EO2, EO3, EO4, EO5, EO6, EA8). Par conséquent, « *son rôle est principalement de faciliter les contacts avec les décideurs locaux et l'accessibilité aux données/informations utiles au projet* » (EO6). Temporellement, l'administration se situe à plusieurs étapes du projet mais principalement à l'étape du suivi et donc tout au long de sa mise en œuvre. C'est pourquoi une institution ou une administration ne pouvant pas, pour diverses raisons, être un soutien au projet, peut occasionner des difficultés.

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal. Dès lors, les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettent pas la pleine mise en œuvre du projet. Les intervenants citent pour la majorité des exemples de problèmes ayant été en lien avec une mauvaise gestion administrative (EA1, EO3, EO4, EO5, EO6). Nous avons proposé quelques exemples dans notre questionnaire d'entretien tels que des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger et la majorité des intervenants ont approuvé ces exemples. Ils en citent beaucoup d'autres tels que des paiements tardifs ayant entraîné des tensions entre les partenaires (EO5) ; le manque de suivi et de mise en place de pérennisation des projets, du ministère du patrimoine Sénégalais dans le cas de la rénovation de la Maison de l'Amiral sur l'Ile de Gorée pouvant réduire à néant les efforts de rénovation du lieu, faute d'entretien (CR4) ou encore la corruption financière et matérielle (EO4, EO6).

La corruption semble ressortir plus fortement chez les opérateurs ayant travaillé avec les pays africains, en l'occurrence nous avons les exemples du Sénégal et du Congo (EO4, EO9, EA1). Elle est néanmoins présente également au Vietnam, nous en avons eu l'exemple des

censures artistiques qui pouvaient être négociées sous la table (CR2). Cette corruption porte sur différentes choses : l'opérateur EO4 donnait l'exemple d'une corruption financière lorsque que des « inspecteurs » exerçaient une pression sur lui lors de son séjour. Pour l'opérateur EO9, les structures institutionnelles garantissent également la pérennisation des actions menées. Dans le cadre d'un de ses projets artistiques, les caméras, les appareils photos et les ordinateurs achetés pour former les étudiants ont été accaparés par la direction et les professeurs de l'école publique de cinématographie au Sénégal. Il s'agirait ici d'une corruption matérielle de la part de cet établissement public. Cet exemple montre que le financement d'achat de matériel peut être détourné par les établissements publics.

Certains intervenants ont également fait émerger un élément pouvant se rapprocher de la corruption mais ne l'étant pas vraiment. Cet élément est plus difficilement identifiable que la corruption, il relève en fait de l'utilisation de moyens informels pour débloquer ou assurer un suivi administratif qui n'aurait pas pu avoir lieu sans l'utilisation de tels moyens. Les moyens informels sont entendus comme des relations qu'entretiennent, ce que certains des intervenants appellent des personnes ressources, avec l'administration. Ces personnes ressources sont capables au moyen de leur pouvoir, de leur statut social d'influencer et d'outrepasser des barrières administratives. D'après l'opérateur EO3, c'est le fait de se trouver dans un « Etat fort » qui permet à ces personnes ressources d'exister et de faire, par exemple, avancer les démarches plus rapidement. Les partenaires étrangers du projet peuvent également posséder cette casquette, facilitant alors la réalisation du projet. Finalement, les acteurs de terrain semblent s'en accommoder et tirent avantage de ce système administratif qui fonctionne notamment sur base de ces relations informelles (EA1, EO3). Ce manquement par rapport aux principes de la « bonne administration » fait partie intégrante du contexte dans lequel s'inscrivent les projets. Dès lors, il est important d'avoir un « *partenaire local qui doit pouvoir débloquer ce genre de situation*⁷. Soit, il est proche du pouvoir et les choses s'arrangent rapidement, soit il est efficace et arrive à se débrouiller pour passer les différentes barrières administratives bien connues par eux » (EO3). Pareillement, avec le Maroc où « *un contact direct avec le Ministre est une autre façon de faire avancer les démarches* » (EA1).

Pour conclure avec ces éléments propres au fonctionnement institutionnel de l'Etat, dans son acception la plus large. Il est en fait, difficile de placer le curseur entre le réseautage tout à fait légal et les passe-droits permis par ces « personnes ressources ». La situation des structures institutionnelles est alors à double tranchant. À la fois, la corruption, l'organisation parfois

⁷ Délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

bancale de certains ministères et administrations peuvent en pâtir sur les porteurs des projets et sur la réussite du projet en lui-même. D'un autre côté, pour certains intervenants, ce ne sont pas les institutions qui doivent être adaptées au projet. Ce sont les projets et les acteurs de terrain qui doivent s'adapter à une administration différente dans ces lieux de réception. Enfin, l'importance de cette branche du facteur contextuel est indéniable. En effet, tous placent le soutien administratif comme essentiel. *« Il faut un appui institutionnel fiable assorti d'un contexte politique stable qui permet de garantir la mise en œuvre d'un projet en toute sécurité et d'offrir la certitude que les moyens alloués seront bien disponibles le moment adéquat »* (EA1).

Un dernier point pouvant s'inscrire dans le contexte politique concerne **le soutien diplomatique**. En effet, deux intervenants ont souligné le fait qu'un soutien diplomatique belge et étranger peuvent être une aide lors de la mise en œuvre du projet (EA1, EO5). *« La diplomatie peut jouer un rôle prépondérant dans le déblocage de problèmes survenus en cours de projets »* (EO5) Au Sénégal par exemple, *« un contact avec l'ambassadeur permet de sécuriser des rendez-vous de manière plus efficace qu'en suivant la voie hiérarchique normale en interpellant nos collègues du Ministère des Affaires étrangères »* (EA1).

5.1.2.2. La conjoncture temporelle :

Plusieurs intervenants ont montré par des exemples l'importance de la conjoncture temporelle. Celle-ci est également fortement liée aux volontés politiques et économiques qui peuvent évoluer en fonction de cette conjoncture qui relève du contexte dans lequel s'inscrit le projet.

Le premier exemple est celui d'un projet culturel ayant été favorisé par la conjoncture temporelle. L'UNESCO a, en effet, élu Hanoï comme capitale de l'UNESCO (CR2). Une ouverture culturelle conjointe à l'ouverture économique de plus en plus grande au Vietnam. Cette ouverture économique et culturelle va de pair avec la ratification de traités internationaux sur les droits de l'Humain et du travailleur ratifiés en ce mois de mars 2020. Cette conjoncture temporelle est alors l'occasion pour des opérateurs d'être portés par cette vague d'ouverture. (CR2).

A contrario, des événements mondiaux peuvent limiter la possibilité de mettre en place ou de continuer des projets de coopération, c'est le cas de la crise du Covid-19. En effet, *« la situation actuelle nous rappelle aussi qu'une situation sanitaire normale est un prérequis indispensable à toute activité de coopération sur le terrain, des alternatives sous format numérique pouvant être utilisées de manière complémentaire et ponctuelle (et hors contexte*

sanitaire) mais pas de manière permanente » (EA1). Pour l'opérateur EO4 également, cette crise a mis un point d'arrêt à la préparation de son projet (EO4).

5.1.2.3. Conclusion :

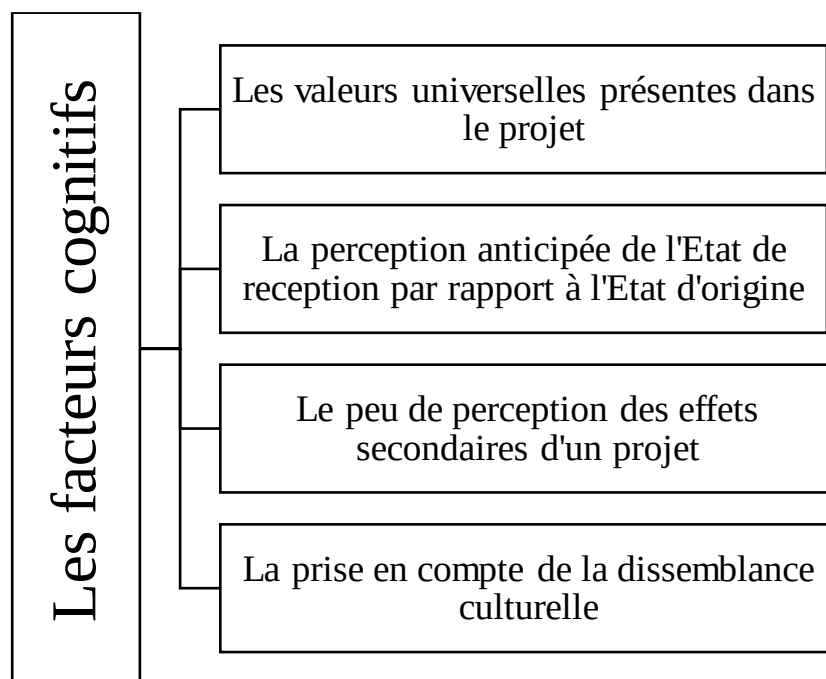
Finalement, ce facteur repose sur plusieurs éléments ne pouvant pas être modifiés par les opérateurs mais devant faire l'objet d'une adaptation de ceux-ci. En effet, l'idéologie, la conjoncture temporelle, la corruption, etc. sont autant d'éléments avec lesquelles l'opérateur doit jongler. Ce facteur fait émerger un débat : en effet, l'adaptation des structures institutionnelles par exemple, semble fortement faciliter la mise en place des projets. Si l'on suivait rigoureusement ce conseil, un Etat qui n'aurait pas une structure institutionnelle adaptée ne pourrait pas développer de projet de coopération sous peine de les faire échouer. C'est pourquoi, les acteurs de terrains doivent d'eux-mêmes s'adapter au contexte administratif dans lequel ils se trouvent. Il n'en demeure pas moins que tous les intervenants soulignent l'extrême importance de l'administration dans « *la bonne mise en œuvre d'un projet* » car de celle-ci « *dépend des capacités des administrations à mettre à disposition en temps et en heure les moyens convenus et d'en assurer la bonne utilisation* » (EA1).

Ensuite, l'idéologie est prise en compte dans les tous premiers instants du projet. Après le démarrage de celui-ci, l'importance de l'idéologie diminue voire devient nulle en fonction du domaine d'activité de l'opérateur. Ce qui importerait réellement ce serait l'idéologie des partenaires du projet spécialement dans les domaines d'activités sensibles tels que l'apprentissage du droit ou le domaine artistique (CR2).

Pour finir, la conjoncture temporelle peut jouer un rôle positif comme négatif sur le projet. Le coronavirus en est un parfait exemple tant il a favorisé les projets dans certains domaines d'activités (médicaux, textile pour la couture de masque, etc) (annexe 17)

5.1.3. Thème 3 : Le Facteur cognitif

Illustration 6 : Arbre thématique du thème : les facteurs cognitifs, adapté aux données récoltées



5.1.3.1. La perception anticipée positive de l'Etat de réception :

La perception anticipée de l'Etat de réception peut être influencée par la réputation internationale de l'Etat d'origine. Ce cas d'observation se trouve d'ailleurs dans une situation de coopération internationale particulière, où des entités fédérées de l'Etat Belge viennent en aide ou du moins viennent en soutien aux populations d'un Etat ne pouvant pas offrir cette aide. Cette vision doit néanmoins être nuancée pour les domaines artistiques et de la recherche dans la mesure où ces projets se basent sur une vision d'égal à égal et de partage de connaissances (EA1, EO6, CR2). Il ne demeure pas moins important de garder à l'esprit qu'il y a possiblement une asymétrie de moyens entre les deux pôles, et cela a potentiellement une influence sur cette perception anticipée.

Au-delà de cette constatation, les antécédents entre les deux pôles influencent également la possibilité pour les projets d'être acceptés et développés dans le contexte de réception. Dès lors, les Etats avec lesquels la Belgique a partagé des moments d'histoire peuvent se trouver plus enclins à développer des projets et permettre une potentielle réussite (EA1). Ainsi, « *la présence de diaspora importante est également un facteur qui peut influencer la volonté de développer des coopérations plus actives que d'autres* » (EA1).

5.1.3.2. La perception par le récepteur des effets secondaires :

La réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telle que l'émergence d'une volonté de démocratisation. Pour les opérateurs EO6, EO3, EO5 ainsi que l'agent EA1, c'est dans ce manque de perception des effets secondaires que s'ouvre cette fenêtre d'opportunité. En effet, coopérer avec des Etats non démocratiques permet d'ouvrir « *une porte d'entrée formidable pour transmettre nos principes démocratiques. Nous devons servir d'exemple. Le message ne passera pas tout de suite, sera même sans doute biaisé mais il faut persévérer. A noter aussi que la démocratie n'est pas le système parfait et que le confronter à d'autres systèmes pourrait le faire évoluer* » (EO3).

Il faut tout de même nuancer, ce manque de perception qu'auraient les Etats de réception. La perception des effets secondaires n'expliquerait pas tout, ce serait aussi une volonté stratégique des Etats. En effet, nous ne pouvons pas exclure que ce risque d'effet secondaires soit mesuré par ces Etats (EA1). Ceux-ci privilégieraient alors, l'amélioration de leurs rapports diplomatiques, des accords commerciaux, ou le développement de leurs universités par rapport aux risques de voir émerger une volonté de démocratisation. Pour l'agent EA1, la coopération est une « arme à double tranchant » pour ces Etats non démocratiques.

Au regard de la réussite de projet en tant que tel, il y a donc là pour les acteurs de terrain de l'Etat d'origine, un travail d'analyse sur la perception qu'ont l'Etat de réception ou les acteurs du projet, des effets de celui-ci. Pratiquement parlant, leur projet comporte alors tout un pan de sensibilisation. « *Donc informer, conscientiser pour ne pas mettre le projet en porte à faux par rapport à la dictature mais tout en jouant son rôle auprès de la population* » (EO4).

5.1.3.3. La prise en compte de la dissemblance culturelle :

La prise en compte de la dissemblance culturelle dans un projet est tout à fait primordiale pour tous les intervenants. Cette dissemblance culturelle est préexistante au projet et doit être mise à plat, discutée par tous les intervenants du projet en amont du projet ou lors de l'élaboration de celui-ci (EA1, EO6, EO5, EO4, EA8, EO9). La culture « *doit être considérée dans l'approche commune d'un projet lors de la définition des actions à mener pour les adapter aux conditions locales : il est très important de ne pas transposer un projet du pays d'origine sans l'adapter. La dissemblance culturelle ainsi prise en compte enrichit généralement l'efficacité d'un projet* » (EO6).

Ensuite, lorsque celle-ci est « *acceptée, comprise, discutée, échangée et en quelque sorte « maîtrisée » de part et d'autre, elle constitue avant tout une force et un atout dans la compréhension des problématiques et mécanismes qui ont permis et nécessité la mise en place*

du projet et donc d'arriver à une résolution qui s'approche au plus près de ce qui peut convenir à toutes et tous » (EO5). Finalement, la problématique de la différence de culture peut être écartée si elle est prise en compte de façon rigoureuse. Par exemple, *« un truc super important à prendre en compte, c'est tout ce qui est coutumier en Afrique, ça c'est un truc qui peut à la fois favoriser ou faire échouer ton projet. Donc il faut absolument se mettre les chefs coutumiers dans la poche on va dire »* (EO4). Ces chefs coutumiers, s'ils sont pris en compte et convaincus, peuvent devenir une aide dans le projet (EO4).

L'acception des interprétations différentes des individus et des intervenants dans le projet par rapport à une même réalité est l'une des clefs de la réussite (EO9). Cela rejoint fortement la ressource humaine et plus spécifiquement la qualité humaine des acteurs de terrain qui ont justement ce souci de veiller à prendre en compte les dissemblances culturelles entre les deux pôles (EO5). Durant le déroulement du projet, la tâche revient au chef de projet de veiller à coordonner les « deux cultures » pour reprendre les mots de EO4 (EO4). Ce chef de projet peut être amené à construire cette prise en compte de la dissemblance culturelle lors d'échanges plus informels avec les partenaires étrangers. *« Ces aspects sont souvent discutés, échangés implicitement dans les moments les plus informels »* (EO5). L'opérateur EO5 prône d'ailleurs que ces *« moments d'échanges culturels informels puissent être facilités lors des mobilités internationales et financés par les bailleurs de fonds »* (EO5).

En conclusion, pour tous les intervenants, la différence de culture entre les deux pôles est une véritable force au profit du projet à la condition que l'on veille à ce que le projet respecte les deux cultures. *« La dissemblance culturelle est un avantage formidable, la plus-value non évaluable et non chiffrable d'un projet mais celle qui peut laisser les traces les plus profondes et durables en termes d'expérience professionnelle mais surtout de vie »* (EA1).

5.1.3.4. Les valeurs universelles :

Enfin, l'intégration de valeurs universelles dans un projet favorise sa réussite. En effet, *« plus les valeurs universelles sont évoquées et prises en compte dans le projet, plus celui-ci est susceptible de générer l'adhésion des parties prenantes et donc la réussite du projet »* (EO5). Pour l'agent EA1, ce lien causal signifie que l'Etat de réception adhère à ces valeurs universelles (EA1). Cependant pour EO5, ce n'est pas tant l'Etat de réception mais les acteurs du projet qui doivent adhérer à ces valeurs (EO5). Ainsi, *« les organismes institutionnels, bien que faisant partie de l'appareil étatique, ne partagent pas nécessairement l'idéologie ou les valeurs du pouvoir en place. Il faut penser que ceux-ci sont avant tout composés d'individus avec une pluralité d'opinions même si celles-ci ne peuvent être publiquement exposées »* (EO5). C'est d'ailleurs à ce niveau individuel que nous observons cet élément cognitif. C'est parce que

la réussite de ces projets influence des individus qu'ils ont ensuite un impact macro sur des institutions (EO5).

L'observation de la question des valeurs du point de vue individuel rejoint finalement le questionnement de EO4 sur l'importance des valeurs universelles. Pour lui, ce ne sont pas tant les valeurs universelles qui doivent être présentes dans le projet mais les valeurs locales. Ceci s'explique par la manière dont vont s'exprimer ces valeurs sur le terrain. Une même valeur en Belgique ou au Sénégal ne va pas « s'implanter » pour reprendre les mots de EO4, de la même manière, « *donc c'est plutôt les valeurs du lieu où tu agis qui sont importantes* » (EO4).

5.1.3.5. Conclusion :

Ce facteur semble plus abstrait pour les intervenants. En effet, préalablement à ce questionnaire, les notions abordées dans cette section n'étaient pas spécialement un objet de réflexion chez les intervenants. Dès lors, bien que l'importance de ces facteurs sur la réussite d'un projet semble confirmée, nous n'apportons que quelques éléments supplémentaires :

D'abord, la perception anticipée de l'Etat de réception que nous savions dépendante de la réputation de l'Etat d'origine, peut également être influencée par d'autres éléments : tels que des moments historiques communs ou la présence d'une diaspora importante. Ces éléments poussent les Etats de réception à développer des coopérations plus actives avec ces pays (EA1). Ensuite, la perception par le récepteur des effets secondaires peut être une explication au développement de projets démocratiques mais aussi d'autres projets qui pourraient profiter de ce manque de perception. Il est important de noter que cette explication limite fortement la rationalité de l'Etat de réception.

La prise en compte de la dissemblance culturelle fut, elle, largement approuvée. La dissemblance culturelle propre aux échanges entre des Etats du Sud et du Nord est préexistante au projet et doit être prise en compte en amont du projet ou lors de l'élaboration de celui-ci (EA1, EO6, EO5, EO4, EA8, EO9). Cet élément se place en véritable condition à la réussite du projet mais devient dès lors qu'il est pris en compte, discuté et accepté, une véritable force.

Finalement, l'intégration des valeurs universelles dans un projet facilite la mise en place du projet. Bien plus que les valeurs universelles, ce sont les valeurs locales qui doivent être intégré au projet.

5.2. Discussion :

Cette partie consiste à lier l'ensemble des données que nous avons récoltées aux éléments de la littérature sur les facteurs facilitateurs du transfert d'une part et à la littérature concernant la réussite d'un transfert d'autre part. De cette façon, nous pourrions d'abord, observer la justesse des facteurs facilitateurs d'un transfert présentés dans la littérature en apportant une explication théorique aux éléments observés. Ensuite, nous testerons nos hypothèses, pour voir quels sont les facteurs facilitateurs d'un transfert de politiques publiques qui influencent premièrement, la réussite d'un transfert et deuxièmement, d'une façon plus générale, la réussite d'un projet de coopération internationale. En effet, nous verrons que certains sous-facteurs s'inscrivent bel et bien dans la littérature sur les facteurs facilitateurs d'un transfert, sans pour autant s'inscrire dans la littérature de la réussite des transferts. Ces sous-facteurs présentés dans la littérature et dans l'empirie sont, malgré l'importance pratique, tout à fait occultés par la littérature sur la réussite d'un transfert. Enfin, brièvement, nous tenterons de comprendre la cause de cette disjonction entre les facteurs facilitateurs d'un transfert et la réussite de celui-ci, et d'en apporter une solution.

Premièrement, la question des ressources a été l'un des facteurs facilitateurs d'un transfert le plus signifiant pour les intervenants. En effet, la gestion et la mobilisation des ressources font partie intégrante de leur quotidien. De plus ce facteur relève d'éléments facilement perceptibles par les acteurs de terrain, contrairement aux facteurs contextuels ou cognitifs qui englobent des notions plus abstraites. Les différentes ressources mises en lumière par les intervenants participent toutes différemment à la réussite d'une coopération internationale.

L'idée selon laquelle l'octroi de **ressources financières** inadaptées affaiblissent la greffe (Dolowitz & Marsh, 1996) est tout à fait vérifiée par les intervenants. Cette inadaptation peut s'expliquer par : un manque ou un surplus de financement par rapport aux actions menées. La ressource financière rejoint le **succès programmatique** car une « *utilisation efficace des ressources* » est garante de la réussite (Marsh & McConnell, 2010, p.571). Une utilisation efficace passe, d'après les intervenants, par une accointance entre les actions menées et les ressources financières disponibles. Ensuite, **le succès politique** de l'Etat d'origine peut être également considéré. En effet, la valeur subjective que peut représenter la ressource financière est celle du pouvoir politique qui émane de la capacité de financement (Knoepfel & al., 2015, p.95). Ce pouvoir d'agir à l'étranger, d'aider au moyen de financement, participe à la réputation de l'Etat d'origine sur le plan international. De plus, la valeur subjective de la ressource financière fait émerger un deuxième élément tout à fait particulier à notre cas d'application.

Ainsi, dans le cas de la coopération au développement, le statut de pouvoir que peuvent avoir les Etats d'origine contribue à la perception anticipée qu'a l'Etat de réception. En effet, le prestige, la notoriété, le pouvoir, etc. de l'Etat d'origine influence le résultat de la greffe (Dupré, 2003). Dès lors, cet élément de réflexion lie deux variables indépendantes de la recherche : les ressources financières de l'Etat d'origine sont liées au facteur cognitif et plus précisément à la perception anticipée de l'Etat de réception.

L'accès aux **ressources informationnelles** rejoint directement l'un des critères de la réussite d'un transfert de Dolowitz & Marsh (2000, p.17) : **le transfert informé**. En effet, la mauvaise diffusion d'informations est un facteur inhibiteur du projet (Dolowitz & Marsh, 1996). Cette idée a été totalement confirmée par les intervenants, qui situe ce partage d'informations lors de la préparation du projet (au moyen de rencontres formelles) et durant le déroulement du projet (au moyen de rencontres plus informelles). Pour finir, un transfert informé ne doit pas empêcher les chefs de projets de gérer et d'organiser la communication entre les acteurs du projet. Les informations partagées doivent être sélectionnées et adaptées à la personne qui la reçoit.

La réussite d'un projet dépend également de **la volonté politique**, dans la mesure où celle-ci est garante de la création du projet. D'une part, la volonté politique de l'état d'origine de mettre en place des dispositifs de solidarité internationale et d'autre part la volonté politique de l'état de réception d'utiliser la coopération internationale à des fins stratégiques. Ces éléments sont donc essentiels car la réussite d'un projet ne peut pas être considérée si celui-ci n'a pas lieu. C'est ce qu'expliquait les auteurs James & Lodge (2003) : la ressource politique est essentielle car un manque de volonté des dirigeants limite la coopération entre les importateurs et les exportateurs (James & Lodge, 2003). Le **succès processuel** est un aspect de la réussite que peut influencer la volonté politique car la durabilité du transfert passe notamment par le soutien politique autour du projet (Marsh & McConnell, 2010).

Lors de l'examen des données concernant ce facteur, nous avons également fait émerger un élément nouveau, plus spécifique de la volonté politique de l'Etat de réception : **les stratégies socio-économiques de l'Etat de réception** pouvant favoriser le développement d'un projet. Ainsi, un Etat souhaitant tisser des liens commerciaux, par exemple, avec des Etats dits du Nord, pourrait à des fins stratégiques favoriser les projets de coopération et in fine leur réussite. Cet élément n'avait pas été anticipé en tant que facteur facilitateur de la réussite d'un transfert. Cependant, cela repose sur le postulat d'intentionnalité et de rationalité des dirigeants, en effet, il y a une « *impossibilité [pour les] États d'isoler leur économie des pressions économiques globales* » (Paré, 2006, pp. 58-59). Ce transfert est dès lors considéré comme un

choix stratégique de la part du gouvernement (Dolowitz & Marsh, 2000). Finalement, comprendre l'acceptation de projet à vocation démocratique, par exemple, dans des dictatures sous le prisme de la stratégie économique, sort l'Etat en voie de développement d'un statut « passif ». De plus, sur base du continuum du transfert de Dolowitz et Marsh (2000, p.13), le transfert de ces projets tend encore plus vers le transfert volontaire. En effet, « *ces types de politiques sont plus susceptibles d'être transférés volontairement que ceux qui dépendent de l'extérieur : les organisations, notamment les organisations internationales* » (Dolowitz & March, 2000, p.16).

