ULB-
COOPÉRATION
L'ONG de l'Université libre de Bruxelles

bpost
PB-PP
BELGIE(N) - BELGIQUE

Bureau de depôt
Bruxelles X / P302398

Ruchers concentrés

UNE ONG UNIVERSITAIRE ?

Vue de Luki

N°22

DÉC 2020 - FÉV 2021

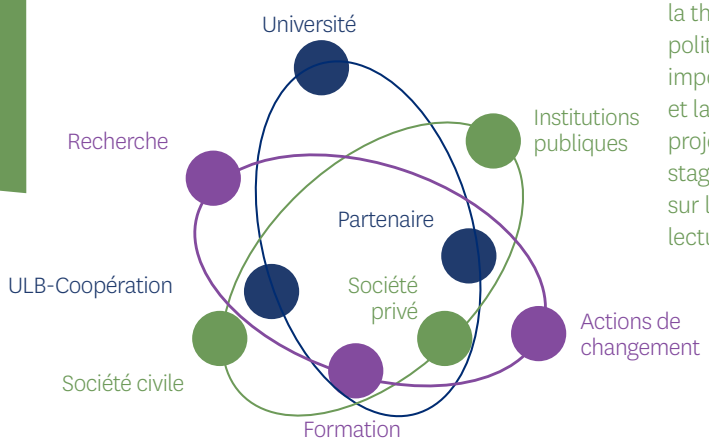
Éditeur responsable : ULB-Coopération asbl | Av. F.D. Roosevelt 50, CP266 | 1050 Bruxelles
Tél.: 02 650 6100 | www.ulb-cooperation.org

SOMMAIRE

P.2
Édito
Déduction fiscale
P.3-5
Quand les ONG de développement belges dansent au rythme du néolibéralisme
P.6-7
Gestion des savoirs dans nos projets
P.8-12
À la rencontre de notre équipe à Mbanza Ngungu et Kinzau Mvuete (Luki)
P.13-15
La participation communautaire sur le terrain d'Étoile du Sud
P.16
Participez à l'opération 11.11.11

EDITO

Il y a 6 ans, les nombreuses personnes impliquées dans la création d'ULB-Coopération ont formulé sa vision, ses missions et sa stratégie d'action (voir schéma). C'est pour une fois la situation sanitaire des pays du Nord qui confirme la pertinence de cette vision. Le juste équilibre entre une société civile forte, des services publics fonctionnels et un secteur privé responsable est une condition indispensable dans toutes les parties du globe pour construire des sociétés respectueuses des droits fondamentaux et du développement durable. La crise du COVID est mondiale. Même si, pour une fois, le continent africain semble plus épargné que les autres, il est indispensable que les solutions proposées le soient aussi. Les efforts consentis pour gérer la crise dans nos pays du Nord ne peuvent se faire au détriment de ceux prévus pour le Sud. Les problèmes que nous connaissons, plutôt que de nous refermer sur nous-même, doivent nous ouvrir à une meilleure connaissance de l'autre, à une plus grande empathie et à une plus grande envie de collaborer pour construire un monde plus apaisé.



Cette crise n'a pas empêché nos équipes sur les terrains de poursuivre leur travail sans relâche. Dans ce numéro de la newsletter, vous trouverez l'illustration de leur travail ainsi que celle de la complémentarité des trois missions d'ULB-Coopération. Comment la thèse d'une Docteure en sciences politiques et sociales décrypte l'évolution imposée aux ONG ? Comment la recherche et la gestion des savoirs s'inscrit dans notre projet à Luki ? Ou encore comment une stagiaire en formation nous aide à réfléchir sur la participation communautaire ? Bonne lecture!

Alain Wodon, directeur

POUR POURSUIVRE NOS ACTIVITÉS, **VOS DONS SONT ESSENTIELS!**

PLUSIEURS POSSIBILITÉS VOUS SONT OUVERTES :

Retrouvez-les sur notre site web www.ulb-cooperation.org ou versez directement sur notre compte BE25 7320 4180 0482 avec en communication «DON»

BONNE NOUVELLE CETTE ANNÉE, VOTRE ABATTEMENT FISCAL EST AUGMENTÉ !

Il est de 60 %, plutôt que 45 % habituellement, sur l'ensemble de vos dons de l'année, dès 40€ (pour la même organisation)! Pour bénéficier de cette déductibilité, vous avez jusqu'au 31 décembre pour effectuer vos derniers dons ! Une attestation vous sera automatiquement envoyée pour tout don ≥ 40 €.

© ACodev

QUAND LES ONG DE DÉVELOPPEMENT BELGES DANSENT AU RYTHME DU NÉOLIBÉRALISME[1]

Les pages qui suivent ont été offertes à la chercheuse Justine Contor, qui a retravaillé pour vous quelques éléments de sa récente thèse de doctorat. Merci à elle!

L'image souvent associée au secteur du développement par le grand public est celle des «vendeurs» postés aux abords des supermarchés, ou à ce voisin qui récolte du matériel scolaire pour l'envoyer «dans le sud». Ce type d'initiatives n'est que la partie émergée d'un *iceberg*.

Le secteur est extrêmement diversifié, il est composé de grandes et de petites structures qui disposent de moyens financiers et humains très différents. Tantôt affiliées à des familles politiques, tantôt apolitiques, elles ont chacune des pratiques spécifiques avec des angles d'approche différents. Elles agissent à des niveaux variés, que ce soit sur le plan de leurs actions mais aussi de l'échelle à laquelle elles interviennent, dans les pays du Sud et/ou en Belgique. C'est toutefois l'ensemble des organisations non gouvernementales (ONG) belges qui a connu des mutations fondamentales au cours des vingt-cinq dernières années.

Ce secteur se présente désormais plus professionnel que jamais. En effet, les ONG améliorent la qualité de leur travail et leur performance; elles ont instauré des processus de gestion interne; elles sont «axées résultats»; et leurs projets, qu'ils soient au «Sud» ou au «Nord», sont évalués et audités de manière externe.

Mais d'où vient cette quête de «professionnalisme», de «bonne gestion» et de «performance»? Dans quelle mesure cette dernière est-elle soluble ou, à l'inverse, en contradiction avec leur mission sociale? C'est précisément ce que nous avons analysé durant notre travail de recherche, **cinq années à comprendre la façon dont les pratiques de gestion transforment le secteur des ONG de développement en Belgique.**

Notre posture se situe entre la sociologie et l'anthropologie: nous avons procédé à une immersion profonde au sein du secteur durant ces années de travail doctoral. Nous avons réalisé: de nombreux entretiens de travailleurs et travailleuses d'ONG, fonctionnaires, politiques; une ethnographie dans une ONG; des observations; des *focus groups* et des analyses approfondies de documents écrits qu'ils soient législatifs ou produits par le secteur.

BREFS RETOURS HISTORIQUES[2]

La coopération au développement belge existe depuis la période coloniale, mais c'est dans les années 1960 que s'organise véritablement une administration de la coopération au développement, qui est le reliquat de l'administration des Colonies. Les ONG, elles, existent depuis les années 1940, mais ne seront co-financées par l'État belge que lors de cette structuration étatique, vers le milieu des années 1960. Les trente années qui suivent voient le secteur s'organiser et se structurer avec l'apparition des fédérations (Acodev et NGOfederatie) et des coupoles (CNCD-11.11.11 et 11.11.11), avec, aussi, l'évolution du métier et la professionnalisation. En 1995, l'ensemble du secteur – en ce compris les ONG – subit une **crise profonde** suite à un scandale médiatique dénonçant les «éléphants blancs» et les projets à la fois mégalomanes et mal gérés tant par l'administration de l'époque que par certaines ONG[3]. Une commission d'enquête parlementaire sera chargée en 1997 de faire la lumière sur cette situation.

