UNIVERSITE DE LILLE 1

ECOLE DOCTORALE SCIENCES ECONOMIQUES, SOCIALES, DE L'AMENAGEMENT ET DU MANAGEMENT

Doctorat

Sciences de Gestion

OGANDAGA NTYANGO Gwenaëlle Catherine

LA COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE COLLECTIVITES TERRITORIALES FRANÇAISES ET AFRICAINES. LES LEVIERS DE L'IMPLICATION ET DE LA RECIPROCITE

19 mai 2014

Jury :

Directeur de recherche : Professeur Pierre LOUART, Université de Lille 1

Rapporteur : Professeur Ababacar MBENGUE, Université de Reims

Rapporteur : Professeur Annie CORNET, Université de Liège

Autres membres :

Professeur Alain DESREUMAUX, Université de Lille 1

Professeur Albert ONDO OSSA, Ancien Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Université de Libreville (Gabon)

© 2014 Tous droits réservés.

Résumé

La coopération décentralisée est le dispositif par lequel les collectivités territoriales mènent des actions de coopération internationale. Il s'agit d'échanges et de relations de collectivité à collectivité dans le cadre d'un partenariat le plus souvent formalisé par une convention. Les types et les dynamiques de ces partenariats sont divers. Au regard de ce constat, cette thèse se propose d'analyser la coopération décentralisée sous l'angle de la gestion, en l'abordant comme une coopération inter-organisationnelle. L'implication et la réciprocité sont mobilisées pour expliquer le succès des partenariats. Pour ce faire, la démarche de recherche se veut compréhensive et se base sur une méthodologie mixte. Elle allie l'étude de 22 cas de partenariats de coopération décentralisée entre des collectivités françaises et africaines (Gabon, Sénégal) et un questionnaire de l'implication. Les résultats de l'étude confirment le caractère tridimensionnel (calculé, normatif et affectif) de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée ; le mode dominant est le mode calculé. La réciprocité présente un caractère multiple tant dans le type (généralisé et équilibré), le mode (direct et indirect) et la dimension (instrumentale et symbolique). Le lien de modération et de médiation entre l'implication et la réciprocité, dans la détermination du succès d'un partenariat, est discuté.

Mots clés : coopération décentralisée, coopération inter-organisationnelle, collectivités territoriales, implication, engagement, réciprocité.

Decentralized cooperation between French and African local authorities. Commitment and reciprocity levers.

Decentralized cooperation is the device by which local authorities drive international cooperation actions (initiatives). It consists of community with community exchanges and relations within a partnership framework, most of the time formalized by convention. The types and the dynamics of these partnerships are diverse. With regard to the cooperation types and dynamics diversity, this thesis suggests managerial analysis by approaching the cooperation decentralized as the inter-organizational cooperation and by emphasizing commitment and reciprocity as levers to explain the success of partnerships. To this end the approach of research aims to be comprehensive and bases itself on mixed methodology. It allies the study of 22 cases of decentralized cooperation partnerships between French and African local authorities (Gabon, Senegal) to a commitment questionnaire. The results of the study confirm the three-dimensional character (calculative, normative and affective) of commitment in decentralized cooperation partnerships; the leading mode is calculative one. Reciprocity presents a multiple character so much in the type (generalized and balanced), the mode (direct and indirect) and the dimension (instrumental and symbolic). The moderating and mediating link between commitment and reciprocity, in the determination of a partnership success, is discussed.

Keywords: Decentralized cooperation, inter-organizational cooperation, local authorities, commitment, and reciprocity.

Laboratoire LEM (Lille Economie et Management) UMR CNRS 8179
Institut Catholique de Lille
60 boulevard Vauban
CS 40109
59016 LILLE Cedex

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Remerciements

J'exprime ma profonde gratitude à Monsieur Pierre Louart, pour ses orientations, conseils et ses vifs encouragements lors de l'élaboration de ce travail de thèse.

Je remercie très sincèrement Madame et Messieurs les membres du jury qui ont accepté de porter leur attention à mon travail de recherche.

Je remercie tous les élus et les professionnels des relations internationales des collectivités territoriales, les associations et les ONG, les personnels des institutions d'Etat, les Services de Coopération et d'Action Culturelle des Ambassades de France, qui ont permis et contribué à la réalisation du travail empirique en France, au Gabon et au Sénégal.

J'exprime ma profonde reconnaissance à tous ceux qui m'ont conseillée et encouragée pendant ce projet de thèse : Frédéric Sauvage, Fabrice Caudron, Céline Thomas, Jérôme Ibert ainsi que toute l'équipe des séminaires MOS animés par Didier Cazal.

A tous mes proches, Yannick pour sa confiance et son soutien constant, à Théo, Hugo et Lou-Gabrielle pour leur patience, ainsi qu'à mon père, ma famille et mes amis pour leurs encouragements.

Enfin, à toi ma mère « Yaya », j'espère honorer ta mémoire et te rendre fière.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

A Yaya,

« *La rosée du matin ne mouille pas celui qui suit l'éléphant dans la brousse* »

(Ahmadou Kourouma, *Allah n'est pas obligé*, 2000)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION. 11

CHAPITRE 1. RELATIONS INTERNATIONALES, COOPERATION ET AIDE AU DEVELOPPEMENT : VERS UNE MEILLEURE EFFICACITE DE L'AIDE PAR DE NOUVELLES FORMES DE DIPLOMATIE. 24

I.1. Les relations internationales. 24

I.1.1. Les Relations Internationales comme champ d'études. 24

I.1.1.1.Un intitulé sujet à controverses. 25

I.1.1.2. L'étude des relations internationales. 26

I.1.1.3. Le foisonnement théorique au sujet des relations internationales. 27

I.1.1.4. Les courants des relations internationales. 28

I.1.1.5. L'imbrication des conceptions des Relations Internationales dans la réalité actuelle. 30

I.1.2 Les acteurs des Relations Internationales. 32

I.1.2.1. Les Relations Internationales, domaine réservé ou exclusif de l'Etat ? 32

I.1.2.2. Typologie des acteurs des relations internationales. 33

I.1.3. La coopération décentralisée comme forme nouvelle des Relations Internationales. 36

I.1.3.1. Coopération décentralisée : vers une nouvelle diplomatie. 37

I.1.3.2. La paradiplomatie. 39

I.1.3.3. La diplomatie des territoires. 41

Résumé I.1. 42

I.2. Coopération et Aide au Développement. 42

I.2.1. Le concept de développement. 43

I.2.1.1. Le développement comme progrès. 43

I.2.1.2. Le développement comme changement. 44

I.2.1.3. Le développement comme liberté. 44

I.2.1.4. Le développement : un concept controversé. 47

I.2.2. La mobilisation internationale en faveur du développement. 49

I.2.2.1. Bref historique des relations Nord-Sud. 49

I.2.2.2. Un contexte mondial contrasté. 52

I.2.2.3. Nord-Sud : un repérage géographique approximatif et marginal. 52

I.2.2.4. Un Sud hétérogène. 53

I.2.2.5. Coopération et aide au développement. 54

I.2.3. Vers une meilleure efficacité de l'aide : les collectivités territoriales, acteurs du développement. 56

I.2.3.1. L'aide au développement : un système critiqué. 56

I.2.3.2. Les collectivités territoriales comme acteurs du développement. 58

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

I.2.3.3. Gouvernance et aide au développement. 59
Résumé I.2. 61

Synthèse chapitre 1. 62

CHAPITRE 2. DU MODELE DE LA DECENTRALISATION AUX REALITES AFRICAINES : LES CONTEXTES D'INTERVENTION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANÇAISE. 64

II.1. De la gouvernance des collectivités territoriales : des principes généraux aux réalités africaines. 65
II.1.1. La décentralisation comme modèle de gouvernance : principes, enjeux, rationalités. 65
II.1.1.1. La décentralisation comme mode de régulation entre Etat et Marché. 66
II.1.1.2. Le principe de subsidiarité. 67
II.1.1.3. La déconcentration préalable à la décentralisation. 68
II.1.1.4. Décentralisation et développement 69
II.1.1.5. Décentralisation plurielle : expériences et rationalités multiples. 70
II.1.2. La décentralisation en Afrique. 72
II.1.2.1. Des processus engagés aux résultats divers : une décentralisation protéiforme. 73
II.1.2.2. Décentralisation et gouvernance en Afrique. 76
II.1.3. Contraintes et limites de la décentralisation en Afrique. 83
II.1.3.1. Les contraintes politiques, organisationnelles et financières de la décentralisation en Afrique. 84
II.1.3.2. Les limites symboliques des processus de décentralisation. 86
Résumé II.1. 88

II.2. Le modèle français de coopération décentralisée. 89
II.2.1. Le cadre de la coopération décentralisée : définitions, historique et cadre juridique français. 90
II.2.1.1. Pour une définition de la coopération décentralisée. 90
II.2.1.2. L'élaboration du modèle de coopération décentralisée française : une construction lente. 95
II.2.1.3. Le cadre juridique français actuel des actions de coopération décentralisée 97
II.2.2. Les acteurs principaux de la coopération décentralisée française 102
II.2.2.1. Les acteurs directs de la coopération décentralisée française : les collectivités territoriales. 103
II.2.2.2. Les collectivités partenaires étrangères. 104
II.2.2.3. Les collectivités partenaires de l'espace francophone : une zone de coopération privilégiée. 106
II.2.3. Les partenaires associés de la coopération décentralisée française. 108
II.2.3.1. L'Etat français. 109
II.2.3.2. Les organisations communautaires et multilatérales (Union Européenne et Nations Unies). 113
II.2.3.3. Les organisations représentatives des collectivités territoriales. 113
II.2.3.4. Les réseaux régionaux d'acteurs de la coopération et de la solidarité internationale. 114
II.2.3.5. Les partenaires locaux. 114
Résumé II.2. 116

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Synthèse chapitre 2. **117**

CHAPITRE 3. LE SUCCES DES PARTENARIATS DE COOPERATION DECENTRALISEE : ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE. **118**

III.1. La coopération décentralisée comme champ d'études en Sciences de Gestion. **119**
III.1.1. Les collectivités territoriales et leurs actions comme objets d'étude. 119
III.1.1.1. Les collectivités territoriales comme organisations. 120
III.1.1.2. Coopération, apprentissage et démarche projet dans les projets de coopération décentralisée. 122
III.1.2. La coopération décentralisée comme relation inter-organisationnelle. 128
III.1.2.1. La nature des relations inter-organisationnelles. 130
III.1.2.2. Les relations inter-organisationnelles : lieux de proximité. 131
Résumé III.1. 137

III.2. La coopération inter-organisationnelle : formes et modes de gouvernance. **138**
III.2.1. Définitions et types de coopération inter-organisationnelle. 139
III.2.1.1. Eléments de définition de la coopération inter-organisationnelle. 139
III.2.1.2. Les formes de coopération inter-organisationnelle. 141
III.2.2. La gouvernance des relations inter-organisationnelles. 144
III.2.2.1. Les gouvernances transactionnelle et relationnelle des coopérations entre organisations. 144
III.2.2.2. Des modes de gouvernance empreints de limites. 148
Résumé III.2. 153

III.3. Evaluation et conditions du succès d'un partenariat. **154**
III.3.1. Les modalités d'évaluation du succès des partenariats : performance, survie ou satisfaction ? 154
III.3.1.1. La notion de performance dans le développement du partenariat. 154
III.3.1.2. La survie et la longévité de la relation partenariale comme critères de performance des partenariats. 156
III.3.1.3. L'approche qualitative ou « perceptuelle » du succès : le critère de satisfaction. 160
III.3.2. Des conditions de réussite des partenariats inter-organisationnels : pour une analyse des cas de partenariats de coopération décentralisée. 162
III.3.2.1. Les clés de succès des coopérations inter-organisationnelles. 162
III.3.2.2. Quels facteurs de réussite pour les partenariats de coopération décentralisée ? 165
III.3.3.3. La problématique du succès des partenariats de coopération décentralisée. 169
Résumé III.3. 170

Synthèse chapitre 3. **171**

CHAPITRE 4. LES CONCEPTS D'IMPLICATION ET DE RECIPROCITE AU CŒUR DE L'ECHANGE ET DE LA COOPERATION. **173**

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

IV.1. L'implication. 173
IV.1.1. Approches et conceptions originelles de l'implication. 174
IV.1.1.1. La nature de l'implication : attitude et comportement. 174
IV.1.1.2. L'implication : un concept à dimensionnalité protéiforme. 176
IV.1.2. Les modes et les objets d'implication. 179
IV.1.2.1. Les modes d'implication : façons de s'impliquer. 180
IV.1.2.2. Les objets d'implication : cibles d'implication. 189
IV.1.3. Les antécédents et les conséquences de l'implication 193
IV.1.3.1. Les antécédents de l'implication. 194
IV.1.3.2. Les conséquences de l'implication 195
Résumé IV.1. 198

IV.2. La réciprocité au cœur de l'échange et de la coopération. 199
IV.2.1. Coopération et échange : coopérer, c'est donner. 199
IV.2.1.1. Les règles de l'échange social comme éléments structurants de la coopération. 200
IV.2.1.2. La réciprocité comme élément dynamique des échanges. 203
IV.2.2. Pour une typologie des formes de réciprocité. 205
IV.2.2.1. Réciprocité directe et indirecte : structure de l'échange suivant le nombre d'acteurs. 205
IV.2.2.2. Entre réciprocité généralisée et réciprocité négative : le modèle d'une réciprocité équilibrée. 206
IV.2.3. La valeur de la réciprocité dans les échanges. 211
IV.2.3.1. Les valeurs symbolique et instrumentale de la réciprocité. 212
IV.2.3.2. Les rationalités instrumentale et symbolique de la réciprocité. 215
Résumé IV.2. 217

Synthèse chapitre 4. 218

CHAPITRE 5. POUR UNE ANALYSE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE, PRESENTATION DE LA METHODE ET DES CAS DE PARTENARIATS. 219

V.1. Protocole méthodologique. 221
V.1.1. Prolégomènes méthodologiques. 222
V.1.1.1. La triangulation méthodologique par l'utilisation combinée de techniques qualitatives et quantitatives. 223
V.1.1.2. L'étude exploratoire : appréhender le cadre d'action de la coopération décentralisée. 225
V.1.2. Méthodologie qualitative : L'étude de cas. 227
V.1.2.1. La démarche qualitative : les études de cas. 227
V.1.2.2. Echantillonnage du niveau 1 : les partenariats de coopération décentralisée. 232
V.1.2.3. Echantillonnage du niveau 2 : les personnes interrogées. 237
V.1.2.4. Le mode de recueil des données. 242
V.1.3. Méthodologie quantitative : le questionnaire d'implication. 244

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

V.1.3.1. Le choix de l'instrument de mesure. 246
V.1.3.2. La validation de l'échelle de mesure 247
V.1.3.3. Présentation des participants à l'étude quantitative. 251

V.2. Présentation des différents partenariats de coopération décentralisée. 254
V.2.1. Les cas historiques. 256
V.2.1.1. Ville de Caen et ville de Thiès (Sénégal). 256
V.2.1.2. Ville de Lille et ville de Saint-Louis (Sénégal). 258
V.2.1.3. Ville de Toulouse et ville de Saint-Louis (Sénégal). 260
V.2.1.4. Région Nord Pas-de-Calais et Région de Saint Louis (Sénégal). 261
V.2.1.5. Ville de Nantes et ville de Rufisque (Sénégal). 263
V.2.2. Les cas thématiques et stratégiques. 265
V.2.2.1. Ville de la Rochelle et ville de Ziguinchor. 265
V.2.2.2. Ville de Courcouronnes et département du Komo Mondah (Gabon). 266
V.2.2.3. Département de la Seine-Saint-Denis et province de l'Ogooué Maritime (Gabon). 267
V.2.2.4. Communauté d'agglomération Castres-Mazamet et ville de Guédiawaye (Sénégal). 268
V.2.2.5. Département de l'Isère et Région de Tambacounda (Sénégal). 270
V.2.2.6. Région Poitou-Charentes et Région de Fatick (Sénégal). 273
V.2.3. Les cas multipartites. 275
V.2.3.1. Ville de La Garde et ville de Mbao (Sénégal). 275
V.2.3.2. Ville de Malakoff et communauté rurale de Ngogom (Sénégal). 276
V.2.3.3. Ville de Clermont-Ferrand et ville d'Oyem (Gabon). 278
V.2.3.4. Département des Yvelines et Région de Matam (Sénégal). 280