Les stratégies socio-économiques de l'Etat favorisent la **réussite subjective** ainsi que la réussite objective d'un transfert. Plus spécifiquement, la réussite objective passe par le succès politique de ces projets. Le **succès politique** peut être constaté lorsque que le gouvernement considère que le transfert a participé à « *leur projet global de gouvernance* » (Marsh & McConnell, 2010, p.574). Qui plus est, ce succès peut également être « *perçu comme une réussite par les principaux acteurs impliqués dans le domaine politique* » (Dolowitz & March, 2000 p.17). Surtout si la réussite de ces projets de coopération a effectivement permis à l'Etat d'avoir une image d'ouverture.

La **volonté des bénéficiaires** permet de remplir la condition **d'appropriabilité du transfert** comme l'entendent Dolowitz & Masch (2000). Pour Westney (1987), l'association et l'adhésion locale conditionnent le succès de la transplantation (Westney,1987). En effet les bénéficiaires doivent avoir la volonté de s'approprier le projet et si ceux-ci n'en ont pas le besoin cela pourrait inhiber le projet. Ensuite, Le **succès processuel** « *fait référence aux étapes de l'élaboration des politiques au cours desquelles [...] les intérêts sont consultés* » (Marsh & McConnell, 2010, p.572). Dès lors si les intérêts des bénéficiaires, censés être au centre de l'enjeu du projet, ne sont pas consultés, cela peut nuire au succès processuel du transfert. Enfin, le **succès programmatique** considère que les communautés sociales qui sont censées profiter de la politique peuvent effectivement en bénéficier (Marsh & McConnell, 2010, p.571).

La **volonté de l'agent** s'inscrit à la fois dans le succès processuel et dans le succès programmatique. Le **succès processuel** se vérifie par la légitimité dans la formation des choix et la régularité des procédures (Marsh & McConnell, 2010). Ces éléments pouvant être facilités par une aide de l'agent. Ensuite le **succès programmatique** passe par l'opérationnalité du projet, le statut de facilitateur de projet que possède l'agent permet une mise en œuvre, conformément aux objectifs, plus aisée pour les opérateurs.

La **ressource humaine** n'avait pas été envisagée dans la littérature sur les facteurs facilitateurs d'un transfert. Qui plus est, cette ressource est plus difficile à lier à la littérature

sur la réussite d'un transfert. En effet, la ressource humaine comprenant la motivation, la confiance entre les partenaires et l'expertise, est un élément transversal à l'élaboration du projet. La ressource conditionne le projet dans son intégralité. Nous pourrions dire que la ressource humaine s'inscrit dans le succès processuel dans la mesure où ce succès chapeaute finalement les différentes étapes de l'élaboration du projet. Mais le lien entre ce succès et cette ressource peut être remis en question, tant il est indirect. Il serait peut-être intéressant de définir une réussite qui se manifesterait à un niveau plus micro, la réussite d'un projet au sens individuel du terme. Une réussite à échelle humaine finalement, qui considérerait le point de vue des opérateurs et agents au plus proche du projet.

En conclusion, nous pouvons confirmer notre hypothèse selon laquelle la réussite objective et subjective d'un transfert dépend de la façon dont les ressources sont octroyées et mobilisées (**Hypothèse 1**). En effet, les différentes ressources présentées ci-dessus affectent chacune des aspects particuliers de la réussite d'un transfert. C'est pourquoi, prises indépendamment les unes des autres, elles ne pourraient pas permettre la réussite d'un transfert. C'est la sommation et la complémentarité de celles-ci qui aboutissent à la réussite. Enfin, la ressource humaine fait émerger une dimension supplémentaire à la réussite, en sortant du cadre conceptuel de « *la réussite d'un transfert* ». Dans la pratique, cette ressource demeure un facteur facilitateur de la réussite des projets si l'on s'en réfère au sens commun.

Deuxièmement, le facteur contextuel est souvent mis en avant par les auteurs, il l'a également été dans les dires des intervenants. Le contexte politique mais également la conjoncture temporelle ont très clairement été mises en avant par les intervenants. Le facteur contextuel prend une dimension particulière dans notre cas d'application où les contextes entre les deux pôles sont très différents.

Le contexte politique et plus spécifiquement **l'adaptation à l'idéologie de l'Etat de réception** était considérée par Robertson (1991) et Rose (1993) comme tout à fait importante car des idéologies différentes peuvent être un frein potentiel entre les deux pôles. D'après les intervenants, c'est bien le cas et spécialement au stade de la préparation des projets. En effet, des projets inadaptés ou inappropriés à l'idéologie peuvent simplement ne pas avoir lieu comme le prévoyait Dolowitz et Marsh (2000). L'adaptation des projets à l'idéologie de l'Etat permet d'éviter ce piège et permet un **transfert approprié**. Une question se pose alors sur les projets ayant pour but de modifier cette idéologie ou le système politique dans lequel ils s'inscrivent. C'est alors, l'idéologie au niveau le plus individuel qui rentre en compte : celle des partenaires du projet. Il n'y a pas de réussite à proprement parler qui se place au niveau de l'individu. Les réussites des transferts observent la réussite à un niveau étatique et gouvernementale mais ne

prennent pas en compte des transferts plus insidieux apportés par les individus. Les transferts ayant pour but de répandre les principes démocratiques s'inscrivent comme pour la ressource humaine, précédemment citée, dans une dimension de la réussite différente : la réussite individuelle du projet.

Contrairement à ce que laissait entendre les auteurs Rose (1993), Robertson (1991) ou encore Kelman (1981), **le consensus** n'est pas généré par l'idéologie des Etats impliqués dans le transfert. Le consensus se situerait toujours dans le facteur contextuel mais plutôt sur base d'éléments plus généraux et sur la capacité des acteurs du projet à comprendre et se mettre d'accord sur les différences entre les pôles. Un consensus sur le contexte dans lequel va s'inscrire le projet permet d'éviter d'apporter une « *attention insuffisante [...] aux différences entre les contextes économiques, sociaux, politiques [...]* » (Dolowitz & Marsh, 2000, p.17) et de permettre un **transfert approprié**.

Ensuite, la littérature comme les intervenants soulignent l'importance de **l'adaptation des structures institutionnelles de l'Etat de réception** aux projets (Delpuech, 2008 ; Locke & Jacoby, 1997 ; Dolowitz & Marsh, 1996). En effet, l'Etat de réception doit avoir la possibilité structurelle de garantir une « *bonne mise en œuvre des projets* » (EA1). Dolowitz & Marsh (1996) nomment cela : « *les ressources bureaucratiques [...] nécessaires à la mise en œuvre de la politique* » (Dolowitz & Marsh 1996, p. 354). L'adaptation des structures institutionnelles permet alors un **transfert complet** : où les « *infrastructures institutionnelles du pays d'origine* » (Dolowitz & Marsh, 2000, p.17) sont compatibles avec le projet. L'adaptation des structures institutionnelles de l'Etat de réception, sous-entend également une absence de corruption. **La corruption** nuit au **succès processuel** qui observe la régularité des procédures (Marsh & McConnell, 2010). D'ailleurs, si pour Marsh & McConnell (2010) la légitimité des résultats est directement liée à l'élaboration de la politique publique « *par le biais de procédures constitutionnelles* », les « passe-droits » accordés par les « personnes ressources » nuisent également à ce succès processuel. Néanmoins, comme le soulignait les intervenants, il y a deux dimensions à l'adaptation des structures institutionnelles, l'une, présentée ci-dessus, qui est garante de la mise en œuvre des projets. Et l'autre qui considère que ce ne sont pas les structures institutionnelles qui doivent être adaptées au projet mais le projet qui doit être adapté à celles-ci. Cette idée considère **le transfert approprié** comme tout à fait essentiel. Effectivement, un transfert inapproprié peut avoir lieu si une attention insuffisante a été accordée aux différences contextuelles (Dolowitz & Marsh, 2000, p.17).

Le **soutien diplomatique** n'avait pas été envisagé par la littérature mais permet d'après les intervenants, de faciliter la mise en œuvre des projets. Cependant, la réussite du transfert

telle que théorisée par Dolowitz & Marsh (2000) et Marsh & McConnell, (2010) ne permet pas d'expliquer ce sous-facteur s'inscrivant dans une dynamique d'aide externe au transfert. Malgré le manque de résonnance de ce sous-facteur avec la littérature, il peut être considéré que le soutien diplomatique durant le projet facilite le déroulement du celui-ci. Et permet par extension la réussite individuelle du projet.

Enfin, la **conjoncture temporelle**, fut citée par les intervenants au moyen d'exemples très parlants. Et par les auteurs James et Lodge (2003) qui avaient également souligné que la mise en place de nouveaux programmes transférés dépend fortement du moment auquel ils sont proposés. Il est donc éminemment important de porter attention à la volonté et la situation actuelle de l'importateur (James & Lodge, 2003). Le lien entre conjoncture temporelle et volonté politique est confirmé à la fois par les intervenants et par les auteurs. Par conséquent, la conjoncture temporelle se définit comme un sous-facteur facilitateur par son influence sur la volonté politique. Permettant de la sorte, le **succès politique, processuel et subjectif** du transfert de la même manière que la volonté politique influence la réussite d'un transfert. Néanmoins, lorsque l'on observe spécifiquement la conjoncture temporelle, elle peut difficilement s'inscrire de façon directe, dans les notions de succès ou de réussite du transfert telles que définies par Dolowitz, Marsh et McConnell, tant elle chapeaute tout le transfert.

Dès lors, la réussite objective et subjective d'un transfert de politique ne dépend que partiellement des contextes d'origine et de réception de la politique publique (**Hypothèse 2**). Cette deuxième hypothèse doit donc être nuancée selon plusieurs éléments de réponse : D'abord, l'aspect subjectif de la réussite d'un transfert considérant le transfert comme réussi lorsqu'il est perçu comme tel par les acteurs « *impliqués dans le domaine politique* » (Dolowitz & March, 2000 p.17) ne peut pas être observée de façon directe au moyen des facteurs facilitateurs contextuels. En effet, c'est la conjoncture temporelle qui modifie la volonté politique qui elle-même influence la réussite subjective du transfert. Ensuite, la réussite d'un transfert telle que définie par Dolowitz & Marsh (2000) et Marsh & McConnell, (2010) ne dépend pas du soutien diplomatique même si cet élément facilite le déroulement du projet. Enfin, l'adaptation à l'idéologie et l'adaptation des structures institutionnelles de l'état de réception sont comme prévu dans l'hypothèse, des variables influençant certains éléments de la réussite objective d'un transfert.

Troisièmement, le facteur cognitif est une notion plus diffuse et moins perceptible pour les acteurs de terrain. Ils ont néanmoins apporté de nouvelles pistes de réflexion sur les facteurs préalablement établis.

Ainsi, comme l'avait expliqué Dupré (2003), **la perception anticipée** de l'Etat de réception sur l'Etat d'origine peut influencer le résultat du transfert. La perception anticipée qu'a l'Etat de réception sur l'Etat d'origine peut être due à sa réputation, sa notoriété, son image démocratique ou encore dépendre de la présence d'une diaspora de l'Etat de réception au sein de l'Etat d'origine. Si cette perception anticipée par rapport à l'Etat d'origine est positive, alors l'implication politique de l'Etat de réception dans le projet pourrait être plus forte. Ainsi, la perception anticipée amplifie la volonté politique de l'Etat de réception et pourrait encourager la mise en place de projets de coopération. Découlant alors sur un **succès politique, processuel et subjectif** du transfert de la même manière que la volonté politique influence la réussite d'un transfert. Néanmoins, comme pour la conjoncture temporelle, ce sous-facteur n'influence pas directement la réussite d'un transfert.

Ensuite, le **peu de perception des effets secondaires par l'Etat de réception** représente une fenêtre d'opportunité pour l'Etat d'origine de transmettre des principes démocratiques. Plus généralement, plus l'importateur perçoit la relation conséquentielle entre le problème et la « solution » transférée comme étant directe et moins il perçoit les effets secondaires potentiels, plus le transfert a de chance d'être opéré (Rose, 1993). Cet élément, du point de vue de l'Etat d'origine, permet **le succès politique** du transfert (Marsh & McConnell, 2010). En effet, les projets défendus par WBI prônent les valeurs de liberté et de démocratie qui font partie du projet global de gouvernance des entités fédérées. Du point de vue de l'Etat de réception cette fois, le peu de perception des effets secondaires permet **la réussite subjective** du transfert (Dolowitz & March, 2000 p.17). En effet, le transfert sera alors perçu comme une réussite par le gouvernement car il voit un lien direct entre le problème et la solution transférée. Pour donner un exemple concret : au Vietnam, les échanges universitaires sont la solution à une volonté de l'Etat de réception de promouvoir la recherche. L'effet secondaire qui n'est pas envisagé est la possible évolution de mentalité de la population. C'est l'illustration de « *l'arme à double tranchant* » de l'agent EA1.

La prise en compte de la dissemblance culturelle est apparue tout à fait essentielle que ce soit dans la littérature ou pour les intervenants. Pour Westney (1987), prendre en compte les différentes perceptions culturelles dans les projets, en intégrant, par exemple, des racines indigènes à celui-ci, limite la possibilité d'opposition au projet. C'est finalement ce que nous observons avec les chefs coutumiers en Afrique, qui, s'ils ne sont pas intégrés au projet, peuvent s'avérer être des opposants. D'après les intervenants, la problématique de la différence de culture peut être écartée si elle est prise en compte dès les balbutiements du projet. C'est également, ce qui ressort de la littérature qui préconise de prendre en compte la dissemblance

culturelle lors de l'élaboration de politiques publiques (Westney, 1987). Cette différence, lorsqu'elle est prise en compte, devient alors une véritable force au profit du projet. Ce sous-facteur peut être interprété selon deux aspects de la réussite du transfert : d'abord **le succès processuel** qui peut être observé par le peu d'amendements demandés par le gouvernement importateur et par le peu de changements par rapport à la proposition d'origine (Marsh & McConnell, 2010). En effet, si la proposition d'origine est déjà adaptée à la différence culturelle, elle ne subira que peu de changement. Cet élément nous amène à l'idée de **transfert approprié** qui porte une attention particulière à ce que le projet soit compatible avec la culture et les traditions du contexte de réception.

Enfin, les références aux **valeurs universelles** au sein des projets maximisent les chances de transferts dans la mesure où celles-ci permettent d'outrepasser les difficultés rencontrées par les différentes interprétations entre les deux pôles (Dupré, 2003). D'après les intervenants, ce sont effectivement ces valeurs universelles qui permettent « *de générer l'adhésion des parties prenantes et donc la réussite du projet* » (EO5), bien plus encore, lorsque ce sont les valeurs locales qui sont intégrées au projet. Cette idée rejoint tout à fait ce que préconisait Westney (1987) qui conseillait de rajouter des racines indigènes dans le projet. Finalement, comme pour la ressource humaine, l'intégration de ces valeurs universelles est un sous-facteur facilitateur d'un projet mais à un niveau plus micro : le niveau individuel de la réussite d'un projet.

Dès lors, nous pouvons confirmer partiellement que la réussite objective et subjective d'un transfert de politiques publiques dépend des valeurs et des perceptions des acteurs impliqués dans le transfert (**Hypothèse 3**). En effet, bien que la perception anticipée de l'Etat de réception n'influence qu'indirectement la réussite d'un transfert. Les autres sous-facteurs, le peu de perception des effets secondaires ainsi que la prise en compte de la dissemblance culturelle, peuvent amener à une réussite d'un transfert. Enfin, les valeurs universelles permettent l'adhésion des individus des différents pôles au projet. Ce sous-facteur demeure un facteur facilitateur de la réussite des projets si l'on s'en réfère au sens commun et influence le niveau individuel de la réussite d'un projet.

5.3. Conclusion générale de l'analyse :

Beaucoup de notions et d'éléments apportés par les intervenants étaient prévus ou du moins partiellement par la littérature sur les facteurs facilitateurs. Ces facteurs facilitent ou conditionnent la réussite d'un projet de coopération internationale. Dans cette recherche, la réussite d'un projet a été constatée selon la littérature sur la réussite d'un transfert théorisée par Dolowitz & Marsh (2000) et Marsh & McConnell, (2010). Cependant, certains facteurs

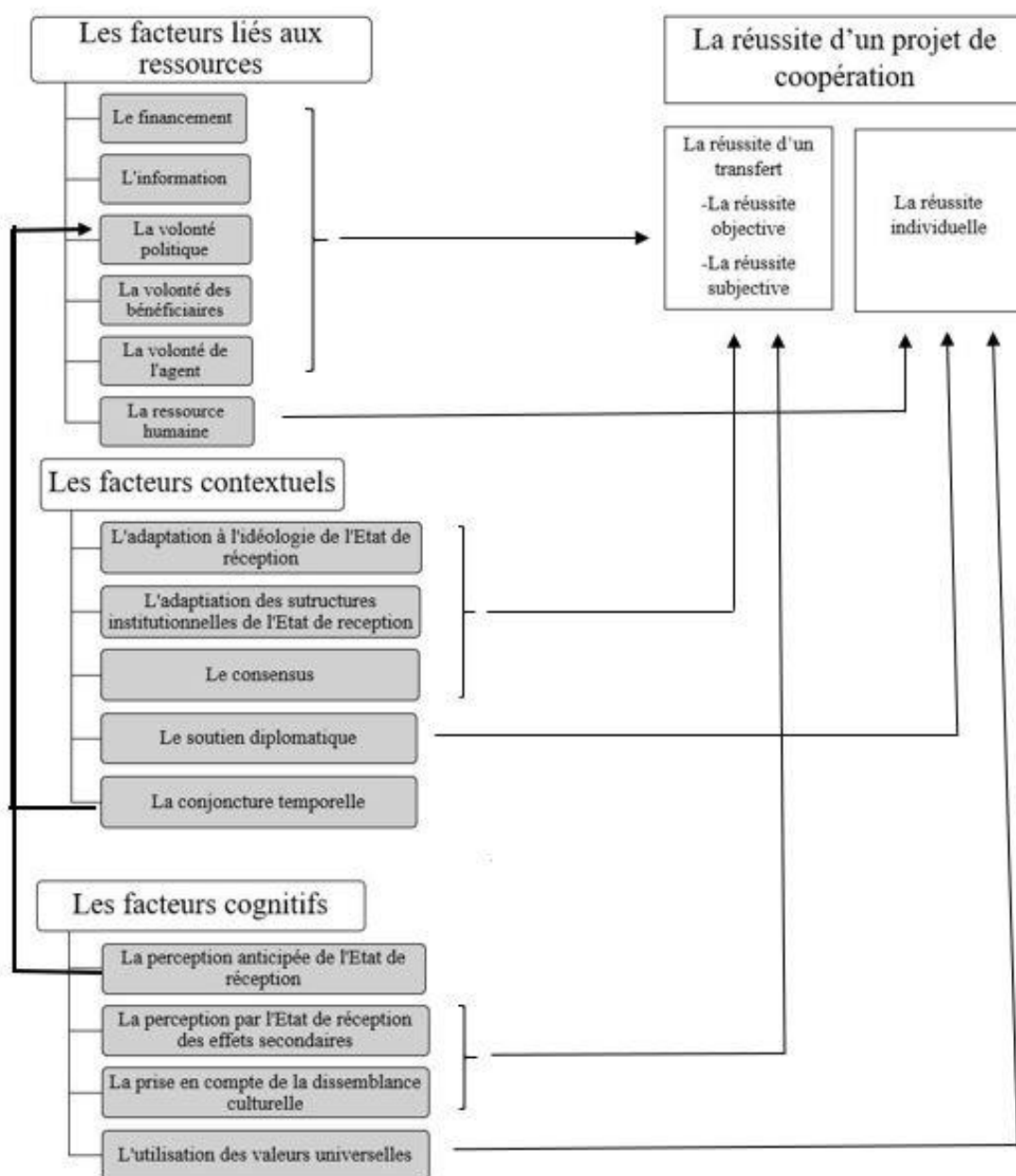
facilitateurs d'un transfert ayant été confirmés ou amenés par les intervenants ne sont pas pris en compte dans la littérature sur la réussite d'un transfert. Ils demeurent tout de même des facteurs permettant la réussite d'un projet au sens où l'entendent les intervenants.

L'impossibilité de rattacher ces facteurs, qui permettent pourtant à certains projets de réussir, est due au point de vue théorique choisi dans ce mémoire et la spécificité du cas d'application. En effet, un seul projet entre WBI et un pays en voie de développement ne peut pas directement être définis comme des transferts. C'est plutôt aux termes de nombreux échanges entre les opérateurs (soutenus par l'Etat d'origine) et l'Etat récepteur qu'un transfert soft a lieu. Par conséquent, c'est la multiplicité de projets de coopération qui amène à un transfert.

Dès lors, certains facteurs n'influençant pas la réussite d'un transfert mais influencent simplement la réussite d'un projet au sens individuel du terme, doivent être considérés. C'est l'utilité de la redéfinition de la réussite que nous apportons avec ce niveau individuel de la réussite d'un projet. La réussite d'un projet de coopération peut alors être constatée selon différents points de vue ou autrement dit, à différents niveaux. D'une part, une vision plus macro considérant la réussite d'un point de vue étatique exposé par la littérature de la réussite d'un transfert théorisée par Dolowitz, Marsh et McConnell. D'autre part, au niveau le plus micro, le point de vue des acteurs de terrain considérant la réussite d'un projet unique.

Ceci posé, tous les autres facteurs ou sous-facteurs prédéterminés par la littérature ou apportés par les intervenants influencent de diverses manières la réussite d'un projet de coopération tel que redéfinie ci-dessus. Les facteurs qui influencent la réussite d'un projet de coopération sont nombreux. Le financement, l'information, la volonté des gouvernements comprenant les stratégies socio-économiques de l'Etat, la volonté des bénéficiaires, la volonté des agents et la ressource humaine sont autant de ressources qui influencent la réussite d'un projet. L'adaptation à l'idéologie, l'adaptation des structures institutionnelles, le consensus, le soutien diplomatique et la conjoncture temporelle, sont des sous-facteurs contextuels influençant également la réussite d'un projet de coopération internationale. Finalement, la perception anticipée de l'Etat de réception sur l'Etat d'origine, la perception de l'Etat de réception des effets secondaires potentiels du projet, la prise en compte de la dissemblance culturelle entre les pôles et l'utilisation de valeurs universelles dans le projet sont des sous-facteurs cognitifs influençant la réussite d'un projet de coopération. La réponse à la question de recherche peut également être illustrée par ce schéma ci-dessous.

Illustration 7 : Schématisation des résultats d'analyse



6. Conclusion :

La coopération au développement est le lieu d'échanges internationaux qui s'organise autour de bailleurs de fonds qui financent des projets de coopération créés par des opérateurs. Ces projets sont soumis à une réalité de terrain particulière qui cause parfois des dysfonctionnements dans les différentes étapes de la politique. L'échec de ces projets tient parfois à peu de choses ; des délais d'acceptation trop longs, la mauvaise mobilisation des ressources, l'inadaptation du projet à l'état de réception. Pour clarifier cette problématique, nous avons observé les échanges entre WBI qui représente les entités fédérées belges à savoir la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale ; et un Etat en voie de développement. Le but de cette recherche était d'établir la recette du succès des projets de coopération. A cette fin, nous avons mobilisé la littérature des transferts de politiques publiques permettant d'avoir une vision globale des échanges entre les deux pôles. Et plus spécifiquement, les items scientifiques concernant les facteurs facilitateurs des transferts et la réussite d'un transfert. Nous avons donc cherché à répondre à notre question de recherche : Quels sont les facteurs facilitateurs d'un transfert de politiques publiques qui influencent la réussite d'un projet de coopération internationale ? Pour cela, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des acteurs au cœur de ces projets de coopération : les agents administratifs en charge de l'encadrement de ces projets et les opérateurs en charge de la création de ceux-ci. Additionnellement à la récolte de ces données, nous avons procédé à une observation participante de façon à s'imprégner d'une réalité de terrain. Pour analyser ces diverses données, un arbre thématique pointant les principaux facteurs de la réussite d'un projet de coopération internationale a été construit.

À partir de cette recherche, les résultats suivants ont été découverts. D'abord, tous les facteurs présentés influencent de diverses manières la réussite d'un projet de coopération internationale. Néanmoins, certains influencent la réussite objective et subjective de manière indirecte ou directe, d'autres ont une importance limitée selon les intervenants, et d'autres encore interviennent sur la réussite d'un projet unique, c'est-à-dire la réussite d'un projet au sens individuel du terme. Il n'en demeure pas moins que chacun de ces facteurs constitue un atout, qui, s'il est pris en compte lors du projet, peut faciliter la réussite de ces projets de coopération au développement.

Le facteur des ressources dans sa globalité semble vraiment important. Les ressources financières, informationnelles et de la volonté politique ont prouvé leur importance lors des entretiens (Dolowitz & Marsh, 1996, 2000 ; Rose, 1993 ; Knoepfel & al., 2015 ; James &

Lodge, 2003). Spécialement, la ressource informationnelle se place comme véritable condition à la réussite d'un transfert comme l'entendent Dolowitz et Marsh (2000) mais aussi, plus généralement dans la réussite d'un projet de coopération en tant que tel. Des éléments nouveaux comme la volonté des bénéficiaires et celle de l'agent administratif, sont venus renforcer l'importance du facteur des ressources par rapport à la réussite objective et subjective d'un transfert. La ressource humaine, qui n'avait pas été anticipée à partir de la revue de littérature sur les transferts et qui est pourtant pointée par les participants à la recherche, semble aussi incontournable. En effet, bien que celle-ci ne puisse pas s'inscrire dans la littérature sur la réussite d'un transfert, l'insistance des intervenants à l'égard de cette ressource nous amène à considérer la réussite d'un projet unique. Une échelle humaine qui, finalement, reste très en accord avec l'esprit de la coopération bilatérale à WBI où des projets de petites ampleurs ont en toile de fond une mission très ambitieuse, celle de défendre des valeurs universelles démocratiques et de bonne gouvernance. Pour terminer, ces ressources sont d'autant plus importantes lorsqu'elles sont cumulées.