En 1999, une loi (la première du genre) définit **trois piliers d'action** pour la coopération au développement:

1 — Article issu de Contor , Justine. 2020. Chorégraphies néolibérales. La disciplinarisation des ONG de développement belges. Université de Liège. 2020. Thèse de doctorat. http://hdl.handle.net/2268/247084

2 — Pour une analyse socio-historique approfondie : Contor, Justine. 2017. « Les mutations de la coopération belge au développement au prisme des ONG ». Courrier hebdomadaire du CRISP. 2363(38):5-48.

Le premier concerne la coopération multilatérale mise en œuvre par les agences internationales;

Le second concerne la coopération gouvernementale, c'est-à-dire l'aide au développement entre États partenaires;

Le troisième pilier concerne la coopération non gouvernementale, qui est essentiellement composée des ONG de développement.

La coopération gouvernementale est profondément restructurée puisque l'administration est «amputée» de sa partie opérationnelle au profit d'une nouvelle agence: Enabel. Est également créé, dans le même temps, un Service de l'Évaluation Spéciale qui est chargé d'évaluer de manière transversale les différents acteurs de la coopération belge au développement appartenant aux différents piliers mentionnés ci-dessus. Cette réforme pose les jalons d'une transformation profonde du secteur de la coopération au développement. Elle s'ancrera avec un premier *screening* (mis en place en 2005 par PriceWaterHouseCooper (PWC)), **une réforme de la coopération en 2009 et une nouvelle loi en 2013.**

LE SECOND *SCREENING* COMME POINT DE DÉPART

Le point de départ de notre travail de recherche est le second *screening*. **Cet audit de la capacité de gestion des ONG belges**, mis en place par l'administration de la coopération entre 2015 et 2016, visait à évaluer si ces organisations disposaient ou non d'une série d'outils de gestion interne (ressources humaines, risques, aspects financiers, etc.) qui feraient preuve de leur qualité de gestion. Le résultat du *screening* était vital pour beaucoup: il déterminait l'octroi ou non de l'agrément permettant d'introduire des demandes de financement des programmes auprès de l'État belge[4].

Ce que nous avons cherché à savoir c'est d'où venait cet outil – le *screening* –, quelles fins servait-il et quels allaient être ses effets sur le secteur? Il s'agissait alors de faire ce qu'on appelle une **généalogie d'un dispositif**, comme l'explique Michel Foucault, c'est-à-dire une sorte d'enquête historique qui ne cherche pas à faire une étude chronologique mais plutôt à comprendre son histoire dans ses discontinuités, sa (co)construction, son (in)utilité, ses effets.

Ancré dans son histoire, le *screening* est le fruit de **transformations profondes de l'ensemble du secteur** de la coopération non gouvernementale belge depuis le milieu des années 1990. Il ne résulte pas, contrairement à ce que certains ont voulu croire, d'une décision verticale et politique récente, mais bien d'une longue histoire faite de négociations, de discussions et d'adaptations… C'est d'ailleurs début 2000 que l'administration reçoit, entre autres, la recommandation d'une entreprise de consultance (IBM) pour la mise en place d'un dispositif de type *screening* en vue de s'assurer que les financements publics aillent vers des organisations dites «de qualité».

Notre analyse démontre qu'au fil du temps, l'État belge, lui-même en prise avec les **injonctions du *new public management***[6] depuis le début des années 2000, augmente le contrôle qu'il exerce sur les structures non gouvernementales qu'il finance. Il développe pour cela tout un arsenal d'outils qui va du cadre règlementaire aux audits mis en œuvre par des sociétés privées de consultance.

Notre thèse a donc analysé les ONG belges de développement à l'aune de la **rationalité néolibérale**[6] entendue comme la mise en place d'une logique de marché au sein du secteur ONG, notamment à travers une mise en concurrence tacite. Cette rationalité néolibérale se décline en «programmes politiques»[7] pour, entre autres, rendre la coopération non gouvernementale efficace et performante et agir dans une logique de marché. Ce programme politique prend corps au travers d'instruments concrets d'action publique tels que: le *screening* de 2016 (audit de la capacité de gestion des ONG), les cadres stratégiques communs (groupes de travail thématiques autour desquels se concertent les ONG) ou encore les nouvelles modalités de rapportage via des «scores de performance». C'est précisément l'ensemble de ces instruments que nous avons suivi en vue d'en analyser tant leur évolution que leurs impacts sur l'identité des ONG entre le milieu des années 1990 et aujourd'hui.

Les instruments étudiés ont pour effet **d'évaluer, de classer et de hiérarchiser** les structures, transformant ainsi les pratiques professionnelles des ONG et de leurs travailleurs et travailleuses – étant pour certains peu aguerris à ces processus de gestion. Ces instruments politiques gestionnaires génèrent une «**bureaucratisation néolibérale**» ou, en d'autres termes, une forme de colonisation[8] des ONG par les pratiques de gestion avec pour objectif partiel de les discipliner.

DES ONG DISCIPLINÉES?

Notre recherche a posé la question suivante: *les ONG sont-elles "disciplinées" par le néolibéralisme et si oui, comment?*

Ce que nous avons pu mettre en évidence, c'est que sous l'effet de cette rationalité néolibérale, l'ensemble des ONG a **tendance à se «marchandiser»** et ainsi émergent (et se multiplient) des situations de mise en concurrence pour obtenir les financements publics. L'ensemble du secteur s'est effectivement transformé – ou pourrait-on dire, discipliné. Toutefois, les ONG ne se transforment pas toutes de la même manière et elles ne disposent pas toutes des mêmes armes face à l'arsenal de techniques gestionnaires néolibérales imposées. Nous proposons alors une nouvelle typologie reflétant les différents degrés de transformation néolibérale opérée.

3 — À l'époque, une série d'articles sont publiés dans les médias flamands et francophones du pays. Ils dénoncent des pratiques peu éthiques sur le plan des partenariats économiques entre l'État belge et les pays du Sud. P.ex. : https://plus.lesoir.be/art/des-milliards-sont-partis-en-fumee-cooperation-des-cath_t-19951130-Z0ACT7.html

4 — C'est ainsi que sur plus d'une centaine d'ONG auditées, le screening en a éliminé près de 30% de la liste des organisations pouvant bénéficier de subsides de la DGD (coopération belge).

5 — Pollitt, Christopher, et Geert Bouckaert. 2017. Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity. Fourth Edition. Oxford, New York: Oxford University Press.

6 — Dardot, Pierre, et Christian Laval. 2010. La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale. La Découverte. Paris Brown, Wendy. 2015. Undoing the Demos. Neoliberalism's Stealth Revolution. The MIT Press.

7 — Rose, Nikolas, et Peter Miller. 1992. «Political Power beyond the State: Problematics of Government ». The British Journal of Sociology 43(2):173.

8 — Power, Michael. 1999. The Audit Society: Rituals of Verification. Subsequent. Oxford: Oxford University Press, USA.

ULB-Coopération, une ONG « néo-gestionnaire » ?