Synthèse chapitre 5. 283

CHAPITRE 6. LES FACTEURS CLES DE SUCCES DES PARTENARIATS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANÇAISE, POUR UN MODELE DE L'IMPLICATION ET DE LA RECIPROCITE. 284

VI.1. L'implication dans les partenariats de coopération décentralisée : dimensions et contexte. 288
VI.1.1. Les dimensions de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée et leurs antécédents. 288
VI.1.1.1. Une implication de continuité reposant sur la clarté des rôles (attentes), l'iniquité et le manque d'alternatives. 290
VI.1.1.2. Une implication normative fondée sur la spécificité du partenariat. 295
VI.1.1.3. Une implication affective renforcée par l'âge et la communication. 297
VI.1.2. Le contexte de l'implication dans les partenariats. 299
VI.1.2.1. Les caractéristiques du partenariat. 300
VI.1.2.2. Les caractéristiques des collectivités partenaires. 315

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

VI.1.2.3. Les caractéristiques individuelles. 320
Résumé VI.1. 328

VI.2. La réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. 330
VI.2.1. Le contexte de la réciprocité dans le partenariat. 330
VI.2.1.1. Des partenaires aux ressources et aux motivations diversifiées. 331
VI.2.1.2. Un encadrement formel des échanges : la contractualisation. 338
VI.2.1.3. Des relations de proximité caractérisées par des normes et valeurs communes. 340
VI.2.2 Les partenariats de coopération décentralisée : cadre d'une réciprocité plurielle. 343
VI.2.2.1. Les types de réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. 343
VI.2.2.2. Les modalités de réciprocité dans les partenariats : réciprocité directe et indirecte. 350
VI.2.2.3. Les dimensions de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée : réciprocité instrumentale et symbolique. 357
VI.2.2.4. Une réciprocité soumise à contraintes. 364
Résumé VI.2. 368

VI.3. Implication et réciprocité en faveur du succès d'un partenariat. 369
VI.3.1. Implication calculée et réciprocité. 369
VI.3.2. Implication normative et réciprocité. 371
VI.3.3. Implication affective et réciprocité. 372

Quelle(s) articulation(s) de l'implication et de la réciprocité pour expliquer le succès d'un partenariat ? 374

CONCLUSION GENERALE. 378
Les apports de la recherche. 383
Les contributions théoriques. 383
Les contributions méthodologiques. 386
Les contributions managériales. 387
Les limites et perspectives de la recherche. 391
Les limites relatives à l'étude multi-cas. 392
Les limites de la méthode quantitative. 392
Les limites de la mesure de l'implication. 392
Les limites de la mesure de la réciprocité. 394
Les limites de la détermination du succès d'un partenariat. 394
BIBLIOGRAPHIE 396
ANNEXES 437
REPERTOIRE 489

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

INTRODUCTION.

La coopération décentralisée désigne l'ensemble des initiatives et des actions de coopération internationales menées par des collectivités territoriales[1] (régions, départements, communes etc.) et leurs groupements. Elle implique l'établissement d'une relation et d'un échange entre ces collectivités. Le caractère décentralisé signifie qu'il s'agit d'une coopération entre collectivités territoriales habilitées à passer des conventions, a priori sans intervention de l'Etat[2]. Cela s'effectue dans le cadre de leurs compétences et en fonction de l'intérêt local. Ainsi, le choix des partenaires, de l'objet, de l'intensité de la relation, des modalités de coordination et de mise en œuvre, est laissé à la discrétion des collectivités partenaires. Toutefois, elles ne peuvent s'affranchir du cadre institutionnel de leur Etat d'appartenance et sont tenues de respecter les choix d'orientation de ce dernier, en matière de politique étrangère.

Les premières formes de coopération décentralisée sont apparues au lendemain de la seconde guerre mondiale. Elles interviennent dans un contexte de relations internationales fédérées par l'Organisation des Nations Unies. L'article 1 de la chartre des Nations Unies fixe les buts et principes ayant pour vocation de présider les actions de chaque Etat. Un de ces principes est le rapprochement des peuples par le développement, entre les nations, de relations amicales.[3] Ces amitiés sont fondées sur le respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes. Est également préconisée toute autre mesure œuvrant à la consolidation de la paix. Par ailleurs, un principe de coopération internationale est énoncé afin de résoudre les problèmes internationaux d'ordre économique, social, intellectuel ou humanitaire. Ces coopérations se doivent d'encourager le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion.

Dans cette perspective, les Etats interviennent en première ligne. Toutefois, la scène internationale du lendemain de la seconde guerre mondiale, jadis présidée par les Etats va se

[1] Les désignations et le statut des collectivités territoriales varient selon les pays.

[2] Certains pays, comme le Gabon, subordonnent ces actions à une autorisation du Gouvernement.

[3] L'amitié dans le domaine des relations internationales soulève toutefois un certain de nombre de questions (Viltard, 2009), cela explique ainsi pourquoi on tend progressivement vers une coopération plus « professionnelle ». Les jumelages classiques font place à de réels partenariats.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

trouver investie par d'autres catégories d'acteurs, dont les collectivités territoriales. Les premiers rapprochements à l'échelle des collectivités territoriales vont s'opérer sous la forme de *jumelages* entre les villes. Lors de l'assemblée des Nations Unies du 20 décembre 1971, le jumelage est présenté comme un « *mécanisme de coopération d'une valeur exceptionnelle en ce qu'il met en contact, de pays à pays, non seulement des animateurs locaux, mais aussi des populations entières*»[4]. Cette définition tend alors à présenter le jumelage comme un outil de coopération. Il correspond à *« un acte par lequel les communes s'engagent à entretenir des relations et des liens durables qui peuvent engendrer une coopération sur des objectifs d'intérêts locaux, c'est-à-dire une coopération portant sur des actions précises et ponctuelles nécessaires au développement local de chacun des partenaires* » (Noizet, 2003, p. 166). Trois formes de jumelages sont à distinguer (Stasi, 1988) : les jumelages réconciliation, les jumelages compréhension et les jumelages coopération. Les premiers ont été créés dans l'objectif de rapprocher les communes françaises et allemandes à partir de 1950. Les deuxièmes formes de jumelages ont pour vocation d'ouvrir le dialogue entre les communes de l'Europe de l'ouest et celles de l'Europe de l'Est. La troisième forme, quant à elle, encourage la coopération entre les pays riches et les pays pauvres. Dans ce contexte, les collectivités territoriales sont considérées comme des espaces publics infranationaux pertinents et facilitateurs du développement (Leloup, Moyart, & Pecqueur, 2003).

Les actions de coopération décentralisée revêtissent des formes multiples telles que les jumelages, les "jumelages-coopération", les programmes ou projets de développement, les échanges techniques,...). Elles interviennent entre collectivités ou autorités territoriales, de toute zone géographique et de tout profil économique ou social. Ainsi la coopération décentralisée favorise l'établissement de relations Nord-Sud (entre collectivités de pays développés et celles de pays en développement), Nord-Nord (entre collectivités de pays développés uniquement) ou Sud-Sud (entre pays en développement uniquement), dans une perspective de développement local.

Le développement local est conçu comme «un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies » (Greffe, 1984). Selon Pecqueur (1989), le développement local n'est ni une mode, ni un modèle. Il présente,

[4] Résolution n°2861 votée par la 26ème session de l'assemblée générale des Nations Unies en décembre 1971.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

néanmoins, quelques imprécisions et se trouve à l'intersection de plusieurs domaines d'intervention publique telles que les politiques économiques locales, les politiques urbaines, les politiques d'aménagement du territoire, la décentralisation, les politiques industrielles, les politiques sociales (Tourjansky-Cabart, 1996, p.4). Dans une approche à la fois économique et sociale, le développement local est l'expression de la solidarité locale (créatrice de nouvelles relations sociales) et manifeste la volonté de valoriser les richesses locales (Guigou, 1998). Selon Denieuil (2008), dès le début des années 1970, le développement local est une démarche fédérative qui vise à mobiliser durablement des acteurs d'un territoire autour d'un projet à la fois économique, institutionnel, social et culturel. Le territoire est alors un construit socio-économique produit par les interactions entre les acteurs locaux (économiques, techniques, sociaux, institutionnels), qui participent à résoudre un problème productif, ou à réaliser un projet de développement collectif (Gilly & Perrat, 2003). Généralement, la gouvernance est un aspect important dans l'évaluation d'un territoire. Elle est caractérisée par l'ensemble des processus institutionnels qui participent à la régulation locale, du système économique territorial.

Gilly et Perrat (2003) décrivent trois principales structures de gouvernance locale : privée, privée collective et publique. Elles peuvent être distinguées en fonction de la nature des acteurs-clés, des objectifs et des modes d'appropriation des ressources produites localement. Dans le cadre de la *gouvernance privée*, ce sont les acteurs privés qui impulsent et pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources selon un but d'appropriation privée. Il en est ainsi de la « firme motrice », par exemple l'établissement d'un grand groupe, qui structure économiquement et institutionnellement l'espace productif de son site d'implantation. La situation d'une gouvernance *privée collective* fait intervenir un acteur-clé tel qu'une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés et impulse une coordination de leurs stratégies. Il peut s'agir des Chambres de Commerce, des syndicats professionnels ou encore des clubs d'opérateurs privés (de formes variées). Enfin dans le cas de la *gouvernance publique*, ce sont des institutions publiques qui occupent une place centrale. Elles se distinguent par des modes de gestion des ressources qui diffèrent de l'appropriation privée, notamment à travers la production de biens ou services collectifs. Ces derniers sont, par définition, utilisables par tous les acteurs, sans rivalité ni exclusion d'usage. Les acteurs publics sont l'Etat, les collectivités territoriales et toutes les formes d'inter-collectivités. Nous nous intéressons particulièrement au cas des collectivités locales.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Ainsi, la gouvernance locale est un processus de mise en compatibilité de plusieurs proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux, etc.) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif ou de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly & Perrat, 2003, p. 5). Toutefois, cette notion de proximité géographique est de moins en moins pertinente dans un contexte mondialisé. Les problématiques du développement local traversent les frontières au-delà desquelles d'autres formes de proximité prennent place. La coopération décentralisée permet de construire un système d'action élargi, plus complexe et plus riche, en mettant en lien des collectivités territoriales qui partagent des expériences de gestion publique en faveur du développement local.

Au sein de la plupart des pays de tradition administrative française, le cadre légal et réglementaire de la décentralisation confère aux collectivités territoriales, cette capacité d'initiative de développement local. Cela s'opère à des degrés plus ou moins variables. Ainsi, en France, la loi du 6 février 1992 autorise les collectivités territoriales à conclure des conventions avec les collectivités étrangères. Les conventions sont formalisées par les contrats ou actes signés entre les collectivités territoriales partenaires. Elles comportent des déclarations, des intentions, des obligations ou des droits opposables à chacune des parties. Certaines conventions ont un caractère purement déclaratif tandis que d'autres peuvent avoir des conséquences matérielles, financières ou réglementaires pour les collectivités partenaires. La contractualisation des relations participe non seulement à la formalisation et la reconnaissance de ces dernières, mais aussi à leur sécurisation. Ce sont ces relations et leur « succès » que nous proposons d'analyser dans ce travail de thèse. Nous nous intéressons principalement aux partenariats liant des collectivités territoriales françaises africaines (Gabon et Sénégal).

Peu de travaux de thèse, présentent l'analyse de la coopération décentralisée dans une perspective managériale[5]. La plupart discute les aspects juridiques ou socio-politiques de la coopération décentralisée. Nous voyons dans cet objet d'étude un intérêt pour les sciences de

[5] Le fichier central des thèses (www.theses.fr) recense 46 travaux portant sur la coopération décentralisée. Ces thèses sont inscrites dans différents domaines académique et sont majoritairement inscrites en droit (21 thèses). Les autres thèses se répartissent entre les sciences sociales et la sociologie (7 thèses), les sciences politiques et les relations internationales (6 thèses), la géographie (5 thèses). Tous les autres domaines ne comportent chacun qu'une seule thèse. A ce jour, une seule thèse sur le thème de la coopération décentralisée est inscrire en sciences de gestion ; il s'agit de la nôtre.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

gestion. En effet, sous l'angle des relations inter-organisationnelles, la coopération décentralisée correspond à la relation entre deux organisations de type bureaucratique, à l'échelle internationale. Le domaine de la coopération décentralisée renferme ainsi les notions de partenariat, d'apprentissage, de gestion de projet, d'interculturalité etc.

Le partenariat est à concevoir au sens d'un accord de coopération formel (par le biais d'une convention de collaboration), établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes (les collectivités territoriales). Ces dernières combinent ou mettent en commun des actifs et des ressources afin de réaliser l'objet de leur accord et d'atteindre des objectifs à la fois communs et individuels. A travers ces collaborations, des apprentissages (individuels et collectifs) sont réalisables grâce aux échanges professionnels et aux formations qui accompagnent les différents projets et programmes. La situation interculturelle est caractérisée par l'existence d'interactions multiples entre les partenaires. Ils entretiennent des relations de travail fondées sur la reconnaissance et l'enrichissement mutuels, la recherche de synergies opérationnelles, la valorisation des spécificités en présence, la coproduction de normes de comportement et de collaboration. Une double interculturalité (Mutabazi et al., 1994) est à considérer. La première porte sur les comportements, la seconde a trait aux les méthodes de management (Hofstede, 1980 ; Kamdem, 2002). L'interculturalité portant sur les comportements, met en exergue l'influence des systèmes de valeurs sur la façon d'agir des partenaires. L'interculturalité managériale pose les différences en présence, dans les méthodes de gestion, dans les pratiques et dans les relations de travail. Ces deux interculturalités cohabitent dans la situation de collaboration puisque le comportement et le style de management ne peuvent pas y être pris séparément. La situation interculturelle favorise le « métissage du management » (Hernandez, 2000). La coopération décentralisée permet de construire un « espace interculturel » (Diangitukwa, 2008). Elle implique une ouverture du dialogue entre différents acteurs de mêmes secteurs en vue de les informer des pratiques des uns et des autres et de les faire coopérer. L'interculturalité aboutit à un enchevêtrement des cultures nationales, territoriales, professionnelles et organisationnelles. Cela favorise la sensibilisation à la diversité (Cornet & El abboubi, 2012) grâce à la coopération internationale.

La coopération décentralisée avec des pays en développement correspond, en apparence, au maintien de la polarité Nord-Sud, à un niveau local. Pour le cas particulier de la coopération entre les collectivités françaises et des collectivités africaines, appartenant à d'anciennes

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

colonies françaises, il se pose la question du maintien d'une zone d'influence par le biais de cette *diplomatie parallèle*. On note en effet, une *préférence africaine inébranlable* (Jacquemot, 2011). Les liens économiques, culturels, linguistiques et politiques entretenus avec les anciennes colonies expliquent l'aide française dirigée vers l'Afrique.

Ce travail de thèse a débuté sur des questionnements relatifs à la manière dont se met en place et se coordonne un partenariat de coopération décentralisée autour des projets à thématiques variées. Dans la mesure où plusieurs acteurs institutionnels et individuels interviennent dans les projets, il importe de comprendre le dispositif global et de déterminer la nature des éléments fédérateurs.

Une coopération décentralisée française foisonnante révélatrice de plusieurs dynamiques

A ce jour, 4823 collectivités territoriales françaises sont engagées à l'international avec 10360 collectivités locales partenaires ; 12865 projets de coopération décentralisée sont ainsi menés au sein de 148 pays. Face à ce nombre important de projets, nous avons observé la dynamique des partenariats au sein de l'Afrique subsaharienne. Cette coopération représente 19% du nombre de projets mené à travers le monde. Sur ces projets, seuls 17% sont terminés et 2% se trouvent en sommeil. Vu de ces chiffres, on peut souligner le faible taux d'échec des projets leur caractère durable. Bien que cela soit révélateur d'une certaine activité (près de 80% des projets étant toujours en cours), il demeure un flou autour du statut « *en cours* »[6] d'un projet. Nous sommes parvenus à la conclusion que les dynamiques des projets ne résument pas à elles seules, les partenariats dans lesquels ces projets sont insérés. La qualité de la relation, les conditions du maintien de la relation, l'impact de l'achèvement projets sur le partenariat, perspectives etc. ne sont pas explicités dans un statut. Dans cette approche, nous nous interrogeons sur les conditions de succès d'un partenariat de coopération décentralisée. L'analyse de la littérature en relations interorganisationnelles offre plusieurs perspectives pour expliquer le succès d'un partenariat (Palmatier et al. , 2007, 2006) : l'implication et confiance, la dépendance, l'économie des coûts de transactions et les normes relationnelles.