En revanche, la recherche suggère que le sous-facteur contextuel qui concerne l'adaptation à l'idéologie, même s'il fait partie des facteurs pouvant influencer la réussite d'un projet, est moins important que ce que laissait entendre la littérature (Robertson, 1991 ; Rose, 1993 ; Kelman, 1981). En effet, c'est dans la préparation de l'accord et l'élaboration du projet que se répercute l'impact de l'inadaptation à l'idéologie. Dès les balbutiements des projets, ceux-ci doivent alors s'adapter à l'idéologie de l'Etat de réception. Néanmoins, plusieurs éléments méritent d'être pointés. D'abord certains projets, de recherche en sciences « dures » notamment, s'inscrivent dans des domaines d'action peu politisés et ne nécessitent pas beaucoup d'adaptation. Ensuite, lors de nos recherches, nous nous sommes aperçus de la mission en toile de fond des projets, dont nous parlions ci-dessus. Celle-ci remet en question ce sous-facteur dans la mesure où le projet ne peut être adapté à l'idéologie mais cherche en fait à la « changer ». Enfin, contrairement à ce que suggérait la littérature, ce n'est pas tant l'idéologie de l'Etat de réception qui importe mais celle des partenaires du projet. En effet, les instances étatiques, les administrations, les organisations, etc., bien que faisant partie d'un Etat, sont composées d'individus ayant chacun une capacité de réflexion par rapport à l'idéologie (EO2). Ce décalage entre la littérature scientifique et le terrain peut être expliqué par la période dans laquelle nous nous trouvons comparativement à celle à laquelle les auteurs ont rédigé leurs articles scientifiques. Car comme le disait EA1, « *nous ne sommes plus dans un monde bipolaire* », c'est pourquoi l'idéologie perd de son importance par rapport à la littérature.

Par contre, un sous-facteur qui s'avère extrêmement important est l'adaptation des structures institutionnelles de l'Etat de réception (Locke & Jacoby, 1997 ; Dolowitz & Marsh, 1996). Les structures institutionnelles sont, en raison de leur importance dans la mise en place et en œuvre du projet, absolument primordiales pour la réussite. Les intervenants ont apporté des exemples très parlants comme l'appropriation par l'administration sénégalaise du suivi de la restauration de la maison de l'Amirale (CR4). Dans ce même esprit, l'absence de corruption facilite grandement la mise en œuvre des projets. Ces contraintes administratives peuvent être contournées grâce à l'implication d'une personne-ressource dans le projet. Et paradoxalement, ces personnes-ressources peuvent amener une rapidité d'action plus grande que lorsque l'on suit les voies administratives normales (EA1, EO3). La réussite d'un projet de coopération dépend donc d'un sous-facteur institutionnel rempli de nuances.

Cette recherche a également mis en lumière l'importance des relations entre certains facteurs, plus spécifiquement entre la volonté politique de l'Etat de réception d'une part et la conjoncture temporelle et la perception anticipée de l'Etat de réception sur l'Etat d'origine d'autre part. En effet, la réussite objective et subjective d'un transfert dépend notamment de la volonté politique de l'Etat de réception (James & Lodge, 2003), mais celle-ci est elle-même influencée par la conjoncture temporelle qui peut s'avérer plus ou moins propice au projet. Par exemple, les projets de valorisation des acquis sanitaires sont privilégiés par les circonstances. Et d'un autre côté, la perception anticipée qu'a l'Etat de réception (Dupré, 2003) sur WBI joue un rôle dans leur volonté de coopérer. Par exemple, les Etats avec lesquels la Belgique a partagé des moments d'histoire peuvent se trouver plus enclins à développer des projets et permettre une potentielle réussite (EA1).

Enfin, au regard de l'analyse, nous avons démontré que deux facteurs peuvent expliquer la mise en œuvre de projets démocratiques dans des Etats dictatoriaux. D'abord, la perception des effets secondaires par l'Etat de réception (Rose, 1993) qui constitue, d'après les intervenants, une fenêtre d'opportunité pour transmettre les principes démocratiques (EO6, EO3, EO5, EA1). Cette considération limite considérablement la rationalité des Etats de réception. Une autre explication, consiste à dire que les Etats de réception vont, rationnellement, accepter de prendre ce risque car la contrepartie économique en vaudrait la peine. Par exemple, le Vietnam s'inscrit dans une volonté d'ouverture économique de plus en plus grande (CR2) ce qui pousse cet Etat à coopérer. Encore une fois, l'image de l'arme à double tranchant utilisée par EA1 montre tout le jeu international qui a lieu en arrière-plan d'un projet de coopération aussi petit soit-il.

Au niveau théorique, la recherche a mis en lumière la pertinence de conceptualiser les projets de coopération comme des transferts de politique publique. En effet, dans la littérature, les transferts sont analysés avec une vision très macro des échanges. Pourtant dans le cas de transferts idéationnels ou en réseaux, le transfert a lieu par une action répétée des experts dans le lieu de réception qui au terme de nombreux échanges vont aboutir à un transfert (Stone, 2004, pp. 558-562). Il faut donc analyser ces transferts à partir des projets concrets. Ces projets sont rarement analysés sous le prisme des transferts tant ceux-ci sont doux et se transfèrent sans que les acteurs n'en aient toujours conscience. Cette originalité fut au centre de notre motivation de recherche mais elle fut parfois complexe à appréhender. Dès lors, pour généraliser ces résultats, nous préconisons que d'autres études suivent cette même méthode en analysant des projets de coopération de différentes ampleurs (plus ou moins financés, avec un nombre plus ou moins grand de partenaires). Cela permettra de donner la nuance et le corps nécessaires pour la création d'un modèle de transfert propre à ce domaine d'activité.

Par ailleurs, cette recherche a non seulement permis de tester des facteurs de réussite des transferts de politiques publiques mis en évidence par la littérature, mais elle a aussi mis en lumière des facteurs qui semblent nouveaux. Par exemple, les ressources humaines comprenant la motivation, la confiance entre les partenaires et l'expertise ou encore la volonté de l'agent ainsi que la volonté des bénéficiaires, pourraient constituer une future recherche s'attelant cette fois à tester formellement ces facteurs. Finalement, l'analyse a suggéré que les facteurs de succès des transferts de politiques publiques sont liés entre eux. La volonté politique de l'Etat de réception dépendrait de la conjoncture temporelle ainsi que de sa perception anticipée sur l'Etat d'origine. Une recherche se consacrant spécifiquement à ces liens pourrait développer notre connaissance des éléments qui influencent la volonté politique du gouvernement de réception.

Au niveau méthodologique, cette recherche s'est caractérisée par un dispositif impliquant une collecte de données basée sur deux axes : premièrement une observation participante et deuxièmement des entretiens semi-directifs des opérateurs et des agents impliqués dans les projets de coopération au développement. En d'autres termes, l'unité d'analyse de cette recherche a été individuelle. L'utilisation de l'expérience des agents et des opérateurs est une force dans la mesure où les acteurs de terrain constituent l'unité de base d'un concept très englobant qu'est le développement. La confrontation de leur expérience et de la littérature nous a permis d'examiner un ensemble important de facteurs pouvant influencer la réussite d'un projet de coopération. Cette recherche pourrait être utilement complétée par de futures études adoptant, cette fois, les projets eux-mêmes comme unité d'analyse. De telles

études permettraient de mettre la focale sur d'autres facteurs de réussite des transferts de politiques publiques et de la coopération au développement relevant des projets, par exemple, leur design, leur timing, les dispositifs administratifs sur lesquels ils s'appuient etc.

Au niveau pratique, enfin, plusieurs recommandations aux agents et aux opérateurs des projets de coopération peuvent être déduites des résultats de cette recherche. En premier lieu, étant donné l'importance de la ressource informationnelle dans la réussite d'un projet de coopération, il est préconisé aux agents de fournir préalablement aux projets un recueil d'informations sur l'Etat récepteur dont il est question. Dans un deuxième temps, l'opérateur principal (le chef de projet) devrait pouvoir organiser le partage d'informations entre les partenaires. Une attention particulière doit être portée à cette information tant celle-ci conditionne la réussite du projet. De même que pour les projets ayant des buts démocratiques en toile de fond, une connaissance accrue du contexte dans lequel s'inscrit le projet est primordiale pour développer une action basée sur la sensibilisation.

Quant à la ressource humaine, elle doit être au cœur des préoccupations des opérateurs. La réussite individuelle d'un projet est dépendante de la capacité des partenaires à faire preuve de motivation, de confiance envers les autres et de leur expertise. Dès lors, nous préconisons d'intégrer aux projets des personnes connues pour ces qualités de part et d'autre de la frontière.

Ensuite, il est important que les opérateurs prêtent attention aux circonstances politiques, économiques ou sociales dans lesquelles se trouvent l'Etat de réception. En raison de la conjoncture temporelle, des projets peuvent plus facilement être acceptés lorsque ceux-ci correspondent aux priorités politiques du moment. Tout le travail de l'agent sera d'informer le potentiel opérateur sur les priorités politiques des entités fédérées et celle de l'Etat de réception. Un partage numérique de cette information faciliterait un tel processus.

Les acteurs de terrain, qu'ils soient agents ou opérateurs devraient aussi être capables de discuter des différences culturelles entre Etats partenaires de la coopération au développement, d'observer et d'accepter les diverses implications qui en découlent. La prise en compte et l'intégration, si besoin, d'éléments culturels dans le projet sont primordiales. Par exemple, pour les opérateurs travaillant avec des Etats de réception africains, une rencontre avec les chefs coutumiers pourrait être utile aux projets.

Finalement, comme nous l'avons vu dans les résultats de la recherche, le manque de perception des effets secondaires par l'Etat de réception, ainsi que ses stratégies socio-économiques permettent de comprendre l'élaboration de projets à des fins démocratiques dans des régimes dictatoriaux. Dès lors, il est important que les gouvernements d'origine réalisent un travail d'analyse sur ces deux facteurs afin de spécifier les manières d'agir dans ces Etats.

D'un côté, agir sur le manque de perception semble être une technique déjà utilisée par les opérateurs qui, en plus des actions prévues, gardent en toile de fond l'objectif démocratique. De l'autre, les stratégies socio-économiques doivent être beaucoup plus étudiées pour pouvoir être utilisées.

7. Bibliographie :

- **Articles scientifiques :**

BENNETT C., 1991, "What Is Policy Convergence and What Causes It?", *British Journal of Political Science*, 21(2), pp. 215-233, www.jstor.org/stable/193876

BENNETT C., HOWLETT M., 1992, "The lessons of learning: reconciling theories of policy learning and policy change", *Policy sciences*, 25, pp. 275-294

BENSON D., JORDAN A., 2011, "What have we learned from policy transfer research? Dolowitz and Marsh revisited", *political studies review*, 9, pp. 366-37

BERRY F-S., BERRY W-D., 1990, "State lottery adoptions as policy innovations: An event history analysis", *American Political Science Review*, 84(2), pp. 395-415

BETH A., ELKINS S., ELKINS Z., 2004, "The Globalization of Liberalization: Policy Diffusion in the International Political Economy", *American Political Science Review*, 98, pp. 171-89

DEBONNEVILLE J., DIAZ VENEGAS P-A., 2013, « Les processus de transfert de politiques publiques et les nouvelles techniques de gouvernance ». *Revue Tiers Monde*, 216, 4, pp. 161-178

DELPEUCH T., 2008, « L'analyse des transferts internationaux de politiques publiques : un état de l'art », *Centre d'études et de recherches internationales Sciences Po*, 1, pp. 60-61

DOLOWITZ D., 2003, "A Policy-maker's Guide to Policy Transfer", *The Political Quarterly*, 74, pp. 101-108, DOI :10.1111/1467-923X.t01-1-00517

DOLOWITZ D-P., MARSH D., 1996, "Who learns What from whom: a review of the policy transfer literature", *Political studies*, 44, pp. 343-357

DOLOWITZ D-P., MARSH D., 2000, « Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making », *University of Liverpool, University of Birmingham, Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 13, 1, pp. 5-24

DOLOWITZ D-P., MARSH D., 2012, "The future of policy transfer research", *Political Studies Review*, 10, pp. 339-345

DUMOULIN L., SAURUGGER S., 2010, « Les policy transfers studies : analyse critique et perspectives. *Critique Internationale* », *Presses de sciences po*, 48, pp.9-24.

ETHEREDGE L-S., SHORT J., 1983, "Thinking about government learning" , 20, pp.41-58, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00197.x>

FAWCETT P., MARSH D., 2012, "Policy Transfer and Policy Success: The Case of the Gateway Review Process", *Government and Opposition*, 47(2), pp.162-185, www.jstor.org/stable/26350262

- GILARDI F., WASSERFALLEN F., 2018, “*The Politics of Policy Diffusion*”, *European Journal of Political Research*, 53, pp. 822-839, DOI: 10.1111/1475-6765.12326.
- HASSENTEUFEL P., DE MAILLARD J., 2013, « *Convergence, transferts et traduction : Les apports de la comparaison transnationale* », *Presses de Sciences Po.*, 3, 3, pp. 377-393
- HOBERG G., 2001, “*Globalization and policy convergence: Symposium overview*”, *Journal of Comparative Policy Analysis*, 3(2), pp. 127, <https://search.proquest.com/docview/197284260?accountid=12156>
- HOLZINGER K., KNILL C., 2005, “*Causes and conditions of transnational policy convergence*”, *Journal of European Public Policy*, 12: 5, pp. 775-796, DOI: 10.1080 / 13501760500161357
- JAMES O., LODGE M., 2003, “*the limitations of « policy transfer » and « lesson drawing » for public policy research*”, *political Studies Review*, 1, pp. 179-193.
- KELMAN S., 1981, “*Regulating America, Regulating Sweden: a Comparative Study of Occupational Safety and Health*”, *Cambridge MA, MIT Press*, 80(4), pp. 614-616
- LOCKE R-M., JACOBY W., 1997, « *The Dilemmas of Diffusion: Social Embeddedness and the Problems of Institutional Change in Eastern Germany* », *Politics & Society*, 25(1), pp. 34-65.
- MARSH D., MCCONNELL A., 2010, “*Towards a Framework for Establishing Policy Success*”, *Public Administration*, 88(2), pp. 564–83
- MARSH D., SHARMAN JC., 2009, « *Diffusion et transfert de politiques* », *Policy Studies*, 30: 3, pp. 269-288, DOI: 10.1080 / 01442870902863851
- MOSSBERGER K., WOLMAN H., 2003, “*Policy Transfer as a Form of Prospective Policy Evaluation: Challenges and Recommendations*”. *Public Administration Review*, 63(4), pp. 428-440.
- PARE I., 2006, « *Le transfert dans le cycle des politiques publiques : les experts européens et le Programme d’analyse du génome humain* », *Université de Montréal, Faculté des études supérieures*, pp. 1-255
- PETER A., 1993, “*Hall Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain Source: Comparative Politics*”, 25, 3, pp. 275-296
- ROBERTSON D-B., 1991, “*Political conflict and lesson Drawing*”, *Journal of Public Policy*, 11(1), pp.55-78
- ROSE R., 1991, “*What is Lesson-Drawing*, *Journal of Public Policy*”, *Journal of Public Policy*, 11, pp. 3-30

ROSE R., 1993, *“Lesson-drawing in Public Policy: A Guide to Learning Across Time and Space”*, Chatham House Publishers, 89, pp.1-176

SABATIER P-A., 1987, *“Knowledge, Policy-Oriented Learning, and Policy Change: An Advocacy Coalition Framework”*, *Knowledge*, 8(4), pp. 649-692.
<https://doi.org/10.1177/0164025987008004005>

SIMMONS B., DOBBIN F., GARRETT G., 2006, *“Introduction: the international diffusion of liberalism”*, *International organization*, 60(4), pp.781- 810.

STONE D., 2004, *“Transfer agents and global networks in the ‘transnationalization’ of policy”*, *Journal of European Public Policy*, 11:3, pp. 545-566, DOI: 10.1080/13501760410001694291

TURGEON J., GAGNON M., MICHAUD M., TREMBLAY S., 2008, « *Le transfert de politiques publiques et l'évaluation d'impact sur la santé, Transfert de connaissances* » GEPPS, <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2008/07/030042044.pdf>

WESTNEY E., 1987, *“Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan”*, By. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987, 252 pp, *The Journal of Asian Studies*, 48(1), pp.184-186

- **Ouvrages scientifiques :**

DUPRE C., *“Importing the Law in Post-Communist Transitions: The Hungarian Constitutional Court and the Right to Human Dignity”*, *Human Rights Law in Perspective*, 2003, pp.88-89

HASSENTEUFEL P., « *Convergence* », Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 3e édition actualisée et augmentée, 2010, pp. 180-188

KNOEPFEL P., LARRUE C., VARONE F., SAVARD J-F., « *Analyse et pilotage des politiques publiques* », *presses de l'université du Quebec*, 2015, pp.1-426

PAILLE P., MUCCHIELLI A., « *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* », Paris, Armand Colin, 4^e édition, 2016, pp.1-432

RUSSEIL S., « *Transfert de politiques publiques* », Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 3e édition actualisée et augmentée, 2010, pp. 640-650

VAN CAMPENHOUDT, MARQUET, QUIVY, « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Dunod, 5^e édition, 2017, pp.1-272

- **Sites Internet :**

ACODEV, 2020, « La coopération au développement », consulté le 26 juillet 2020, <https://www.acodev.be/la-cooperation-au-developpement/la-cooperation-au-developpement>

CALDERON S., 2020, « Union européenne – Vietnam : les enjeux de l'accord commercial », consulté le 30 mai 2020, https://www.rtf.be/info/monde/detail_union-europeenne-vietnam-les-enjeux-de-l'accord-commercial?id=10430465

ENABEL, 2020, « Coopération gouvernementale », consulté le 26 juillet 2020, <https://www.enabel.be/fr/content/cooperation-gouvernementale>

MINISTERE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ETRANGERES, 2020, « Présentation du Sénégal », Consulté le 15 juillet 2020, <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/senegal/presentation-du-senegal/>

MINISTÈRE DE LA SANTÉ VIETNAMIEN, 2020, « Page d'information sur la maladie du coronavirus », Consulté le 30 juillet 2020, <https://ncov.moh.gov.vn/>

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2019, “Democracy Index 2019”, Consulté le 20 juillet 2020, <https://www.eiu.com/topic/democracy-index>

WALLONIE BRUXELLES INTERNATIONAL, 2015, « Note de politique Internationale 2014-2019 des gouvernements de la fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie », Consulté le 18 janvier 2020, <http://www.uvcw.be/actualites/33,201,35,35,6246.htm>

WALLONIE BRUXELLES INTERNATIONAL, 2018, « Appel à propositions pour le programme de travail 2019-2021 Wallonie-Bruxelles/Vietnam », Consulté le 30 avril 2020, <http://www.wbi.be/fr/news/news-item/appel-propositions-programme-travail-2019-2021-wallonie-bruxellesvietnam#.XsEvVGqzY2w>

WALLONIE BRUXELLES INTERNATIONAL, 2019, « Rapport d'activités 2018 de Wallonie-Bruxelles International », Consulté le 7 février 2020, https://issuu.com/awex-wbi/docs/wbi_ra_2018_web

WALLONIE BRUXELLES INTERNATIONAL, 2020, « A propos de Wallonie-Bruxelles International », Consulté le 15 mars 2020, <http://wbi.be/fr/page/propos-wallonie-bruxelles-international#.Xy6sDygzY2w>

WALLONIE BRUXELLES INTERNATIONAL, 2017, « Rapport d'activités 2016 de Wallonie-Bruxelles International », consulté le 7 avril 2020, https://issuu.com/awex-wbi/docs/ra2016_wbi

- **Autres :**

GREGA P., 2018, Cours de politiques de développement, dispensé en 2018 à l'UCLouvain Fucam Mons.

WALLONIE BRUXELLES INTERNATIONAL, 2020, « Fiche pays Vietnam », document confidentiel (obtenu lors de l'observation directe)

8. Annexes :

8.1. Entretiens :

- **ANNEXE 1 : Guide d'entretien vierge :**

Entretien de ; le Juin 2020

Agent - Opérateur

Nous réalisons actuellement une recherche sur **la réussite des projets** dits de « coopérations au développement » dans le cadre de coopération bilatérale (c'est-à-dire entre deux Etats). En effet, notre but est de comprendre quelles sont **les facteurs qui permettent la réussite d'un projet et en quoi ces facteurs influencent cette réussite**.

Nous tenterons au regard des différents types de personnes interrogées : les agents administratifs en charge de l'encadrement de ces projets, les opérateurs au cœur de la création ceux-ci et finalement, les délégations étrangères réceptrices des projets belges, de comprendre quelle est la recette de la réussite d'un projet.

Ainsi, si nous voulons rendre notre recherche pratique et utile pour les acteurs de terrain, il semble indispensable de leurs laisser la parole.

Vocabulaire :

- Etat de réception : est l'Etat avec lequel coopère la Belgique
- Structure institutionnelle : comprend les administrations, les ministères, les règles qui régissent le territoire. (Klijn & Koppenjan, 2006)

Déroulement :

Tout au long du questionnaire vous êtes libre de rajouter tous les éléments que vous souhaitez : exemples, explications supplémentaires ou analyse personnelle.

La confidentialité des entretiens est garantie : les échanges (écrits ou oraux) seront enregistrés pour les besoins de la recherche mais ne seront utilisés qu'à cette fin. Il ne sera pas possible de reconnaître l'identité des interviewés dans le texte. Vous pouvez, dès lors, critiquer et analyser en toute liberté.

Si vous acceptez de répondre à ce questionnaire sous la forme d'une discussion en vidéo-conférence, je suis disposée à vous entendre sur les applications suivantes : Zoom, Teams, WhatsApp, FaceTime ou Messenger.

Si vous répondez à ce questionnaire par écrit, vous pouvez envoyer le document complété par email à l'adresse : rachel.strazzeri@student.uclouvain.be , de préférence avant le 5 juillet 2020.

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiales à la réussite d'un projet ?

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet⁸ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

Question 12 :

A hauteur de quel pourcentage les acteurs sont censés financer le projet ?

Répartissez 100%

Etat belge	%
Etat étranger	%
Opérateurs	%

Question 13 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Question 14 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Question 15 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Question 16 :

⁸ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

Question 17 :

Pensez-vous que les antécédents entre la Belgique et l'Etat de réception ont une influence sur leur envie de coopérer ?

Question 18 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Question 19 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

Question 20 :

Pour finir, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Question 21 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

- **ANNEXE 2 : Entretien de l'agent EA1 (le 25 Juin 2020)**

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Mes études en philologie germanique m'ont amené à découvrir grâce à la langue anglaise une bonne partie du monde et de son histoire à travers sa littérature, les auteurs m'ayant le plus marqué étant Joseph Conrad, Chinua Achebe, V.S. Naipaul, E.M. Forster, George Orwell, Graham Green et Salman Rushdie entre autres, dont le point commun est le choc des cultures, souvent marqué d'incompréhension ou d'indifférence pour la réalité et la culture de l'autre et annonceurs de grands changements toujours en cours aujourd'hui, comme débattu actuellement dans le cadre de la réflexion sur le colonialisme et de ses symboles dans l'espace public et du post-colonialisme qui lui a succédé.

Cet intérêt pour les autres cultures et pour les relations internationales ne s'est jamais démenti et c'est avec énormément de plaisir que j'ai eu le privilège de rejoindre Wallonie-Bruxelles International il y a deux ans et d'intégrer le service de coopération bilatérale directe qui gère au quotidien les accords de coopération que nous entretenons avec les pays désignés comme prioritaires pour la Région wallonne, la fédération Wallonie-Bruxelles et la COCOF, pays situés principalement en Afrique, en Asie du Sud-Est et dans les Caraïbes.

A titre personnel, je reste intimement convaincu qu'il est plus que jamais indispensable de renforcer la solidarité entre les personnes, les cultures et les communautés, et les générations, ce qui constitue l'ADN de notre action.

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

Il faut un cadre clair sur le plan institutionnel avec des priorités et des secteurs bien définis et des accords sur papier entre partenaires institutionnels quant aux objectifs du projet et sur la répartition des moyens alloués. Une relation de confiance entre partenaires du projet est également indispensable, assortie idéalement d'une convention écrite afin d'éviter tout malentendu. Il faut ensuite tout au long du projet un processus de suivi-évaluation mis en œuvre par les deux parties assurant le bon suivi des accords et de la Commission mixte qui en découle, et dont il est attendu une grande disponibilité, un traitement administratif efficace des subventions, et une veille diplomatique attentive permettant de faciliter le cas échéant la bonne mise en œuvre sur le terrain du projet.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

La réussite d'un projet peut parfois tenir à peu de choses, telles que la volonté d'un homme au Sénégal voulant participer au développement harmonieux de sa localité. Son projet à l'origine culturel (festival de musique) s'est constamment réinventé pour aboutir aujourd'hui à une véritable entreprise active toute l'année et assurant la gestion de projets structurants et durables, générateurs d'emplois et de revenus, de solidarité interculturelle et sociale (radio , tourisme solidaire, musée, coopération, artisanat, art plastique, décentralisation de l'action culturelle, interculturalité...).

Le projet est aujourd'hui soutenu par de nombreux bailleurs et autorités. Le concept mis en place a aussi fait l'objet d'une thèse de doctorat défendue à l'université de Southampton au Royaume Uni mettant en valeur sa contribution au développement durable d'une ville et d'une région.