En 2015, les choix politiques opérés par la Belgique en termes de coopération annonçaient un futur difficile pour le secteur des ONG. Le premier obstacle a été le « screening » organisé par l'administration qui visait à ne pas reconduire l'agrément des ONG dont le niveau d'organisation ne répondait pas à un critérium nouvellement établi.

Faisant le choix de construire plutôt que de subir, les 4 ONG universitaires (Eclosio, FUCID, Louvain Coopération et ULB-Coopération), leurs employé•e•s, les directions, les conseils d'administration se sont mobilisés pour proposer une organisation ancrée sur leur spécificité universitaire et susceptible de répondre aux défis et modalités de la coopération au développement des prochaines années : le consortium Uni4Coop.

Cette typologie permet de mettre en évidence plusieurs choses. Tout d'abord, si **certaines ONG** sortent **renforcées** de la situation (types *néo-gestionnaire* et *modèle*) – même si cela peut leur coûter –, **d'autres** (types *critique* et *pragmatique*) sont par contre **fragilisées** et parfois exclues[10] du jeu. En effet, les structures pour lesquelles il est difficile d'adhérer à cette vision du monde – pour des raisons idéologiques, ou souvent parce qu'elles ne possèdent pas les ressources financières et/ou humaines mobilisables pour s'adapter – se retrouvent dans une situation de fragilisation importante, voire même exclues. Ce qui les exclut ou les fragilise, ce n'est pas tant l'un ou l'autre outil mais bien l'accumulation et la multiplication de ces derniers.

En outre, cette évolution a parfois créé un profond malaise pour les organisations, mais surtout pour les travailleurs et travailleuses qui les composent, puisque ces exigences gestionnaires standardisent le secteur et questionnent dans le même temps le sens de leurs actions. En effet, nos observations ont parfois révélé un double axe de tensions. Le premier s'exprime entre travailleurs d'une même organisation et témoigne de l'expression de la résistance au changement qui, dans le cas présent, prend appui sur des visions idéologiques différentes mettant en tension les travailleurs « pour » et les « contre » au sujet des pratiques de gestion. Le second axe de tension concerne le secteur lui-même, mettant à jour des « visions du monde » sensiblement différentes entre organisations. Dans ce sens, la fragilisation observée déborde des seules ONG ayant échoué au *screening* et toucherait bien le secteur dans son ensemble.

Malgré des positions théoriques diverses quant à la néolibéralisation des pratiques, il est important de préciser que **les quatre types d'ONG adhèrent toutes – contraintes ou forcées – aux principes gestionnaires** qui les mettent aujourd'hui en situation de concurrence actuellement tacite au cœur du secteur. En effet, ces outils, dont le *screening*, génèrent une hiérarchisation entre les structures car ils distribuent des résultats chiffrés qui positionnent les organisations comme étant de plus ou moins bonnes élèves. Ces mêmes résultats chiffrés ont parfois été mobilisés par les ONG elles-mêmes lorsqu'elles ont choisi des ONG avec qui collaborer dans le cadre des partenariats par exemple. Nous considérons que ces instruments produisent les conditions d'une **mise en concurrence** au sein du secteur, entre les ONG qui s'adaptent bien et les autres, entre celles qui ont de bons résultats et les autres. Cette concurrence reste toutefois actuellement tacite dans la mesure où elle n'est pas organisée.

Notre analyse révèle également de nombreux **espaces de résistance**, en miroir de la mise en place des réformes politico-administratives, montrant par là qu'un dispositif est toujours le fruit de négociations, de construction et de réappropriation de la part des acteurs, plus ou moins explicites et ouvertes. Ces petits moments de luttes, d'expression d'un « contre-pouvoir » sont autant d'éléments qui contribuent à ce qu'est aujourd'hui le secteur de la coopération non gouvernementale en Belgique. Chaque nouvel outil implanté dans les exigences de gestion a fait l'objet de résistances, parfois discrètes, parfois violentes ; certaines faisant l'unanimité, d'autres pas.

Dès lors, dans ce contexte de transformations où il semble y avoir un effet de **standardisation** du secteur, quel espace et quelle reconnaissance faut-il donner à la diversité et à la **capacité critique** du secteur non gouvernemental belge ? Il s'agit, selon nous, de reconsidérer, entre autres, la priorité donnée aux critères gestionnaires au risque de voir disparaître la richesse et les valeurs démocratiques inhérentes au secteur non gouvernemental au prix d'un secteur uniformisé.

Justine Contor

Dr. en sciences politiques et sociales
Chercheuse au centre de recherches Spiral, UR Cité, ULiège — jcontor@uliege.be

10 — Simon, Saskia, et Emmanuelle Piccoli. 2018. « Présentation. Effets et perspectives de la rationalité néolibérale ». Recherches sociologiques et anthropologiques (49-2):1-23.

LES DESSOUS D'UNE ONG UNIVERSITAIRE

INTÉGRER LA GESTION DES SAVOIRS DANS NOS PROJETS

Depuis quelques temps, une réflexion sur le statut spécifique d'« ONG universitaire » est au centre des échanges au sein du consortium Uni4Coop.
Dans une série de prochains articles, nous vous en dévoilerons l'évolution et la façon dont ces réflexions prennent corps dans nos stratégies et actions. Pour commencer, plantons un peu le décor.

Vers une définition harmonisée du rôle des ONG universitaires

Le fait d'avoir des ONG attachées aux campus des 4 principales universités francophones de notre pays est une particularité qui suscite curiosité et intérêt.

Cependant, malgré des collaborations académiques régulières, il n'existe pas encore à ce jour de définition claire de notre statut distinctif, ni du rôle particulier que nous sommes amenées à jouer.

C'est fort de ce constat qu'un vaste chantier de réflexion s'est enclenché au sein d'Uni4Coop, au moment charnière de la conception du futur programme commun, qui sera soumis pour financement à la coopération belge (DGD).

ULB-Coopération : une ONG érudite, innovante, ancrée dans son université et capable de jouer un rôle d'intermédiaire ?

Nous énoncions dans notre rapport d'activités 2019, la vision des qualités qu'ULB-Coopération souhaite renforcer en tant qu'ONG universitaire[1].

Être à la fois **érudite** (capable de mobiliser les savoirs et outils méthodologiques nécessaires à la conception de projets solides et pertinents, mais également de contribuer au développement de ces connaissances grâce à sa fine compréhension des contextes) et **innovante** (laissant une place à l'exploration, la co-construction et l'évaluation collective et critique dans la construction des alternatives) passe aussi nécessairement par un rôle d'**intermédiation** et d'**ancrage au sein de l'université** (en contribuant à bâtir des ponts entre chercheurs, étudiants, partenaires, et parties prenantes des projets). Ceci permet d'articuler recherche et action, savoirs théoriques et connaissances empiriques, et de contribuer ainsi pleinement à répondre aux enjeux multidimensionnels d'un développement local, durable et équitable.

Aucune de ces caractéristiques prise isolément n'est suffisante, c'est au contraire leur interaction qui permettra à ULB-Coopération d'exprimer pleinement son caractère universitaire distinctif.

De la co-création de solutions à la gestion des savoirs : un *must* pour une ONG universitaire

La co-création de solutions est au cœur de notre mission. Et si le principe est pour beaucoup une évidence, son applicabilité pose cependant quelques défis. Comment aborder une problématique multidimensionnelle ensemble ? Quelle approche, quels outils utiliser ? Comment bien tirer des leçons de nos expériences antérieures respectives ? Où chercher l'information utile ? Comment tirer parti des savoirs sous toutes leurs formes ? Comment susciter la créativité en vue d'innovations adaptées à chaque contexte ? Et surtout, comment les évaluer en prenant en compte les positionnements de chacun ?