Dans la mesure où il importe pour nous d'observer les dynamiques interorganisationnelles, sans pour autant négliger les aspects interindividuels, le concept d'implication nous paraît intéressant pour aborder le succès d'un partenariat de coopération décentralisée. Il est utilisé à

[6] Il ne renseigne pas sur le caractère actif ou inactif du projet.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

la fois dans l'étude des comportements humains (approche psychologique) et organisationnelle (approche stratégique). Une seconde approche complémentaire est retenue. Il s'agit de celle des normes relationnelles est plus particulièrement la norme de réciprocité. Compte tenu de la récurrence de l'intérêt mutuel dans les discours politiques et dans les conventions, la réciprocité nous semble importante pour évaluer le succès du partenariat. Elle soulève la question de l'intérêt mutuel.

« *L'aide au développement dans le cadre de la coopération décentralisée vise le développement d'échanges économiques à long-termes et s'appuie sur la réciprocité d'intérêt sans laquelle il ne peut y avoir de relations durables. Mais ce principe de réciprocité ne peut s'effectuer que dans un cadre précis. Il s'agit de développer de véritables opérations de partenariats afin de les inscrire dans la durée* » (Noizet, 2003, p. 177).

Au-delà de son caractère normatif, nous mobilisons la réciprocité sous l'angle plus large de l'anthropologie (Mauss ; Sahlins, 1972) qui en présente les types, les modes, et les dimensions.

Ainsi la problématique que nous retenons est la suivante : **En quoi les modalités d'implication et de la réciprocité conditionnent-elles le succès d'un partenariat de coopération décentralisée ?**

Pour y répondre nous adoptons une approche compréhensive du phénomène. Notre démarche méthodologique est mixte (Creswell, 1994). Elle consiste à combiner simultanée les méthodes qualitative et quantitative. La première méthode consiste en l'étude de 22 cas de partenariats de coopération décentralisée. Elle repose sur une analyse documentaire ainsi que sur 43 entretiens semi-directifs. La seconde méthode consiste en l'administration d'un questionnaire de l'implication auprès de 33 participants. Les méthodes sont employées de manière complémentaire et permettent ainsi d'enrichir nos interprétations.

Nous postulons qu'il y a nécessairement une implication ; cela correspond à un besoin voire une nécessité dans les partenariats (Cohen, 2003). Même s'il existe une structure théorique de l'implication, présentant un mode affectif, un mode, normatif et un mode calculé (Allen & Meyer, 1990), il importe pour nous d'en observer les modalités dans un partenariat de coopération décentralisée. L'objectif est de comprendre et d'interpréter chaque mode d'implication et les déterminants afférents. C'est dans ce sens que l'approche qualitative

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

apporte une contribution importante car elle permet de s'affranchir des limites du questionnaire, qui restreint malgré tout le champ d'analyse des variables de l'implication. Nous considérons également l'existence d'un besoin et d'une nécessité de la réciprocité. Pour ce deuxième concept, il s'agit de cerner les principales caractéristiques de la notion de réciprocité, issues de la théorie, pour conceptualiser le modèle de réciprocité tel qu'il se développe dans les dispositifs de coopération décentralisée. L'utilisation de données empiriques (extraits d'entretiens réalisés auprès de membres, cités dans les encadrés) vise à apporter des illustrations pour expliciter le concept de réciprocité tel qu'il peut être perçu par les partenaires. Erigée en principe dans la coopération décentralisée, la réciprocité difficilement identifiable. En effet, compte tenu de l'asymétrie existant entre les partenaires, se pose clairement la question des bénéfices et de l'intérêt pour une collectivité du Nord.

Même si ce sont les relations inter-organisationnelles (relations entre collectivités territoriales que nous mettons en exergue, nous mettons en exergue le fait que chaque personne interrogée est considérée comme représentant de son organisation d'appartenance. Notre analyse est interprétative. Elle est construite sur la base des discours des acteurs d'une part, et sur de nombreuses données de nature objectives. La recherche s'est déroulée en deux étapes principales.

La première étape est conduite dans une logique exploratoire et a pour objectif de comprendre le dispositif de la coopération internationale décentralisée française et dans les pays partenaires. Il s'agit également de dresser un état de lieu de cette coopération et d'analyser les différentes dynamiques de coopération décentralisée (selon les pays partenaires, le type de collectivité, les thématiques de coopération, etc.). Durant cette étape, les partenariats (cas) et les personnes référentes sont identifiées. La deuxième étape consiste en la réalisation d'entretiens semi-directifs et concomitamment à l'administration du questionnaire d'implication repris et adapté d'Allen et Meyer (1990). La présente thèse se structure en six chapitres que nous présentons ci-après.

Organisation de la thèse

L'action des collectivités territoriales en matière de coopération internationale s'insère dans le champ des Relations Internationales (la diplomatie) ainsi que dans la problématique du développement (coopération et aide au développement). Le premier chapitre (**I. Relations Internationales, coopération et aide au développement : vers une meilleure efficacité de**

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'aide par de nouvelles formes de diplomatie) est ainsi consacré à la présentation du champ de notre recherche. D'une part, il s'agit d'appréhender le cadre des relations internationales et de situer la coopération décentralisée française dans ce cadre. D'autre part, il nous importe de caractériser la problématique de l'aide au développement, de la replacer dans l'évolution des rapports entre pays du Nord et pays du Sud et de délimiter le rôle des collectivités territoriales françaises en matière de coopération. Ce premier chapitre est composé de deux sections principales.

La première section (I.1. Les relations internationales) est destinée à caractériser les relations diplomatiques en tant que champ de recherche et objet d'études. Sont ainsi présentés les différents courants et conceptions associés à l'étude des relations internationales, ainsi que la multiplicité des acteurs impliqués (étatiques et non-étatiques). Ceci permet de mettre en débat l'action des collectivités territoriales en matière de relations internationales (paradiplomatie ou diplomatie des territoires ?).

La seconde section (I.2. Coopération et aide au développement) porte sur la manière dont les problématiques du développement se sont transformées dans l'évolution du dialogue Nord/Sud. Il s'agit d'abord de rappeler les différentes conceptions du développement et de rappeler ensuite l'historique des relations entre pays développés et pays en voie de développement. Enfin, la critique du système d'aide au développement conduit à questionner l'efficacité de celle-ci et à promouvoir la mutation des modes de gouvernance et le rôle des collectivités territoriales françaises comme acteurs du développement.

La « diplomatie des territoires » ou « diplomatie des villes » s'est initiée à partir d'une évolution fondamentale et relativement récente du modèle de gouvernance de l'action publique : la décentralisation. C'est en effet grâce à ce processus quasi-universel (bien que les résultats soient très variables suivant les pays) que la coopération décentralisée française s'est développée. Le deuxième chapitre (**II. Du modèle de la décentralisation aux réalités africaines**) est ainsi consacré à un état des lieux sur les contextes et les caractéristiques d'intervention de cette nouvelle diplomatie. Ce chapitre est divisé en deux sections principales.

La première section (II.1. De la gouvernance des collectivités territoriales : des principes généraux aux réalités africaines) porte sur la décentralisation. Il convient

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'abord de rappeler les principes, enjeux et rationalités de la décentralisation comme modèle de gouvernance. Il s'agit ensuite de proposer un état des lieux de la décentralisation en Afrique en y soulignant la prégnance de la problématique de la gouvernance. Ceci conduit à définir enfin les champs possibles d'intervention de la coopération décentralisée française qui appréhende la mise en œuvre locale des processus de décentralisation à la fois comme un outil et un enjeu.

La seconde section (II.2. Le modèle français de coopération décentralisée) délimite les contours de notre thématique de recherche. En premier lieu, il convient de définir le cadre de la coopération décentralisée en France (historique, cadre juridique et types d'actions) pour décrire notre champ d'étude. En second lieu, il importe de répertorier l'ensemble des intervenants de la coopération décentralisée : les partenaires directs (collectivités françaises et étrangères) et les partenaires associés.

Les collectivités territoriales et leurs actions en matière de coopération internationale ne constituent pas un objet de recherche ordinaire en sciences de gestion. A ce titre, le troisième chapitre (**III. Le succès des partenariats de coopération décentralisée : éléments de problématique**) est destiné à ancrer notre objet d'étude dans notre discipline et à rendre compte de l'élaboration de notre problématique de recherche. Ce chapitre est divisé en trois sections principales.

La première section (III.1. La coopération française comme champ d'études en sciences de gestion) nous permet de centrer notre approche sur le champ des relations inter-organisationnelles. D'une part, nous décrivons les collectivités territoriales en tant qu'organisations (publiques) pour observer ensuite les liens entre la coopération décentralisée et différentes thématiques abordées dans notre discipline : la coopération, l'apprentissage et la gestion de projets. D'autre part, nous délimitons notre objet de recherche pour définir la coopération décentralisée comme relation inter-organisationnelle dans la perspective des sciences de gestion et observer les différentes caractéristiques des relations entre organisations (nature, distance, types de coopération).

La deuxième section (III.2. La coopération inter-organisationnelle : types et modes de gouvernance) inscrit notre questionnement dans le domaine de la stratégie en gestion. Au préalable, il s'agit d'aborder les éléments de définition et les formes de coopération

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

inter-organisationnelle (alliance, partenariat, …) pour opérer ensuite une présentation critique des différents modes de gouvernance (transactionnelle et relationnelle) de ces coopérations. Ces différentes approches théoriques permettent d'appréhender le phénomène de la coopération inter-organisationnelle sur le plan conceptuel pour délimiter notre cadre d'analyse des partenariats de coopération décentralisée.

La troisième section (III.3. Evaluation et conditions du succès d'un partenariat) nous amène à poser la problématique de notre recherche. A ce titre, la question du succès d'un partenariat renvoie à un double questionnement. D'une part, il convient d'interroger les notions de performance, de survie et de satisfaction, pour qualifier ce qui correspond à ce qu'on peut qualifier de succès d'un partenariat. Le principal problème est de définir les critères d'évaluation de la réussite. D'autre part, il s'agit d'identifier les conditions et facteurs de réussite des coopérations inter-organisationnelles pour délimiter notre cadre d'analyse des cas de partenariats de coopération décentralisée.

Notre approche du succès des partenariats de coopération décentralisée nous conduit à mettre en exergue deux variables majeures pour analyser les conditions de réussite des coopérations inter-organisationnelles. En ce sens, le quatrième chapitre (**IV. Les concepts d'implication et de réciprocité au cœur de l'échange et de la coopération**) présente le cadre théorique et conceptuel de notre problématique. Pour l'essentiel, ce sont les concepts d'implication et de réciprocité qui sont ainsi mobilisés dans notre recherche car utiles pour rendre compte des conditions de réussite des projets de coopération décentralisée. Ce chapitre est divisé en deux sections principales.

La première section (IV.1. L'implication) est consacré à la présentation et l'explicitation des différentes approches du concept d'implication. Au-delà des approches et définitions originelles du concept portant sur les conceptions, les dimensions et les modes d'implication, il convient de préciser les nouvelles conceptualisations de l'implication (intrinsèque, calculatrice et aliénante) afin de caractériser notre propre approche du concept : l'approche multiple et dynamique de l'implication (modes, cibles, antécédents et conséquences).

La seconde section (IV.2. La réciprocité au cœur de l'échange et de la coopération) porte sur le concept de réciprocité. Présentée comme principe essentiel dans le

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

dispositif de coopération décentralisée (avec notamment l'expression d'« intérêt mutuel »), la réciprocité questionne les jeux de calcul (explicites et implicites) mis en œuvre par les partenaires au cours des transactions. Considérant que la coopération ne peut pas être favorisée sans réciprocité, nous retenons une conception large de celle-ci.

Notre travail de thèse s'inscrit dans une approche compréhensive du phénomène de la coopération décentralisée française en s'appuyant sur un corpus de cas de partenariats, une campagne d'entretiens avec des acteurs du dispositif et le recours à une échelle de mesure de l'implication. Le cinquième chapitre (**V. Pour une analyse de la coopération décentralisée, présentation de la méthode et des cas de partenariats**) est consacré à la présentation de notre protocole méthodologique et du corpus de cas. Il est divisé en deux sections principales.

La première section (V.1. Protocole méthodologique) présente l'ensemble de la démarche (principes, outils et analyse). A partir de la recherche exploratoire (recherche documentaire et entretiens), la triangulation méthodologique est obtenue par la combinaison d'outils qualitatifs et quantitatifs. La dimension qualitative s'appuie sur la méthode des cas ; la dimension quantitative repose sur l'utilisation du questionnaire et d'une échelle de mesure de l'implication.

La seconde section (V.2. Présentation des différents partenariats de coopération décentralisée) nous conduit à opérer une distinction entre trois familles de cas. La famille des cas « historiques » est constituée par le regroupement de partenariats caractérisés par une relation fortement ancrée dans le passé (commun ou non) des collectivités concernées. La famille des cas « thématiques et stratégiques » se caractérise par une prédominance de la thématique dans la décision de partenariat et par le développement d'une stratégie d'opportunité en matière de coopération décentralisée. La famille des cas multipartites regroupe les partenariats dans lesquels des acteurs non-institutionnels (Associations de Solidarité Internationale ou Organisations Non Gouvernementales), opèrent un rôle majeur dans l'initiation ou la mise en œuvre. Au total, 15 cas sont présentés dans le corps de la thèse. Les autres cas servent d'illustration dans la mesure où leur analyse ne repose que sur des données secondaires, et sur le questionnaire d'implication. Aucun référent n'a pu être interviewé dans le cadre d'un entretien. Ils sont donc présentés en annexe 13.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le sixième chapitre (6.) synthétise l'analyse globale des terrains de recherche et conduit à élaborer les différentes préconisations liées aux résultats de la recherche. Nous présentons ainsi les modalités d'implication dans les partenariats de coopération décentralisée leurs antécédents et le contexte général dans lequel elles se mettent en œuvre. La même procédure est suivie pour l'analyse de la réciprocité. Enfin, nous discutons l'interrelation des deux concepts, la nature de cette relation (modératrice et/ou médiatrice) pour favoriser le succès d'un partenariat.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 1. Relations Internationales, coopération et aide au développement : vers une meilleure efficacité de l'aide par de nouvelles formes de diplomatie.

Comme toute activité collaborative, la coopération décentralisée s'inscrit dans une perspective d'efficience à deux dimensions : une efficacité opératoire et un renforcement des liens entre les parties prenantes de la coopération (idéalement placées sur un pied d'égalité). Ceci correspond à un double enjeu caractéristique de tout rapport social : la recherche d'une utilité mais également le développement d'une qualité de relations. Notre questionnement de recherche porte précisément sur ce double enjeu. Nous l'abordons à la fois à travers les objectifs relationnels et les capacités relationnelles (l'implication et la réciprocité) afin d'observer le lien entre ces capacités et la mise en place de conventions stables et durables.

Ces entreprises de coopération décentralisée ne peuvent pas se réaliser de manière anarchique. Les collectivités territoriales sont enserrées dans un faisceau d'acteurs qui appartiennent à des institutions. A ce titre, dans la mise en œuvre de leurs actions, elles rencontrent des contraintes d'interprétation, de variabilité, de réglementation, de jeux de pouvoir, etc. Ce premier chapitre est ainsi consacré, en premier lieu, à la présentation et à la compréhension des systèmes dans lesquels les collectivités territoriales développent leurs projets de coopération décentralisée : le cadre des relations internationales (section 1). Il s'agit notamment d'appréhender la manière dont celles-ci ont évolué et de montrer comment les collectivités territoriales s'inscrivent dans le domaine de la diplomatie. En second lieu, nous abordons la coopération et l'aide au développement (section 2). Au-delà de la dimension diplomatique, c'est dans cet enjeu que s'inscrivent les actions des collectivités territoriales. A ce titre, il nous importe de rappeler les conceptions du développement, ainsi que l'évolution de l'aide au développement, pour saisir l'intérêt croissant accordé à la question de la gouvernance locale et au rôle des collectivités territoriales françaises.

I.1. Les relations internationales.

I.1.1. Les Relations Internationales comme champ d'études.