A l'inverse, un projet peut échouer si la connaissance et la confiance des partenaires est insuffisamment développée. Il est aussi primordial qu'ils partagent les mêmes objectifs personnels et mettent leur énergie au service du projet. A titre d'exemple, un projet mené au Sénégal a été arrêté par le partenaire local lorsque les conditions de financement du projet, à la base surévaluée, ont été adaptées pour être plus en adéquation avec les réels besoins opérationnels du projet. Il y avait aussi un déséquilibre entre l'implication des deux partenaires, l'un étant très actif et l'autre essentiellement passif. Cela a créé des tensions et des échanges entre partenaires d'une grande violence verbale et une rupture définitive de confiance entre partenaires.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Il faut un appui institutionnel fiable assorti d'un contexte politique stable qui permet de garantir la mise en œuvre d'un projet en toute sécurité et d'offrir la certitude que les moyens alloués seront bien disponibles le moment adéquat. La situation actuelle nous rappelle aussi qu'une situation sanitaire normale est un prérequis indispensable à toute activité de coopération sur le terrain, des alternatives sous format numérique pouvant être utilisées de manière complémentaire et ponctuelle (et hors contexte sanitaire) mais pas de manière permanente.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

Un projet de coopération vise à la réalisation d'une volonté politique qui unit deux gouvernements autour d'un objectif commun et qui est officialisé sous forme d'un accord de coopération permettant de mettre en œuvre concrètement des projets s'inscrivant dans les axes prioritaires identifiés par les deux parties.

Cela signifie concrètement qu'un projet de coopération est réalisé dans un cadre juridique bien défini et contraignant qui est indispensable pour mobiliser des moyens budgétaires publics pour la mise en œuvre de tout projet.

Les priorités fixées par les gouvernements doivent aussi être identifiées en fonction de l'intérêt mutuel des pays et des opérateurs en s'inscrivant en complément ou en soutien de politiques mises en œuvre ou envisagées et pouvant faire appel à une expertise reconnue et disponible.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

L'idéologie peut décider ou non nos gouvernements d'approfondir les relations bilatérales avec le pays partenaire. Nous ne sommes toutefois plus dans un monde bipolaire avec une influence de l'alignement d'un pays sur les relations bilatérales. Un critère plus déterminant est l'adhésion aux valeurs universelles et aux objectifs de développement durable ou le fait d'être partenaires dans des enceintes multilatérales telles que la Francophonie.

Par ailleurs, le souhait de WBI est d'utiliser les relations bilatérales comme un outil de rayonnement des politiques mises en œuvre, dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques et de collaborations mutuellement profitables.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet⁹ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

L'idéologie du pays partenaire et son système politique qui en découle font partie de l'analyse stratégique préalable à toute mise en œuvre d'accord de coopération et de programme de travail. C'est donc au stade le plus précoce d'un projet que cette prise en compte intervient.

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Cela joue un grand rôle puisque la bonne mise en œuvre d'un projet dépend des capacités des administrations à mettre à disposition en temps et en heure les moyens convenus et d'en assurer la bonne utilisation. Nous avons, tant la partie WBI, que la partie du pays partenaire, une **obligation de moyens** vis-à-vis de nos opérateurs et une fonction de **facilitateur** de sorte que les personnes impliquées dans le projet puissent se concentrer uniquement sur les résultats à atteindre.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

⁹ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Chaque pays a sa propre façon de fonctionner et d'organiser l'organisation et la coordination des projets. Ce n'est pas nécessairement le même département d'un pays à l'autre et le processus décisionnel peut également être à géométrie variable. Il convient dès lors d'identifier les personnes-relais les plus adéquates permettant de débloquer une situation ou d'accélérer un processus. A titre d'exemple, au Sénégal, un contact avec l'ambassadeur permet de sécuriser des rendez-vous de manière plus efficace qu'en suivant la voie hiérarchique normale en interpellant nos collègues du Ministère des Affaires étrangères. Au Maroc, un contact direct avec le Ministre est une autre façon de faire avancer les démarches. En résumé, il faut s'adapter aux circonstances.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Il faut des équipes motivées et compétentes au nord et au sud pouvant compter sur des administrations disponibles et attentives aux besoins des opérateurs et à l'évolution du projet. Les moyens budgétaires doivent être prévus et disponibles le moment venu et faire l'objet d'un suivi attentif quant à leur bonne utilisation.

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

1. Informations
2. Volonté politique
3. Financement

Question 12 :

A hauteur de quel pourcentage les acteurs sont censés financer le projet ?

Répartissez 100%

Etat belge	50%
Etat étranger	50%
Opérateurs	0%

Question 13 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Chacun à son niveau participe à cet exercice. L'opérateur car il est l'initiateur du projet et son principal exécutant. Le bailleur de fonds car il détermine le cadre budgétaire et est responsable de sa mise à disposition.

Question 14 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Absolument et c'est la fonction première des Comités d'évaluation à mi-parcours ou Comités conjoints d'accompagnement qui permettent le rassemblement de tous les acteurs de la coopération impliqués dans le programme de travail, généralement organisé dans le pays partenaire à l'initiative de la délégation ou de son représentant voire des autorités locales (par exemple au Vietnam). Des comités de pilotage peuvent également être mis en place dans le

cadre de programmes plus spécifiques (de type Promes (programme de protection des mineurs) au Sénégal par exemple).

Question 15 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Oui, cette volonté est essentielle en coopération bilatérale directe car elle s'exprime notamment lors du dialogue politique interétatique préalable qui doit idéalement mener à l'établissement de déclarations d'entente entre gouvernements qui fixent les grandes priorités du futur programme de travail conjoint, en se basant sur les priorités politiques du moment (déclaration de politique générale, note de politique internationale, plan de développement économique et social, etc..) et les priorités au niveau international, principalement en matière de développement économique, social et environnemental durable (ODD). Dans ce cas, cela survient en amont du programme de travail et est un préalable à tout projet qui en découlera. Il se peut aussi que les priorités politiques évoluent entraînant une réorientation des projets comme nous le vivons actuellement avec le Covid-19 où nos gouvernements ont exprimé leur volonté d'utiliser nos outils de coopération en soutien des politiques publiques mises en place pour lutter contre la propagation du virus. Un changement de gouvernement entraînant une instabilité politique avec des conséquences négatives sur les relations diplomatiques entre les pays (exemple en RDC lors de la présidence Kabila) peut également entraîner le gel de programmes de travail.

Question 16 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

C'est fort lié à la bonne connaissance des acteurs, la bonne compréhension du contexte et de la réalité du pays et surtout du respect et de la confiance mutuels qui existent entre partenaires. On constate souvent que de nombreux opérateurs sont animés par une forme d'altruisme et une volonté de contribuer à créer un monde meilleur pour tous, ce qui facilite certainement le consensus, partant du principe qu'on est là pour apporter des solutions et non pas pour créer des problèmes.

En résumé, une des marques de fabrique de notre coopération est de mener à des résultats concrets, bénéfiques mutuellement et toujours dans une relation d'égal à égal.

Question 17 :

Pensez-vous que les antécédents entre la Belgique et l'Etat de réception ont une influence sur leur envie de coopérer ?

Certainement, et nous en avons des exemples concrets avec la RDC, le Rwanda et le Maroc avec lesquels nous partageons des moments d'histoire forts. La présence de diaspora importante est également un facteur qui peut influencer la volonté de développer des coopérations plus actives que d'autres (exemple avec la Guinée, voire le Vietnam).

Question 18 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que

ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

On ne peut pas exclure la volonté d'un régime autoritaire et non démocratique de vouloir donner une impression d'ouverture vers une plus grande liberté d'expression à des fins stratégiques (conclusion d'accords commerciaux, meilleure acceptation au sein des enceintes multilatérales, etc...) et d'image positive vis-à-vis du monde extérieur. Il est clair aussi que la coopération s'inscrit dans une démarche visant à améliorer les relations diplomatiques entre les états et créer une relation de confiance qui peut permettre d'aborder, au plus haut niveau de décision mais aussi à un niveau intermédiaire entre administrations et opérateurs, des sujets sensibles tels que la peine de mort, la question du genre, le mariage pour tous, la colonisation, les conflits passés et actuels, la liberté de parole, etc...

En résumé, c'est une arme à double tranchant, mais le dialogue est toujours préférable à une politique de la terre brûlée ou d'endiguement comme lors de la guerre froide. La Belgique est d'ailleurs internationalement reconnue pour sa contribution positive à la paix dans le monde à cette époque en préconisant un dialogue constructif avec le bloc de l'est (connu et enseigné depuis comme la doctrine Harmel) à un moment où le risque d'escalade et de nouveau conflit mondial était réel.

Par ailleurs, WBI a parmi ses priorités politiques la promotion des valeurs universelles, la promotion des droits humains, de la paix et du métissage des civilisations.

Question 19 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

La dissemblance culturelle est un avantage formidable, la plus-value non évaluable et non chiffrable d'un projet mais celle qui peut laisser les traces les plus profondes et durables en termes d'expérience professionnelle mais surtout de vie.

Question 20 :

Pour finir, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Vu le contexte actuel, je prendrai l'exemple du projet « médecine de famille » mis en œuvre au Vietnam car il ne fait aucun doute que les dispositifs mis en place depuis plusieurs années ont grandement contribué à faciliter la lutte contre la pandémie de Covid-19. Depuis le lancement du projet en 2006, le Vietnam a reconnu la médecine de famille en tant que discipline, intégré des cours de médecine générale dans le tronc commun du cursus de médecine, développé des formations spécifiques accréditées et mis en place un réseau interuniversitaire de médecine de famille. Le projet s'est ensuite étendu pour progressivement s'intéresser aux autres disciplines, regroupant aujourd'hui les soins infirmiers, la kinésithérapie, la psychologie et la pharmacie, formant un tout cohérent au service de la santé publique en général. Le projet est non seulement une réussite au niveau du Vietnam mais est dorénavant suivi par des experts cambodgiens et laotiens en vue, peut-être, d'une déclinaison future du projet dans leur pays.

Question 21 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Nous te souhaitons la meilleure des réussites pour la défense de ton mémoire et dans tes choix futurs, la poursuite d'études ou le grand saut dans la vie professionnelle.

• ANNEXE 3 : Entretien de l'opérateur EO2 (le 19 juin 2020)

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Je travaille en socio-économie de l'élevage et de la santé animale, le domaine s'ouvrant sur des enjeux de santé publique et environnementale. Je m'intéresse à la coopération internationale depuis le début de mes études et j'ai développé mes activités spécifiquement dans ce secteur. Je mène des projets de recherche et de formation pour le développement. Mon enjeu scientifique est de comprendre les modes de décision des acteurs, individus et groupes ; l'enjeu de développement associé à cela est d'arriver à proposer ou susciter des actions qui entrent en accord avec ces modes de décision ou d'accompagner des processus décisionnels qui seraient favorables à un résultat reconnu comme souhaitable par les acteurs concernés.

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

J'identifierais en premier lieu la confiance mutuelle entre partenaires, puis le respect des capacités et prérogatives locales. En tant que partenaire étranger, nous devons nous mettre au service de l'objectif de développement du partenaire, tout en veillant assez naturellement que le partenariat soit mutuellement bénéfique d'un point de vue scientifique.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

Je n'ai pas connu de situation d'échec à proprement parler. Je dois avoir eu de la chance avec les partenaires avec lesquels j'ai développé des projets. A chaque fois, il y a une relation très amicale qui se développe, une relation de confiance forte, un respect mutuel. Il faut bien sûr connaître ce que l'on peut apporter à l'autre et essayer de le faire, mais surtout pouvoir baser le projet sur les forces déjà en présence localement. Faire confiance aux talents présents et se mettre à leur service, comprendre les contraintes vécues localement dans la conduite des activités et être prêt à repenser la stratégie à tout moment.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Des partenaires qui se connaissent. Une relation de confiance et de respect mutuel également avec le bailleur.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

Je ne sais pas. C'est probablement très dépendant des domaines d'application, selon qu'ils tiennent plus ou moins du cadre politique, de la société civile ou du secteur privé.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

Cela dépend aussi du domaine, plus ou moins politisé. Ce qui me semble intéressant, c'est de savoir si cette idéologie est effective au niveau des acteurs, qu'elle soit intégrée par les acteurs ou qu'elle traduise la culture du pays, ou si elle est comme artificiellement apposée ou imposée et ne dit rien de la logique d'action réelle des acteurs. Comprendre le lien des acteurs à cette idéologie, adhésion ou distance, voire fracture, indifférence ou opposition, est alors important pour correctement proposer des modalités d'action.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹⁰ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

Ayant un abord par le terrain, cet idéologie m'apparaît comme secondaire. Dans les cas que j'ai en tête, je dirais que je m'y suis intéressé comme décrit à la question précédente, en m'intéressant davantage à la façon dont les acteurs de terrain s'approprient cette idéologie ou s'en accommodent. Il est des pays où l'Etat est assez faiblement présent, d'autre où il est omniprésent.

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Je ne vois pas comment répondre à cela. Dans les cas où c'est pertinent pour moi, je décrirais surtout un rôle de soutien, de facilitation bienveillante. Dans certains pays, j'aimerais arriver à impliquer davantage cette structure dans le co-développement de solutions avec les acteurs locaux.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Oui, actuellement, nous avons un projet qui tarde à démarrer pour blocage de signature d'accord. Le blocage est néanmoins situé au niveau de l'université (publique), pas de l'Etat directement. A part ce cas nouveau, non, je n'ai jamais eu de frein particulier.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Humaines d'abord et financières ensuite... mais l'enjeu de la réussite est justement de s'adapter aux ressources disponibles.

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

Info, Fin, Pol

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

A mon niveau (celui de l'agent belge et des opérateurs locaux), ce n'est pas dans cet ordre-là que se pose la question dans les faits. Les bailleurs proposent différents appels avec différents dimensionnement et on cherche à proposer des projets les plus porteurs possibles, faisables avec le dimensionnement proposé. Du coup, le dimensionnement initial m'apparaît comme une décision politique. Je ne m'attends pas à ce qu'elle soit posée dans ces termes d'optimalité pour la réussite. J'aurais tendance à croire que cette question n'existe pas.

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

¹⁰ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

Bien sûr, cela fait partie de la confiance. C'est une confiance correctement informée. Le partage n'est pas forcément organisé consciemment, planifié. Même quand on décide a priori d'une modalité d'échange, les modalités réelles se dessineront avec le temps.

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Un cadre politique favorable, je vois cela comme facilitateur, tout du long. Mais ce n'est pas un élément que je mettrais au cœur des projets qui m'occupent. Les « volontés politiques » prennent place dans un système -politique, social et économique, national et international- qui les dépasse. Pour moi, ça tient un peu du mythe, la « volonté politique ».

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

Non, le consensus n'est pas nécessaire. Un terrain d'entente suffit. Le concept de « valeur universelle » n'est justement pas universel. Donc non, ça ne facilite pas. Que du contraire.

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Ce n'est pas du tout mon domaine. Mais je vois très mal la notion de « projet » coller à ces enjeux-là. On parle ici de lame de fond, de combat à mener par les peuples, et de solidarité à avoir avec les combats dans lesquels on reconnaît nos valeurs, sans forcément prétendre à leur universalité. Un projet, ça se construit sur un temps défini, dans un espace limité, avec un objet assez humble. Bien sûr, un projet peut être en ligne ou non avec les combats mentionnés.

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

Une force. Il faut en être conscient et s'y intéresser, faire des efforts en ce sens, pour en tirer parti.

Question 18 :

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Désolé mais le temps me manque pour décrire cela. Je ne pense pas devoir souligner d'autres points que ceux déjà avancés au début du questionnaire.

Question 19 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

- **ANNEXE 4 : Entretien de l'opérateur EO3 (23 juin 2020)**

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Je suis Professeur à l'Université de Liège, dans le Département des Sciences et Gestion de l'Environnement. Je suis responsable d'un laboratoire de recherche travaillant sur la relation eau-environnement-développement. Je suis actifs dans des projets de recherche et développement, beaucoup dans les pays du sud depuis plus de 25 ans. Je suis intéressé par les questions de développement parce que mes compétences en agronomie, en gestion de l'eau et des sols m'ont naturellement amenées à travailler sur des questions clés de développement pour ces pays du sud.

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

Pour réussir un projet il faut :

- Une bonne préparation de ce dernier
- Une bonne équipe qui sait collaborer et travailler en confiance, ce qui implique que les partenaires doivent se connaître et s'apprécier
- Des ambitions à la hauteur des moyens financiers accordés par le projet
- Des moyens financiers accordés selon les besoins du projet et pas selon les budgets disponibles auprès des bailleurs de fonds.
- Pour les projets avec peu de financement, les utiliser comme tremplin pour aller chercher des moyens plus importants via d'autres sources de financement

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

- J'ai un projet au Maroc dont les partenaires sont mes anciens doctorants ou des collègues proches de ces anciens doctorants. L'implication des partenaires est garantie, ce qui conduit à des résultats très positifs.
- A l'inverse, dans un nouveau projet au Sénégal, les contacts avec les partenaires sont difficiles, essentiellement officiels. Il n'y a pas de lien personnels entre nous, ce qui limite la collaboration à des engagements officiels et empêche le projet de bien avancer. Mais il faut un début à tout et souvent, le premier projet sert à établir la confiance dans le partenariat.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Comme expliqué plus haut, il faut un climat de confiance entre les partenaires, un objectif clair et commun du projet et un ensemble de tâches bien précises, bien structurées et bien réparties dans le partenariat. Il faut aussi une responsabilisation de chaque partenaire.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

La Belgique et WBI ont leurs pays prioritaires et ils définissent les thématiques soutenues dans chacun de ces pays. Cela influence très fortement les projets de coopération. Ce sont eux qui

les financent, il ne faut pas l'oublier. Sans ce soutien, aucune coopération ne serait possible à notre niveau universitaire.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

Nous n'avons jamais tenu compte de l'idéologie d'un Etat dès lors que le coopération était souhaitée pour l'Etat belge ou WBI. J'ai collaboré avec la Chine et le Vietnam qui sont deux Etat communistes. Cela étant dit, si un Etat fort (comme le sont les Etat communiste) décide de participer à un projet, c'est très souvent un gage de succès car leur image est en jeu et ils mettront souvent tout en œuvre pour que la coopération se passe bien.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹¹ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

Je n'ai jamais ressenti une influence de l'idéologie dans mes projets qui sont orientés sciences exactes et naturelles.

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivis du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Lorsque l'on coopère avec des Etats forts, qui jouent un rôle essentiel et visible dans le bon fonctionnement d'un pays, cela aide énormément pour le bon fonctionnement d'un projet. On va nous faciliter les démarches administratives, on disposera des partenaires qui vont devoir répondre à l'attente parce que contraints par leurs Autorités. Par contre cela ne permettra pas toujours à chacun de s'exprimer librement...

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Oui bien sûr que c'est déjà arrivé ! D'où l'importance du partenaire local qui doit pouvoir débloquer ce genre de situation. Soit, il est proche du pouvoir et les choses s'arrangent rapidement, soit il est efficace et arrive à se débrouiller pour passer les différentes barrières administratives bien connues par eux. Encore une fois, cela va dépendre de leur motivation personnelle.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Voir question 2

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

- 1) Volonté politique
- 2) Financement
- 3) Informations

¹¹ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivis du projet, évaluation du projet.

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Le financement se prépare ensemble entre partenaires belges et étrangers. Il est impossible de faire un budget sans cette concertation. Je ne comprends pas ce que veut dire « délégation étrangère ». Il faut signaler qu'il est impossible de réaliser des projets lorsque ceux-ci sont rabotés de 70% dans les budgets accordés.

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

La communications entre partenaires est essentielle pour un bon fonctionnement du projet, bien sûr ! Si le projet est bien préparé, chacun sait quelle information il doit communiquer à qui. Si en plus, un climat de confiance existe entre partenaires, il permet d'adapter les informations communiquées pour permettre au projet de continuer à avancer malgré les imprévus arrivant très souvent dans des projets de coopération.

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Une fois que le projet est accordé et financé, le rôle des Etats est relativement limité surtout pour les projets qui fonctionnent bien. Il pourrait arriver que les Etats doivent intervenir pour débloquer des situations compliquées mais je n'ai que très rarement rencontré ce genre de situation. C'est donc dans la définition des thématiques soutenues par la Belgique et WBI que se trouve la plus grande influence sur les projets de coopération.

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

Le projet doit permettre de répondre à une question commune, par une méthode acceptée par l'ensemble du partenariat. Il n'y a pas de consensus à proprement parlé dans mes projets qui sont plutôt du type « sciences naturelles et exactes ». Cela étant dit, je refuserai toujours de m'engager dans des projets qui réduiraient ou priveraient de liberté. C'est une question de principe liée très probablement à mon éducation dans notre société démocratique.

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Il faut continuer à coopérer avec des Etats non démocratiques car il s'agit d'une porte d'entrée formidable pour transmettre nos principes démocratiques. Nous devons servir d'exemple. Le message ne passera pas tout de suite, sera même sans doute biaisé mais il faut persévérer. A noter aussi que la démocratie n'est pas le système parfait et que le confronter à d'autres systèmes pourrait le faire évoluer.

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ?
Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

La dissemblance culturelle n'est pas un problème dès lors que l'on s'est fixé des objectifs communs dans le projet de coopération au développement et que chacun respecte ses engagements. Chaque partenaire apportera ses compétences qui seront différentes et qui se complèteront (dans un monde idéal).

Question 18 :

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Voir question 3

- **ANNEXE 5 : Entretien de l'opérateur EO4 (le 17 juin 2020)**

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Je m'appelle XXX, je suis bioingénieur, je postule actuellement à la coopération au développement belge. Je veux travailler depuis mon enfance dans la coopération car la famine des enfants m'a marqué très jeune. Aussi lors de mon voyage au Cameroun, on était partis pour 3 semaines de cours de foresterie tropicale et là c'était la première fois que j'allais en Afrique et je me suis rendu compte que je voulais travailler dans la coopération au développement. Et donc j'ai fait mon mémoire avec l'ONG Eclosio qui sont dans la coopération au développement et c'était un peu ma première expérience dans la coopération. Et après, l'autre expérience que j'ai eu c'est lorsque j'étais au Congo pour étudier les plantes médicinales, là c'était pour une entreprise privée donc ce n'était pas vraiment de la coopération mais c'était aussi dans l'idée d'aider les populations locales. Mes motivations dans la coopération au développement c'est vraiment d'aider.

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

Alors, j'envoie deux principaux, soit le projet vient de l'extérieur (ex : la Belgique) alors il faut qu'il soit approprié par les gens sur place mais ce qui est encore mieux c'est que le projet vienne des gens sur place et qu'il y ait un appui extérieur. Parce que si ça vient des locaux (le pays de réception) le projet va marcher parce qu'il le voulait.

- Donc une volonté de l'Etat de réception ?

En fait je ne parle même pas de l'Etat mais des gens même sur qui le projet va avoir un impact. Les bénéficiaires en fait, que ça réponde vraiment aux besoins des bénéficiaires et que ça corresponde à leur culture. Parce que, par exemple, j'ai été contacté par quelqu'un qui veut lancer un shampoing en Colombie (en fait c'est un shampoing en pauvre et quand on rajoute de l'eau ça fait du shampoing). Du coup je lui ai dit « est-ce que tu penses que là-bas ils vont s'en servir ? toi tu penses que ton idée est géniale mais est-ce que là-bas aussi ils vont trouver ça génial aussi ? ». Parce que parfois tu penses un truc qui est super bien fait, super logique ici et puis la réalité locale c'est totalement différent. Donc adapté culturellement et c'est pour ça que c'est intéressant que les locaux aient déjà le projet sur place ou des idées rattachées à ce projet.

Et d'ailleurs, pour mon projet avec le Brésil, j'ai été voir la dame de la CASIW, et elle a un peu décortiqué et démonté mon projet car je n'avais justement pas assez bien identifié les attentes des bénéficiaires. Et le projet que je voulais mettre en place devrait venir des populations locales et pas moi venir imposer des choses. Donc la maintenant je m'oriente plus pour soutenir des initiatives locale qui ont déjà lui et moi je viens simplement en appuis à des choses qui existe déjà.

- Donc si on voulait résumer on dirait : la volonté des locaux/ bénéficiaire et prendre en compte la culture des bénéficiaires.

Oui et l'appropriation aussi, parce que si le projet vient de l'extérieur alors il faut que quand tu pars les locaux continue le projet eux-mêmes. Par exemple pour les reboisements de mangrove, si tu t'en vas est ce qu'ils vont encore reboiser l'année d'après.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

Par exemple, là mon dernier projet c'est le coronavirus qui a mis un grand « pause » dans mon projet et puis je me suis remise en question sur ma façon de faire et je pense plutôt m'implanter dans un projet qui existe déjà. Il n'y aura d'ailleurs pas d'apport de la Belgique car déjà le Brésil n'est pas dans les pays prioritaires de la Belgique, ce sera juste une aide de ma petite personne. Le projet que j'avais développé c'était très ambitieux mais finalement ça venait de moi et ça touchait à l'éducation là-bas et c'est hyper délicat quand on vient d'un autre pays de dire « ce n'est pas bien votre truc il faut changer », pour moi c'est de l'ingérence et ça c'est un truc qui peut faire échouer les projets. Trop se mêler ce n'est pas bon, il faut trouver un équilibre.