C'est en abordant ces nombreux points entre les équipes des 4 ONG, que la notion de gestion des savoirs est apparue comme fédératrice de nos approches et ambitions.

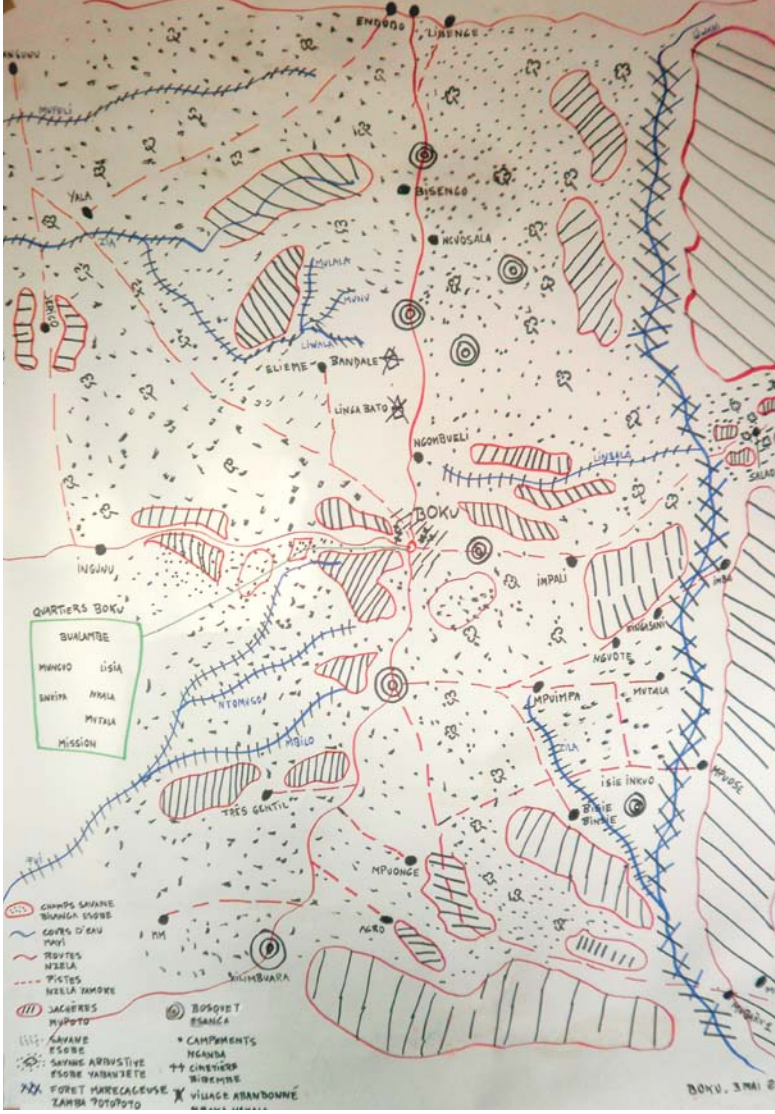
Uni4Coop : l'avènement de la gestion des savoirs comme préoccupation commune

Mais qu'est-ce qui se cache derrière la gestion des savoirs ? Et, plus en amont encore, qu'est-ce un savoir ?

En accord avec Préfontaine [2], nous définirons un savoir comme étant le résultat d'un processus, partant de la donnée, neutre, objective, qui se transforme en

information, contextualisée, pour devenir une connaissance, un savoir, permettant l'action.

Ainsi, pour Uni4Coop, les savoirs regroupent : les connaissances cognitives ou savoir acquis, les compétences ou savoir-faire, ainsi que les attitudes ou savoir-être. Ces trois catégories de connaissances, y compris la première, peuvent provenir, et c'est important de le souligner, de n'importe quelle source, académique ou non, occidentale ou non. C'est donc la pluralité des savoirs qu'il nous importe de valoriser, de mobiliser dans la recherche de solutions innovantes et adaptées aux différents besoins et contextes.



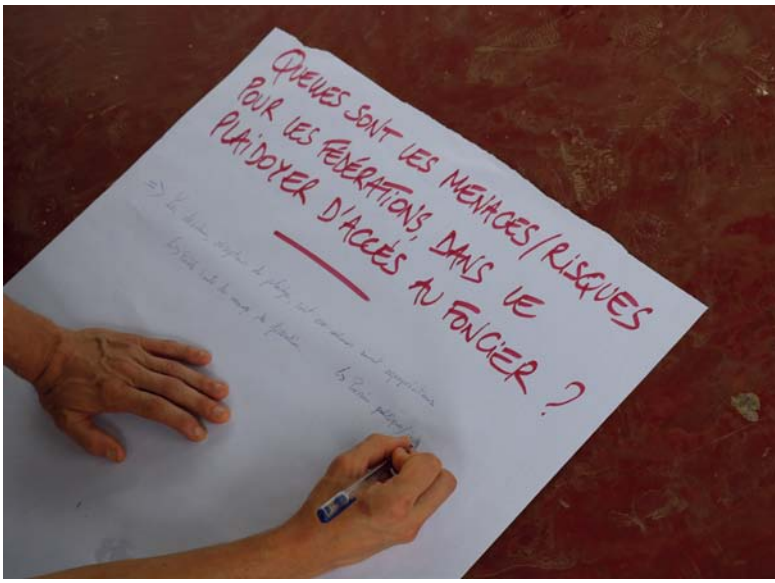
Cartographie participative

Des propositions de gestion fonctionnelle des savoirs au sein d'Uni4Coop seront construites lors de la conception du futur programme commun (2022-2026). Elles s'appuieront sur les meilleures pratiques développées par les ONG membres.

Lever le voile ...

Chaque année, et tout particulièrement dans le cadre du rapportage DGD, nos collaborateurs et collaboratrices sont amené·e·s à prendre du recul sur leurs interventions, à nous livrer leurs « leçons apprises », que les actions entreprises aient eu les effets escomptés ou pas. Elles sont autant d'occasions de se questionner.

Au fil de prochains articles, et notamment issues de ces leçons apprises, nous présenterons quelques bonnes pratiques relatives à ce que nous appelons la « gestion fonctionnelle des savoirs » et ses processus de construction.



Atelier Paspor

1 — https://bit.ly/RappAct2019, p21.

2 — Préfontaine L, Drouin N, Ben Mansour J, « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace », Revue française de gestion, 2009/7 (n° 197), p. 15-33. https://www.cairn-int.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-15.htm

À LA RENCONTRE DE NOTRE ÉQUIPE À MBANZA NGUNGU ET KINZAU MVUETE (LUKI)

Trois chargés de projets[1] basés au bureau de Mbanza Ngungu – Ernest, Joël et Laurent – prennent la parole, pour nous partager ce que signifie pour eux faire partie d'une d'ONG universitaire, et la façon dont la gestion des savoirs s'intègre dans leurs projets et pratiques.

L'ONG universitaire, au quotidien de projets apicoles

Pour vous, c'est quoi le rôle spécifique d'une ONG universitaire ? En quoi se démarque-t-elle des autres ONG ?