L'expression relation internationale est « malencontreuse puisqu'elle désigne à la fois un certain nombre de phénomènes et la discipline censée l'étudier » (Merle, 1995, p.5). Dès lors,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

il en résulte « maintes querelles où la seule délimitation du champ d'investigation interfère avec l'épineux et insoluble débat épistémologique » (Merle, op.cit.). D'après Hasbi (2004, p.13), il n'existe pas, pour qualifier les relations internationales, de définition à validité universelle. Au contraire, selon lui, on retrouve une pléthore de définitions qui empêche une conceptualisation univoque.

I.1.1.1.Un intitulé sujet à controverses.

Smouts (1998, p.37) suggérait que pour rester fidèles à leurs origines (relations entre Etats), les relations internationales devraient développer leur intitulé en se revendiquant « inter-stato-nationales ». Ce type de considération est sans doute celle qui conduit Hasbi (2004) à décomposer l'expression relations internationales. Celle-ci renferme, selon lui, des concepts (relation et international) ayant une existence autonome indépendamment de la signification que revêt l'expression.

Au sens philosophique, la relation (au singulier) renvoie à la manière dont l'existence d'une chose est liée à une autre et en toute logique « au rapport d'interdépendance entre des variables, défini sur la base d'un principe commun tel que toute modification de l'une d'entre elles, entraine la modification de toutes les autres » (Thinès et Lempereur, 1984, p. 830). Au pluriel, avec un qualificatif *approprié,* les relations désignent « suivant le cas, les rapports d'ordre officiel ou d'ordre privé qu'ont entre eux, les autorités publiques et les hommes (Union Académique Internationale, 1960 p. 526). Les rapports et les relations sont analogues ; ils impliquent au moins deux parties et doivent être fondés sur une certaine régularité, un cadre formel ou informel, un objet ou un enjeu, voire des règles et des procédures les régissant (Braillard, 1974, p.7).

Selon Hasbi (2004), le qualificatif international est empreint d'*ambigüité*. En effet, si le mot *national* place la nation (ou l'Etat) au centre des relations, le terme international se réfère donc ordinairement à des rapports entre entités étatiques, indépendantes les unes des autres. *International* et *interétatique* sont alors des termes équivalents (Hasbi, 2004, p. 12).

En tant que discipline, les relations internationales font l'objet de plusieurs considérations. Elles sont décrites comme une « science autonome » (Zarka, 2007, p. 5), une « discipline universitaire » (Battistella, 2006, p.15), « un savoir indépendant du droit et de l'histoire » (Smouts et al ; 2003), « une discipline plus ou moins autonome (Roche, 2008, p. 16), « un

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

domaine de recherche autonome […] distinct de la politique intérieure des Etats et obéissant à des règles propres » (Roche, 2008, p. 17). Globalement, l'accent est mis sur l'affranchissement des relations internationales en tant que champ disciplinaire par rapport à d'autres disciplines.

I.1.1.2. L'étude des relations internationales.

L'étude des relations internationales est apparue au lendemain de la première guerre mondiale. La première chaire de politique internationale (« point de repère symbolique » selon Smouts *et al.*, 2003, p.434) est apparue en 1919 à l'Université du pays de Galles (à Aberystwyth, côte ouest). Deux affiliations sont reconnues aux relations internationales (Lavieille, 2003) : une appartenance aux sciences politiques et un lien avec les sciences humaines et sociales. Dans la mesure où le pouvoir, comme objet d'étude, est commun aux sciences politiques, les relations internationales seraient la science politique internationale, autrement dit, l'étude du pouvoir dans la société internationale.

Au-delà de cette double appartenance ou filiation, le concept des relations internationales est surtout pluridisciplinaire. A ce titre, Lavieille (2003) propose de faire appel à d'autres disciplines pour étudier les phénomènes internationaux. Ainsi, l'histoire (dont l'histoire diplomatique), le droit (droit international), la sociologie (pour les rapports de force et les enjeux sociaux au niveau international), l'économie (pour le lien entre la puissance économique et le pouvoir politique au niveau international) permettent de percevoir et d'analyser les comportements des acteurs du système international en multipliant les approches et les angles de vue.

En tant qu'objet d'étude, les relations internationales s'intéressent aux phénomènes internationaux (Merle, 1995 ; Hasbi, 2004). Ces phénomènes sont étroitement liés à l'activité politique internationale par opposition à l'activité politique interne (Hasbi, 2004, p. 18). Ainsi, selon Lavieille (2003 p.14), la spécificité des relations internationales tiendrait essentiellement à la dimension géographique, à un *critère de localisation* (national ou international). Or, l'évolution des relations internationales conduit à un décloisonnement entre les dimensions nationale et internationale. Cela explique notamment le foisonnement théorique dont elles font l'objet.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

I.1.1.3. Le foisonnement théorique au sujet des relations internationales.

Fondant son analyse sur la critique de Duroselle (1979), Roche (2008, p.9) dénonce la démultiplication de la théorie ainsi que le foisonnement de concepts et paradigmes contradictoires. Il précise que le manque d'assises épistémologiques solides conduit la théorie à devenir plurielle.

Battistella (2009, p.119) parle des relations internationales en termes de *discipline pluraliste*. Il précise qu'il n'y a pas d'accord quant aux principales approches à distinguer. Ce constat est effectif depuis plus de vingt ans (Korany, 1987). Plusieurs propositions ont ainsi été avancées : neuf approches pour Burchill *et al.* (2009), Sterling-Folker (2006), Reus-Smit et Snidal (2008) ; onze pour Smith *et al.* (1996), douze pour Macleod et O'Meara (2007). Pour dépasser ces querelles théoriques, Chaigneau *et al.* (1998) proposent l'adoption d'une démarche « interparadigmatique » afin de parvenir à un consensus doctrinal autour des concepts fondamentaux tel que le « système ». Cela se justifie par le fait que la complexité de la réalité internationale ne peut se réduire à une seule théorie à vocation universelle.

De ce conflit doctrinal, s'ensuit logiquement un manque d'unanimité à propos de la définition elle-même des relations internationales en tant qu'objet ou champ d'étude (Merle, 1988, p.9). De fait, de nombreuses définitions ont été centrées sur les dimensions ou logiques relationnelles et d'échanges par-delà les frontières et en particulier entre Etats. Ainsi, selon Aron (1962, p.17), les relations internationales renvoient aux « relations entre unités politiques », c'est-à-dire, aux relations interétatiques.

Toutefois, compte tenu notamment des phénomènes ayant entrainé une déstabilisation de la vision traditionnelle des relations internationales, ces dernières ne sont plus appréhendées simplement et uniquement comme des relations interétatiques. Merle (1981 p.2) parle de « flux de toute nature et de toute origine qui traverse les frontières ». D'autres auteurs évoquent ainsi « l'ensemble des relations et communications s'établissant entre des groupes sociaux, traversant les frontières et susceptibles d'avoir une dimension politique » (Braillard, 1994, p.31-32 ; Zarka, 2007).

Certaines définitions des relations internationales consistent en l'énumération du contenu de ces relations (Hasbi, 2004 p.13). Ainsi et par exemple, Soccol (2000) considère que les relations internationales correspondent à « l'ensemble des rapports et des liens extérieurs des

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Etats » ou encore qu'elles renvoient à l'ensemble des « aspects des faits sociaux internationalisés ». Dans cette perspective, sont ici analysées les dimensions « historique, juridique, politique, culturelle et économique du concept ».

La façon de définir les relations internationales est relative à la conception soutenue par chaque auteur. La diversité et la pluralité des approches nous conduit à recourir à des regroupements en principaux courants théoriques.

I.1.1.4. Les courants des relations internationales.

Selon Chaigneau et ses collaborateurs (1998, p. 366), « il n'existe aucune « grande théorie » des relations internationales ayant une portée universelle », il est néanmoins possible de distinguer trois principales conceptions de l'étude des relations internationales : la conception réaliste, la conception transnationaliste et la conception marxiste. Ce regroupement est également celui qui est opéré par Zarka (2007). Ainsi, afin d'éviter d'entretenir la *démultiplication* et la *contradiction* conceptuelle dénoncée par Roche (2008), nous faisons également le choix de reprendre uniquement ces trois conceptions principales.

La conception réaliste.

Le courant réaliste occupe une place centrale dans la littérature des relations internationales (Chaigneau *et al.* 1998, p. 366). Il est considéré comme l'approche dominante (Battistella, 2009, p.120).

Le réalisme est un courant doctrinal qui met l'accent sur le rôle essentiel de l'Etat dans les relations internationales et insiste sur le fait qu'elles sont, par essence, conflictuelles. Ce courant considère l'existence d'un système anarchique au sein duquel les Etats cherchent à maximiser leur puissance. Ainsi, la stabilité de la société internationale n'est assurée que lorsqu'on parvient à constituer un système de forces qui s'équilibrent. C'est donc une vision des relations internationales fondée sur la puissance de l'Etat (entité placée au centre de la scène internationale). Chaigneau *et al.* (1998) parlent de *conception pessimiste* des relations internationales dans la mesure où la société internationale se caractérise par un « état d'anarchie[7] ». Il résulterait du fait que le champ d'intervention des Etats n'est soumis à

[7] Chaigneau et ses collaborateurs (1998, p. 366) précisent que l'anarchie est également caractérisée par une forte hétérogénéité économique, culturelle et idéologique.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

aucune instance détenant le monopole de la violence légitime. Les Etats n'agiraient que par égoïsme (justifié par la défense des intérêts nationaux), avec pour objectif de maintenir et d'accroître leur puissance respective et de restreindre celle des autres (Morgenthau, 1948).

Hasbi (2004, p.51) résume les postulats de base du courant réaliste comme suit :

- les états sont les acteurs dominants des relations internationales ;
- ils sont mus par la recherche de la sécurité et de la puissance et ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour assurer leur survie dans l'environnement international anarchique ;
- leur comportement est influencé par le système international ;
- la force est un moyen politique « commode et effectif » (Vennesson, 2001).

La conception transnationaliste.

L'important développement des relations internationales après la seconde guerre mondiale est à l'origine d'un réseau complexe d'interdépendances entre les nations. Dans cette perspective, la conception transnationaliste est associée au courant de l'interdépendance (Zarka, 2007). Chaigneau *et al.* (1998, p. 367) parlent de « multiplication des rapports d'interdépendance entre les nations ». De fait, de nouveaux acteurs autonomes entrent sur la scène internationale. C'est l'évolution du système international (marquée par la mondialisation des problèmes, la prolifération des intégrations régionales, etc.) qui provoque la mondialisation des interdépendances. Les Etats y sont finalement soumis.

Zarka (2007) considère ainsi ce courant comme une critique du réalisme. Les nouveaux acteurs transnationaux (les organisations internationales, les entreprises transnationales, les organisations non gouvernementales etc.) réduisent les champs de manœuvre des Etats. Le raisonnement réaliste se trouve ainsi ébranlé face un phénomène d'interaction globale dans le système international (Chaigneau *et al.*, 1998). Cette idée est résumée par Braillard et Djalili (1994, p. 9) dans l'assertion suivante : *« D'une manière générale, l'Etat a dû, pour répondre aux demandes de développement économique et social, s'ouvrir de plus en plus aux échanges avec l'extérieur et donc s'engager dans une interdépendance croissante ayant pour conséquence directe une restriction de son autonomie ».*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La conception marxiste.

La conception marxiste des relations internationales apparaît au début du XXe siècle dans les travaux de Hilferding , Bouckarine et Luxembourg. En particulier, la publication de Lénine (1917) va conduire à une vulgarisation de la notion d'impérialisme. Mettant l'accent sur la primauté du facteur économique dans les relations internationales, Lénine dénonce la concentration capitaliste : l'évolution économique crée des « monopoles » qui se trouvent entre les mains d'une oligarchie financière en raison d'une forte dépendance du capitalisme industriel à l'égard des banques (Chaigneau *et al.* 1998).

Dans les années 1960, le courant marxiste connait un renouveau avec les théories de la dépendance formulées dès la fin de la décolonisation. Ces courants néo-marxistes ont eu pour vocation de démontrer la persistance de l'impérialisme comme facteur explicatif essentiel des relations internationales en dépit de la décolonisation. Cette vison est notamment soutenue par des auteurs tiers-mondistes tels qu'Amin (1970, 1976), Jalée (1965) etc. Le point de vue défendu est que le sous-développement serait dû à l'exploitation du Tiers-monde. Ce phénomène se perpétuerait donc à cause des échanges inégaux.

I.1.1.5. L'imbrication des conceptions des Relations Internationales dans la réalité actuelle.

Les conceptions des relations internationales que nous venons de présenter coexistent encore. En définitive, on se trouve dans un jeu de conceptualisation dans lequel tout interfère. Une lecture des courants peut être faite au niveau mondial mais également à l'échelle européenne. L'Europe des Etats s'inscrirait davantage dans une vision réaliste. Le transnationalisme européen ferait davantage de poids au fédéralisme, tandis que le marxisme mettrait en évidence des raisons cachées dans les décisions politiques. Les jeux de pouvoir, les manipulations économiques, peuvent être repérés et soulignés sans forcément être ancrés dans le courant marxiste.

En ce qui concerne la coopération décentralisée, on peut également interpréter les relations entre collectivités territoriales à travers les différents courants des relations internationales. Au sens du courant réaliste, la coopération décentralisée pourrait être vue comme une composante de la politique de coopération de chaque Etat. Les collectivités territoriales seraient ainsi des exécutants de cette politique. Du point de vue transnationaliste, la coopération décentralisée participe au mouvement d'ouverture sur l'extérieur des différents

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Etats. Les collectivités territoriales feraient partie des nouveaux acteurs de la scène internationale et participeraient aux interactions globales dans le système international. Enfin dans une perspective marxiste, on pourrait supposer une prédominance des motivations économiques dans les relations entre collectivités et le maintien d'une forme d'impérialisme en raison d'échanges inégaux entre les partenaires.

En définitive, les conceptions des relations internationales rappellent que même dans les coopérations on va trouver des possibilités d'analyse. Ainsi dans une inégalité importante des échanges on va retrouver les conceptions marxistes. La coopération décentralisée pourrait donc être considérée comme un instrument de domination et de maintien de l'impérialisme des pays aidants. Dans une dépendance excessive par rapport à l'Etat, la conception réaliste qui serait évoquée tandis que la reconnaissance du rôle des collectivités territoriales sur la scène internationale et la considération des rapports entretenus entre elle correspond à une perspective transnationaliste. Il n'est donc pas dans notre objectif d'établir un modèle de compréhension sur la base d'une seule perspective. Cela nous conduirait, en effet à une généralisation inadaptée.

Chaigneau *et al.* (2003) préconisent de repenser les relations internationales en proposant de privilégier une approche plurielle de celles-ci tenant ainsi compte de la complexité qui caractérise la réalité internationale. Il s'agit de concevoir les relations internationales autrement que fondées sur des rapports de force et de mettre davantage en avant les manifestations réelles de la solidarité internationale. Toutefois, même si de nombreux acteurs non-étatiques occupent de plus en plus de place dans la sphère internationale, Chaigneau *et al.* (2003) relativisent la conception transnationaliste arguant que l'Etat reste l'entité centrale de la discipline.

L'analyse des relations internationales nous permet de comprendre les jeux interprétatifs auxquels peuvent être soumises les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de leurs actions mais également dans les rapports entre les partenaires. La distinction entre les trois courants peut être retrouvée dans les différentes approches de la coopération décentralisée que ce soit sur le cadre juridique des actions, les formes et domaines d'intervention ou encore les rapports entre les acteurs appartenant au dispositif. Le débat sur les acteurs à considérer dans les relations internationales nous conduit à nous questionner notamment sur la place occupée par les collectivités territoriales.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

I.1.2 Les acteurs des Relations Internationales.

Plusieurs approches relatives aux acteurs sont à prendre en compte dans les relations internationales. Une simplification de la question des acteurs apparait dans la catégorisation des approches effectuées par Roche (2008). Il distingue entre deux types d'approches : les approches dites *stato-centrées* et les approches *non stato-centrées*.

I.1.2.1. Les Relations Internationales, domaine réservé ou exclusif de l'Etat ?

Les approches stato-centrées correspondent aux théories qui sont liées à la domination des relations internationales par les Etats. En ce sens, Viltard (2008, p.511) parle de « présupposé majeur faisant de l'État l'acteur quasi exclusif des relations internationales ».