Un truc super important à prendre en compte, c'est tout ce qui est coutumier en Afrique, ça c'est un truc qui peut à la favoriser ou faire échouer ton projet. Donc il faut absolument se mettre les chefs coutumiers dans la poche on va dire. Car si on les convainc, ils vont plutôt être une aide mais si tu ne vas pas les voir ou tu ne fais pas attention, ils risquent de dire à la population « non non ce projet là ce n'est pas bon ». Enfin moi j'allais systématiquement voir les chefs de village quand j'arrivais dans un village, c'est aussi une marque de respect.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

/

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

Moi quand tu me dis ça je pense au fait que la Belgique a décidé de se recentrer sur plusieurs pays d'Afrique et ceux qui ne faisaient pas partis de ces pays on du se débrouiller par eux même pour trouver des financements. Et ça ça peut avoir un impact hyper fort sur le projet. Donc je dirais oui, sur le choix des pays d'action.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

Oui parce que, c'est ce que je disais tantôt, si on construit les projets avec notre vision belge, et qu'on ne prend pas en compte la vision du pays et qu'on ne se met pas à leur place ça ne peut pas fonctionner. Parce qu'il y aura surement des autres règles à respecter dans une dictature par exemple.

Par exemple les projets sur les droits de la femmes ect ça pose surement problème ... en biologie moins généralement.

Mais après je pense à la déclaration de Paris où il y a l'idée de l'alignement¹² : donc tu es obligé de t'aligner sur les lois d'où tu vas, même si c'est une dictature donc si ça ne correspond pas tu ne peux même pas faire ton projet. Parce que on ne doit pas faire de l'ingérence mais en même temps si l'Etat ne respecte pas les droits de l'Homme tu t'aligne sur les droits de l'Homme (qui sont pour moi supérieur aux droits de l'Etat) ... je ne sais pas trop c'est vraiment délicat.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹³ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

/

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Je peux te donner un exemple, il n'y a pas eu d'impact sur tout le projet mais quand j'étais au Congo, il y avait l'agence nationale de renseignement. Et un jour j'étais entrain de faire une enquête de terrain, et ils savaient déjà qui j'étais, ils avaient eu mon passeport donc ils n'avaient aucune raison de venir mais en fait il y a de la corruption, les personnes sont tellement sous-payées qu'ils sont venus m'ennuyer sans raison. Mais en plus en pleine enquête j'étais avec tous les gens ... j'étais très mal à l'aise. J'ai fini par demander à mon interprète de le faire partir. Et j'ai eu d'autres exemple où la corruption dans l'administration fait qu'ils demandent des choses en contrepartie : de l'essence ou autre... et cela met des bâtons dans les roues. Je pense qu'ils sont dans une telle détresse financière que on peut comprendre, c'est presque justifier mais ça peut vraiment embêter un projet. Ça c'est le côté négatif et du côté positif ... je cherche toujours

J'ai aussi eu du mal à avoir mon visa pour le Congo et je pense que c'était carrément dû à la relation entre l'Etat belge et congolais donc mon projet a failli ne pas se réaliser du tout.

La seule fois où j'ai vraiment fait appel à l'administration, c'est quand j'étais au Sénégal, je devais poser des questions pour le reboisement et je ne sais pas s'ils pouvaient vraiment délivrer des autorisations en fait dans les administrations africaines c'est assez flou. Donc l'administration ne m'a trop aidé mais ne m'a pas stoppé non plus.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

/

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

La motivation.

- Souvent on me répond le financement [humour]

Ah ben oui c'est vrai que souvent on dit que l'argent c'est le nerf de la guerre. D'ailleurs moi j'avais pensé mon projet avant de voir le financement et je ne m'étais pas rendue compte mais quand tu n'as pas d'argent tu n'as rien malheureusement.

¹² 2. Alignement – Les pays donneurs s'alignent sur ces objectifs et s'appuient sur les systèmes locaux (<http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/declarationdeparisurlefficacitedelaide.htm>)

¹³ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

Mais au-delà du financement, je pense qu'il faut être pas mal accroché pour tenir un projet, surtout en Afrique, ce n'est pas seulement la motivation mais du courage aussi ! Il faut avoir des qualités humaines en fait. Des personnes qui gèrent le projet doivent avoir des qualités comme s'adapter à la populations (être ferme et doux à la fois notamment quand on essaye de t'escroquer mais il faut aussi avoir du tact avec les gens), avoir une équipe qui fait bien son job. Voilà je ne vois pas trop d'autres ressources

- Donc tu as deux ressources : une ressource humaine avec des caractéristiques particulières et le financement ?

Oui voilà

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

C'est pas évident...

Mais je dirais les informations sur place parce que ça t'aide à créer ton projet, si tu ne sais pas comment c'est sur place ça tout faire raté.

La volonté politique je ne sais pas trop ...

En 2 je vais mettre les ressources financières parce que parfois c'est tellement désespéré au niveau politique que finalement tu ne consultes même pas, tellement il y a de la corruption, c'est bien de les inclure au projet mais parfois c'est compliqué.

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou les délégations étrangère ?

Conjointement l'opérateur et les gens sur place pour avoir un équilibre. Parce que toi tu ne connais pas les prix sur place et comme tu es blanc on essaye toujours de te rouler dans la farine et de te faire payer plus. Mais grâce à tes partenaires locaux tu connais la valeur des choses. Et les fonctionnaires en Belgique ne savent pas vraiment les nécessités du terrain. Donc je préfère est conseillée par les locaux ou un autre opérateur belge qui a l'habitude du terrain.

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Alors oui c'est essentiel mais ça doit être gérer : parce que tout le monde n'est pas obligé de tout savoir. Par exemple les groupes qui rassemblent à la fois l'ouvrier en plantation et les actionnaires n'a pas d'intérêt.

Donc la communication oui mais réfléchie.

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

/

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

Il faut que tous les gens aient la même vision du problème mais le consensus je ne sais pas. Parce que dans un projet il y a ceux qui décident et ce qui sont embauché par exemple pour le

projet, donc ils vont avoir la même vision mais ce n'est pas un consensus parce qu'ils n'auront pas participé à la décision.

- Et si ce sont des valeurs universelles ?

Moi je pense que ce n'est pas vraiment le cas pour les valeurs universelle, mais le consensus arrive plus facilement si le projet repose sur des valeurs locales. Parce qu'il y a la valeur universelle et il y a « comment elle s'implante sur le terrain ». Qui n'est pas la même chose en France qu'au Sénégal donc ça peut être la même valeur mais elle ne va pas s'exprimer de la même manière. Donc c'est plutôt les valeurs du lieu où tu agis qui sont importantes.

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Ce n'est pas vraiment mon domaine mais je pense que du coup ton projet va s'appuyer entièrement que sur de la sensibilisation. Plutôt que de demander aux gens de s'exprimer librement c'est mieux de leur expliquer en quoi c'est important de s'exprimer librement et que c'est un droit. Donc informer, conscientiser pour ne pas mettre le projet en porte à faux par rapport à la dictature mais tout en jouant son rôle auprès de la population.

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

Le chef de projet doit faire le lien entre l'équipe sur place et le « nord ». Parce que je pense qu'il n'y a pas de dialogue entre ceux qui sont au-dessus de lui et ceux qui sont en dessous donc c'est le chef de projet qui doit pouvoir gérer les deux « cultures ».

C'est plutôt une force parce que la manière de réfléchir n'est pas la même donc on peut trouver des solutions différentes auxquelles on n'aurait pas pensé, des deux côtés. C'est ce qui est intéressant.

Je pense que si tu vois ça comme une faiblesse il ne faut pas faire de coopération donc dans cette optique c'est une force.

Question 18 :

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

/

Question 19 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

[humour]

Je sais que je n'ai pas une vision conventionnelle, par exemple avec la motivation c'est parce quand tu en veux tu trouves les solutions tandis que si tu as l'argent mais pas la motivation et bien tu ne sais pas quoi en faire.

En tout cas, bonne chance pour ton mémoire

• ANNEXE 6 : Entretien de l'opérateur EO5 (le 18 juin 2020)

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

EO5, Coordonnateur et Expert Relation extérieures pour la Direction des Relations Internationales et Institutionnelles du Forem. Le Forem est le Service Public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle pour adultes. Son cœur de métier est l'accompagnement et l'insertion des Chercheurs d'emploi.

Les activités institutionnelles concernent les relations avec les institutions partenaires (VDAB, Actiris, Bruxelles Formation, IFAPME, SPF, UE, WB ...

Les activités internationales se déclinent comme suit :

- adhésion et participation aux actions de l'AMSEP (Agence Mondiale des Services Publics d'Emploi ;
- projet et programmes européens (FEDER, FSE, Erasmus...) ;
- coopération au développement / Relations bilatérales hors UE

Dans le volet « Coopération au développement », des projets financés par WBI, l'UNESCO, Enabel et l'UE, sont actuellement en cours dans les pays suivants : Algérie, Burundi, Madagascar, Maroc, RDC, Vietnam.

En ce qui me concerne, j'ai en charge le volet « Coopération au développement et relations bilatérales hors UE ». Mon travail consiste à initier, gérer et coordonner les projets de coopération et parfois d'agir en tant qu'expert « Formation » dans ces projets.

Je me suis toujours intéressé à la coopération. Concrètement cela a débuté par une participation au cycle d'information de la CTB en 2007 suivie par une expérience de deux années de coopération au Vietnam pour le compte de l'APEFE dans le domaine de l'enseignement Technique et professionnel. Je suis en charge du volet « Coopération hors UE » à la Direction des Relations Internationales et Institutionnelles du Forem depuis janvier 2017.

Dans le cadre de ce questionnaire, il faut tenir compte du fait que Le Forem n'est pas une ONG mais bien une institution publique qui fonctionne donc la plupart du temps à l'international comme un partenaire institutionnel répondant à des orientations politiques.

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

- Un véritable **enjeu/objectif** à atteindre pour résoudre une problématique (ne pas faire de la coopération pour faire de la coopération).
- Une « **demande/sollicitation** » de la part d'un ou plusieurs partenaire(s) **institutionnel(s)**. Répondre à une demande précise et non pas proposer/imposer un soutien.
- Un **cadre logique** cohérent, coconstruit, partagé et suivi
- Des **partenaires fiables, loyaux, proactifs et réactifs** avec lesquels une **relation de confiance** et de **respect mutuel** s'est installée
- Une **coordination solide**, un véritable « porteur de projet » de chaque côté du partenariat
- Des **experts de qualité et disponibles**
- De l'**ambition** tout en restant **réaliste** par rapport aux possibles (mieux vaut des microprojets qui donnent des résultats concrets que des usines à gaz qui ne débouchent que sur des principes ou des intentions)
- un **financement à hauteur des actions** envisagées OU des **actions envisagées à hauteur du budget** disponible
- Des échéances et **délais** de réalisation **raisonnables**

- Des « **Relais** » sur place (Délégués, Ambassadeurs, Diplomates, Attachés, Coordonnateurs de projet...)

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

Les projets qui « réussissent » sont souvent ceux dans lesquels les partenaires font preuve de rigueur mais aussi de bonne volonté, de souplesse, de disponibilité, de respect et d'implication. La **qualité humaine** des intervenants est primordiale. Exemple : un projet en cours en RDC dans lequel tout le contexte autour du projet est compliqué (sécurité, financement, imposition de délais trop courts, positionnement politique défavorable ... mais qui fonctionne grâce à ces qualités humaines de part et d'autre).

Autre exemple : l'écoute, l'intérêt, la **qualité humaine**, la diplomatie d'une Déléguée WB au Vietnam a permis, l'adhésion d'un Ministère à un projet de coopération en cours qui, nous l'espérons, sera très bénéfique pour les partenaires vietnamiens dépendants de ce Ministère.

À contrario, les projets dans lesquels cette qualité humaine n'est pas présente ont moins de chance d'aboutir. Exemple : dans un projet antérieur au Maroc, un chef de projet qui ne faisait des projets que pour faire des projets et voyager et ne s'intéressaient pas aux résultats. Des partenaires wallons non loyaux... La conséquence en a été un projet très pénible à gérer et des résultats revus systématiquement à la baisse. Ce chef de projet n'avait pas non plus un mandat clair et le soutien de sa hiérarchie.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ? Ensemble de tout ce qui a été cité au point 2 mais en priorité bien entendu sécurité et soutien institutionnel et politique.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ? La politique doit donner les grandes directions à suivre (axes d'actions) à travers par exemple des Commissions Mixtes mais doit laisser le champ libre et faire confiance à ses institutions constitutives dans la réalisation concrète des actions et dans l'évaluation des résultats atteints. Une méta évaluation peut être un « plus » pour réorienter les actions en cours et en fin de projets. La diplomatie peut jouer un rôle prépondérant dans le déblocage de problème survenus en cours de projets.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ? Concernant les projets du Forem, qui est un organisme institutionnel public, l'idéologie d'un état a toute son importance dans le choix de répondre favorablement ou pas à des sollicitations de partenariats. Cependant, si le projet est lancé et à partir de ce moment, l'idéologie n'influe pas beaucoup sur la réussite du projet. Celle-ci, comme déjà signifié, dépendra plutôt de facteurs humains ou matériels directement liés au projet.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹⁴ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ? L'étape la plus impactée est celle de la création du projet et plus spécifiquement du choix de répondre favorablement ou pas à une demande de partenariat en fonction de la situation et de l'idéologie de l'état de réception. Nous suivons avant tout la politique régionale belge en la matière (Région wallonne, WBI) mais en

¹⁴ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivis du projet, évaluation du projet.

fonction du bailleur de fonds et de la situation du pays bénéficiaire, il arrive que nous suivions la politique fédérale ou notre propre jugement.

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Le Forem travaille souvent avec ses alter ego (services publics d'emploi et de formation). Dans ce cas, ces structures institutionnelles doivent véritablement jouer le rôle de porteurs de projets pour la partie de réception au même titre que Le Forem joue ce rôle pour la partie wallonne.

Quand nous travaillons avec des partenaires autres que nos alter ego, les structures institutionnelles nous semble-t-il, doivent jouer un rôle facilitateur notamment quant à l'accès à des ressources et partenaires susceptibles de pouvoir apporter un bénéfice au projet.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger. Oui. Exemple : Direction de la coopération au Maroc qui n'alloue les budgets à l'université avec laquelle nous sommes en coopération que très tardivement et selon des modalités inappropriées ce qui a pour résultat d'hypothéquer la réussite du projet car cela crée du retard, de l'incertitude, des non-dits entre partenaires et finalement de la méfiance, du stress et de la frustration. La qualité humaine tant nécessaire selon nous à la réussite des projets en est lésée.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

- Ressources humaines : de bons experts disponibles

-Ressources financières : un budget préalablement établi pour la totalité de la durée du projet avec une liberté d'utilisation, quel que soit le poste budgétaire, en fonction des nécessités et des évolutions du projet.

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

1. Financement 2. Informations 3. Volonté politique

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ? Bien évidemment. Un cadre logique rigoureux. Des Comités de pilotage en présentiel et à distance réguliers. Une plateforme collaborative.

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ? Cela dépend s'il s'agit de projets d'institutions ou d'ONG. La volonté politique intervient surtout, à mon sens, au moment de la formulation et de l'acceptation des projets.

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ? Plus le consensus, la co construction sont présentes et plus les valeurs universelles sont évoquées et prises en compte dans le projet, plus celui-ci est susceptible de générer l'adhésion des parties prenantes et donc la réussite du projet. Toutefois, il convient aussi des avoir trancher et d'être orienté résultats.

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ? Je pense que « coopérer » avec les acteurs de terrain, qu'il s'agisse d'ONG, d'acteurs privés ou d'institutions publiques n'est pas nécessairement « collaborer » et « adhérer » aux valeurs prônées par un Etat. Les organismes institutionnels, bien que faisant partie de l'appareil étatique, ne partagent pas nécessairement l'idéologie ou les valeurs du pouvoir en place. Il faut penser que ceux-ci sont avant tout composés d'individus avec une pluralité d'opinions même si celles-ci ne peuvent être publiquement exposées. La conception que je me fais de la coopération internationale au développement est justement d'aider avant tout des individus, fussent-ils partie d'une administration ou d'une institution prônant des valeurs antidémocratiques. Raison pour laquelle il importe, selon moi, d'être présent partout où les valeurs démocratiques sont bafouées ou en danger et d'ailleurs encore plus dans ces états. Il convient toutefois de communiquer clairement que ce qui est soutenu ne sont pas les valeurs prônées par l'Etat mais bien le développement de services, fussent-ils institutionnalisés, à la population.

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ? La dissemblance culturelle est prise en compte à travers le critère de réussite du projet mentionné à plusieurs reprises dans ce questionnaire, à savoir la **Qualité humaine** des acteurs, le facteur humain. Selon moi, on ne s'implique pas en coopération et on ne réussit pas un projet si on ne tient pas compte de la dissemblance culturelle, de part et d'autre. Elle peut dans certains cas constituer un frein, ralentir certaines actions, frustrer... mais en aucun cas être mise de côté puisqu'elle est une évidence, une réalité préexistante au projet. Acceptée, comprise, discutée, échangée et en quelque sorte « maîtrisée » de part et d'autre, elle constitue avant tout une force et un atout dans la compréhension des problématiques et mécanismes qui ont permis et nécessité la mise en place du projet et donc d'arriver à une résolution qui s'approche au plus près de ce qui peut convenir à toutes et tous.

En plus de choisir les experts concernés pour leurs qualités techniques et humaines, une information approfondie sur le pays d'accueil est souvent réalisée. En cours de projet, ces aspects sont souvent discutés, échangés implicitement dans les moments les plus informels. Je prône d'ailleurs le fait que des moments d'échange culturels informels puissent être facilités lors des mobilités internationales et financées par les bailleurs de fond.

Question 18 :

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ? Parmi d'autres : Projet de développement d'un répertoire des métiers et compétences et de fiches descriptives des métiers à destination de l'OBEM au Burundi. Réussite car résultats au-delà de ce qui était prévu et véritable appropriation par les

partenaires. La méthodologie partagée pour construire leur propre répertoire est devenu une réalité validée par le Ministère de l'emploi six mois après le projet et diffusé auprès de tous les opérateurs burundais en charge d'enseignement, d'emploi et de formation. Création de 150 fiches Emploi-Métiers qui servent actuellement à décliner l'offre de formation et d'enseignement des opérateurs burundais. Nous avons obtenus des résultats et réalisé des livrables concrets qui servent encore aujourd'hui, à un niveau national et qui servent de point de départ à d'autre développement.

Question 19 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

- **ANNEXE 7 : Entretien de l'opérateur EO6 (le 23 juin 2020)**

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Me présenter brièvement

Diplômes universitaires

1970: Ingénieur civil, Université de Liège
1975: Docteur en Sciences Appliquées, Université de Liège
1981: Agrégé de l'Enseignement Supérieur, Université de Liège

Dates de nomination et fonctions

1970: Aspirant de Recherches FRFC
1985: Directeur de Recherches FNRS
1998: Professeur Ordinaire à l'Université de Liège
2012 : Professeur Emérite de l'Université de Liège

- 1985-2012: Chef du service ANAST (Analyse des Systèmes de Transport, Génie naval Fluvial maritime et Portuaire) de l'Université de Liège
- 2005-2009 : Conseiller aux Relations Internationales du Recteur de Université de Liège et membre du Collège Rectoral
- Octobre 2009-2014 : Vice-Recteur aux relations Internationales de l'Université de Liège (ULg)
- De janvier 2013 à décembre 2014: Président de la CIRI (Commission Interuniversitaire des Relations Internationales du CIUF de la Communauté Française de Belgique)
- Membre de l'Académie Royale des Sciences d'Outre-Mer (ARSOM) de Belgique
- Membre de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique

Domaines d'enseignement, de recherche et d'expertise

- Génie naval, fluvial, maritime et portuaire
- Analyse technico-économique comparative entres modes de transport (+intermodalité);
- Etablissement d'un plan de transport intermodal et logistique

Début dans l'activité de coopération au développement

J'ai débuté mes activités dans le domaine de la coopération au développement par des projets et expertises réalisées pour des instances nationales et internationales, A titre d'exemples : SPPS (Service de Programmation de la Politique Scientifique Fédérale belge) en Chine, Banque Mondiale au Zaïre, AGCD (Administration Générale de la Coopération au Développement Belge) au Bangladesh, en Indonésie et en Tanzanie, Gouvernement des Pays-Bas au Bangladesh, BAD (Banque Américaine au Développement) au Brésil, Nations-Unies (FAO) en Argentine, Ministère des Transport brésilien au Brésil...

Je suis à présent à la retraite mais je poursuis des activités par l'encadrement et le conseil dans le développement de projets de coopération au développement.

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

D'abord, il faut développer une approche méthodologique comme celle de développement d'un « cadre logique » : il permet de formuler le projet et sa logique d'intervention, les problèmes à rencontrer, les objectifs à atteindre, les résultats attendus. Des critères d'évaluation vérifient l'atteinte des objectifs. Des hypothèses doivent être formulées pour que le projet puisse bien se développer dans un cadre clairement défini et une évaluation des risques doit être réalisée. Cette démarche permet de jeter les bases d'un projet. Le cadre logique permet ensuite de définir les activités, les moyens à mettre en œuvre, leurs coûts et les conditions préalables à rencontrer pour réduire les risques. Cette approche méthodologique permet de se poser les questions de fond nécessaires à l'optimisation d'un projet durable et bien adapté aux besoins.

Par l'utilisation d'une telle méthode, on réduit les risques et on augmente donc le facteur de durabilité.

Il faut donc définir un objectif global du projet et ses objectifs opérationnels.

L'approche doit être Win-Win, ce qui nécessite que le projet concerné s'inscrive dans les priorités de chaque partenaire !

L'objectif global de nos projets est d'organiser, en collaboration avec le partenaire, des activités de transfert de connaissances par la formation, la recherche, l'expertise et des stages de courte durée

Les objectifs opérationnels sont donc souvent les suivants :

- Organiser des stages et cours de formation de courte durée pour renforcer la compétence de participants provenant de domaines différents (public, privé, les gestionnaires, techniciens...).
- Organiser des cours de formation conjointe de niveau universitaire destinés aux cadres afin d'acquérir un niveau professionnel dans les spécialisations des projets
- Réaliser des projets de recherche et d'aide à la Société avec la participation de docteurs et chercheurs d'universités et instituts de recherche du partenaire.

Ces activités relatives à ces trois objectifs opérationnels sont interactives.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

Réussite d'un projet : participation humaine et financière conséquente de chaque partenaire dans le projet concerné.

Difficulté d'aboutissement complet d'un projet : introduction d'une entité extérieure en cours de projet en injectant des moyens financiers importants et influençant ainsi le partenaire dans son intérêt.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Que les décideurs de chaque partenaire considèrent que le projet s'inscrit dans un de leurs domaines prioritaire de développement socio-économique.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

D'abord, en démontrant son ouverture à l'aide au développement dans une conception de partenariat ; ensuite, sur cette base volontariste, en libérant des budgets d'investissement et en moyens humains adaptés qui servent à un développement durable dans un de ses secteurs prioritaires et dans un de ceux du pays en développement concerné.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

Il est clair que le projet ne peut se réaliser que si l'idéologie politique d'un Etat respecte des idéaux éthiques de base et des principes permettant des retombées positives sur un ensemble de la Société et non seulement sur quelques-uns de ses membres privilégiés.

Question 7 : Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹⁵ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

Il faut considérer cette prise en compte dès la création d'un projet pour que soit clairement définis dès le départ que cette idéologie s'inscrive bien dans les principes de base d'une coopération durable

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Son rôle est principalement de faciliter les contacts avec les décideurs locaux et l'accessibilité aux données/informations utiles au projet. Il est aussi important qu'elle reste en concertation avec la structure de son partenaire pour assurer une coordination continue des aspects de coopération.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Cela n'est pas souvent le cas. C'est cependant déjà arrivé lorsqu'une entreprise locale, par une action financière, empêche un suivi administratif optimal : des adaptations du projet sont alors nécessaires pour tenter d'atteindre l'objectif de base du projet sans pour autant rencontrer tous ses objectifs spécifiques.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Des ressources humaines de qualité chez les deux partenaires constituent une première garantie de bon développement d'un projet.

La qualité du suivi administratif réalisé par l'administration de chaque partenaire en bonne coordination entre elles est également importante.

Des ressources financières bien structurées en fonction des actions à mener doivent être assurées par les deux partenaires. Ces contributions peuvent prendre plusieurs formes (autres des moyens financiers, la mise à disposition d'infrastructures, de matériel didactique, informatique...)

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

- 1- Volonté politique
- 2- Informations
- 3- Financement

¹⁵ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

S'il n'y a pas une réelle volonté politique et un accès à des informations indispensables, le financement ne sera évidemment pas productif.

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Le financement optimal ne sera à mon sens optimal que s'il est défini par une collaboration entre ces trois acteurs. Le processus débute par le résultat de réunions en commissions mixtes qui est ensuite affiné avec les opérateurs de terrain.

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Cette communication est indispensable et doit être continue. Elle se réalise sous différentes formes entre les acteurs de terrain suivant l'action à mener. Les moyens sont de natures suivantes : missions sur le terrain, courriers électroniques, rapports réguliers d'avancement, lors de stages de formation continue ou de doctorat. Des contacts réguliers et des rapports d'avancement sont également fournis aux administrations concernées.

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Comme mentionné ci-avant, c'est une condition essentielle au bon développement d'un projet. D'abord, cette volonté doit se manifester lors de la commission mixte qui définit les contenus du projet et les conditions de son développement. Si des obstacles apparaissent en cours de développement qui nécessitent une intervention de nature politique, il faut qu'ils puissent être surmontés grâce cette volonté politique. Enfin lors du bilan d'un projet, il est important que les instances politiques concernées des partenaires tirent des conclusions pour décider d'une prolongation du projet ou pour en faire bénéficier d'autres projets (actions à renforcer, erreurs à éviter...).

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

Il est important d'aboutir à des consensus en cours de projet mais cela ne doit pas être nécessairement un processus continu. Des désaccords partiels peuvent apparaître et être ainsi sources de remises en question qui peuvent être bénéfiques. Si les conditions éthiques de base dans un esprit de développement durable (au sens large du terme) sont respectées, ce qui devrait être le cas dès la mise en œuvre d'un projet, alors une compréhension mutuelle est favorisée.