Ernest Muanda

ERNEST Pour moi, la mission première de l'ONG universitaire est d'offrir un cadre de recherche-action et de valorisation de ce que la science produit, en confrontant les résultats à la réalité et aux besoins des communautés. Les populations doivent être les premiers utilisateurs des données de la science.

Joël Vunzi

JOËL L'ONG universitaire concilie les savoirs théoriques et pratiques, pour aboutir à des solutions concrètes aux problèmes du terrain. Être une ONG universitaire, c'est aussi aborder les projets d'une autre façon, en prenant en compte tous les niveaux. L'ONG universitaire ne fait pas que pour faire, mais elle agit aussi pour apprendre, tirer des leçons, capitaliser et diffuser.

Le fait de travailler au sein d'une ONG universitaire a-t-il influencé vos pratiques et l'image de votre métier ?

ERNEST Moi, ce que m'a apporté le travail au sein d'une ONG universitaire, c'est plus de rigueur et de réflexion sur ce qu'on met en place. Il faut toujours remettre en question nos hypothèses et surtout pouvoir adapter les projets en fonction de ce qu'on trouve. Les choses peuvent se passer différemment que prévu, il faut être à l'écoute et flexible. C'est l'aspect de la co-construction en fait.

JOËL Travailler dans une ONG universitaire permet de développer de la finesse dans la manière de voir les choses, d'analyser les réalités. Il faut développer des solutions murement réfléchies, être réflexif et rigoureux. Je me sens plus « acteur » dans le développement des communautés, de mes compatriotes, et à la fois j'accumule un savoir-faire capitalisé et diffusé. J'ai une place comme acteur de développement mais aussi comme producteur de savoirs, ancré dans les expériences.

1 — Les projets sont sur www.ulb-cooperation.org/fr/projets/

Cas concrets : L'intégration de la gestion des savoirs au sein du projet d'appui à l'apiculture, à Luki

1 Étudier les systèmes agraires et fonciers, afin de mieux comprendre les contraintes et opportunités des initiatives apicoles

La complexité des systèmes de gestion foncière autour de la réserve de Luki peut représenter un frein aux perspectives de mise en place de ruchers durables dans la zone. Cette situation risque de limiter les impacts potentiels des initiatives apicoles (économiques, sociaux et environnementaux) qui pourraient même renforcer certaines inégalités.

Différentes études réalisées en cours de projet ont permis de moduler les stratégies d'appui en fonction des contextes spécifiques, afin d'atteindre la diversité des types de producteurs de la région, et d'améliorer l'impact sur la gestion durable des territoires.

Ces études ont été menées conjointement avec les institutions de recherche et de développement présentes dans la région (INERA[2], ERAIFT[2] et WWF), et la première phase – sous forme de formation-action – a également joué un rôle d'arène de négociations entre les différentes parties prenantes (apiculteurs, agriculteurs, animateurs des différents projets, experts et chercheurs).

En cela, le projet a fait preuve à la fois d'**érudition** (capable de mobiliser des outils diagnostics et de générer de nouvelles connaissances sur le contexte de la région, afin d'affiner les stratégies) et **d'intermédiation** entre les différents positionnements, visions et contraintes des acteurs en présence.

Bientôt, les hypothèses générées par ces diagnostics seront confrontées à une étude de faisabilité sur le terrain, auprès des principaux intéressés, afin de systématiser la création de « ruchers concentrés » [2] et leur intégration au sein des systèmes de production. Tel est, entre autres, l'objet de l'étude que mène Jeancy Diyazola, expert thématique en diagnostics contextuels et systèmes agraires.

Ces « ruchers concentrés » représentent une **innovation** qui a déjà permis d'améliorer considérablement l'accès à l'activité apicole et les rendements par ruche.

2 Un partenariat autour de l'étude et de la valorisation des plantes mellifères

Dans la production apicole, un paramètre important mais pas toujours bien maîtrisé, est la qualité de l'environnement mellifère d'un rucher. Des initiatives de reboisement ont donc toujours fait partie des activités. Mais comment s'assurer de la pertinence du choix des plantes pour assurer un environnement optimal aux abeilles ? Comment, aussi, appréhender l'impact que ces initiatives auront à terme autour d'une zone importante de conservation de la biodiversité (Réserve de Biosphère de Luki, classée par l'UNESCO) ?

Dans l'optique d'améliorer les stratégies de reboisement et de les rendre plus durables, ULB-Coopération a noué un partenariat avec la station de l'INERA en charge du copilotage de la réserve. Le Jardin Botanique Mellifère de Luki est ainsi né d'une initiative conjointe qui poursuit à la fois un objectif d'étude, de conservation et de valorisation des plantes mellifères locales, en plus de servir d'approvisionnement en semences et boutures pour les pépinières de la zone.

Ce jardin est articulé aux différents ruchers, où des « apiculteurs-pépiniéristes » sont formés aux techniques de multiplication végétative – sous l'œil attentif de Dady Makaya, responsable de l'appui technique aux pépinières. En outre, des « diagnostics mellifères » autour de ces ruchers permettent d'accompagner les apiculteurs dans la mise en place de plans de reboisement adaptés, afin de mieux couvrir les besoins des abeilles à l'année, et de générer d'autres ressources bien utiles (fruits et autres produits forestiers non-ligneux).

2 — Institut National pour l'Étude et la Recherche Agronomique
3 — École Régionale Postuniversitaire d'Aménagement et de Gestion intégrés des Forêts et Territoires tropicaux
4 — Voir www.ulb-cooperation.org/fr/projets

Ruche en bidon de plastique

Ces initiatives relèvent d'un projet qui se veut **érudit**, en contribuant aux connaissances sur la flore locale, et en s'y appuyant pour permettre des décisions éclairées. En outre, le potentiel **d'intermédiation** et d'appui à un centre de recherche national (et peu financé), offre l'opportunité de matérialiser des recherches et de nouer des collaborations autour de ce lieu d'étude et de visite. Le potentiel d'approvisionnement des pépinières de la zone vise également une portée qui transcende nos activités.

3 L'expérimentation et l'évaluation de la performance de ruches en matériaux alternatifs

Un autre facteur limitant à l'augmentation du cheptel des apiculteurs est le coût relativement élevé de la ruche dite « Lagrande » (ruche à barrettes), vendue par des menuisiers locaux au prix de 50 USD.

Avec l'attrait et la sécurisation que représentent les « ruchers concentrés », les besoins en ruches augmentent et on voit apparaitre des ruches improvisées, jusque dans des gros bidons de plastique (voir photo) !

Face à ces initiatives peu conventionnelles et dont on ne mesure pas bien les impacts, les animateurs ont gardé une attitude ouverte, basée sur la **co-construction** : pourquoi ne pas tester ces modèles système D, et d'autres conçus avec des matériaux naturels locaux (raphia et bambou) ?

Une initiative de recherche-action est donc actuellement en cours. Les résultats apporteront une meilleure idée du coût, de la performance, des conditions d'usage et de l'impact sur la santé des abeilles de ces différents modèles de ruches.

Cette perspective est un exemple de la façon dont une ONG universitaire peut **accompagner l'innovation** paysanne, sur base des savoirs et de la créativité déployés par les producteurs appuyés pour répondre à leurs propres défis – tout en y mettant quelques formes et rigueur, afin d'objectiviser les connaissances.

Ruche en bidon de plastique

L'ONG universitaire au travers du projet d'agriculture familiale durable

Tu viens d'arriver à ULB-Coopération. Pour toi, que veut dire « ONG universitaire » et en quoi cela se démarque de tes expériences préalables ?