Les approches non stato-centrées regroupent les théories liées à l'interdépendance des acteurs internationaux et à la venue de nouveaux acteurs en relations internationales. L'avènement d'acteurs non-étatiques a eu une influence sur les relations internationales avec notamment la naissance de nombreux concepts exprimant l'idée de pluralité d'acteurs sur la scène internationale : *transnational*, *multinational*, *supranational*, *mondial*, *universel*. Cela renvoie au débat de la place de l'Etat dans le système international (Hasbi, 2004, p. 12) : l'Etat est-il le seul acteur et sujet du droit international ? Dès lors, il s'agit de repenser l'hégémonie étatique. Ainsi, le « biais stato-centrique »[8] de la discipline des relations internationales entraine-t-il une minimisation de l'importance des entités subétatiques : celles-ci ne disposeraient pas des qualités requises pour être considérées comme de « véritables acteurs internationaux » (Paquin 2005, p. 120).

Les approches stato-centrées et non-stato-centrées conduisent à des définitions des relations internationales par rapport aux acteurs considérés. Il est donc permis de distinguer entre une définition *traditionnell*e et une définition *nouvelle* des relations internationales (Lavieille, 2003, p.10). La première est fondée sur l'Etat et consiste à affirmer que les relations internationales prennent essentiellement en compte les rapports et les liens extérieurs des Etats (rapports et flux transfrontaliers entre Etats). Néanmoins, l'arrivée de nouveaux acteurs oblige à revoir cette définition. Ainsi, la seconde définition renvoie à l'ensemble des acteurs de la société internationale et consiste à affirmer que les relations internationales constituent

[8] Paquin (2005) p.130.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

une discipline qui englobe tous les faits sociaux au niveau international (rapports et flux transfrontaliers entre tous les acteurs de la société internationale). Lavieille (2003) se positionne quant à lui en faveur d'une définition englobant la totalité des acteurs de la société internationale (en privilégiant notamment les acteurs humains). Nous optons pour une présentation globale des acteurs des relations internationales en confondant ceux pris en compte par les approches stato-centrées et non stato-centrées.

I.1.2.2. Typologie des acteurs des relations internationales.

Les différentes présentations des acteurs des relations internationales nous conduisent de manière intéressante vers les expressions retenues pour rassembler ces acteurs dans un seul ensemble : *société internationale*, *communauté mondiale*, *société mondiale*, *village planétaire*, *système international* (Jacquier, 1993 a). Lavieille (2003) suggère de privilégier l'expression *société internationale* qui montre la présence des Etats mais marque également le manque de liens harmonieux entre les membres ; ces liens étant davantage caractéristiques d'une « communauté mondiale ». En ce sens, la *société internationale* est le reflet du réel tandis que la *communauté mondiale* demeure un projet sur le réel (Lavieille, 2003, p. 54).

D'après Smouts *et al.* (2003 p.1), est considérée « comme acteur, toute entité dont les actions transfrontalières affectent la distribution des ressources et la définition des valeurs à l'échelle planétaire ». Pendant longtemps, cette notion d'acteur a été réduite au seul Etat. Aujourd'hui, sont considérés comme acteurs internationaux, au sens d'entités dont les décisions affectent les activités transfrontalières : les Etats, les organisations interétatiques, les appareils infra-étatiques ou acteurs transgouvernementaux, ainsi que les acteurs non-étatiques ou sociétaux (entreprises multinationales, ONG, groupes identitaires, maffias, migrants, réfugiés, diasporas, individus). Pour Lavieille (2003), la société internationale est donc finalement l'agglomérat de plusieurs sociétés : société humaine internationale, société civile internationale, société relationnelle internationale, société institutionnelle internationale et société scientifique économique internationale.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La société humaine internationale est composée des acteurs humains. Ce sont les personnes[9] (habitants de la terre), les peuples (nombre de peuples), l'humanité (générations passées présentes et futures).

L'expression *société civile internationale* s'est développée depuis près d'une trentaine d'années. Loin de s'opposer à la société militaire internationale, elle se positionne plutôt face à la société interétatique internationale. La société civile internationale est constituée par les ONG et d'autres acteurs collectifs tels que les syndicats, les mouvements sociaux (contre la mondialisation, contre la spéculation financière et les paradis fiscaux, pour l'annulation de la dette du tiers monde, pour la défense de l'environnement, etc…).

La société relationnelle internationale concerne les Etats. Ces derniers sont acteurs essentiels des relations internationales. Les questions principales sont alors la composition de ces Etats, leur pouvoir et les rapports entretenus entre eux, compte tenu de la diversité économique, politique, sociale qui les caractérise (Lavieille, 2003). Ainsi, Jacquier (1993a) conçoit une « hétérogénéité » large puisqu'il intègre les dimensions :

- *spatiale* (superficie des Etats),
- *temporelle* (âge de l'Etat, perçu comme un atout puisqu'étant garant de la stabilité et de la cohérence nationale autant que facteur d'influence et de rayonnement international),
- *démographique* (opposant les géants démographiques (Chine, Inde) aux micro-Etats (Monaco),
- *économique* (Etats riches, Etats pauvres, Pays en Voie de Développement, Pays Moyennement Avancés et pays intermédiaires),

[9] Lavieille montre la nuance entre personnes et individus, soutenant que l'individu est plutôt synonyme d'anonymat. La notion de *personne* dans les relations internationales suscite souvent deux questions, celle de sa place et celle de sa situation. Toutefois, la plupart des auteurs maintient l'emploi du vocable *individu*. Chez Gotius au 17ème siècle, dans un monde pré-étatique, l'individu est l'acteur majeur des relations internationales. Wihtol de Wenden (2006) expliquent qu'auparavant l'individu (en tant qu'acteur des relations internationales), soit incarnait l'Etat, soit le représentait. Toutefois, c'est désormais l'individu lambda qui pèse sur le cours des évènements par le nombre et par l'influence plutôt que par le pouvoir et la fortune qui lui font défaut. De plus, Wihtol de Wenden (2006) parle d'un retour sur la scène internationale à travers les migrations, les revendications identitaires, la violence privée et l'action humanitaire. Ce sont donc principalement des questions de droit (individu protégé et réprimé, Jacquier, 1993 a ; Zarka, 2007 ; Girard, 1992) qui sont soulevées. Dans une vision optimiste de la place de l'individu dans les relations internationales, Jacquier (1993 a) considère que l'individu deviendra (à titre partiel ou subsidiaire), « un acteur du système international, dans le prolongement des Etats et des groupements privés à dimension internationale » Jacquier (1993, p.152).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- *politique* et *de puissance.*

La société institutionnelle internationale concerne les organisations internationales et régionales. Il s'agit des regroupements d'Etats qui sont opérés depuis 1945. Ces regroupements ont une portée universelle (internationale) ou régionale (continentales ou sous-continentales) ; dans la majorité des cas, ils ont une vocation à fédérer des espaces d'échanges économiques. La Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC) ou l'Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest (UEMOA) en sont une parfaite illustration.

La société scientifique économique internationale concerne la technoscience et le marché mondial. La science et la liberté des échanges sont ici considérées comme les deux piliers de la modernité, devant être mis au service des êtres humains. Ces concepts n'échappent pas aux notions de responsabilité et de solidarité. A titre d'exemple pour l'Afrique francophone, on peut citer le cas du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) assurant une importante régulation entre les systèmes universitaires des Etats membres[10].

L'influence reconnue à ces différents acteurs sur le cours des relations internationales varie d'un paradigme à l'autre. Les partisans du courant réaliste persistent à estimer que l'action des acteurs autres qu'étatiques reste, in fine, médiatisée par les Etats. Dans un tel contexte, nous pouvons nous questionner sur la place accordée aux collectivités territoriales dans les relations internationales. A ce titre, les différentes approches ne les présentent pas expressément comme une catégorie d'acteurs à part entière. Cela s'explique notamment par la question de la souveraineté de l'Etat en matière de politique internationale. Les collectivités territoriales étant elles-mêmes soumises à l'Etat, leurs relations avec d'autres collectivités à

[10] L'idée de création d'un organisme de coordination des problèmes de l'Enseignement Supérieur dans les pays d'expression française d'Afrique et de Madagascar remonte aux premières années de l'indépendance de ces pays. Plusieurs réunions de spécialistes chargés de définir le rôle et les fonctions de l'Enseignement Supérieur ont conduit à la constitution d'une "Commission consultative d'experts pour la réforme de l'Enseignement en Afrique et à Madagascar". Les missions actuelles du CAMES sont notamment :
- d'instaurer une coopération culturelle et scientifique permanente entre les Etats membres ;
- de rassembler et diffuser tous documents universitaires ou de recherche : thèses, statistiques, informations sur les examens, annuaires, annales, palmarès, information sur les offres et demandes d'emploi de toutes origines ;
- de concevoir et promouvoir la concertation en vue de coordonner les systèmes d'enseignement supérieur et de la recherche afin d'harmoniser les programmes et les niveaux de recrutement dans les différents établissements d'enseignement supérieur et de recherche, favoriser la coopération entre les différentes institutions, ainsi que des échanges d'informations.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'échelle internationale sont le plus souvent considérées comme des relations internationales ou diplomaties parallèles.

I.1.3. La coopération décentralisée comme forme nouvelle des Relations Internationales.

Selon Pancracio (2006, p.29), les relations internationales dites de « second degré » désignent toutes celles qui ne sont pas le fait des Etats. Ce second degré de relations internationales est établi au regard des Etats souverains auxquels appartiennent les institutions impliquées, Etats fédérés ou collectivités territoriales. En ce qui concerne les collectivités territoriales décentralisées des Etats unitaires, Pancracio (2006) précise que ces relations interviennent dans deux domaines généraux :

1) celui des relations transfrontalières de voisinage,
2) celui de la « coopération internationale décentralisée ».

Bien que reconnaissant le rôle des collectivités territoriales en matière de relations internationales, l'expression « coopération internationale décentralisée » sous-entend le maintien par l'Etat de son monopole en ce domaine. Pour les collectivités territoriales, cela se traduit par différentes contraintes : notamment, le respect de la constitution de chaque Etat. En effet, toute action de coopération décentralisée doit respecter la répartition des compétences établies entre toutes les catégories de collectivités territoriales internes. En un certain sens, il y a ainsi une forme de mise en garde. Il s'agit de ne pas considérer la coopération internationale décentralisée comme une possibilité ouverte aux collectivités locales de se substituer à l'Etat dans les relations internationales. Dans cette perspective, on observe une considération réaliste des relations internationales.

« La multiplication des pratiques de coopération décentralisée est symptomatique des transformations des relations internationales ente l'Etat, son environnement international et les territoires infranationaux » (Pasquier, Guigner, & Coles, 2011, p. 98). En conséquence, Gallet (2005, p.61) considère la coopération décentralisée comme une *forme nouvelle est reconnue des relations internationales.* On parle de forme novatrice compte tenu de la diversité des configurations qu'elle renferme (partenariats, jumelages) et de reconnaissance en raison du fait que cette action est inscrite dans un cadre juridique précis et fixé par chaque Etat. A contrario, dans la mesure où la présence d'une multiplicité d'acteurs des relations

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

internationales à côté de l'Etat n'est pas un phénomène récent, Pancracio (2006) estime qu'il n'y a pas lieu de lui donner un caractère inédit.

L'Etat central a compétence pour intervenir dans n'importe quel champ d'activité (défense et sécurité, politique, économie, commerce environnement, agriculture, coopération culturelle, etc…). Son action internationale n'est pas limitée à un champ de compétences donné, contrairement aux autres acteurs étatiques non-centraux. Ces derniers agissent dans les domaines délaissés ou dans lesquels ils peuvent obtenir de meilleurs résultats ou dont les résultats s'avèreront complémentaires à l'action de l'Etat.

Parce que les relations transfrontalières entre les personnes sont plus aisées, rapides et diversifiées, le contexte actuel de la globalisation invite de nouveaux acteurs à prétendre à l'exercice d'une « partie des relations internationales ». La multiplication et la diversification des possibilités de coopération sont liées à l'accroissement du nombre et à la rapidité des échanges. C'est notamment à la fois l'évolution et les facilités des transports et celles des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui accroissent le potentiel de la coopération décentralisée. Les gains en coûts et en temps, de communication et de transport, conduisent à un modèle plus dynamique car le champ des possibilités est beaucoup plus vaste. Les entités territoriales internes des Etats saisissent également ces opportunités lorsqu'elles sont désireuses d'entretenir des relations internationales spécialisées avec des homologues étrangers, en rapport avec leurs champs de compétences.

En tant que second degré de coopération internationale, les actions des collectivités territoriales sont désignées sous l'expression « coopération internationale décentralisée » et concernent en général des collectivités en relation avec d'autres entités étatiques non-centrales de pays en développement (Pancracio, 2006). A travers la reconnaissance de la coopération décentralisée comme une forme particulière des relations internationales, intervient la question du rôle diplomatique des collectivités territoriales.

I.1.3.1. Coopération décentralisée : vers une nouvelle diplomatie.

Malgré la présence des collectivités territoriales sur la scène internationale, Pancracio (2006) souligne que l'Etat bénéficie d'un domaine d'action exclusif : les relations diplomatiques qui, par définition, sont des relations interétatiques. Les différentes définitions de la diplomatie sont relatives aux approches et perspectives des relations internationales (Smouts *et al.* 2003

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

p.132). Dans une perspective d'ordre international, la diplomatie correspond à « la conduite pacifique des relations entre entités politiques » (Hamilton & Longhorns). La conception réaliste des relations internationales, dominée par la notion de compétition entre Etats, inscrit la diplomatie comme un instrument de la politique étrangère : « l'art de faire avancer les intérêts nationaux » par l'échange d'informations entre les peuples et les nations. L'enjeu est ici de changer les dispositions d'esprit et les comportements en réduisant la conflictualité.

La diplomatie est une branche de l'administration publique spécialisée dans les relations avec l'étranger. Trois fonctions sont attribuées au diplomate d'Etat. Elles se retrouvent dans le triptyque « représenter, informer, négocier » (Smouts *et al.* 2003). Toutefois, ces fonctions ont évolué sur une période récente. Cette triple fonction n'est plus le privilège des diplomates dits « diplomates de carrière ». Les experts venus d'autres administrations (notamment de l'enseignement supérieur), ou encore des acteurs privés, participent également au jeu international. L'intervention de ces nouveaux acteurs donne naissance à de « nouvelles formes de diplomatie ». Selon Smouts *et al.* (2003, p136), ce développement récent menace « le métier de diplomate, dans son identité et son caractère professionnel ». A ce titre, nous constatons une analogie entre les fonctions du diplomate d'Etat et les fonctions attachées au rôle du dirigeant, telles qu'elles sont énoncées par Mintzberg (1984). Les contours des fonctions diplomatiques se retrouvent dans le domaine de la gestion et dans toutes les formes d'organisation.

Hocking (1995, 1999) qualifie cette évolution de la diplomatie, de diplomatie « de catalyse » ou « catalytique ». De façon inédite, il s'agit de décrire de nouveaux types d'acteurs intervenant sur de nouveaux types de problèmes. Cette évolution de la diplomatie serait donc corrélative à celle des relations internationales et des défis qui y sont associés. Dans cette perspective, apparaissent des diplomaties dites *de seconde voie* (track-two diplomacy (Montville, 1981) ou *à voies multiples* (Diamond et MacDonald, 1996). En ce sens, Kannan (1997) s'interroge sur la possibilité d'envisager *une diplomatie sans diplomates*. En réponse à cette interrogation, la conception des relations internationales en faveur d'un monopole de l'Etat ne laisse de place qu'à une diplomatie parallèle ou de second degré.

Ainsi, une définition large des relations internationales (consistant à les appréhender comme le résultat d'interactions entre appareils publics par-delà les frontières, Pancracio, 2006), peut conduire à la reconnaissance de la légitimité des actions internationales des collectivités

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

territoriales. De fait, le développement de l'action d'entités territoriales sur la scène internationale, au travers de la coopération décentralisée, donne corps à ce que Paquin (2004) qualifie de « nouvelle diplomatie » ou de « paradiplomatie ».

I.1.3.2. La paradiplomatie.