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Je suis assez d'accord avec cette explication. Je crois aussi que certains pays à régime unique laissent se développer les projets s'ils génèrent des résultats positifs sur le plan socio-économique principalement par la réalisation de transferts technologiques.

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ? Elle doit être considérée dans l'approche commune d'un projet lors de la définition des actions à mener pour les adapter aux conditions locales : il est très important de ne pas transposer un projet du pays d'origine sans l'adapter. La dissemblance culturelle ainsi prise en compte enrichit généralement l'efficacité d'un projet.

Question 18 :

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Le projet suivant de grande ampleur est un de ceux qui a pleinement atteint tous ses objectifs. « Training Centre for Inland Navigation and Ferries, IWTC (river and port engineering and management) ».

Il a s'agit de la création et prise en charge complète d'un centre de formation technique en Indonésie, projet financé par l'AGCD, impliquant plusieurs services universitaires de l'ULG coordonnés par l'Unité ANAST de la Faculté des Sciences Appliquées (période de 1979 à 1990 à l'issue de laquelle le Centre a été reconnu comme Centre National Indonésien). Suite à une prolongation de cinq années complémentaires de coopération, ce centre est devenu celui des 7 pays de l'ASEAN, preuve de la grande réussite de ce projet. Le Centre a été fourni « clé sur porte » comportant les phases suivante :

- Choix du site à Palembang (Sumatra) le long du fleuve Musi
- Travaux géotechniques et de remblayage du terrain (20 hectares)
- Conception des infrastructures (classes, auditoriums, laboratoires, restaurant, bâtiments administratifs, piscine, terminal fluvial flottant,
- Conception des équipements de laboratoires didactiques et informatiques, d'un bateau hydrographique et d'une drague didactique
- Conception des programmes de formation et mise en oeuvre
- Réalisation de missions d'expertise et de formation in situ
- Réalisation de stages techniques et de doctorat à l'ULg

Les éléments suivants ont été favorables au développement du projet:

- le promoteur de l'institution du Nord (ULg) avait déjà délocalisé avec succès plusieurs programmes de formation dans le Sud depuis plusieurs années
- les deux partenaires publics (AGCD et Ministère indonésien des Voies Navigables) ont investi chacun des montants financiers considérables démontrant leur volonté de coopération et leur intérêt de réaliser une coopération Win-Win
- le domaine était unanimement reconnu comme prioritaire pour le développement socio-économique régional et donc bien soutenu par les autorités concernées
- les ressources humaines de qualité existaient au niveau des partenaires du Nord (reconnaissance internationale incontestée) dans le domaine de la navigation fluviale et fluvio-maritime et au Sud, dans les domaines de base nécessaires au

développement du programme de formation (économie, gestion, management, ingénierie, pédagogie) avec une bonne capacité d'encadrement.

Question 19 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ? Pas spécifiquement.

• ANNEXE 8 : Entretien de l'agent EA7 (le 07 juillet 2020)

L'agent EA7 a réutilisé le document écrit de l'agent EA1, c'est pourquoi ces rajouts sont mentionnés en rouge.

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

La Coopération au développement n'était pas un choix de départ ; Après avoir travaillé au sein de WBI (ex DRI) au sein du Département multilatéral européen, les aléas de la vie administrative ont fait que je me suis retrouvée transférée il y a plus de 20 ans au service Afrique centrale.

Actuellement, je suis responsable du service Afrique centrale et Bénin et en charge de la mise en œuvre et du suivi des Accords de coopération et programmes de travail en cours avec ces pays

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

Il faut un cadre clair sur le plan institutionnel avec des priorités et des secteurs bien définis et des accords sur papier entre partenaires institutionnels quant aux objectifs du projets et sur la répartition des moyens alloués. Une relation de confiance entre partenaires du projet est également indispensable, assortie idéalement d'une convention écrite afin d'éviter tout malentendu. Il faut ensuite tout au long du projet un processus de suivi-évaluation mis en œuvre par les deux parties assurant le bon suivi des accords et de la Commission mixte qui en découle, et dont il est attendu une grande disponibilité, un traitement administratif efficace des subventions, et une veille diplomatique attentive permettant de faciliter le cas échéant la bonne mise en œuvre sur le terrain du projet.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

La réussite d'un projet peut parfois tenir à peu de choses, telles que la volonté d'un homme au Sénégal voulant participer au développement harmonieux de sa localité. Son projet à l'origine culturel (festival de musique) s'est constamment réinventé pour aboutir aujourd'hui à une véritable entreprise active toute l'année et assurant la gestion de projets structurants et durables, générateurs d'emplois et de revenus, de solidarité interculturelle et sociale (radio , tourisme solidaire, musée, coopération, artisanat, art plastique, décentralisation de l'action culturelle, interculturalité...).

Le projet est aujourd'hui soutenu par de nombreux bailleurs et autorités. Le concept mis en place a aussi fait l'objet d'une thèse de doctorat défendue à l'université de Southampton au

Royaume Uni mettant en valeur sa contribution au développement durable d'une ville et d'une région.

A l'inverse, un projet peut échouer si la connaissance et la confiance des partenaires est insuffisamment développée. Il est aussi primordial qu'ils partagent les mêmes objectifs personnels et mettent leur énergie au service du projet. A titre d'exemple, un projet mené au Sénégal a été arrêté par le partenaire local lorsque les conditions de financement du projet, à la base surévaluée, ont été adaptées pour être plus en adéquation avec les réels besoins opérationnels du projet. Il y avait aussi un déséquilibre entre l'implication des deux partenaires, l'un étant très actif et l'autre essentiellement passif. Cela a créé des tensions et des échanges entre partenaires d'une grande violence verbale et une rupture définitive de confiance entre partenaires.

Exemple à contrario

Le manque d'implication des Autorités locales/ nationales dans un projet pourtant décidé conjointement a été cause de l'échec d'un projet quelles que soient les qualités humaines, techniques, scientifiques ou autres des partenaires qui le portent de part et d'autre. Ainsi en est-il d'un projet d'électrification rurale mené en RDC et qui malgré l'adéquation avec le politique nationale en la matière, une technologie adaptée au contexte, les différentes formations notamment à la maintenance et à la gestion de l'énergie produite a dû être abandonné.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Il faut un appui institutionnel fiable assorti d'un contexte politique stable qui permet de garantir la mise en œuvre d'un projet en toute sécurité et d'offrir la certitude que les moyens alloués seront bien disponibles le moment adéquat. La situation actuelle nous rappelle aussi qu'une situation sanitaire normale est un prérequis indispensable à toute activité de coopération sur le terrain, des alternatives sous format numérique pouvant être utilisées de manière complémentaire et ponctuelle (et hors contexte sanitaire) mais pas de manière permanente.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

Un projet de coopération vise à la réalisation d'une volonté politique qui unit deux gouvernements autour d'un objectif commun et qui est officialisé sous forme d'un accord de coopération permettant de mettre en œuvre concrètement des projets s'inscrivant dans les axes prioritaires identifiés par les deux parties.

Cela signifie concrètement qu'un projet de coopération est réalisé dans un cadre juridique bien défini et contraignant qui est indispensable pour mobiliser des moyens budgétaires publics pour la mise en œuvre de tout projet.

Les priorités fixées par les gouvernements doivent aussi être identifiées en fonction de l'intérêt mutuel des pays et des opérateurs en s'inscrivant en complément ou en soutien de politiques mises en œuvre ou envisagées et pouvant faire appel à une expertise reconnue et disponible.

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

L'idéologie peut décider ou non nos gouvernements d'approfondir les relations bilatérales avec le pays partenaire. Nous ne sommes toutefois plus dans un monde bipolaire avec une influence de l'alignement d'un pays sur les relations bilatérales. Un critère plus déterminant est l'adhésion aux valeurs universelles et aux objectifs de développement durable ou le fait d'être partenaires dans des enceintes multilatérales telles que la Francophonie.

Par ailleurs, le souhait de WBI est d'utiliser les relations bilatérales comme un outil de rayonnement des politiques mises en œuvre, dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques et de collaborations mutuellement profitables.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹⁶ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

L'idéologie du pays partenaire et son système politique qui en découle font partie de l'analyse stratégique préalable à toute mise en œuvre d'accord de **coopération ensuite lors de l'élaboration des programme de travail successifs**. C'est donc au stade le plus précoce d'un projet que cette prise en compte intervient.

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Cela joue un grand rôle puisque la bonne mise en œuvre d'un projet dépend des capacités des administrations à mettre à disposition en temps et en heure les moyens convenus et d'en assurer la bonne utilisation. Nous avons, tant la partie WBI, que la partie du pays partenaire, une **obligation de moyens** vis-à-vis de nos opérateurs et une fonction de **facilitateur** de sorte que les personnes impliquées dans le projet puissent se concentrer uniquement sur les résultats à atteindre.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Chaque pays a sa propre façon de fonctionner et d'organiser l'organisation et la coordination des projets. Ce n'est pas nécessairement le même département d'un pays à l'autre et le processus décisionnel peut également être à géométrie variable. Il convient dès lors d'identifier les personnes-relais les plus adéquates permettant de débloquer une situation ou d'accélérer un processus. **Dans ce contexte, le rôle de nos Délégations générales et de nos Bureaux est capital**. A titre d'exemple, au Sénégal, un contact avec l'ambassadeur permet de sécuriser des rendez-vous de manière plus efficace qu'en suivant la voie hiérarchique normale en interpellant nos collègues du Ministère des Affaires étrangères. Au Maroc, un contact direct avec le Ministre est une autre façon de faire avancer les démarches. En résumé, il faut s'adapter aux circonstances.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Il faut des équipes motivées et compétentes au nord et au sud pouvant compter sur des administrations disponibles et attentives aux besoins des opérateurs et à l'évolution du projet. Les moyens budgétaires doivent être prévus et disponibles le moment venu et faire l'objet d'un suivi attentif quant à leur bonne utilisation.

¹⁶ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

1. Informations
2. Volonté politique
3. Financement

Question 12 :

A hauteur de quel pourcentage les acteurs sont censés financer le projet ?

Je pense qu'ici il faut retirer absolument Etat belge

Selon moi la répartition est difficilement quantifiable, le gouvernement partenaire, au travers de Ministères ou opérateurs peut contribuer en nature (mise à disposition de personnes ressources, locaux..)

Administrativement, dire que les opérateurs financent 0% est totalement contraire à l'esprit des subventions qui sont notre principal levier d'intervention.

Répartissez 100%

Etat belge	50%
Etat étranger	50%
Opérateurs	0%

Question 13 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Chacun à son niveau participe à cet exercice. L'opérateur car il est l'initiateur du projet et son principal exécutant. Le bailleur de fonds car il détermine le cadre budgétaire et est responsable de sa mise à disposition.

Question 14 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Absolument et c'est la fonction première des Comités d'évaluation à mi-parcours ou Comités conjoints d'accompagnement qui permettent le rassemblement de tous les acteurs de la coopération impliqués dans le programme de travail, généralement organisé dans le pays partenaire à l'initiative de la délégation ou de son représentant voire des autorités locales (par exemple au Vietnam). Des comités de pilotage peuvent également être mis en place dans le cadre de programmes plus spécifiques (de type Promes (programme de protection des mineurs) au Sénégal ou encore dans le domaine de l'appui au développement de l'agriculture et de l'élevage en RDC qui du côté wallon réunit 3 Universités francophones (UCL/ULG/Gembloux Agro-Biotech et WBI

Question 15 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Oui, cette volonté est essentielle en coopération bilatérale directe car elle s'exprime notamment lors du dialogue politique interétatique préalable qui doit idéalement mener à l'établissement de déclarations d'entente entre gouvernements qui fixent les grandes priorités du futur programme de travail conjoint, en se basant sur les priorités politiques du moment (déclaration de politique générale, note de politique internationale, plan de développement économique et social, etc..) et les priorités au niveau international, principalement en matière de

développement économique, social et environnemental durable (ODD). Dans ce cas, cela survient en amont du programme de travail et est un préalable à tout projet qui en découlera. Il se peut aussi que les priorités politiques évoluent entraînant une réorientation des projets comme nous le vivons actuellement avec le Covid-19 où nos gouvernements ont exprimé leur volonté d'utiliser nos outils de coopération en soutien des politiques publiques mises en place pour lutter contre la propagation du virus. Un changement de gouvernement entraînant une instabilité politique avec des conséquences négatives sur les relations diplomatiques entre les pays (exemple en RDC **lors du report des élections de 2018** lors de la présidence Kabila) peut également entraîner le gel de programmes de travail.

Question 16 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les **Parties** ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

C'est fort lié à la bonne connaissance des acteurs, la bonne compréhension du contexte et de la réalité du pays et surtout du respect et de la confiance mutuels qui existent entre partenaires. On constate souvent que de nombreux opérateurs sont animés par une forme d'altruisme et une volonté de contribuer à créer un monde meilleur pour tous, ce qui facilite certainement le consensus, partant du principe qu'on est là pour apporter des solutions et non pas pour créer des problèmes.

En résumé, une des marques de fabrique de notre coopération est de mener à des résultats concrets, bénéfiques mutuellement et toujours dans une relation d'égal à égal.

Question 17 :

Pensez-vous que les antécédents entre la Belgique et l'Etat de réception ont une influence sur leur envie de coopérer ?

Certainement, et nous en avons des exemples concrets avec la RDC, le Rwanda et le Maroc avec lesquels nous partageons des moments d'histoire forts. La présence de diaspora importante est également un facteur qui peut influencer la volonté de développer des coopérations plus actives que d'autres (exemple avec la Guinée, voire le Vietnam).

Question 18 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

On ne peut pas exclure la volonté d'un régime autoritaire et non démocratique de vouloir donner une impression d'ouverture vers une plus grande liberté d'expression à des fins stratégiques (conclusion d'accords commerciaux, meilleure acceptation au sein des enceintes multilatérales, etc...) et d'image positive vis-à-vis du monde extérieur. Il est clair aussi que la coopération s'inscrit dans une démarche visant à améliorer les relations diplomatiques entre les états et créer une relation de confiance qui peut permettre d'aborder, au plus haut niveau de décision mais aussi à un niveau intermédiaire entre administrations et opérateurs, des sujets sensibles tels que la peine de mort, la question du genre, le mariage pour tous, la colonisation, les conflits passés et actuels, la liberté de parole, etc...

En résumé, c'est une arme à double tranchant, mais le dialogue est toujours préférable à une politique de la terre brûlée ou d'endiguement comme lors de la guerre froide. La Belgique est d'ailleurs internationalement reconnue pour sa contribution positive à la paix dans le monde à

cette époque en préconisant un dialogue constructif avec le bloc de l'est (connu et enseigné depuis comme la doctrine Harmel) à un moment où le risque d'escalade et de nouveau conflit mondial était réel.

Par ailleurs, WBI a parmi ses priorités politiques la promotion des valeurs universelles, la promotion des droits humains, de la paix et du métissage des civilisations.

Question 19 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

La dissemblance culturelle est un avantage formidable, la plus-value non évaluable et non chiffrable d'un projet mais celle qui peut laisser les traces les plus profondes et durables en termes d'expérience professionnelle mais surtout de vie.

Question 20 :

Pour finir, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Vu le contexte actuel, je prendrai l'exemple du projet « médecine de famille » mis en œuvre au Vietnam car il ne fait aucun doute que les dispositifs mis en place depuis plusieurs années ont grandement contribué à faciliter la lutte contre la pandémie de Covid-19. Depuis le lancement du projet en 2006, le Vietnam a reconnu la médecine de famille en tant que discipline, intégré des cours de médecine générale dans le tronc commun du cursus de médecine, développé des formations spécifiques accréditées et mis en place un réseau interuniversitaire de médecine de famille. Le projet s'est ensuite étendu pour progressivement s'intéresser aux autres disciplines, regroupant aujourd'hui les soins infirmiers, la kinésithérapie, la psychologie et la pharmacie, formant un tout cohérent au service de la santé publique en général. Le projet est non seulement une réussite au niveau du Vietnam mais est dorénavant suivi par des experts cambodgiens et laotiens en vue, peut-être, d'une déclinaison future du projet dans leur pays.

• ANNEXE 9 : Entretien de l'agent EA8 (le 06 juillet 2020)

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Je suis actuellement assistante principale au sein de la Direction de la Coopération bilatérale directe, en charge des dossiers Palestine et Guinée. Au retour de mes fonctions au sein de cabinets ministériels, je souhaitais travailler sur l'international et WBI me semblait tout indiqué pour cela. J'ai commencé au service des licences d'armes où je n'ai pas aimé traiter ce type de dossiers qui n'ont rien à voir avec la coopération au développement. J'ai migré vers le service Asie Nord où je me suis occupée pendant 13 ans de promotion de la culture belge francophone vers plusieurs pays d'Asie : Chine, Hong Kong, Corée, Japon, Indonésie et Israël. Estimant avoir fait le tour de la question, j'ai postulé au sein du Dépt. Sud, où je gère des dossiers de pure coopération au développement. Je reçois, examine et instruit des demandes remises par des opérateurs qui œuvrent ou veulent œuvrer dans la coopération au développement à destination de la Guinée et de la Palestine

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?

Un opérateur et un partenaire solide tant au niveau de la structure qu'au niveau du fond du projet. Projet bien bâti, budget et timing bien établis.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ?

Cas 1 : en Guinée : avoir un partenaire en Belgique qui est issu du pays partenaire et qui donc connaît bien la situation sur place, dispose de relais sérieux et a la possibilité de vérifier l'encours du projet sur place.

Cas 2 : en Palestine : l'opérateur palestinien et son homologue en Belgique n'ayant pas la même vision du projet en équipe, ni son développement dans le futur, ont arrêté leur collaboration. Ce qui a obligé l'opérateur belge à retrouver un autre partenaire, ce qui fut fait assez vite et à réécrire un nouveau projet avec un nouveau budget et un nouveau scénario.

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ?

Contexte politique, là je parle pour la Palestine où toute démarche est extrêmement difficile au vu de la situation avec Israël (conflit israélo-palestinien qui dure depuis des décennies...)

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

En ayant des accords signés avec les pays partenaires et dont les termes sont clairement définis (apport financier et/ou humain de chacune des parties ; objectifs bien définis tant au niveau de la durée que du contenu).

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

WBI est extrêmement soucieux de la liberté de chacun, à s'exprimer, à pouvoir agir sans contrainte, dans le respect des peuples et de leur dignité. Si ces aspects ne sont pas rencontrés, œuvrer ensemble nous paraît difficile si pas impossible.

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹⁷ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

voir réponse question 6

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivi du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Pour moi, l'Etat de réception se doit d'être le facilitateur dans le bon déroulement d'un projet en se mettant au service des opérateurs et en veillant à ce que tous les droits et devoirs des parties soient respectés.

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Non, jamais rencontré ce genre de problèmes, ni dans cette direction, ni auparavant en Asie du Nord. Les contacts entre autorités ont toujours bien fonctionné et le suivi assuré.

¹⁷ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivi du projet, évaluation du projet.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Une bonne étude du projet par les deux partenaires en concertation avec les autorités sur place, un budget détaillé et un calendrier précis. Et surtout un suivi du projet en cours et en fin de projet.

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

1. Volonté politique tant en Belgique que dans le pays partenaire ; 2. Financement ; 3.informations.

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

l'agent belge, en collaboration avec l'opérateur qui lui remet un budget, car c'est l'agent qui est en charge du budget au sein de l'administration

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Oui, bien évidemment. Ce partage se fait généralement via des entretiens lors du dépôt du projet ; pendant l'accomplissement du projet et lors de la remise du rapport final. Ainsi que par des mails entre l'opérateur, la délégation sur place et le gestionnaire du projet chez WBI.

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Oui aussi. Ceci lors des Commissions mixtes qui précèdent la signature d'un accord entre les deux parties

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t'il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ?

Je ne sais pas répondre à cette question, il n'y a pas assez longtemps que je travaille dans le domaine de la Coopération. Un chef de service sera certainement plus à même que moi de répondre.

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Idem qu'à la réponse 15

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

Chacun a droit à sa spécificité pour autant que le projet soit respectueux des gens et leurs personnalités aussi diverses qu'elles soient. La différence est une force si elle est bien utilisée et peut rendre un projet attractif en mettant en présence des acteurs venant de milieux divers et parfois très différents.

Question 18 :.

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

En Guinée, nous avons financé et donné son nom à la construction en dur de l'école primaire de Karina : « l'Ecole des perles de vie ». Les élèves avaient auparavant cours dans un bâtiment ouvert avec un toit en tôle : très chaud en été, et très froid en hiver, les écoliers n'étaient pas protégés. WBI avec l'asbl ADG Coopération, très active en Guinée, ont unis leurs efforts afin d'offrir au village un espace confortable et sécurisé aux enfants

Question 19 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Je regrette de ne pas avoir pu répondre à toutes les questions, mais certains aspects de la coopération ne relève ni de ma compétence, ni de mon expérience, mais plutôt de celle du chef de service.

• **ANNEXE 10 : Entretien de l'opérateur EO9 (le 22 juin 2020)**

Question 1 :

Avant d'aborder vos connaissances sur les éléments qui pourraient mener un projet vers la réussite. Je vous propose de vous présenter, d'expliquer comment avez-vous commencé à vous intéresser à la coopération au développement et en quoi consiste, aujourd'hui, votre travail dans ce domaine d'activité ?

Mon nom est Jacques Faton, je travaille dans un studio de cinéma. Donc un atelier de production, qui produit des films d'animations et des documentaires et du cinéma expérimental. Et en 1988, il y a 2 collègues qui avaient un passé avec le Congo et qui sont partis à Kinshasa. Et qui ont réalisé un travail sur place avec des artistes de l'école des arts et d'autres artistes. Et donc ce voyage nous a donné l'envie de développer tout un travail avec l'extérieur, donc l'Afrique mais pas seulement l'Afrique. Parce que l'animation et tout ça c'est un monde clos dans lequel on peut passer toute sa vie autour des mêmes références mais une fois qu'on s'est retrouvé confronté à des réalités tout à fait différentes, toute notre pratique a changée de direction et de sens et donc on a eu envie de développer des échanges et donc ces échanges ont donné lieu à des créations de structure en Afrique donc au Sénégal, Burkina, au Mali, au Congo et aussi des échanges de formations, des échanges entre artiste, etc.. Et donc c'est tout ça qui nous a donné l'envie de développer un travail de coopération, enfin à un certain moment pendant 5 ans on a été reconnu comme ONG. Donc on a obtenu le statut on était financé au-delà de nos activités de production et puis après 5 ans tout le rapport à la coopération et le rapport aux obligations en tant qu'ONG ont commencé à peser aussi parce que il fallait tout justifier par rapport à des budgets et des hypothèses de résultats. Qui font que l'on était pas tout à fait sur la même longueur d'onde parce que quand on fait un film, comment calculer dans l'année qui vient les répercussions de ce film ça nous paraissait pas crédible. **R : Dans la culture c'est difficile de mesurer.** Oui c'est ça de mesurer les impacts, donc voilà alors depuis 1988 on travaille en collaboration notamment avec le WBI, dans moi je ne l'appellerai pas ça la coopération mais plutôt des échanges autour de nos connaissances et les connaissances du pays d'accueil. C'est ça qui nous a amené à développer depuis 1988, on a constamment été en mission, enfin on travaille là-bas et eux nos partenaires venaient passer un séjour dans l'atelier de production. Donc il y a toujours un échange, enfin voilà c'est long hein mais bon. **R : Non c'est bien. Et donc vous êtes principalement subventionné par WBI ? ou aussi du côté fédéral ou d'autre ?** Non donc l'atelier est reconnu comme un des, un atelier Graphoui hein, comme un des 10 ou 12 ateliers de production en communauté française et donc subsidié depuis très longtemps. On est subsidié comme atelier de production et par ailleurs on a obtenu ce subside pendant 5 ans de.. **R : WBI ?** .. de la coopération en tant qu'ONG et puis quand on travaille avec des pays africain et bien nos missions, nos échanges sont en général reste toujours financé par le WBI mais c'est pas un subside annuel c'est un subside à la mission quoi. **R : Sur le projet quoi.** Sur le projet hein, sur le projet. **R : Okok**

Question 2 :

Pour rentrer un peu dans le thème de cet entretien, pourriez-vous nous expliquer, quels sont pour vous, les facteurs qui sont primordiaux à la réussite d'un projet ?(6 min 30 sec)

R : Les choses qui font qu'un projet peut réussir ou au contraire qui fait que ça ne fonctionne jamais. Aller ce qui permet à un projet d'aboutir c'est d'abord le rapport avec le partenaire, le partenaire sur le terrain donc dans notre cas, les artistes, les associations d'artistes et les institutions qui pourraient nous accueillir. Comme par exemple l'ENA ou l'école des arts à Dakar. Et donc en fonction de cet opérateur et de son rapport avec son pouvoir même pas subsidiant mais son autorité politique, et bien ça se passe bien ou pas et donc on a vécu toutes les expériences possibles depuis je sais pas moi depuis 1988, ouais on a tout vécu et on est pour

le moment dans plusieurs situations de cas de figure très différents, très différents où ça se passe plus ou moins bien ou pas parce que justement un de ces facteurs n'est pas en place. **R : Oui oui, donc le lien avec le partenaire et son lien à lui avec ses autorités.** Ouais, **R : C'est ça ?** Ouais parce que de notre côté ça va on maîtrise parce que pff on a une liberté d'action par rapport à notre pouvoir subsidiant et nous on sait comment on fonctionne donc la structure existe depuis 1979 donc on a quand même une certaine expérience et donc là le problème ne se pose pas mais c'est vraiment notre rapport partenaire, le partenaire vis à vis de nous et le partenaire vis à vis de ses, de son pouvoir, de son autorité parfois subsidiante mais pas nécessairement parfois simplement un relais **R : un soutien.** Un relais qui est indispensable et donc Enfin je sais pas si ça se sont des cas de figures je sais pas si c'est la question mais **R : mais si si car justement ça revient après et souvent les opérateurs répondent à cette question par la ressource humaine, les, le, la confiance avec les partenaires etc.. Et c'est un truc que je n'avais pas spécialement anticipé moi je pensais qu'on allait plutôt me répondre le financement ou quelque chose comme ça.** Bah Ouais le **R : Mais le, mais en fait ça ne fait pas tout je me rends compte que.** Non non le financement c'est super important de pouvoir compter sur un financement de par exemple pour les voyages, pour les déplacements, le per diem, l'hôtel ça sans ça et bon il faut alors tout mettre de sa poche et ce qui est même compliqué parce que si si on le fait on se retrouve là-bas en tant que mécène quoi et alors là on rentre dans une, un piège de bon voilà de rapport au où on est « une banque » pour des demandes là-bas parce que tout le monde a besoin d'argent et donc ça fausse complètement le problème. Tandis que quand il y a un projet ben là le rapport est différent on veut tous faire aboutir le projet quoi.