Laurent Kikeba

LAURENT L'ONG universitaire sert de courroie de transmission entre une université et les populations : d'un côté, elle permet de faire remonter les problématiques des populations aux chercheurs, et d'un autre, d'expérimenter des solutions avec ces populations pour identifier les plus porteuses et adaptées. L'ONG universitaire joue aussi un rôle de capitalisation et de diffusion.

Pour moi, cela ne représente pas réellement un dépaysement, car j'ai longtemps travaillé sur les approches CEP (champs-école paysans) et la co-construction avec les producteurs.

Quelles sont d'après toi les forces et les limites à l'intégration entre recherche et action ?

L'avantage d'une ONG universitaire est sa capacité forte à mobiliser des chercheurs autour des recherches participatives et de l'identification de solutions avec les populations.

Malheureusement, une limite est la durée des projets de coopération, trop courte pour mener à bien des essais long terme, comme sur la gestion de la fertilité des sols, ou l'agroforesterie par exemple.

Ma recommandation serait donc de s'associer à des partenaires locaux pour créer des espaces d'expérimentation dont la durée ne dépend pas du projet (comme le centre de formation et d'expérimentation CEDITA par exemple). Il faut y associer des chercheurs locaux expérimentés. Ce sont ces centres qui peuvent alimenter les CEP et projets de développement.

Cas concrets : L'intégration de la gestion des savoirs au sein du projet d'appui à l'agriculture familiale durable

1 L'expérimentation collective au sein du centre de formation CEDITA de Nkamu

Le projet d'appui à l'agriculture familiale durable, mis en œuvre avec notre partenaire CCDS, s'articule en grande partie autour de l'expérimentation et l'évaluation collective de pratiques agroécologiques, afin d'identifier avec les paysans, celles qui sont le mieux adaptées à leur contexte et leurs priorités.

Ce processus d'expérimentation s'articule autour du centre de formation en agroécologie créé par le CCDS – le centre CEDITA – qui accueille des élèves issus des milieux ruraux autour de Kisantu, sur un parcours de 3 ans en entrepreneuriat durable. Les essais agronomiques mis en place dans ce milieu « contrôlé », visent à produire les premières données sur les performances des pratiques testées, qui serviront de support aux observations et tests menés au sein des champs-écoles paysans, dans les villages.

En appuyant le centre CEDITA, ULB-Coopération aspire à remplir un rôle **érudit**, en permettant une première évaluation des pratiques encouragées sur base d'une méthodologie rigoureuse. Par ailleurs, en intégrant la mise en œuvre et le suivi des expérimentations dans le curriculum des élèves, un objectif de **pédagogie active** est visé, tandis que l'accueil de stagiaires professionnels ou jeunes chercheurs cherche à développer l'**ancrage universitaire** du centre.

Séance de formation pratique au sein du CEP des formateurs

2 La conciliation des savoirs au cœur de l'animation des champs-écoles paysans (CEP)

Au sein des villages, l'appui aux comités de développement villageois se fait à travers l'approche « champs-école paysans » qui permet un processus d'**apprentissage participatif,** de **valorisation des savoirs paysans**, et de **co-construction des innovations**.

Les animations qui y prennent place visent à faciliter les processus de gestion du changement et de résolution des problèmes qui peuvent se poser lors de l'adaptation de pratiques alternatives dans les conditions réelles des producteurs. Elles visent également à évaluer de façon plus critique et ancrée localement, la pertinence des pratiques testées au niveau du CEDITA, en y associant un feedback vers le centre dans un processus d'amélioration continue.

3 Une formation-action pour renforcer les animateurs de notre partenaire, le CCDS

L'intégration de la gestion des savoirs au sein d'un projet, ou les approches basées sur la co-construction peuvent représenter un véritable changement dans les pratiques de certains des partenaires avec qui nous travaillons.

C'est pour permettre l'intégration et la concertation autour de ces nouvelles pratiques qu'un dispositif de formation-action des animateurs du CCDS a été proposé par Laurent. Elle s'articule sur une saison culturale d'un champ-école des formateurs avec toute l'équipe des animateurs de CCDS pour améliorer leurs capacités méthodologiques (techniques d'animation des processus d'apprentissage) et en techniques agroécologiques de production. En outre, les animateurs y sont également formés à des outils d'identification participative freins et moteurs à l'adoption de pratiques agricoles alternatives, et à l'installation des dispositifs d'expérimentation simples.

Par ce processus de renforcement actif des équipes de terrain, ULB-Coopération entend jouer un rôle de **co-construction** et d'appui à **l'innovation** au niveau des approches de notre partenaire.

Préparation des parcelles pour la mise en place des essais au CEDITA

Le Réseau SYNAPIC, vers une gestion des savoirs au centre de notre programme 2022-2026 ?

SYNAPIC, c'est au départ le nom du projet d'appui à l'apiculture démarré par ULB-Coopération en 2014, en synergie avec plusieurs partenaires, et dont l'actuel projet apicole à Luki est le successeur.

Aujourd'hui pourtant, SYNAPIC est l'appellation sous laquelle de nombreux acteurs de la zone reconnaissent le travail des 9 employés d'ULB-Coopération répartis entre Mbanza Ngungu et Luki, qu'il concerne l'appui à l'apiculture ou toute autre thématique liée à la gestion intégrée des territoires.

Atelier Paspor

Au cours des dernières années, « l'équipe SYNAPIC » a ainsi pu développer une expertise et une place reconnue parmi les acteurs de la région, notamment en organisant plusieurs rencontres et espaces d'échanges.

La prise en charge de la première plateforme d'échange du programme PASPOR en 2019 a bien sûr marqué les esprits en réunissant plus de 80 chercheurs, praticiens, chargés de projets, et membres des fédérations paysannes, durant une semaine intense en partages. Mais plusieurs autres initiatives ont ponctué les projets : ateliers, mise en commun d'outils, formation-action, études conjointes, ou encore l'accueil et l'accompagnement de stagiaires, mémorants et consultants juniors.

Ces opportunités de jouer un rôle **d'intermédiation** ont été pleinement saisies et ont renforcé encore l'importance accordée aux échanges d'expériences, à la concertation multi-acteurs, mais également à la **capitalisation** et de la **diffusion des connaissances** générées au sein d'un projet.

Ces initiatives réussies semblent indiquer le chemin de ce qui pourrait devenir à terme la mission principale d'un « Réseau SYNAPIC » : un programme d'appui à la gestion fonctionnelle des savoirs pour répondre à des problématiques de gestion durable des territoires (études diagnostiques, évaluations d'impacts, recherche-action, expérimentations, capitalisation, diffusion, animation d'échanges, plateformes multiacteurs…) et qui s'articulerait autour de diverses relations partenariales. Une idée à creuser pour 2022 ?

Atelier Paspor

Atelier Paspor

LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE SUR LE TERRAIN D'ÉTOILE DU SUD

Le succès de nombreux projets mis en place dans le cadre de la coopération au développement dépend d'une collaboration active des partenaires locaux mais également de celle de la population. Chaque projet devrait prévoir un cadre d'expression et d'action des communautés pour qu'elles puissent, de manière autonome, s'impliquer et agir pour leur propre développement. C'est pourquoi, dans les lignes qui suivent, nous partageons les bénéfices constatés de formes concrètes de participation communautaire dans un projet de développement visant l'amélioration du système de soins de santé à Kinshasa, République démocratique du Congo. Joyce Obedi Wabikwa, qui a été accueillie dans notre bureau de Kinshasa peu avant la crise de COVID-19, vous partage dans les pages suivantes son travail de fin d'étude.