Apparu dans les années 1980, le terme de paradiplomatie s'inscrivait dans le renouveau de l'étude du fédéralisme et de la politique comparée (Paquin, 2004). Il a notamment permis de décrire les activités internationales des états fédérées canadiens et américains dans un contexte de mondialisation. Selon Duchacek (1990, p.32), le préfixe « para » exprime ce qui est parallèle à, coordonné avec, ou encore, complémentaire à. En ce sens, la paradiplomatie est parfois en conflit avec la « macrodiplomatie » qui s'exerce d'Etat à Etat, de centre à centre. Les définitions ou synonymes de la paradiplomatie identifiés par Paquin (2004, p.16) sont : la microdiplomatie (Duchacek, 1990)[11], la diplomatie des Etats fédérés, la « diplomatie à voies multiples », la « diplomatie à paliers multiples ». La paradiplomatie est considérée comme un phénomène de faible intensité. Il s'agirait en quelque sorte d'une politique étrangère de second ordre et de plus faible amplitude ou impact (Hocking, 1999). Par l'utilisation de la terminologie de paradiplomatie, on désigne les activités internationales des entités subétatiques (Duchacek, 1986 ; Soldatos ; 1990). Pour autant, la paradiplomatie est un concept qui fait l'objet de contestations (Aguirre, 1999 ; Hocking , 1993) (cf. encadré 1).

[11] Duchacek (1990) utilisait ce terme mais, néanmoins, suggérait de lui préférer celui de paradiplomatie qu'il attribue à Soldatos.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Encadré 1. Contestation de la paradiplomatie.

La contestation et connotation négative donnée aux concepts de paradiplomatie ou de protodiplomatie se justifie par le fait qu'ils soient considérés non seulement comme des outils au service du renforcement de la distinction entre le gouvernement national et les gouvernements subétatiques, mais aussi comme des éléments de conflits (Hocking, 1993). Hocking (op.cit.) défend l'idée d'une diplomatie « *une* », c'est-à-dire non segmentée entre les acteurs au sein d'un même Etat. Elle doit être conçue comme un enchevêtrement d'acteurs au sein d'une structure étatique (s'inscrivant ainsi dans la lignée de l'embeddedness –l'encastrement-, de Granovetter). Cette vision enchevêtrée de la diplomatie implique donc un changement d'acteurs en fonction des enjeux, des intérêts et de la capacité de ces derniers à opérer dans un environnement politique à paliers multiples.

Le rejet du concept de paradiplomatie de la part de Hocking s'appuie sur les « impératifs de coopération » existant entre les gouvernements centraux et subétatiques. Dans ce sens, il propose de parler de « diplomatie catalytique » (1995) ou de diplomatie à voies multiples. Cette idée n'est pas en opposition avec le concept de coopération décentralisée dans la mesure où la souveraineté de l'état est préservée et que les impératifs de coopération entre l'Etat et les collectivités territoriales sont respectés. Cela est d'ailleurs garanti par les outils dits de « sécurisation juridique » de l'action extérieure ; sécurisation garantie par le contrôle de légalité et l'interdiction, pour les collectivités, de conclure des accords avec un Etat.

Paquin (2004) estime que ce phénomène de paradiplomatie traduit une perte du monopole de la représentation internationale pour l'Etat. Viltard (2008) propose de distinguer les paradiplomaties, dont le mode opératoire est la coopération (actions coordonnées ou conjointes avec le gouvernement central), des diplomaties « parallèles » où les entités subétatiques sont en conflit ou en harmonie avec la politique étrangère de l'Etat. Dans la même perspective, nous concevons la paradiplomatie des collectivités territoriales comme une diplomatie à paliers multiples, dans le prolongement de la diplomatie d'Etat, sans visée indépendantiste et contribuant à promouvoir les intérêts et les richesses nationales à une échelle globale. Certes, dans une logique de pouvoir centralisé, l'Etat devrait avoir le monopole sur toutes les actions de coopération internationale. Néanmoins, l'acceptation des formes et du principe de diplomatie parallèle permet de procurer des réponses variées à différentes situations. Dès lors, la tolérance des diplomaties parallèles suppose l'acceptation des limites étatiques en matière de savoirs et de pouvoirs. La reconnaissance de ces voies complémentaires conduit à porter l'intérêt sur le concept de diplomatie des villes ou des territoires (Pasquier, Guigner, & Coles, 2011).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

I.1.3.3. La diplomatie des territoires.

Le concept de diplomatie des territoires suscite un débat qui peut se résumer dans l'assertion suivante : « l'action internationale – notamment celle qui se présente comme ayant une vocation diplomatique – des gouvernements locaux et des villes, bien qu'elle ait des difficultés à trouver une place dans le champ théorique des relations internationales, s'invite néanmoins à la réflexion des chercheurs. Elle représente un défi intellectuel évident pour les théoriciens réalistes, du fait de leur présupposé majeur faisant de l'État l'acteur quasi exclusif des relations internationales » (Viltard, 2008, p. 511). Le concept de « diplomatie des villes » trouve ses origines aux Etats-Unis et traduit les mobilisations locales sur des questions internationales avec le terme « politique étrangère municipale » forgé dans les années 1980 (notamment dans les travaux de Shuman, 1987, 1992, 1994 ; Alger, 1990 ; Kamieniecki, 1991 ; Hobbs, 1994, etc.). Depuis 2005 (création de la commission « politique étrangère municipale » au sein de l'association Cités et Gouvernements Locaux Unis –CGLU- lors d'une réunion à Pékin), le concept est devenu un enjeu majeur pour la communauté des professionnels de l'action extérieure des collectivités territoriales.

Bien que l'expression « diplomatie des villes » est plus communément employée, celle de « diplomatie des territoires » traduit mieux la diversité des collectivités territoriales (non réduite au seul échelon communal). C'est en réalité sur le territoire (notamment en France sur des territoires complexes) que s'inscrivent les actions. Des acteurs tels que les entreprises et les ONG participent à la vie du territoire et sont également intégrés. En ce sens, le concept de « diplomatie des villes » est jugé flou, « au contenu incertain et dénué de toute reconnaissance institutionnelle nationale» (Viltard, 2008, p525). Néanmoins, il traduit le rôle important des collectivités dans l'atteinte des objectifs du millénaire contre la pauvreté, ainsi que la volonté d'agir pour la paix avec les politiques de jumelage (coopération des collectivités locales françaises et européennes en Israël et en Palestine, par exemple). Cités et Gouvernement Locaux Unis (CGLU) correspond à la fusion de grandes organisations mondiales de gouvernements locaux qui tend vers la reconnaissance de la « diplomatie des villes ».

En jouant un rôle complémentaire à ce qu'apporte la coopération de l'Etat, la diplomatie des collectivités territoriales fait partie intégrante de celle de l'Etat. Dans ce sens Viltard (2008, p.522) la considère comme « une composante parmi d'autres de la diplomatie » d'Etat. Il rejette l'idée d'une « diplomatie des villes » assimilable à de la paradiplomatie susceptible

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'être en concurrence, parallèle ou complémentaire, à l'action internationale de l'Etat. Au contraire, il défend une approche enchâssée de la « diplomatie des villes » (ou des territoires) qui a pour vocation de « donner le l'épaisseur », d' « accroitre l'influence » de l'Etat, dans un contexte de mondialisation.

En définitive, la paradiplomatie est à interpréter de manière subtile en montrant qu'il ne peut y avoir, a priori, de paradiplomatie officielle dans la mesure où la diplomatie est unitaire. En réalité, elle cohabite avec d'autres formes de diplomatie parce qu'elle admet son incomplétude, son hétérogénéité, ses insuffisances. Toutefois, si une certaine autonomie est reconnue aux collectivités territoriales dans différents domaines, il ne s'agit pas d'accorder une indépendance. Il s'agit plutôt d'une articulation astucieuse entre la manière de laisser du pouvoir par rapport à des systèmes et à prendre soi-même du pouvoir d'action. Pour une collectivité territoriale, cela se traduit par le fait d'agir et d'interagir avec des partenaires, tout en considérant que cela demeure au service de l'Etat d'appartenance. C'est notamment dans ce sens qu'on reconnait, aux collectivités territoriales, un rôle à jouer dans le processus de coopération et d'aide au développement.

Résumé I.1.

Les collectivités territoriales sont reconnues comme des acteurs des relations internationales, à part entière. Elles sont néanmoins soumises aux Etats auxquels elles appartiennent. L'autonomie relative dont elles disposent leur laisse une marge de manœuvre importante, notamment dans le cadre de la coopération décentralisée. Ce phénomène conduit à évoquer l'existence d'une diplomatie des territoires, constituée de l'ensemble des actions internationales des collectivités territoriales. Aborder la coopération décentralisée à travers le spectre des courants des relations internationales permet de mieux appréhender la place et le rôle des collectivités territoriales dans le système de coopération internationale et de l'aide au développement.

I.2. Coopération et Aide au Développement.

La seconde guerre mondiale laisse un monde scindé en deux blocs (Est et Ouest) qui s'opposent dans une guerre d'influence à travers le monde (« la guerre froide »). Celle-ci se traduit notamment par la conquête de zones d'influence laissant ainsi apparaître une troisième partie du monde, plus communément désignée par l'expression Tiers-Monde. L'heure des

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

indépendances sonnant pour la plupart des pays d'Afrique, on constate de nombreuses disparités en termes de développement économique, social et politique. Ces disparités conduisent la communauté internationale à se mobiliser en faveur du développement.

I.2.1. Le concept de développement.

S'atteler à analyser la coopération internationale et l'aide internationale en faveur du développement ne peut se faire sans une définition préalable du concept de développement. Le sens du terme « développement » semble communément partagé et s'est « progressivement imposé dans le langage ordinaire » (Rist, 2007). Néanmoins, en donner une définition précise relève du défi tant le concept recouvre une réalité diffuse. En définitive, le développement se révèle être une notion difficile à saisir. Afin de mieux saisir le fondement de la coopération et de l'aide au développement, et de voir quels sont le rôle et la place des collectivités territoriales dans cette approche, nous avons répertorié quelques définitions.

Selon Rist, le développement désigne *« tantôt un état, tantôt un processus, connotés l'un et l'autre par des notions de bien-être, de progrès, de justice sociale, de croissance économique, d'épanouissement personnel, voire d'équilibre écologique »* (Rist, 2007). Bien que reposant sur des critères quantitatifs tels que la croissance, le développement traduit surtout une notion qualitative axée sur le bien-être (Attac, 2006). Plusieurs approches sont alors envisageables. Il s'agit de voir le développement comme un ***progrès***, comme un ***changement*** ou comme une ***liberté***. Bien que fortement liées, ces différentes approches peuvent se distinguer.

I.2.1.1. Le développement comme progrès.

D'après Guichaoua et Goussault (1993), le développement consiste en « l'amélioration des avoirs, des savoirs et des pouvoirs ». Norel (1997) le conçoit comme « une meilleure satisfaction des besoins fondamentaux et une réduction des inégalités et de la pauvreté » (Norel, 1997). Dans les Etudes du Centre de Développement (réalisées pour l'OCDE), le développement est considéré comme consistant en « l'amélioration, par les hommes et les femmes, de leur capacité à réaliser leur potentiel humain, individuel et collectif » (Braga de Macedo, Foy, & Oman, 2002, p. 231). Ces définitions se rapprochent en définitive du concept de développement humain. Bien que profondément humanistes et intéressantes à ce titre, ces définitions ont le défaut d'être peu opérationnelles. En effet, elles ne précisent pas les moyens

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

par lesquels il est possible d'obtenir la dite amélioration. L'approche du développement comme changement y apporte une possible réponse.

I.2.1.2. Le développement comme changement.

Selon Perroux (1961), le développement est la « combinaison de changement mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement son produit réel global ». Perroux articule, dans sa définition, à la fois des transformations économiques financières et des transformations psychologiques, sociales, politiques et institutionnelles. Dans la même perspective, Bairoch (1990, p.134) définit le développement comme « l'ensemble des changements économiques, sociaux, techniques, et institutionnels liés à l'augmentation du niveau de vie résultant des mutations techniques et organisationnelles issues de la révolution industrielle du XVIIIe siècle ». Le développement se différencie donc de la croissance qui repose sur d'autres critères et indicateurs.

Encadré 2. Eléments de distinction entre développement et croissance.

De nombreuses définitions distinguent croissance et développement. Bairoch (1990 p.135) précise que « la croissance se limite à l'augmentation du volume de la production par habitant ; et ce n'est que lorsque cette croissance est accompagnée des changements évoqués plus haut que l'on parle de développement » ;

L'analyse de Perroux permet également de faire la distinction entre la croissance et le développement. Le premier terme serait « l'élévation soutenue d'un indicateur de dimension sur une ou plusieurs périodes longues ». La croissance s'accompagne de changements structurels (techniques et institutionnels) mais ne se définit pas par ces changements. Le développement quant à lui « débouche sur des structures sociales, des institutions, des habitudes d'esprit qui ne sont pas redevables des formes courantes des équilibres micro et macroéconomiques ; le développement englobe la croissance » (Perroux, 1961).

Norel (1997) considère donc que la croissance et le développement sont deux notions traditionnellement opposées. En effet, la croissance s'avère être une *notion partielle et quantitative* tandis que le développement se présente comme une *notion globale, synthétique, à la fois quantitative et qualitative*. En définitive, la croissance apparaît comme « purement économique tandis que le développement est un processus qui articule des transformations économiques et financières et des transformations psychologiques, sociales, politiques et institutionnelles » (Norel, 1997, p. 8). Même s'il existe une possibilité de croissance sans développement, il semble peu probant de parler de développement sans croissance (Bairoch, 1990 ; Norel, 1997).

I.2.1.3. Le développement comme liberté.

Dans une définition privilégiant une approche de type « processus » du développement, la Commission du Sud (1990) présidée par l'ancien président tanzanien Julius Nyerere décrit

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

« un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux et de mener une existence digne et épanouie. C'est un processus qui libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation et qui fait reculer l'oppression politique, économique et sociale. C'est par le développement que l'indépendance politique acquiert son sens véritable. Il se présente comme un processus de croissance, un mouvement qui trouve sa source première sans la société qui elle-même est en train d'évoluer » (La Commission du Sud, 1990, pp. 10-11). Cette définition du développement est considérée par Le Masne (2006) comme une interprétation du développement impliquant une lutte contre certaines forces sociales telles que l'oppression et l'exploitation. Cet auteur précise que cette dimension est « gommée » par d'autres interprétations qui rapprochent le développement d'une théorie des choix. Cela est notamment perceptible dans la définition donnée par le PNUD (1991) au concept de développement humain (cf. encadré 3). Un consensus semble établi autour du fait que le développement consiste en un « élargissement des possibilités de choix parmi les éléments matériels du bien-être ». Ce choix dépend avant tout du pouvoir d'achat, faisant ainsi de la croissance du revenu, une condition centrale du développement (Comeliau, 1991, p. 17).

Le développement comme liberté est la voie choisie par Amartya Sen[12] (2000, p.14). Il conçoit le développement *« comme un processus intégré d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus »* (Sen, 2003). Cela renvoie à un processus qui vise à supprimer les facteurs qui s'opposent au développement : la pauvreté, l'absence d'opportunité économique, l'absence de services publics, etc… Cette focalisation sur les libertés humaines offre au développement une définition large, non plus réduite uniquement à des aspects économiques et technologiques.

Encadré 3. La notion de développement humain.

[12] Prix Nobel d'économie en 1998.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Placer l'homme au cœur du développement, et s'assurer que l'économie réponde plus efficacement aux besoins humains, est la logique suivie dans le cadre du développement. Depuis 1990, le PNUD le mesure grâce à un indicateur : l'IDH[13]. Les définitions évoluent au fil des années mais s'inscrivent toutes dans la lignée d'un développement comme liberté humaine défendu par Sen (2003).

L'« objectif du développement humain […] est d'élargir la gamme de choix offerts à la population, qui permettent de rendre le développement plus démocratique et plus participatif. Ces choix doivent comprendre des possibilités d'accéder au revenu et à l'emploi, à l'éducation et aux soins de santé, et à un environnement propre ne présentant pas de danger. L'individu doit également avoir la possibilité de participer pleinement aux décisions de la communauté et jouir des libertés humaines, économiques et politiques » (PNUD, 1991, p. 1).

« Le développement humain ne se limite pas […] à la progression du revenu national. Il a pour objectif de créer un environnement dans lequel les individus puissent développer pleinement leurs potentiels et mener une vie productive et créative, en accord avec leurs besoins et leurs intérêts. […] Le rôle du développement consiste à élargir les possibilités, pour chacun, de choisir la vie qui lui convient. Ce concept dépasse largement celui de croissance économique » (qui n'est qu'un moyen pour accroître les possibilités de choix) (PNUD, 2001, p. 9).