Question 3 :

Avez-vous un exemple de situation ayant grandement favorisé la réussite d'un projet et une autre ayant compliqué ou fait échouer un projet ? (10 min 30 secondes)

R : C'est un peu près la même question mais c'est plutôt sur une situation politique ou économique. Ben Ouais ouais ça on a connu bon la plus récente c'est celle qui se passe aujourd'hui, c'est un congolais qui est en résidence et puis bon il a pas pu rentrer puisqu'il est resté il devait rentrer le 15 mars et bon il est toujours là et donc il a continué à travailler dans le cadre de l'atelier il a fait un film, et il est en demande par exemple d'une collaboration parce qu'il a une association qui se trouve à Kinshasa, une association d'artistes et il aimerait bien rentrer un projet en collaboration avec avec Graphoui et là ben voilà un exemple où par exemple lui ne peut pas aller voir ses autorités politiques parce que au Congo il est allé les voir les responsables la culture etc mais c'est une telle magouille et tel qu'il ne veut même pas y penser donc il peut pas rentrer de dossier parce que, donc il est ici parce qu'il a une résidence d'artiste mais il peut pas faire une demande via le ministère pour obtenir un échange par exemple sur 2 ans ou.. parce que c'est pas possible quoi là-bas c'est déprimant et de toute façon on entre dans une machine. Et alors l'autre expérience où la moi j'étais impliqué pendant 2 fois 3 ans c'est avec l'ENA, donc l'ENA c'est l'Ecole Nationale des Arts on a on a travaillé sur place pendant des années et donc nous on allait là-bas et eux venaient ici il fallait que chaque année eux décident de 2 personnes qui pouvait venir travailler pendant 1 mois à Graphoui et à l'Ecole des arts ici à Bruxelles dans laquelle moi j'étais enseignant hein l'ERG c'est une école d'art à Bruxelles. Et donc on les accueillait mais à partir d'un certain moment c'est la direction et les profs qui ont monopolisé les voyages pour venir en Europe et donc ils se retrouvaient qui prenaient la place des étudiants quoi. Et donc on a on a refusé pendant tout un temps mais un, une année on a accepté c'était peut-être une erreur d'ailleurs parce que accepter que le directeur de département qui était quelqu'un de corrompu quoi tout à fait et bon voilà par exemple un exemple d'expérience qui qui n'a pas abouti comme il fallait parce que par exemple chaque fois qu'on allait on avait aussi un budget matériel qu'on laissait dans le l'espace de travail et qui devait être accessible aux étudiants pour qu'ils puissent continuer le

travail mais ce matériel dès notre départ était mis en dans des réserves du bureau du chef de département et servait à filmer des mariages et des trucs c'était vraiment une manière de s'approprier un matériel qui ne leur appartenait pas quoi. Et ça ça a été dit dans les rapports et je ne sais pas en tous les cas je sais que ce responsable de département n'était parti quoi après donc ce sont des rapports de force et de bon voilà quoi c'est sûr que ça handicape fort le projet hein parce que il y a des normalement des étudiants qui était tout à fait intéressant et des gens qui ne sont plus étudiant mais qui continue à venir et donc les rapports continue mais le projet en lui même n'a pas aboutit comme il fallait car il y avait cette corruption interne et ces magouilles et ce non respect de fin bon ca c'est un problème sénégalais hein qu'on ne peut pas résoudre on ne pouvait nous que dire que voilà ça on accepte ça on accepte pas quoi mais voilà un facteur et bon d'autre moment où ça s'est bien passé mais ça c'est une question que moi je ne moi chaque fois qu'on est parti là-bas heu on a un projet qui est assez qui est le plus claire possible mais dans lequel pour moi chacun a ses envies et ses objectifs quoi et donc bon moi je parle ici d'un cadre artistique et donc chaque fois qu'on est parti là-bas on avait un projet dans lequel nous avons des objectifs par exemple voilà travailler sur une thématique, réaliser un film ou un livre et eux **R : Ils avaient une marge de manœuvre sur..** et eux définissent leur objectifs et leur leur travail et donc on est on partage ensemble les expériences sur le terrain, eux font leur film nous on a une partie d'autonomie également puisqu'on fait on recolte une matière qu'on pourrait pas récolter tout seul et donc on est là et on bénéficie aussi de leurs contacts des endroits qu'on peut filmer parce qu'eux ont ils vivent là quoi et donc on crée une matière quoi dans lesquels chacun peut développer un travail donc même quand ça se passe mal là-bas bah on est jamais perdant ouais on est pas au service comme un coopérant qui va aider à créer un puit dans un village non c'est pas vraiment comme ça que ça se passe quoi. On est partie prenante du projet et donc à partir du moment où il y a une matière qui apparaît et bah même si ça se passe mal là-bas on peut finaliser ici un projet et donc c'est ce rapport d'équilibre comme ça qui est qui est vraiment très important quoi de ne pas être dans dans une espèce de frustration parce que on a une idée de ce qui devrait se passer là-bas mais là-bas on a pas c'est là-bas on est on passe 3 semaine 1 mois et puis on revient donc là-bas ce qu'il va se passer est redéfini par les gens et ça c'est très important ça ça s'est souvent passé on arrive avec une idée de voilà on va faire un trait de formation et de réalisation de film d'animation et puis on part et puis 2 ans après le projet devient une sorte de cybercafé par exemple parce avec le matériel ils ont pu agencer les choses pour en faire autre chose et puis alors nous on se dit mais merde c'est on est pas allé pour ça mais paradoxalement c'est c'était pas vrai parce nous on a pu faire quelque chose avec l'expérience vécu là-bas là-bas et eux ont créer un cybercafé mais 5 ans plus tard ils ont réalisé un film d'animation parce que la temporalité n'est pas du tout la même si on calcule en année sur 2 ans les choses pourraient sembler ne pas avancer mais en fait si, si elle avance mais avec une autre temporalité qu'on peut pas comprendre nous vu d'ici parce qu'il y a un rapport à l'efficacité, aux conditions de vies. Là-bas il y a pas de pouvoir subsidiant à l'année comme on connaît nous donc déjà quand on part bah les gens ils sont plus engagés dans le processus de travail mais qu'ils doivent chercher de quoi subvenir à leur besoin par ailleurs c'est autre chose donc c'est pas ça c'est vraiment important de comprendre que fin c'est notre avis mais comprendre que les projets avancent mais que il est difficile de les évaluer parce que c'est parfois très surprenant comment la manière donc un projet réussi je ne sais pas qui sont tous réussi et tous raté. Parce que par exemple ça c'est une autre question qui revenait à un certain moment c'est l'idée du consensus ou d'une ou d'une mais en fait ça c'est vraiment une notion que qui pour moi est vraiment important très souvent présente qui est le malentendu mais et nous dans le champ artistique on le pousse à fond par exemple pendant 2 ans on a travaillé sur l'idée de se jeter dans l'eau froide. Quand on a fait un travail ici sur les nageurs en eaux froides donc les gens qui se jette dans l'eau gelée et qui nage et donc il y a une série de lieux **R : Oui j'ai vu j'avais cherché un peu sur internet** Ouais c'est ça et là on est allé avec cette

problématique là-bas mais cette problématique là-bas elle n'a pas de sens **R : elle n'existe pas** Elle n'existe pas donc qu'est-ce que se jeter dans l'eau froide et bah c'est faire un Acco(?? voir 20min55sec) etc. Et ça c'est arrête de têter ta mère est prends tes responsabilités et donc se jeter dans l'eau froide est devenue tout un travail sur le fait de se jeter dans l'eau froide c-à-d dans le **R : dans la vie** Dans le dans la vie dans le les le l'inconnu quoi. Qui à se percevoir un choc thermique ou un autre choc que Bon donc cette idée de malentendu là c'était vraiment flagrant mais à tout moment à tout moment on se rend compte que les échanges qui sont apparemment logiques hein on parle d'une table, un repas je sais pas moi d'un d'une problématique mais quand on creuse les mots n'ont pas le même sens parce fin c'est le projet qu'on vient de terminer maintenant c'est Niaye Thiokers ça je sais pas si **R : Je retiens pas les noms** Nan mais c'est un travail qui est en cours pour le moment qu'on mène depuis 3 ans dans un une zone ici à Bruxelles et un quartier à Dakar **R : Mais j'étais venue mais comme j'ai pas la mémoire des visages je suis pas sûre que c'est votre projet que j'ai été voir. À Bruxelles dans un endroit de police abandonné.** Ouais ouais c'est ça **R : C'était vous ?** Ouais ouais c'est ça **R : Ah donc j'ai bien vu les vidéos.** Ouais ouais c'est ça **R : J'étais plus sûre parce que j'arrive pas à retenir les noms et les visages donc.** Non non mais c'est ça. **R : une difficulté.** Bah ouais ouais mais bon c'était ça bah voilà donc on a travaillé sur les 2 quartiers mais avec bah bon forcément des différences de perception parce que nous la réalité de Niaye Thiokers là ce village fin ce oui ce village en pleins centre de Dakar bah on le découvrait et à chaque fois qu'on retournait on se rendait compte que tout ce qu'on avait compris n'était pas vraiment la réalité parce qu'il y a des tas de réalité souterraine, des réalités religieuses qu'on ne voit pas, des rapports entre les gens qu'on ne voit pas des rapports hiérarchiques tout ça bizarre monde hein c'est c'est une culture quoi donc et c'est de nouveau le point de départ du projet c'est de dire que l'on travaille sur une réalité ici une réalité là-bas et l'intérêt c'est justement que quand nous on va là-bas eux viennent ici, on pose des questions naïves parce qu'on met les pieds dans le plat et ça c'est vraiment important dans les projets c'est d'arriver avec une naïveté de propos qui fait que parfois ça permet de dire des choses autrement que eux ne peuvent pas dire entre eux et que nous on n'observe pas ici et eux tout d'un coup ils très sont attiré par un panneau d'interdiction ou bien une rencontre qui nous on a pas vu ça quoi **R : oui c'est aussi accepté justement le fait que l'autre ne connaisse pas et accepter ses remarques un peu naïve mais** Ouais ouais ça c'est vraiment très très chouette quoi donc ça c'es un peu le pour moi c'est ça le le but mais évidemment c'est c'est propre aussi aux à notre champ d'activité hein parce que dans le champ artistique on a pas les mêmes objectifs que ce que je sais pas moi un département **R : de sciences** de sciences sciences à l'unif. Bah eux ils travaillent sur une réalité objective bon en même temps je crois qu'ils ont aussi ils doivent aussi percevoir des différences de conception quand on va à l'unif à Dakar on est pas à l'unif à Bruxelles donc **R : Oui oui bah c'est sur d'autre à mon avis là où ça coince, ça pourrait coïncider c'est sur d'autres thèmes mais dans l'artistique surtout c'est que de l'interprétation des gens entre on va dire entre belges, il peut déjà y avoir des interprétations différentes bah alors encore plus lorsque c'est avec des** Ouais ouais c'est ça ouais ça c'est c'est bon ça c'est l'avantage et le bah non c'est un avantage **R : Oui oui c'est un avantage** Parce que on **R : il faut le prendre comme ça** On peut aller dans tous les sens quoi on est pas limité fin on est limité ça c'est une autre question là à un moment parfois par une forme de censure ou d'autocensure ça ça dépend de du contexte politique dans au Congo par moment c'est quand même plus compliqué mais même à Dak au Sénégal on a fait un travail vraiment passionnant pendant 3 ans sur la Aparentia Plaisantrice (?? 26min40sec) je sais pas si **R : Non non je.** bah ça c'était vraiment intéressant parce que c'est fin c'est toute une histoire mais on a on a travaillé sur la Aparentia Plaisantrice c-à-d c'est le fait que quand on reste un peu à Dakar etc on s'aperçoit que par moment les gens commencent à s'invectivé à se à ironisé les uns sur les autres et au départ nous on comprenait pas parce que on pensait qu'il y avait un problème on leur posait la question putain mais qu'est-

ce qu'il se passe ? pourquoi vous vous êtes engueuler qu'est ce qui s'est passé ? lui il dit non non c'est pas du tout ça c'est une forme de salutation où chaque ethnie, chaque famille par exemple le New Diaye, le Faye .. (voir 27min30sec pour ces 2 noms) sont tous liés, par parenté par lien de parenté par exemple le Faye par exemple les parents d'une Diaye et donc quand on se rencontre dans la rue bah voilà « ha et toi tu es quoi ? » « Moi je suis un Faye » « Ha un Faye c'est pour ça que ta tête de débile et que tu ferais bien de retourner dans la brousse car ta place n'est pas dans une ville » et l'autre répond et ça donne lieu à des échanges et une forme d'impro aller aller les gens qui pratiquent ça très très bien mais c'est c'est une forme de salutation qui est inscrite dans la charte des 40 points de la gestion des pays de l'Afrique de l'ouest en depuis 1250 donc il y a un un pas un empereur un une personnalité politique qui a mis en place cette charte et un des points c'est l'Apurentia Plaisantia et cette Apurentia Plaisantie elle oblige les gens qui sont en position à échanger avec des mots et notamment l'humour mais parfois de l'humour assez grinçant mais elle interdit le de passer de faire couler le sang et donc par exemple il y a dans l'histoire des guerres sans mort quoi des batailles qui se sont passées entre des troupes mais à la fin des observateurs étrangers se demandaient pourquoi il y avait pas de mort et ils disent bah non on peut pas tuer on peut se battre mais on peut pas tuer et donc c'est ça nous à amener à rencontrer des gens dans des lieux au Sénégal mais pas seulement Dakar alors dans la sous-région où on entrait dans des réalités des conflits politiques par exemple entre la Casamance (?? 29min50) et Dakar il y a des situations parfois très tendues avec des morts etc et dans lesquels on le pouvoir politique engageait des Apurentia Plaisantie pour calmer les esprits quoi donc on a été parfois confronté à des situations politiques plus délicates quoi mais bon ça fait partie du travail ça n'a pas boh ouais on a eu des petits problèmes comme ça mais ça n'a pas été plus loin quoi bah maintenant on a pas travaillé sous des régimes dictatoriaux ça c'est complètement différent. **R : Mais les pays Africain sont considéré comme des dictatures mais c'est moins visible que disons que c'est pas des démocratie dans le sens où la personne est élue mais pas de façon.. il y a un peu de corruption là-dedans c'est dans ce sens là où c'est considéré comme des dictatures mais évidemment ça se voit moins que par exemple je travaille aussi sur le Vietnam et là c'est beaucoup plus dur comme dictature et par exemple tout ce qui est artistique c'est très contrôlé parce que on peut pas avoir de liberté d'expression dans une dictature aussi dure que donc les artistes qui travaillent avec le Vietnam font en sorte de faire une influence qu'on appelle douce en amenant des choses de façon un peu subtile comme on dit.** Ouais ouais souterraine mais ça au Sénégal il y a quand même des élections hein et il y a des transitions il y a il y a le pouvoir n'est pas resté dans les mains du même parti donc il y a vraiment il y a vraiment un choix qui se fait avec les bons mais ça ici aussi il y a des pouvoirs souterrains et tout mais là-bas il y a quand même des élections quoi. Bon maintenant le Sénégal c'est une situation particulière mais bon au Congo c'est pas la même il y a aussi eu des élections mais là on peut considérer qu'elles sont un peu bidon quoi, au Burkina il y a quand même des alternances ce sont des vraies alternances entre Sankara à une époque tu vois bon c'est quand même des visions très différentes de la société quoi qui maintenant bon c'est vrai qu'il y a l'organisation des élections qui n'est pas la même dans tous les pays **R : C'est aussi dans l'administration où ça ne change pas beaucoup généralement c'est fini dans le quand on en Sciences politiques en fait quand on regarde si c'est une dictature ou pas c'est sur pleins de critères et parfois un pays tend vers une démocratie mais elle l'est pas vraiment encore donc beaucoup de pays d'Afrique avancent vers une démocratie mais ils ne sont pas encore installés quoi.** Ouais ouais dans le sens Européens **R : Ouais c'est ça mais en même temps demander à des pays qui ont une autre culture de suivre le chemin européen c'est fini ça c'est un débat qui est c'est le débat d'imposer la démocratie cette phrase est difficile parce que une démocratie ne doit pas être imposée et donc** Ouais ce sont des rapports de pouvoirs quoi qui sont mais même en Europe hein il y a pas eu une seule démocratie en Hongrie on est pas en

train de gérer le pays avec la même notion démocratique que c'est quand même compliqué quoi comme question. Mais là-bas bon ce qui est chiant c'est le côté corruption hein quand on est quand on est confronté à un cas concret on voit que on dépose et on crée une structure et on part et le matériel est accaparé par le pouvoir qui le monopolise et qui ne le donne pas aux étudiants donc là il y a un problème majeur quoi parce que là on forme des gens on leur laisse du matériel eux ont envie de l'utiliser car ça les intéresse vraiment de d'utiliser des enregistreurs des caméras etc mais peuvent pas y avoir accès là il y a là la corruption joue nette quoi clairement **R : Donc c'est pas vraiment l'idéologie du pays en tant que tel qui fait que ça pose problème dans le parce que en Afrique.** Ça pourrait hein dans certains pays mais moi je vais pas travailler là quoi **R : Oui mais vous c'est plutôt l'administration les fonctionnaires** Ouais moi j'ai pas eu l'occasion de travailler dans des pays ouais on a travaillé par exemple en Croatie pendant la les la guerre bah là c'était un pays en guerre quoi et on était dans des situations tout à fait particulière et c'était c'était même pas une question de démocratie ou pas c'était un conflit armé quoi mais une dictature ça non fin comme on peut en trouver bah je sais pas au Vietnam je connais pas la situation **R : Bah c'est on peut circuler librement on va dire mais il y a que 1 seul parti donc que déjà ça complique et c'est communiste donc il y a.** Oui c'est un peu à la chinoise quoi **R : voilà c'est ça un peu comme les chinois mais un petit peu plus dur quand même donc le propre du régime communiste c'est que justement on ne peut pas penser par soit même donc tout ce qui est artistique pose problème par exemple un tableau pourrait très bien être mis de côté pour non-respect.** Outrage au **R : Ouais c'est ça mais en même temps il y a beaucoup de corruption donc passer un petit billet permet garder son tableau mais donc c'est un c'est compliqué pour les personnes qui travaillent avec le Vietnam dans le domaine artistique en tout cas.** Et sur place ça se sent quoi **R : Oui.** Toi tu as été là-bas sur place ? **R : Non moi non j'ai simplement été à l'ambassade et déjà.** Ha ouais ça se sent déjà **R : Pourtant l'ambassade est en Belgique mais déjà quand on rentre dans le bâtiment on fouille l'identité on sait exactement qui on est fin ils savent ils ont surement fait des recherches etc. donc il y a quelque chose de très très on va dire respectueux mais je veux dire une distance avec les gens qui est assez mais c'est tout à fait passionnant aussi la manière de penser des vietnamiens par exemple ils ne disent jamais qu'ils ne sont pas d'accord mais ils ça ne leur va pas mais ils ne le diront pas c'est pas dans la culture.** Pas frontale quoi **R : Voilà c'est ça mais bon c'est autre chose qu'avec l'Afrique je pense que c'est totalement différent.** Ouais ouais nan moi j'ai été en Asie mais pas travaillé j'ai pas travaillé là ça c'est très différents c'est pas. Mais j'ai des collègues qui ont beaucoup travaillé notamment dans le domaine de la BD au Vietnam les gens ça c'est c'est et c'était des expériences incroyables mais je ne sais pas dans quel cadre ils se situaient par rapport au pouvoir fin par rapport à des fonctionnaires ou bien est-ce ce qu'ils allaient de leur pleins gré avec leur moyen et là ils bon ils circulent puis ils ramènent de la matière et ils créent ici c'est encore autre chose. **R : Oui oui Par exemple si un film se tourne en français il va y avoir moins de ils vont moins surveiller ce que vous faites car ils savent que la plupart des gens ne parlent pas français au Vietnam mais si c'est tourné en vietnamien là il va y avoir une grosse.**

Question 4 :

Si l'on vous parle d'un contexte favorable dans lequel pourrait se développer un projet à quoi penseriez-vous en premier ? (38 min 15secondes)

Tantôt on parlait de. Ouais ouais on parlait c'est la hiérarchie des 3 termes là c'est ça l'histoire de ouais moi je dirai que c'est d'abord le fin mais une hiérarchie c'est très compliqué mais il faut des moyens de base pour donc un financement de base pour aller là-bas et voyager et loger et il faut un partenaire qui puisse travailler quoi si le pouvoir n'est pas n'est pas d'accord et bah ça sera foutu bon alors il faut aller clandestinement etc mais moi c'est c'était ça c'était le

financement, le partenaire et les et le **R : Il y avait information aussi.** Et l'information moi je la met en bah en pff en dernière en bah ouais parce que sans c'est 3 points on est foutu quoi fin foutu ou alors on passe par la marge mais pour qu'un projet de type WBI évolue il faut que les 3 points soit **R : Et vous voyez un autre point auquel j'aurai pas pensé ?** Bah ça rejoint un peu la question de tout à l'heure quoi c'est il y a il y a pleins de points vraiment par exemple il y a en Afrique on a croisé beaucoup de professionnels du stage donc ce sont des gens qui cherche des stages et donc ils passent d'un stage de couture à un stage de peinture à un stage de sculpture à un stage de de nouvelles technologies tous des mots clés comme ça puis il y a le sida il y a l'alphabétisation il y a des des mots et alors ils visent des des thématiques au depart où ils ont accès à un mais ça c'est vraiment problématique car c'est vraiment de l'occupationnel quoi ils viennent ils passent 3 semaines ils utilisent une technique puis après bah ils cherchent autre chose donc il y a cette motivation. Ici par exemple on travaille depuis je sais pas moi 6 ans avec des artistes bah eux ils sont artistes et bah hier je voyais sur le facebook que des travaux qu'ils font qui n'ont rien à voir avec nous donc ils sont artistes et quand ils travaillent avec nous ils ont leurs idées à eux quoi ils font pas. Et ça c'est important de pas se tromper de motivation parce que sinon on occupe les gens et puis tout le monde s'en fout on repart et il y a pas de suite quoi. Donc la motivation réelle elle est vraiment importante parce que sinon c'est bidon quoi.

Question 5 :

Comment la politique belge et étrangère, au sens large du terme, peut, selon vous, jouer un rôle dans un projet de coopération et in fine dans la réussite de celui-ci ?

Question 6 :

En quoi l'idéologie d'un Etat pourrait-elle (ou pas) jouer un rôle dans la réussite du projet selon vous ?

Question 7 :

Comment prenez-vous en compte l'idéologie politique de l'Etat de réception et dans quelles étapes du projet¹⁸ l'idéologie a-t-elle le plus d'impact ?

Question 8 :

Selon vous, quel est le rôle de la structure institutionnelle de l'Etat de réception (administrations, ministères, etc) dans le déroulement et la réussite d'un projet ?

Par exemple : le suivis du projet ou la délivrance d'autorisation, ...

Question 9 :

Il s'avère que dans certains cas, le suivi administratif sur place n'est pas optimal, avez-vous déjà vécu des situations où les structures institutionnelles de l'Etat de réception ne permettaient pas la pleine mise en œuvre du projet ?

Par exemple : des délais d'acceptation trop longs, une mauvaise communication ou coordination entre les services administratifs à l'étranger.

Question 10 :

Quelles sont, selon vous, les ressources nécessaires à la réussite d'un projet ?

Question 11 :

En fonction de votre expérience professionnelle, classez dans l'ordre d'importance ces 3 ressources : financement, informations, volonté politique.

Question 12 :

Qui est le plus à même de déterminer le financement optimal pour la réussite d'un projet ? L'agent belge, les opérateurs ou la délégation étrangère ?

Ouais non mais ça de nouveau comme nous on travaille dans le cadre d'un échange bah on doit faire notre budget ici et eux doivent le faire là-bas on peut pas **R : Conjointement.**

¹⁸ Création du projet, mise en place avec l'administration belge et étrangère, mise en œuvre dans l'Etat de réception, suivis du projet, évaluation du projet.