Participation communautaire et santé

La participation communautaire, c'est « la création d'occasions qui permettent à tous les membres de la communauté et à la société en général de contribuer activement, d'influencer le processus développemental ainsi que de partager équitablement les bénéfices du développement » [1].

Dans le domaine de la santé, ce processus de participation communautaire se réfère au fait que les individus et les familles prennent en charge leur propre santé et bien-être et développent leur capacité à concourir eux-mêmes à ceux-ci, comme à ceux de la communauté.

Ses avantages sont nombreux : la participation communautaire contribue à l'amélioration de l'état de santé des communautés, permet une meilleure accessibilité aux services de soins de santé, fait en sorte que le système de santé et les services offerts répondent aux besoins réels des bénéficiaires, améliore la qualité des services et augmente l'utilisation de ceux-ci par les usagers. Cette participation permet aussi de donner de l'ampleur aux droits des patients, en rééquilibrant le rapport de force entre soignants et soignés. La redevabilité des soignants vis-à-vis des communautés devient un sujet de discussion et de changement important.

1 — United Nations, Popular Participation as a Strategy for Planning Community Level Action and National Development,1981

Participation communautaire en santé en RDC

Pour organiser son système de santé selon le principe dit « des soins de santé primaires », la RDC a découpé son territoire en 515 zones de santé disposant chacune d'un hôpital de référence où œuvrent un·e ou plusieurs médecins. Chaque zone est elle-même découpée en aires de santé au sein de laquelle un centre de santé, géré par un·e infirmier·ère et des auxiliaires de santé, assure les soins préventifs (vaccination) et les soins curatifs de premier niveau à une population d'environ 10.000 personnes, situées en théorie à moins de 8 km du centre.

Pour offrir un paquet de soins le plus complet possible malgré des ressources limitées, la collaboration entre l'équipe soignante du centre de santé et la population placée sous sa responsabilité est primordiale. Pour cela, un comité de **développement de l'aire** composé de représentant de la population cogère le centre avec son personnel et en particulier avec l'« infirmier·ière titulaire ». De **relais communautaires** sont également mobilisés. Volontaire et bénévole, choisi par la communauté, chaque relais communautaire s'occupe d'environ 25 ménages. Il·elle transmet les messages de promotion de la santé, assure les actions de prévention et joue un rôle de veille sur la santé de sa communauté. Les relais communautaires se réunissent régulièrement au sein de **cellules d'animation communautaire** où l'échange d'informations permet la détection précoce des épidémies et des phénomènes anormaux dans la communauté.

Plusieurs facteurs façonnent la participation effective des communautés, la confrontant alors à certaines limites. Celles-ci sont liées au manque d'accès à l'information, au manque de formations sur les thématiques abordées, à la pauvreté, aux conflits, à la faible accessibilité socioculturelle, géographique et financière des soins, à un manque de qualité des soins, un manque de motivation des communautés, etc.

Pour renforcer le rôle de la société civile, l'État congolais a mis en place des organes de participation communautaire ou structures d'interface permettant à la population de se structurer et de s'impliquer dans le processus de planification et de collaboration avec les services de santé. Ces structures sont les relais communautaires, les cellules d'animation communautaire et les comités de santé. Chacune intervient à des niveaux différents du système de santé, poursuivant des objectifs spécifiques.

De nombreux défis impactent le fonctionnement de ces interfaces et limitent ainsi leur capacité à exercer de manière optimale leur rôle. Citons par exemple la nouvelle réforme territoriale, le manque d'accès à l'information, le manque de formations en rapport avec les activités à mener, la charge de travail, le mode de désignation des agents communautaires par convenance et non par la communauté, le non suivi par les équipes professionnelles censées les encadrer, la non-rémunération, le manque de reconnaissance, etc. Dans ce contexte compliqué, comment agir utilement ?

Repenser la dynamique de participation communautaire

De nombreuses initiatives ont vu le jour, repensant la dynamique communautaire au vu de ces différentes limites. Parmi elles, le « projet santé Kinshasa » d'ULB-Coopération, destiné à renforcer le secteur hospitalier, le premier échelon de soins du système sanitaire du pays et la société civile, dans un objectif d'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des soins. Ce projet conjugue deux aspects : la question de *l'empowerment* (capacitation) de la population par rapport à la santé et le renforcement du système de soins de santé.

Pour contribuer au renforcement de la société civile, l'ONG et son partenaire local Étoile du Sud (ONG congolaise), ont mis en place deux types de structures : les **Groupes de réflexion** et une **Plateforme des Usagers**. Ensemble, ils permettent de donner vie à une nouvelle approche de participation dans la zone de santé de Kintambo (commune de 100.000 hab. de la ville de Kinshasa).

Ici, on axe les interventions sur l'**approche participative** et l'***empowerment***, la société civile et les usagers sont impliqués dans l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des soins de leur propre commune. Les communautés disposent ainsi d'un lieu où leurs **compétences** pratiques dans le domaine du droit à la santé sont renforcées, dans lequel elles peuvent proposer des **pistes de solutions** aux problèmes sanitaires et ainsi prendre en main leur propre santé.

Identifier – Réfléchir – Proposer

Un Groupe de réflexion est un ensemble organisé de personnes engagées dans la réflexion et la recherche de solutions à leurs problèmes de droit à la santé. Ce groupe travaille selon la stratégie SOM (sensibiliser, organiser et mobiliser) afin de renforcer les capacités. Par son ancrage dans le système de santé, il crée *de facto* un cadre de concertation permanent entre les membres de la communauté et les services sociaux de base, favorisant le dialogue entre les parties prenantes de la communauté. Volontairement appuyée sur la diversité des profils au sein des communautés, cette approche prend en compte les déterminants sociaux de la santé et notamment les diverses catégories socio-économiques présentes dans la population.

Le travail des groupes de réflexion s'organise sur une base mensuelle et aboutit à des activités de sensibilisation, des activités d'éducation sanitaire, des plaidoyers ou encore des formations sur des thèmes que les membres ont eux-mêmes identifiés comme importants, qui sont parfois connexes à la santé.

ACTIVITÉS D'UN GROUPE DE RÉFLEXION

SENSIBILISATION
Hygiène des maisons
Hygiène des aliments

PLAIDOYERS
Auprès des autorités
Auprès des prestataires
Auprès des services sociaux de base

SALUBRITÉ
Gestion des eaux
Gestion des déchets
Travaux communautaires
(*Salongo* en lingala)

FORMATIONS
Les déterminants de la santé
Les inégalités sociales de santé
Le droit à la santé

ÉDUCATION SANITAIRE
Maladies chroniques
Maladies transmissibles
Épidémies

Dans la zone de santé de Kintambo, chacune des 8 aires de santé dispose d'un groupe de réflexion.

Parallèlement aux initiatives des groupes de réflexion, une plateforme des usagers a été mise en place. Cette plateforme est une coupole qui réunit les représentants des 8 groupes de réflexions de Kintambo et qui permet d'avoir accès à d'autres acteurs de la communauté : les décideurs politiques, les chefs de quartiers, les médecins chefs de zone, les leaders religieux. Ici aussi, il s'agit d'initier un dialogue social et de visibiliser les actions réalisées.