« Le développement humain consiste avant tout à permettre aux hommes de mener la vie qu'ils souhaitent et à réaliser leur potentiel en tant qu'êtres humains. Le cadre normatif se reflète actuellement dans la vision plus vaste exprimée dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement -ensemble d'objectifs assortis de délais et fixés par la communauté internationale dans le but de réduire la pauvreté extrême, de renforcer l'égalité entre les genres et d'élargir le champ des opportunités en matière de santé et d'éducation » (PNUD, 2006, p.5).

On ne peut plus se baser uniquement sur des aspects économiques pour considérer le développement. Une diversification des formes de coopération et d'aide au développement, ainsi que des échelons d'intervention, est envisagée pour satisfaire les besoins des individus. Dans ce cadre, le niveau local est fortement recommandé par différentes études.

Par ailleurs, la notion de développement des capacités (PNUD), consistant à favoriser les projets portant sur l'amélioration de la capacité d'administration et de gestion des pays en développement, est de plus en plus prégnante.

[13] L'IDH repose sur trois critères : la **longévité** (espérance de vie à la naissance), le **savoir** (niveau d'instruction, taux d'alphabétisation des adultes et taux combinés de scolarisation primaire, secondaire et supérieur) et le **niveau de vie décent** (revenu par habitant, corrigé et exprimé en parités de pouvoir d'achat (PPA)). L'IDH est une mesure indicative et non exhaustive du développement humain (source : rapport mondial sur le développement humain, PNUD, 2001 p.14). L'indice de développement humain s'est vu depuis, complété par trois autres indicateurs (IPH, indicateur de la pauvreté humaine ; ISDH, indicateur sexospécifique du développement humain; IPF, indicateur de participation des femmes). Toutefois, comme il est souligné dans le rapport Mondial du développement humain 2001, ces indicateurs ne permettent pas de mesurer l'ensemble des dimensions du développement humain qui s'avère être un concept au vastes perspectives. En effet, certains aspects ne sont pas mesurables. Néanmoins, le rôle des indicateurs est d'attirer l'attention sur certains points fondamentaux.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Considérer le développement en termes de processus permet de différencier les fins et les moyens du développement. La liberté semble être ce que promeut le développement : « elle prend en compte aussi bien les processus qui permettent l'exercice d'un libre choix dans l'action que les possibilités réelles qui s'offrent aux individus, compte tenu des conditions dans lesquelles ils évoluent » (Sen, 2003, p. 32). Le passage en revue des différentes approches du développement laisse poindre des critiques du concept.

I.2.1.4. Le développement : un concept controversé.

Qualifié de phénomène complexe (Bairoch, 1990 ; Rist, 2007), ou, pis encore, de réalité *ambigüe* (Bairoch, 1990 ; Comeliau, 1991), le développement se présente comme une notion très subjective. Les définitions données sont fondées le plus souvent sur la manière dont sont représentées les conditions idéales de l'existence sociale ; ces représentations dépendent donc de la subjectivité du locuteur (Rist, 2007), des écoles de pensée et des idéologies (Norel, 1997, p.4).

Le concept de développement souffre de la prépondérance de l'approche économique et de la brutalité des diagnostics et remèdes proposés par les experts (Smouts *et al.*, 2003). Cela lui confère un caractère destructeur que l'on retrouve dans la définition critique de Rist (2007). L'auteur le conçoit comme un processus *« constitué d'un ensemble de pratiques parfois contradictoires en apparence qui, pour assurer la reproduction sociale, obligent à transformer et à détruire, de façon généralisée, le milieu naturel et les rapports sociaux en vue d'une production croissante de marchandises (biens et services) destinées, à travers l'échange, à la demande solvable »* (Rist, 2007, pp. 34-42). Cette critique se fonde en partie sur la dénonciation d'une vision ethno-centrée du développement. Désormais, les acteurs du nord sont invités à éviter l'ethnocentrisme aveugle ou le moralisme facile, en faveur du pluralisme culturel (Comeliau, 1991). Cela conduit à rejeter le mimétisme et à renforcer le caractère endogène du développement.

La Commission du Sud réfute ainsi l'idée d'importation du développement. Le développement[14] n'est pas un thème que « les pays avancés » doivent exporter dans les pays « en développement » (Valaskakis, 2002, p. 312). Il doit faire l'objet d'une définition par chaque entité (pays, collectivité) selon ses propres critères et besoins. Il s'agit aussi de sortir

[14] Tout comme la croissance équilibrée et la bonne gouvernance (Valaskakis, 2002, p. 312).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

du *mimétisme* (Rocard, 2003). L'orientation proposée est que, malgré la nécessité du développement, « *il ne peut plus se confondre avec une imitation étroite de l'expérience occidentale, et son contenu doit s'adapter à la pluralité des cultures et des sociétés* ». (Comeliau, 1991, p. 7). On insiste donc sur le caractère endogène du développement qui doit se définir comme un « processus par lequel les pays et les peuples comptent sur eux-mêmes et décident d'eux-mêmes des buts à atteindre ; sans cela, il n'y a pas de développement authentique » (La Commission du Sud, 1990, p.11). Ces analyses traduisent un positionnement en faveur - pour une nation - d'un développement autodéterminé sur la base d'une volonté d'autonomie tant individuelle que collective, de l'exploitation de ressources propres de nature diverse dans l'optique de la satisfaction de ses propres besoins.

Le concept de développement permet de déterminer la politique suivie par l'Etat mais également par une collectivité territoriale. Déclinée en termes de solidarité ou de coopération internationale, cette politique se traduit dans les OMD « Objectifs du Millénaire pour le Développement » (voir **annexe 1**) à l'échelle internationale, et pour le cas de la coopération décentralisée, en différentes thématiques développées en projets et programmes. Par exemple, le critère du savoir renvoie aux projets axés sur l'éducation et l'enseignement. Les objets se rapportent pour la plupart à améliorer certains indicateurs de l'IDH (et autres indicateurs associés) mais offrent une perspective sur la manière dont il faut le faire. La visée donc est à la fois humaniste et opérationnelle, voire professionnelle dans certains cas. De ce fait, les IDH peuvent être analysés à deux niveaux :

1. Un **niveau de contribution des IDH à la compréhension du réel** : en d'autres termes, qu'est-ce qui permet aux individus d'être plus lucides sur le réel et de le comprendre ? A cette question, on peut répondre le savoir et également la longévité car elle donne de l'expérience ; la culture et la compréhension culturelle parce qu'elle permet d'avoir une distance critique bien au-delà de celle permise par l'instruction qui peut être perçue comme une manière d'inféoder une certaine logique.
2. Un **niveau lié à l'action** : est-ce qu'il est possible aux individus d'agir ? En effet, l'instruction, la longévité, un cadre de vie décente suffisent-ils à donner des capacités d'action et de décision ? Cela fait appel à la notion de démocratie car ce sont des éléments démocratiques qui, bien au-delà des indices de développement humain, font parfois défaut ou sont jugés insuffisants. De ce fait, ce n'est plus seulement le niveau des indicateurs ou les écarts qui existent entre différents pays qui priment, mais bien la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

capacité des uns et des autres à agir et à se prendre en main quel que soit leur niveau de ressources (intellectuel, matériel, etc.)

En définitive, le développement ne peut être considéré ou appréhendé comme un concept. Excessivement utilisé comme un argument politique, très courant dans le langage commun, il n'est pas exempt de subjectivité. Il peut ainsi sur certains points être remis en question. Les experts sont eux-mêmes dépendants des jeux politiques par rapport à la problématique. Il serait donc opportun de refonder la notion de développement à partir de la dimension de l'autonomie (voire de la démocratie). A notre sens, c'est cette considération qui semble présider les raisonnements dans les processus de coopération et d'aide au développement et que nous observons dans les relations partenariales entre collectivités du Nord et collectivités du Sud.

I.2.2. La mobilisation internationale en faveur du développement.

Atteindre et de garantir un développement pour tous quel que soit son lieu de vie, être solidaire à l'échelle internationale, satisfaire des besoins fondamentaux à chaque personne, etc. ; voici quelques grands principes de la coopération internationale. Les rapports entre Etats et même entre collectivités territoriales s'établissent et s'entretiennent à partir d'une base égalitaire sur le plan des droits, devoirs et responsabilités, en dépit des différences en termes politiques, économiques, environnementaux, sociaux et culturels. Ces relations s'inscrivent préalablement dans un contexte historique marqué par des grands évènements politiques et économiques. Nous procédons ainsi à un bref historique des relations Nord-Sud faisant osciller les rapports entre assistance et coopération entre deux zones géographiques contrastées.

I.2.2.1. Bref historique des relations Nord-Sud.

Comeliau (1991) propose une présentation de l'histoire[15] des relations Nord-Sud, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, découpée en cinq périodes principales.

[15] Goïta (2005) retrace également l'historique du développement de L'Afrique sous le même modèle. Le découpage des périodes est quasi similaire.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

De 1945 à 1960, avant la fin du système colonial (aussi longtemps que subsiste le système colonial), il n'y a guère de distinction entre le nord et le sud dans la mesure où les pays qui seront qualifiés de pays du « Sud » n'ont pas de souveraineté. Cette phase est donc précisée par commodité. Elle est toutefois marquée par la naissance de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et des institutions issues des accords de Bretton Woods (Fonds Monétaire International et Banque Mondiale). Le contexte géopolitique est marqué par la guerre froide Est-Ouest, ainsi que par l'émergence de l'anticolonialisme et du nationalisme, soutenue notamment par les Etats-Unis. En partie, les gouvernements occidentaux inscrivent l'appui au développement comme une nécessité dans leur lutte contre le communisme.

La période 1960-1970 recouvre les indépendances et les premiers espoirs de développement. Cette phase traduit la fin des relations bilatérales coloniales et la mise en place de la « coopération de développement ». Proclamée « première décennie du développement » par les Nations-Unies, cette phase se caractérise par la mise en œuvre de projets de développement. D'autres initiatives vont voir le jour dont, notamment, la Conférences des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) qui est l'occasion d'exprimer les premières revendications en faveur d'un ordre international différent et plus favorable aux pays en développement. Cette période fait apparaitre « un effort des pays en développement qui viennent d'accéder à l'indépendance pour imiter le développement des pays industrialisés, c'est-à-dire reproduire leur croissance et leur industrialisation et rattraper leur niveau de vie » (Comeliau, 1991, p.16). Cela se traduit par des stratégies économiques adaptatives : stratégies mimétiques et volontaristes. Ces tendances à la réplication conduisent certains auteurs à soutenir une vision pessimiste du développement : « l'histoire de la grande majorité des pays d'Afrique […] n'a été que la longue saga d'un dysfonctionnement croissant et d'une marginalisation mondiale » **(**De Rivero, 2003, p.14**)**. La conviction qui a ainsi longtemps animé les relations internationales était que la clé de l'enrichissement se trouve dans les modèles proposés par le Nord[16].

La deuxième décennie du développement (1970-1980) marque le début de l'ère de la reconnaissance de la satisfaction des besoins fondamentaux. La recherche d'un nouvel ordre économique international est de plus en plus prégnante. Après l'échec de la troisième

[16] On peut voir ainsi combien l'irruption d'un concept ambigu (sans indications pratiques) peut produire d'erreurs opérationnelles (liées à un mimétisme mal compris).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

CNUCED, le sommet des non-alignés à Alger fait une déclaration en faveur d'un « nouvel ordre économique international ». Cela est repris dans la déclaration de fin de la 6ème session spéciale. En 1974, l'assemblée de l'ONU proclame la nécessité d'un programme en faveur de ce nouvel ordre économique. Cette deuxième décennie du développement est marquée par le début des problématiques d'endettement.

La troisième décennie du développement (1980-1990) correspond à une décennie financière caractérisée par la crise de l'endettement et la mise en œuvre des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). L'ajustement est un « moyen de rééquilibrer financièrement les pays qui vivent au-dessus de leurs moyens, en vue de sauvegarder les intérêts de leurs créancier d'abord, et ensuite de les « remettre à flot », c'est-à-dire en position de s'insérer dans l'échange international, commercial et financier avec toute l'honorabilité d'un partenaire qui a pris des mesures nécessaires pour ne plus être insolvable » (Comeliau, 1991, p.30). L'ajustement s'accompagne à la fois de mesures de stabilisation financière et transformation structurelle (Assidon, 2002, p.58). En tant que conditionnalité de l'aide du FMI et de la banque mondiale, les programmes d'ajustement structurel deviennent une contrainte forte pour les pays du tiers-monde. L'ajustement va se substituer à la notion de développement. Mais cette substitution a des coûts économiques, sociaux et politiques considérables. A ce titre, l'ajustement est considéré comme un échec largement décrié dans les analyses sur le développement[17] (Diangitukwa, 2008). C'est également dans cette période que des ONG centrées sur les problématiques de développement ont commencé à proliférer pour tenter de prendre en charge les actions jadis entreprises par les Etats.

Depuis le début des années 1990, les questions liées au développement sont marquées par le renforcement de l'idéologie de la globalisation de l'économie avec une place prépondérante accordée au marché. Concomitamment, ces questions sont également influencées par l'apparition de mouvements sociaux au Sud et au Nord proposant d'autres formes de mondialisation (l'altermondialisme).

[17] Dès lors, nombreux sont ceux qui se demandent comment, avec de tels échecs répétés peut-on continuer à imposer des règles uniques d'ajustement sans prise en compte des contextes.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

I.2.2.2. Un contexte mondial contrasté.

Le développement constitue un enjeu majeur et est toujours d'actualité dans un contexte de mondialisation. Résultant de comparaisons faites entre deux ou plusieurs pays, le développement aboutit à des catégorisations et à des polarisations. La distinction entre les pays les plus avancés, autrefois qualifiés de « pays développés », et les pays moins avancés, auparavant dénommés « pays en voie de développement », en est une démonstration. Cette distinction est à la fois économique et politique ; notamment, avec « la revendication anticolonialiste, puis anti-impérialiste vis-à-vis des prétentions de domination exercées par les grandes puissances et les pays riches sur les autres » (Comeliau, 1991, p. 6). A ce titre, est apparu le concept de *tiers-monde* en 1952 (Sauvy, l'Observateur, 14 août 1952). Alors qu'on parlait de métropoles et de colonies, c'est désormais en termes de pays « développés » et de pays « sous-développés » (puis pays « en voie de développement ») qu'on s'exprime à l'issue de l'effondrement du système colonial.

Cette polarisation constitue l'un des grands problèmes des relations internationales (Wilkinson, 2007 ; Berg, 1981 ; Nusbaumer, 1981 ; Guillou, 1984 ; Couteaux, 1985). La division Nord/Sud est une expression apparue lors de la première Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) en 1964. Un large fossé sépare les pays industrialisés et les pays dits en développement, cela est également très perceptible en ce qui concerne les anciennes colonies et les anciens pays colonisateurs (Rocard, 2003). Les disparités entre les ensembles Nord et Sud, conduisent à édicter des impératifs de coopération et de solidarité en faveur du développement (notamment économique et social) vu comme un défi des relations internationales (Zarka, 2007).

I.2.2.3. Nord-Sud : un repérage géographique approximatif et marginal.

Le Nord est généralement assimilé au réseau constitué par les grands bailleurs de fonds. Le vocable Sud tend quant à lui à remplacer l'expression tiers-monde (Smouts *et al.*, 2003) et évoque les pays en développement. La dénomination Nord-Sud s'est développée par analogie avec l'opposition Est-Ouest, dichotomie dominante des relations internationales durant la guerre froide (Boniface, 2000). Le Sud est censé représenter la masse des pays en voie de développement dont les intérêts et objectifs devaient converger dans la perspective d'un nouvel ordre économique international. L'idée est donc de faire valoir, au plan mondial, les droits et intérêts des pays issus pour la plupart de la décolonisation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La dénomination Nord-Sud permet d'exprimer l'inégalité de développement entre deux ensembles de pays. Toutefois, le repérage par la géographie est fort approximatif et nécessite des précisions sur le contenu des catégories (Comeliau, 1991, p. 5). Le concept Nord-Sud ne se résume pas à une dichotomie pays riches et pays pauvres ; la dimension géographique s'avère également très *marginale* (Boniface, 2000, p. 166). Cette *distinction imprécise* est à la fois, « économique, politique, sociale, culturelle […]. La référence au niveau de développement ne suffit pas à lui donner la clarté souhaitée » (Comeliau, 1991, p. 6). Comme le souligne Boniface (2000), si on se réfère à des critères de développement économique et social, cette notion peut englober des pays localisés de façon diverse. C'est notamment le cas de certains pays de l'ex-bloc de l'Est qui pourraient être intégrés dans le Sud et des pays du Sud qui devraient en être exclus dans la mesure où ils ont connu des avancées majeures en termes économique et social, leur permettant ainsi de se hisser au niveau des pays du Nord (dragons et tigres d'Asie) (Boniface, 2000, p. 166). Les deux concepts pris séparément ne recouvrent donc plus respectivement des réalités homogènes. Même si on peut dénoncer une hétérogénéité du Nord, celle-ci demeure moins pointue que celle qu'on observe au « Sud ». Ce dernier se décompose en sous catégories dont les « Pays les Moins Avancés » (PMA) constituent le groupe le plus défavorisé (Boniface, 2000, p. 166).