Conjointement on peut pas nous déterminer le prix par exemple il y a des tas de prix quand on arrive là-bas qu'ils doivent déterminer eux-mêmes hein les transports ben tout dépend du pays et de la et du combien coute combien coute l'hôtel bah il faut qu'ils nous envoient des messages, combien coute les par exemple tous les ici depuis 3 ans on travaille avec des des des relais sur place mais combien on leur donne à la journée comment ça nous on peut pas déterminer nous ici quoi donc il faut qu'on soit en lien avec on travaille conjointement quoi. Mais par contre ça c'est une question vraiment vraiment délicate quoi parce que moi tout à l'heure je dois téléphoner à un Pierre Duville c'est un problème vraiment emmerdant parce que ici avec le confinement là bon ils ont décidé d'un budget fin de proposer aux partenaires un développement des projets autour du Coronavirus et donc c'est une annexe au projet de 3 ans qu'on a signé avec notre partenaire sénégalais. Et cette annexe là ils l'ont remis notre partenaire a remis un projet au WBI, d'abord il y a un suivi au WBI qui est parfois très très moyen quoi parce que ils se ils oublient 1 mois par exemple que le partenaire africain ne parvient ni nous d'ailleurs on ne parvient pas à savoir s'ils ont reçu le dossier parce qu'il y a des problèmes de gestion de projet et alors ici depuis une semaine on a reçu la réponse comme quoi oui on a le WBI a reçu le projet. Et mais ils ne veulent pas que c'est un projet qui se passe en Afrique sur le quartier bah oui si tu es passé tu as vu on a travaillé sur un quartier là-bas et c'est le projet du studio là-bas c'était de travailler sur l'influence de ce virus dans ce quartier. Et donc c'est un projet qui se passe là-bas nous on ne va pas là-bas pour ça eux sont totalement autonome mais on a appris depuis vendredi que le financement doit nous venir doit arriver à Bruxelles et passer là-bas et donc on doit je sais pas comment on va faire donc d'autre part l'autonomie du partenaire, l'autonomie financière est vraiment importante parce que ici on peut pas, il faudrait qu'on gère un projet dans lequel on a rien à dire et on peut même pas gérer on a pas on va pas là-bas on connaît pas le projet on connaît pas la réalité mais on doit gérer parce qu'on est le partenaire de la communauté française. **R : Je pense que c'est du au fait que c'est Wallonie Bruxelles qui finance la totalité le Sénégal ne finance pas.** Bah ouais c'est ça **R : Et donc du coup ils ont des exigences que ça passe par le partenaire belge.** Bah ouais **R : même si parfois c'est illogique.** Bah ouais mais alors c'est très très chiant parce que nous on a pas ni le temps ni l'expertise sur place ni la donc il y a un problème d'autonomie parce que dans ce cas-ci ils pourraient très bien dire Voilà oui le partenaire qui est impliqué avec Graphoui dans le projet ils mènent ce projet là à Dakar et ils nous remettent et en plus il y a une délégation à Dakar donc il suffit que ils disent bon voilà on a la compta et voilà on remet à la délégation nos et la délégation pourrait dire « ouais mais là moi je suis pas d'accord avec ces dépenses-là » et ils gèrent il y a pas de problème. Mais ça ce n'est pas possible parce que bah ouais c'est ça **R : Je pense que c'est plutôt des problèmes politique au niveau des deux états qui.** Bah ils ont peut-être pas confiance dans la gestion ils font pas mais ça c'est bizarre parce que le but c'est faire confiance justement c'est de se dire l'objectif c'est que le partenaire ait une autonomie à terme c'est ce qu'ils avancent tout le temps comme argument mais voilà et on espère que dans 3 ans la structure sera autonome mais ici on est dans un cas de figure où elle voudrait l'être et elle peut l'être mais elle ne peut pas dans les faits donc il y a une contradiction que qui est vraiment intéressante quoi parce que c'est un cas de figure tout à fait particulier puisqu'ici on termine un projet 2017-2019 sur 3ans mais il se termine pas puisque il manque 2 voyages qui n'ont pas obtenu et qu'ils ne peuvent pas faire pour le moment donc on doit conclure un projet qui n'est pas terminé. Et donc on ne sait pas comment ça va se passer et donc la suite bah ça ça dépendra de des accords mais en plus le projet dans lequel il pourrait être autonome il est il n'est pas acquis quoi donc je ne sais pas ce qu'il va se passer mais c'est un cas de figure intéressant parce que c'est un **R : Je suis pas resté assez longtemps pour savoir ce qu'il va se passer mais je comprends c'est vrai que je pense qu'ils n'ont pas anticipé en fait je pense que quand ils parlent autonomie ils parlent autonomie financière de la part du partenaire mais ça n'arrivera pas de sitôt une autonomie financière si ils ne sont pas**

financé par leur état c'est compliqué donc. Ouais mais il y a une économie par exemple qui pourrait permettre à une structure là-bas d'être permanente même si elle ne l'est pas comme ici nous on est là il y a salarié il y a des gens, là-bas bon arriver à ça c'est compliqué mais il y a pleins d'artistes qui sont artiste pendant 40ans **R : qui y arrivent.** Donc si ils sont en groupe bah voilà c'est qu'ils ont un moyen de subsistance qui n'est pas le même mais ils restent et quitte à ce qu'ils soient subsidié par moment par l'état et ça c'est une forme d'autonomie qui est tout à fait intéressante quoi. Et ici un projet comme ça permettrait de pour le partenaire sénégalais d'expérimenter une forme d'autonomie sur un projet de 6 mois. Mais bon moi je sais pas ce qu'il va se passer mais c'est intéressant. **R : Ouais ouais tout à fait. Vous avez encore un peu le temps ? Parce que je dois vite aller aux toilettes.** Ouais ouais **R : Il ne reste que 4 questions**

Question 13 :

La communication et le partage d'information entre tous les acteurs sur le projet sont-ils des points essentiels pour la réussite de celui-ci ? Si oui, comment s'organise ce partage d'information ?

Question 14 :

La volonté politique de l'Etat de réception et de l'Etat belge sont-ils essentiels à la réussite du projet ? Et à quel moment du projet intervient-il ?

Question 15 :

Parlons de la perception du projet par les acteurs de terrain, mais aussi de l'image qu'ont les acteurs les uns des autres.

Selon vous, le projet doit-il être obligatoirement perçu comme un consensus entre tous les partis ? Et pourquoi ? Ce consensus arrive-t-il plus facilement si le projet repose sur des valeurs universelles telles que le droit à la vie, la liberté ? (52 minutes 30 secondes)

Ouais ouais mais ça on en a parlé tout à l'heure c'est le fait que moi je préfère l'idée du malentendu quoi c'est pas travailler sur les droits de l'homme ou sur la mais travailler sur des situations concrètes et se rendre compte qu'elles signifient autre chose dans la réalité de du partenaire et la nôtre et confronter les deux mais ce n'est pas une question puisqu'alors on rentre dans des généralités des espèces de ou alors parfois des conflits sur le droit de l'homme en Iran n'est pas le même que le droit de l'homme à et on plutôt de voir comment concrètement ça se passe par rapport à un fait précis c'est l'idée de par exemple l'analyse des 2 quartiers à Bruxelles et à Dakar bah on se rend compte que les mêmes problématiques par exemple les promoteurs immobiliers, etc. Bah leur de rapport de pouvoir n'est pas le même quoi et donc forcément on va parler de la même chose mais avec des nuances quoi à mon avis c'est la même chose si on parle des droits de l'homme en Iran avec une situation tour à fait particulière on va entrer dans des problématiques religieuses, des rapports de forces, une histoire qui fait que on entre dans une autre ce n'est pas pour ou contre c'est interprété différemment même si ça peut être très dur hein dans moi je pense plutôt comme ça quoi mais pas mais même si on parle de thématique très générale, universelles il y a rien d'universel je vois pas ce qui est universel. Mais même le climat tout le monde vit la crise climatique mais la réalité du pôle nord n'est pas là même que il faut appliqué la question à la réalité locale quoi fin c'est mon impression.

FINI à 55 min 15

R : Bon vous avez répondu à toutes mes questions vous aviez bien travaillé votre sujet.

Ouais mais non bah ouais c'est parce qu'on est dedans tout le temps. **R : Nan c'est vraiment chouette en tout cas merci beaucoup.** Ouais mais en fait je pensais que tu travaillais à LLN en fait. **R : Non.** Parce qu'il m'avait dit que **R : C'est Univeristé Catholique de Louvain mais moi c'est le campus à Mons, la Fucam je sais pas si vous connaissez.** Ha non je connais pas du tout **R : en general les gens connaissent plus le nom fucam que le nom UCL Mons mais en fait il y a que 3 faculté sciences politiques, sciences de gestion et info com.** Ha ouais donc pendant 4 ans **R : 5 ans.** 5 ans tu as étudié là tu es **R : Et peut-être que l'année prochaine je**

recommence un master ici donc ça m'a permis de voir la route. Ha ouais tu continuera tes études mais à LLN dans le même champ alors ? Communication ou bien **R : Pas vraiment....**

Question 16 :

Pour vous, comment pouvons-nous mener un projet à des fins démocratiques (tels que des projets prônant la liberté d'expression, par exemple) dans des Etats qui sont dans un régime dictatorial très autoritaire ?

D'après la littérature scientifique, la réussite de projets « démocratiques » dans des dictatures peut s'expliquer par un manque de perception par l'Etat de réception des effets secondaires que ce projet pourrait engendrer telles que des manifestations citoyennes ou autre. Qu'en pensez-vous ?

Question 17 :

Comment prenez-vous en compte la dissemblance culturelle entre les acteurs du projet ? Comment cette dissemblance peut-elle être une force et/ou une faiblesse selon vous ?

Question 18 :

Pour finir, si dans votre carrière d'opérateur, vous avez mené plusieurs projets, pourriez-vous me fournir un exemple d'un projet que vous considérez comme une réussite et m'expliquer pourquoi ce fut une réussite ?

Question 19 :

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

8.2. Compte rendus observation :

- **ANNEXE 11 : Compte rendu d'une réunion de préparation de la Commission mixte avec le Sénégal : (CR1)**

La préparation de la Commission mixte du Sénégal fut entamée mais, malheureusement, annulée suite au confinement dû au coronavirus. Dès lors, nous n'avons assisté qu'à une réunion d'analyse des projets en compagnie du directeur de WBI, d'un Chef de service et d'une secrétaire.

Cette réunion vise à analyser les différents projets proposés par de potentiels opérateurs lors de la manifestation d'intérêts ouverte en novembre 2019 par WBI en vue de l'appel à candidature normalement prévu en avril 2020. Pour répondre à cette manifestation d'intérêts, les opérateurs ont rempli une fiche d'une page reprenant les points essentiels de leur projet. Cette réunion permet d'éliminer d'ores-et-déjà certains projets qui ne semblent pas complets. Ayant été présents lors du séminaire d'ouverture de l'appel à manifestation, nous nous étonnons des critères de sélection des projets. En effet, lors de cet événement, le discours était assez ouvert aux opérateurs n'ayant pas encore un projet abouti. Par exemple, le directeur de WBI proposait l'aide de WBI pour trouver un partenaire sénégalais. Dès lors, avoir un partenaire sénégalais n'était donc visiblement pas une obligation, pourtant lors de cette réunion d'analyse de ces projets, le critère du partenaire était rédhibitoire.

Nous sommes surpris par ces éléments, nous demandons alors quels sont les critères de sélection. Les projets pouvant éventuellement être financés par WBI remplissent ces critères : Cohérence avec les thématiques et l'axe stratégique¹⁹; le partenaire sénégalais ; Éligibilité (c'est l'aspect légal : ASBL, administration, ...) ; Le feeling (c'est par rapport au contexte de réception, si les agents sentent qu'il y a une opportunité) ; Les antécédents des opérateurs (les anciens projets remis et les résultats de ceux-ci). Le directeur nous précise que ce critère n'est pas officiel.

Ensuite, nous nous apercevons que beaucoup de projets dits culturels sont écartés sans que nous puissions en discuter. Nous intervenons en proposant de remettre sur la table ces projets et nous argumentons sur l'importance des projets culturels dans des pays où un régime autoritaire est en place. En effet, l'ouverture culturelle et artistique peut potentiellement être vectrice d'une ouverture politique démocratique. Dans cette argumentation, nous nous basons sur les interactions que nous avons eues avec André Nayer, professeur à l'ULB, à propos du Vietnam.

¹⁹ Premièrement, l'aide à la jeunesse, formation professionnelle, égalité de genre et deuxièmement, plutôt du côté de la Région Wallonne, le développement de l'agriculture

Le chef de service et le directeur valident nos propos et replacent certains projets dans la liste des projets potentiels. Nous nous m'apercevons que c'est la secrétaire, en charge de citer et présenter brièvement chaque projet, qui est très réticente aux projets culturels et qui, intentionnellement ou non, ne les présente pas de la même façon que les autres projets. Ce pouvoir discrétionnaire de l'agent administratif ne nous avait jamais paru si clair.

Finalement, un dernier point sera abordé sur le partage du financement des projets. En effet, la Commission mixte permanente est entièrement supportée par les acteurs belges, le Sénégal ne participe pas au financement. Pourtant, d'après le chef de service le partage financier est une façon de responsabiliser les opérateurs. Car le but ultime de chaque projet doit toujours être une appropriation et une pérennisation dans le contexte de réception.

- **ANNEXE 12 : Compte rendu d'une réunion de suivi de projet d'un opérateur pour le Vietnam 04/02/2020 + discussion sur Teams le 23 juillet 2020 : (CR2)**

Nous rencontrons l'opérateur une première fois dans le cadre de la Commission mixte permanente (2019-2021) entre la Fédération Wallonie Bruxelles, la Région Wallonne et la Commission Communautaire Française de la Région de Bruxelles-Capitale et le Vietnam. Sont présents : le Chef de service, l'assistante, chargée du Vietnam et l'opérateur.

L'opérateur est un juriste de formation, professeur à l'ULB. Il enseigne aujourd'hui le droit social international et les notions d'Etat de droit au Vietnam. L'idée est, ainsi, d'apprendre aux Vietnamiens leurs propres droits sociaux. De façon « insidieuse » pour reprendre ses mots, il espère que montrer aux Vietnamiens leur propre droit fasse émerger des questionnements et un détachement par rapport à l'Etat qui est omniprésent. Lorsqu'il monte ces projets, le professeur recherche à transmettre des valeurs démocratiques. En effet, même si l'objectif du projet est parfois tout autre, il y a toujours en toile de fond une volonté de faire changer le statu quo politique qui existe au Vietnam. Le professeur spécifie que lorsqu'il souhaite établir un projet, il exige toujours que le partenaire étranger soit son égale d'un point de vue expertise. Cela lui permet d'avoir un discours ouvert et critique avec son partenaire.

Le professeur a beaucoup travaillé sur la question du droit artistique (le statut d'artiste notamment) car, selon lui, l'art et la culture font émerger en arrière-plan des valeurs démocratiques de liberté.

Au Vietnam, l'artisanat, pourtant très présent, est très peu mentionné juridiquement. En effet, l'artisanat peut signifier une certaine autonomie par rapport à l'Etat. Ce que le fonctionnement communiste vietnamien prohibe totalement. La question de l'art et de l'artisanat, sont finalement une question de liberté. Dans ce contexte, entre la pratique et la théorie, il y a un

décalage dans la mesure où la justice vietnamienne est arbitraire et secrète. Amenant par la même occasion, un gros problème de corruption où la censure peut être négocier financièrement.

L'accès du professeur de droit au territoire vietnamien est garanti par sa méconnaissance de la langue vietnamienne. Son statut d'étranger lui permet non seulement de parler de droit mais également d'art et de liberté d'expression qui constituent un sujet très sensible du régime communiste. La censure est omniprésente dans la vie des artistes, c'est pourquoi, les activités du professeur sont orientées vers l'encadrement et la protection du statut des artistes. Cette énorme censure empêche une communication libre car elle n'est basée sur aucun critère juridique et dépend de l'appréciation du surveillant. Travailler sur le statut d'artiste peut être vu comme une influence douce à une ouverture démocratique du Vietnam. En donnant des droits, on légalise des choses qui se font déjà de manière informelle (comme des rencontres artistiques), on supprime les incohérences entre la réalité et le droit.

Finalement un point sur la conjoncture temporelle, éminemment importante pour le bon déroulement d'un projet. L'UNESCO a, en effet, élu Hanoï comme capitale de l'UNESCO. Une ouverture culturelle conjointe à l'ouverture économique de plus en plus grande au Vietnam (qui n'empêche pas le totalitarisme ou l'autoritarisme). Cette ouverture démocratique va de pair avec la ratification de traités internationaux sur les droits de l'humain et du travailleur. Cette conjoncture temporelle est alors l'occasion pour des opérateurs francophones notamment, d'aborder des sujets sensibles comme la liberté et les droits de l'humain.

1) ANNEXE 13 : Compte rendu d'une réunion de suivis d'un projet d'opérateur pour le Vietnam 11/03/2020 : (CR3)

L'objet de cette réunion est le suivi d'un projet avec le Vietnam qui, pour le moment, ne montre aucun avancement. L'opérateur est professeur à l'Université de Liège spécialiste en urbanisme et aménagement du territoire. Il est en charge de ce projet qui a pour but de publier une recherche sur la distribution de l'eau, en particulier dans les pays du Sud et le rapport de l'eau avec les communautés humaines qui produisent et acheminent l'eau en camion notamment.

Lors de la discussion, le chef de service soulevait le fait que le Vietnam n'est plus, aujourd'hui, un pays prioritaire qui est dans le besoin, même si les Vietnamiens sont toujours en demande de projets. Pour l'opérateur, il est évident que du côté belge également, il y a une motivation à travailler avec des Etats partenaires, comme le Vietnam, qui ont « *un certain niveau de qualité, d'expertise et de production* » pour reprendre ces mots. Ainsi, pour des opérateurs de types universitaires, ce type de partenaire est assez apprécié dans la mesure où les universités sont de

très bonne qualité et il y a une base de données empiriques qui y est conservée. Il regrette néanmoins la difficulté d'avoir accès à ces bases de données, certainement dues au système politique dictatorial au Vietnam.

- **ANNEXE 14 : Compte rendu d'une réunion de suivi d'un projet au Sénégal avec un opérateur institutionnel, l'AWAP : 03/02/2020 : (CR4)**

L'Agence Wallonne du Patrimoine a eu un projet au Sénégal sous le couvert de la dernière Commission mixte permanente. Leur projet consiste en une restauration d'un bâtiment historiquement important sur l'île de Gorée : la maison de l'Amiral. Pour l'opérateur, le but de faire des projets « phares », c'est-à-dire dans un lieu chargé en histoire et important pour la population, c'est de provoquer une « émulation ». Par émulation l'opérateur entendait l'encouragement à répandre sur le territoire des projets de même type mais dans des lieux qui seraient cette fois moins importants.

Lors de cette réunion, nous ne pouvons-nous empêcher de poser la question qui sera au centre de cette recherche : « Quels sont les facteurs qui facilitent la mise en place/en œuvre de votre projet ? ». C'est donc le soutien institutionnel qui a une importance primordiale dans le bon déroulement du projet.

Finalement, un dernier élément intéressant relevé lors de cette réunion, c'est qu'un changement législatif au niveau local (c'est-à-dire au Sénégal et plus précisément sur l'île de Gorée) peut-être un indicateur du bon déroulement d'un projet et de la pérennisation tant recherchée de celui-ci. Cet élément peut, pour nous, être généralisé à tous les projets de coopération internationale. Néanmoins, dans le cas de restauration de bâtiments, cela prend une tout autre importance, car si le bâtiment n'est pas entretenu après la rénovation/restauration, celle-ci aura été faite en vain.

- **ANNEXE 15 : Compte rendu d'une vidéo conférence avec la délégation à Dakar : (CR5)**

Les vidéo-conférences avec les délégations s'inscrivent clairement dans les compétences de suivi des agents administratifs de WBI.

Pour Dakar, par exemple, la principale faiblesse est le soutien institutionnel sénégalais. Le projet « PROMES » en est une parfaite illustration car le principal point faible du projet est la coordination et la bonne gouvernance des partenaires institutionnels sénégalais. Le Sénégal est aujourd'hui politiquement très fragmenté avec une multitude de niveau hiérarchique, ce qui rend complexe le travail des opérateurs et agents belges et sénégalais. Il est alors difficile de s'assurer que les équivalents institutionnels se mettent dans le projet .

- **ANNEXE 16 : Mission de suivi : (CR6)**

Missions de suivi réalisé durant le stage. Le but de ces missions est de sortir des locaux administratifs et aller à la rencontre, soit des opérateurs, soit des acteurs de la coopération.

Visite de l'exposition du projet « LABO DËKK DEM, laboratoire de recherche artistique dans la ville ». Le Labo Dëkk Dem, qui signifie en Wolof « Allez en ville », est un laboratoire de recherche artistique qui durant les 3 années va s'inspirer de la ville pour créer. Celui-ci prend la forme d'ateliers menés par des artistes, des plasticiens, des cinéastes, etc. Tous sont invités à partager leurs pratiques et leurs techniques de création à partir de contenu commun, et ce, dans un processus de formation à la réalisation de films. Ils explorent ensemble à Bruxelles et à Dakar des espaces urbains en mutation confrontés à des problématiques telles que la pollution, l'aménagement de l'espace public/privé, les politiques de logement ou encore la spéculation immobilière.

Cette exposition a suscité beaucoup d'interrogation, non pas quant à le contenu artistique mais sur la forme. En effet, l'exposition avait lieu dans un bâtiment industriel abandonné, ce qui pourrait être un choix artistique. Mais les installations étaient pour le moins bancales : une télévision qui ne s'allume pas, une vidéo présentée sur un pc, l'électricité défectueuse, des odeurs de drogues dans les couloirs, etc. Une présentation très loin de l'idée qu'on se fait d'une exposition financée pendant 3 ans par Wallonie-Bruxelles.

Cette situation est expliquée par les opérateurs du projet par un manque de financement. Dans les limites de leur budget, ils ont préféré dépenser l'argent dans l'exposition miroir ayant lieu à Dakar. Ce que nous pouvons tout à fait concevoir : un budget implique forcément de faire des choix. Mais dans ce genre de situation, l'administration aurait peut être un rôle à jouer dans la

distribution et la répartition des ressources. Les opérateurs et les expositions culturelles qui en découlent sont la vitrine des actions de Wallonie-Bruxelles en matière de coopération. Il est important que celles-ci se déroulent dans des conditions normales.

8.3. Autres :

- **ANNEXE 17 : Présentation de la coopération bilatérale par Alain Verhaagen, le 07 février 2020**

Lors de l'observation directe, nous avons assisté à plusieurs présentations, presque privée, par des directrices/directeurs ou représentant-es de plusieurs instances administratives de Wallonie-Bruxelles.

Notamment, par Alain Verhaagen le 07 février 2020, directeur de la Francophonie (coopération multilatérale) et directeur de la Coopération bilatérale indirecte. Ce Monsieur est également professeur à l'Université de Libre de Bruxelles dans le Département des Sciences Sociales et des Sciences du Travail. Durant sa présentation, il a abordé toutes les notions qui touchent à la coopération des entités fédérées ce qui nous a permis d'avoir une meilleure connaissance du contexte de la coopération belge/wallonne. Et également d'obtenir des chiffres fiables.

- **ANNEXE 18 : Email d'explication de la situation vietnamienne face au Coronavirus :**

Envoyé : mercredi 15 avril 2020 09:22
À : Délégation W-B à Hanoi; Du Ville Pierre; Bouazza Zohra
Cc : Le Tuyet Nhung; Giap Minh Tam; dao pham xuan
Objet : Reprise de travail

Bonjour à vous,

Nous espérons que vous allez bien pendant ces jours "difficiles".

Nous souhaitons vous informer que nous reprenons le travail au complet à partir de demain 16/4. La situation au Vietnam semble se contrôler tout doucement, après deux semaines de distanciation sociale, les cas positifs se diminuent 40% par rapport à la période normale. A ce jour, nous avons 267 cas, 169 guéris et aucun décès.

Nous restons en contact pour le bon suivi de tous nos dossiers et ne manquerons pas de vous tenir au courant de nouvelles informations.

A votre disposition et portez-vous bien,

Au nom de toute l'équipe,
Duong

- **ANNEXE 19 : Email du chef de service expliquant la réorientation de certains projets par rapport à la situation sanitaire actuelle.**

TR: Projet partenariat HELMo - ENSETP



Du Ville Pierre <p.duville@wbi.be>

À Rachel Strazzeri

Répondre

Répondre à tous

Transférer

...


Ce message a été envoyé avec l'importance Haute.


img_9906-1536x1536.jpg
171 KB


Patron masques.pdf
216 KB

mar. 14-04-20 16:0'

Chère Rachel,

Avant tout, j'espère que tu vas bien ainsi que tes proches.

Je t'envoie pour information et surtout pour avis (j'espère que ton mandarin est meilleur que le mien) un patron de masque, faisant ici appel à ton expérience du secteur de la confection textile. L'idée c'est partant d'un projet au Sénégal dans le cadre du renforcement de capacité de formateurs en école professionnelle, de fournir des modules de formation par videoconférence permettant de fabriquer des masques à destination de la population en priorité (idéalement le secteur de la santé mais pas sûr que ces produits répondent aux standards de certification en la matière). Si cela te semble pertinent, c'est peut-être une occasion d'élargir ton offre actuelle en récupérant ce patron avec aussi un retour positif en termes de visibilité pour tes activités annexes et futures.

Merci d'avance pour ta réaction.

Excellente après-midi,

Bien à toi,

Pierre

- **ANNEXE 20 : Exemple d'inadaptation culturelle donné par Luc Ameye lors du certificat de création de projet de coopération internationale suivi lors de l'observation participante durant le mois de Février :**

Luc Ameye considère la durabilité comme un indicateur de la réussite du projet, pour ce faire, il considère essentiel de prendre en compte les traditions et ce qu'il nomme le facteur socioculturel. Il donnait des exemples très parlants auxquels peu de personnes pensent ordinairement : un pont construit sur un ancien cimetière sacré ou encore la distribution de préservatif pour lutter contre le sida sans prendre en compte que les rapports se déroulent dans l'obscurité totale faute d'électricité. L'utilisation du préservatif est alors compliquée pour ces populations.

143