Approche innovante ?

Innovante, cette approche ? Oui, le renforcement des communautés n'est pas encore un fonctionnement généralisé au sein des politiques de santé, la définition des thématiques prioritaires par les communautés elles-mêmes, non plus. Et c'est assurément une des forces des interventions des groupes de réflexion.

En effet, cette stratégie permet à l'intervention d'être en adéquation avec le contexte socio-économique et environnemental des personnes et avec leurs besoins. Outre l'identification des problématiques à travailler, c'est aussi le contenu du message et la méthode de communication qui sont modelés adéquatement. Ceci construit un ensemble adapté aux groupes cibles et pertinents pour eux, de l'évaluation des besoins à l'évaluation de l'impact de l'action en passant par la création du matériel éducatif.

Joyce Obedi Wabikwa

Article issu de son travail de fin d'études en vue de l'obtention du titre Master en sciences de la santé publique, *Analyse logique d'un projet visant le renforcement de la participation communautaire : cas des Groupes de Réflexion de Kintambo en République démocratique du Congo*, ULB, 2020

Roger Kakule Manzekele, membre d'Étoile du Sud : « *Depuis la mise en place de la nouvelle dynamique communautaire, les membres des Groupes de Réflexion et de la Plateforme des Usagers se mobilisent davantage sur les questions relevant du droit à la santé. Ils sont motivés et impliqués en ce sens qu'à travers le dialogue établi entre les prestataires et les usagers, ils sont à même de s'exprimer et donner leur point de vue par rapport à la qualité des soins de santé sans oublier la prise en compte de tous les déterminants sociaux de la santé. Et ils s'impliquent davantage car ils savent que c'est dans leur intérêt. C'est comme ça qu'ils arrivent à enclencher les revendications relatives à leur bien-être.* »

20€

13€

8€

FAITES UN GESTE SOLIDAIRE,

PARTICIPEZ À L'OPÉRATION 11.11.11 DU CNCD JUSQU'AU 31 JANVIER 2021 !

L'Opération 11.11.11, grande récolte de fonds au profit des projets de développement au Sud, n'est plus à présenter. Cette année, la crise sanitaire nous invite à privilégier les achats et dons en ligne.

Un superbe calendrier mural ? De délicieux chocolats ? Une cuisine végétarienne innovante ? Tout pour (vous) faire du bien !

POUR COMMANDER ?

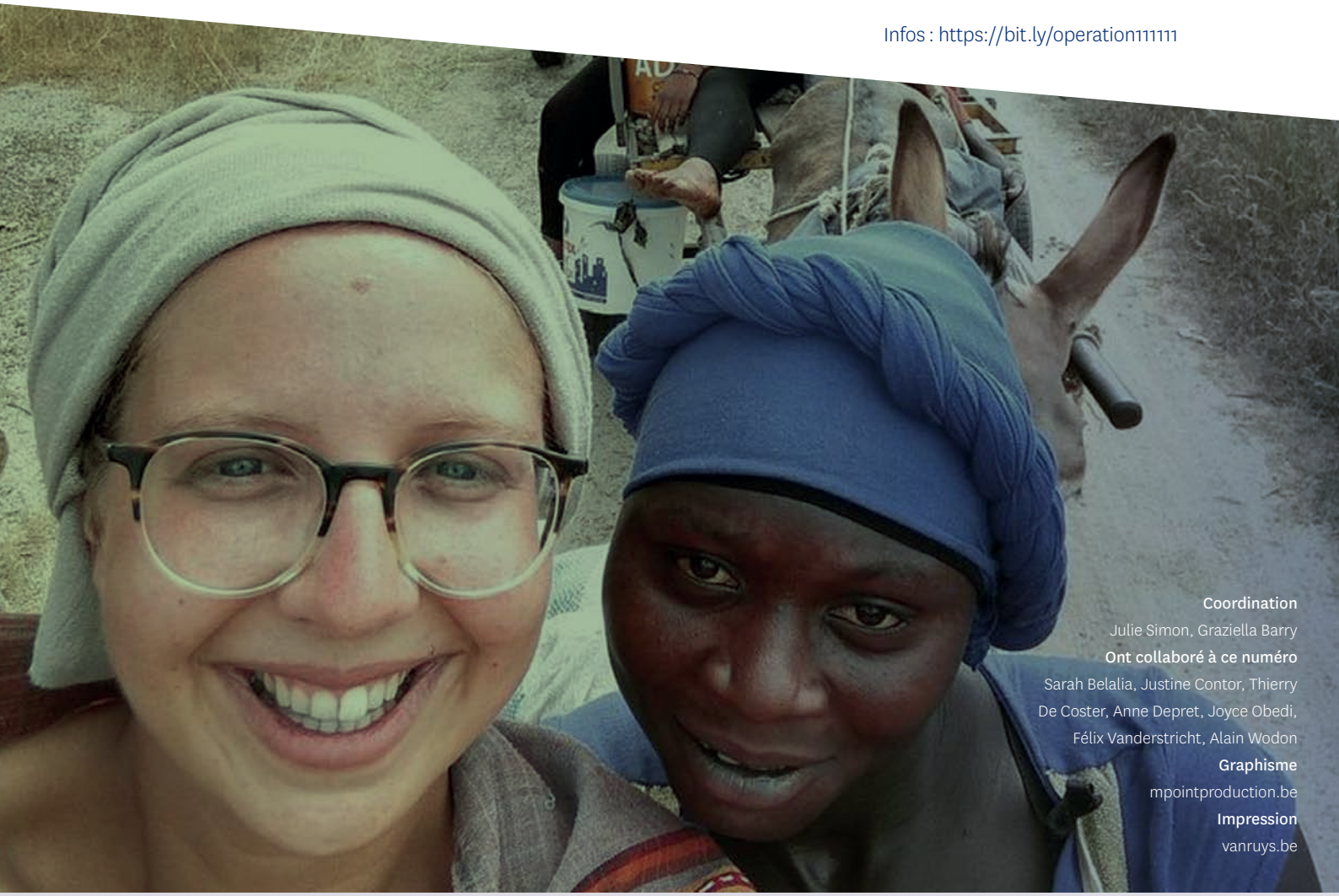
Envoyez un mail à graziella.barry@ulb-cooperation.org

VOUS PRÉFÉREZ EFFECTUER UN DON ?

Rendez-vous sur www.soutenir.cncd.be/project/28647 ou directement sur le compte bancaire d'ULB-Coopération BE25 7320 4180 0482, avec en communication « DON + NOM + PRÉNOM » .

Retrait des produits en nos bureaux sur RDV : Campus de la Plaine, Entrée 2, Bâtiment MA, 1050 Bruxelles, ou tarif bpost sur demande. Livraison gratuite pour les CP internes ULB (à nous communiquer).

Infos : https://bit.ly/operation111111



Coordination
Julie Simon, Graziella Barry
Ont collaboré à ce numéro
Sarah Belalia, Justine Contor, Thierry De Coster, Anne Depret, Joyce Obedi, Félix Vanderstricht, Alain Wodon
Graphisme
mpointproduction.be
Impression
vanruys.be

Par souci écologique, nous vous encourageons à opter pour la newsletter en format pdf. Envoyez un simple e-mail à l'adresse **info@ulb-cooperation.org** ou inscrivez-vous sur notre site www.ulb-cooperation.org

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de ULB-Coopération et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.