Suite à l'intégration progressive des pays dans le système mondial, on observe une diversification et une hétérogénéité de plus en plus dénoncée du Tiers monde (Lèbre La Rovere *et al*., 2007). Elle découle, selon (Comeliau, 1991, p. 34) « de la diversité des histoires, des géographies, des climats, des ressources, des structures sociales et politiques, des dynamiques internes et des politiques mises en œuvre ». Le tiers-monde étant désormais autant différencié, son éclatement s'ensuit (Norel, 1997, p. 68). Il se caractérise par des trajectoires diverses (Hugon, 2001 ; 2006). Les trois grands continents du tiers-monde (Asie, Afrique, Amérique Latine) ont effectivement connu des évolutions différentes. Cela implique une remise en question de l'unicité de ce tiers monde devenant de plus en plus hétérogène (Comeliau, 1991).

I.2.2.4. Un Sud hétérogène.

Le vocable Sud revêt désormais un sens pluriel. A cet effet, l'Association pour la taxation des Transactions financières et pour l'Action Citoyenne (Attac, 2006, p. 320) souligne que plusieurs expressions sont utilisées de manière équivalente pour désigner une même réalité

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

mais présentent pourtant des connotations très différentes : « pays sous-développés, tiers-monde[18], pays en (voie de) développement, pays du Sud (auxquels sont ajoutés maintenant les pays de l'Est européen), pays émergents (pour désigner certains pays du tiers-monde ayant amorcé un processus important de croissance), pays moins avancés (ceux des pays du tiers-monde ayant un niveau de revenu par habitant parmi les plus bas), pays pauvre très endettés, pays de la périphérie du capitalisme (par rapport aux pays du centre du capitalisme) ».

Cette diversité de situation conduit certains auteurs à proposer d'autres catégorisations. Hassin (2009) parle notamment de *sud opulent* (pays producteurs de pétrole[19]), *sud émergent* (Nouveaux Pays Industrialisés), *sud rémanent* (Pays à Revenus Intermédiaires) et *sud régressant* (Pays les Moins Avancés). Ces exemples illustrent bien la diversité, soulignée précédemment, des trajectoires. Les états d'avancement divers sont propres à la culture, à la disponibilité des ressources humaines, naturelles et à la nature des besoins. Dans ce contexte, les relations avec les pays dits du Nord ne peuvent qu'être diversifiées. Cela appelle à une prise en compte de la diversité pour l'établissement de relations appropriées notamment en matière d'aide et de coopération.

I.2.2.5. Coopération et aide au développement.

Les évolutions les plus récentes, qui ne sont plus liées ni à l'après-guerre, ni au contexte de la décolonisation, ont conduit d'une certaine manière à repenser les relations internationales. L'expression « nouvelles relations internationales » (Smouts, 1998) est le reflet de l'émergence de nouveaux enjeux tels que la coopération et l'aide au développement (Gabas, 2006). Ces enjeux sont notamment ancrés sur des principes politico-juridiques parmi lesquels

[18] L'expression a vu le jour sous l'égide d'Alfred Sauvy, démographe français, dans un article de L'observateur publié le 15 août 1952. A l'origine, il s'agit de marquer l'existence d'une troisième partie dans l'affrontement entre les deux blocs Est-Ouest. Cette tierce partie constituait finalement un enjeu pour les deux blocs dans la mesure où l'ensemble des pays dits « sous-développés » étaient convoités par eux, conférant ainsi au concept une dimension politique. Le tiers-monde désigne par extension l'ensemble des pays sous-développés. Selon Boniface (2000), cette notion rend compte aujourd'hui d'une réalité éclatée en raison des différences entre les performances économiques des PMA et celles des NPI. A ce titre, la notion est désormais dépourvue de contenu politique.

[19]

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

on retrouve le principe de coopération et celui de solidarité[20]. Après « l'heure de la décolonisation », Rocard (2003) évoque « l'heure de la responsabilité et de la solidarité ».

Encadré 4. Les initiatives internationales en matière de développement.

Contribuer au développement économique et social est également un des objectifs de l'ONU. Cela est d'ailleurs précisé dans le préambule de la Chartre des Nations Unies : « favoriser le progrès économique et social de tous les peuples ». Cette prérogative dispose bien des dimensions retenues pour caractériser le développement en mettant surtout en avant l'idée de progrès : « le relèvement des niveaux de vie, le plein emploi et les conditions de progrès et le développement dans l'ordre économique et social » (article 55 de la charte des Nations Unies).

Plusieurs grandes conférences des Nations Unies ont été consacrées au développement depuis les années 1960 :

- 1961, conférence décennie pour le développement ;

- mai 1974, session extraordinaire de l'AG de l'ONU pour l'établissement d'un « nouvel ordre économique international » avec les notions d'équité, d'égalité souveraine, d'interdépendance, d'intérêts de la coopération afin de corriger les inégalités et les injustices et éliminer le fossé existant entre les pays en voie de développement et les pays développés (Boutros-Ghali B. entretien figaro 6 mars 1995) cité par Zarka ;

- sommet du millénaire (en septembre 2000 à New-York, ayant abouti à la déclaration du millénaire), adoption d'un projet visant à diminuer de moitié la pauvreté d'ici à 2015 dans les pays en développement ; objectif réaffirmé en 2001, à Johannesburg (Afrique du Sud), et 2002 à Monterrey (Mexique) et Doha (Quatar).

L'obligation de coopérer est inscrite dans le droit international contemporain et implique pour chaque Etat une obligation générale d'organiser des programmes de coopération. Le principe de cette coopération internationale est l'expression d'un idéal de solidarité interétatique (Lavieille 2003, p. 46) entre des Etats industrialisés et des pays en développement. Jacquier (1993 b, p.12) parle à cet effet de « morale internationale » et de « nécessité de solidarité ».

La coopération internationale pour le développement correspond au dialogue noué entre les pays industrialisés et les pays en développement (dialogue Nord-Sud)[21]. Ce dialogue est organisé sous l'égide des Nations Unies qui ont créé dans ce but, en 1964, la conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED). Regroupant l'ensemble des pays en voie de développement, tous les quatre ans, ces réunions ont pour objectif

[20] Nous focalisons notre analyse uniquement sur ces deux principes car ils présentent au niveau étatique, des règles pouvant être transposées à l'échelle des collectivités locales, susceptibles ainsi de présider la coopération décentralisée. De plus, dans la mesure où il s'agit de principes, ils peuvent également tenir lieu d'obligations et de pressions normatives pouvant générer une implication de type normatif.

[21] Le dialogue Nord-Sud se décline en coopérations multiformes (Hassin, 2009). Il est « parsemé d'incompréhensions réciproques, de frustrations et parfois d'illusions amères ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

principal de promouvoir une organisation du commerce international qui leur soit plus favorable. Dans un premier temps, ces rencontres n'ont pas eu les effets escomptés, conduisant ainsi les pays du tiers monde représentés à la CNUCED (Groupe des 77) à se positionner en faveur d'un « Nouvel Ordre Economique International » (NOEI). S'est donc opéré une remise en cause de l'homogénéité abstraite du droit international classique fondé sur l'égalité formelle. Un système de préférence généralisé a ainsi été instauré en faveur des produits provenant des pays en développement. Celui-ci prévoyait notamment un accord de préférences tarifaires (diminution des droits de douanes). Globalement, des règles spécifiques ont été instaurées en matière d'échanges économiques (la non réciprocité, le traitement préférentiel). Cette démarche tendait à conduire à « un nouvel ordre basé sur la rationalité, l'équité et la solidarité » (Chaigneau, 1998, p. 113).

La CNUCED recommandant également aux pays industrialisés d'affecter 1,5% de leur PNB en faveur du développement, ces derniers ont effectivement retenu ce principe d'aide publique internationale. Celle-ci est constituée par des aides provenant des fonds publics des Etats ou par l'octroi de prêts à des conditions favorables. Toutefois, cette aide prend la forme d'une « aide-liée », c'est-à-dire, subordonnée à l'obligation pour le pays receveur de se fournir en biens et services auprès du pays donateur. Ce système est alors critiqué et appelle à une remise en question des modalités de l'aide internationale (Chambaud, 1992).

I.2.3. Vers une meilleure efficacité de l'aide : les collectivités territoriales, acteurs du développement.

Compte tenu des nombreux échecs constatés à la promotion du développement (Giri, 1992), la pratique de l'aide apparaît peu à peu comme controversée. Endettés et empruntant davantage pour rembourser leurs dettes, les Pays En Voie de Développement sont amenés dans un cercle vicieux. Chambaud (1992) conclut alors que l'aide est un leurre. Selon de nombreux auteurs, l'aide peut être appréhendée comme un moyen de maintien de liens avec d'anciennes colonies, conférant ainsi à l'aide publique au développement une *dimension politico-stratégique* (Smouts et alii, 2003, p.9 ; Diangitukwa, 2008).

I.2.3.1. L'aide au développement : un système critiqué.

La critique de l'aide, portant initialement sur la méthodologie, a donné lieu par la suite à de nombreux débats depuis les années 1960 (Gabas, 2000). D'après Rocard (2003), l'aide liée est

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

empreinte d'effets pervers. Il considère ainsi que « si on aide, ce ne peut être que de manière désintéressée ». Il s'agit alors de favoriser une aide pour le développement, non liée, c'est-à-dire une aide unilatérale au titre de laquelle les biens et services associés peuvent être acquis intégralement et gratuitement dans presque tous les pays. Cette forme d'aide est procurée par un pays à un autre et ne peut donc s'effectuer par le canal d'une institution internationale.

Reconsidérant les visions unilatérales des problèmes et impliquant davantage les pays du Sud dans les recherches de solution, une nouvelle vision du développement s'impose. Elle consiste à repenser les rapports Nord-Sud (Comeliau, 1991 ; Josselin, 2001 ; Gabas, 2002), voire de les *transformer* (Lavieille, 2003). L'enjeu est de promouvoir des nouvelles relations par une implication des acteurs et des Etats africains dans la définition des politiques à mener. En d'autres termes, il s'agit de coopérations réciproques ayant pour vocation la réduction progessive du contraste Nord-Sud (Diangitukwa, 2008).

Lors de la conférence de l'ONU pour le financement du développement, tenue à Monterrey (Mexique) en mars 2002, un consensus a traduit une nouvelle philosophie de l'aide qui ne la fonde plus sur un devoir moral d'assistance des pays riches en faveur des pays pauvres mais davantage sur un partenariat. Les principes de ce consensus sont : (a) une subordonnination de l'aide à un véritable souci de soutien et de développement (l'aide devient sélective et n'est plus fondée sur des critères politiques) ; (b) l'instauration d'un nouveau partenariat entre des pays en développement qui acceptent leur devoir de démocratie et de « bonne gouvernance » (le NEPAD en est un exemple) et des pays riches qui assument leurs responsabilités financières dans la lutte contre la pauvreté, en s'engageant à augmenter le montant de l'aide publique.

Précisant que « chaque pays est responsable de son développement », le préambule du texte de Monterrey met un terme à une relation Nord-Sud fondée sur le devoir d'assistance. Il appelle à un renouveau du dialogue Nord-Sud basé sur la responsabilisation et la participation du Sud dans l'élaboration de théories du développement tenant compte de ses propres réalités. Sur le fondement du caractère multilatéral et multiforme de l'aide, et pour parvenir à une meilleure efficacité de celle-ci, sont mises en avant : la gouvernance et la nécessité

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'intervenir à l'échelle locale. Autrement dit, il s'agit d'intégrer les entités locales, en tant qu'*acteurs pertinents*[22] du développement, dans le système global de l'aide.

I.2.3.2. Les collectivités territoriales comme acteurs du développement.

Ayant commandité une étude sur l'aide au développement allouée par les collectivités territoriales, le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) y a consacré un dossier spécial portant sur la part de l'aide des collectivités terroriales dans l'aide internationale. Ce rapport présente non seulement des données statistiques mais décrit également des caractéristiques de l'aide allouée par les collectivités territoriales. Ce document nous sert de base pour démontrer la participation et la reconnaissance des collectivités terroriales dans le développement.

Le rapport du CAD précise notamment que le terme collectivité territoriale est utilisé au sens large. Suivant la traduction de « local governement », l'expression couvre différents niveaux de l'appareil d'Etat à savoir : les municipalités (cités, villes, quartiers), les provinces et les régions (y compris les Etats fédéraux). Cette terminologie est variable d'un Etat à un autre. L'expression collectivité territoriale est donc à situer dans le contexte administratif de chaque pays.

Néanmoins, la reconnaissance formelle du rôle des collectivités territoriales dans le développement a eu lieu en 1992, lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro. Le plan d'action de l'agenda 21 a entraîné une prise de conscience des interrelations au niveau mondial et a appelé les acteurs de la société civile à contribuer au développement durable. La signification de l'importance du rôle des collectivités territoriales est réitérée en 1998, lors de la conférence des Nations Unies sur l'Habitat Humain à Istambul (Turquie); puis en 2002, lors du sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg (Afrique du Sud).

Sur le plan géographique, la répartition de l'aide met en évidence une affectation reposant sur les liens historiques et culturels entre pays donateurs et pays donataires. A ce titre, le statut d'ancienne colonie et le partage d'une langue sont des critères d'affectation de l'aide. Sur le

[22] Expression empruntée à (Gabas, 2003, p. 34) qui considère que ce sont « ceux qui influencent réellement les échanges, la répartition du produit, les décisions collectives, c'est-à-dire ceux qui ont du pouvoir ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

plan sectoriel, l'aide se caractérise par une large gamme d'activités, il peut s'agir de petits projets, de jumelage, etc... Ces activités se répartissent dans les domaines de l'éducation, de la santé, des infrastructures et des services sociaux divers, de l'eau et l'assainissement, des infrastructures économiques, etc., à destination du gouvernement et de la société civile. La thématique « gouvernement et société civile » inclut l'aide aux administrations locales et à la décentralisation ; elle se caratérise par une contribution directe.

I.2.3.3. Gouvernance et aide au développement.

Rocard (2003) stipulait que, pour favoriser le développement, il était nécessaire de mettre en priorité la gouvernance, de remettre en cause les concepts, les procédures et les instruments usuels d'aide aux « pauvres » afin de repenser l'idée du développement. L'évolution de la réflexion sur l'aide a promu le rôle des collectivités territoriales. On considère que la forme d'aide la plus efficace est l'aide permanente à des équipes locales sous la forme d'une intervention multisectorielle, prenant en compte différents aspects du développement (Rocard, 2003). Dans la mesure où une importance accrue est accordée à la gouvernance, il y a établissement d'un lien entre la décentralisation et la démocratisation (garante d'un développement). De ce fait, la décentralisation dans les pays bénéficiaires devient un objet privilégié des projets de coopération, et dans ce cadre, les collectivités territoriales ont un rôle majeur à jouer. Elles disposent notamment des savoir-faire pour la fourniture des services territoriaux. Rocard considère que pour améliorer la gestion des organisations publiques, il faut privilégier les collaborations avec les collectivités territoriales qui sont toujours mieux avisées que les Etats dans l'évaluation des dimensions de chaque projet ou ouvrage. Cela se concrétise par un partage de compétences, d'expériences et de bonnes pratiques entre les collectivités des pays donateurs et leurs homologues des pays en développement. Ces activités dites de *renforcement des capacités* impliquent un transfert en nature à travers des jumelages et d'autres formes de partenariat.

L'appropriation complète de l'équipement ou du savoir-faire par les bénéficiaires constitue « la clé du bon usage de toute aide ». Selon Rocard, c'est une « condition immatérielle » qui suppose une participation des bénéficiaires au choix de la nature des projets. La prise en compte de la réalité des besoins locaux ne peut être favorisée que par la coopération décentralisée dont il encourage vivement le soutien. Aujourd'hui, les pays encouragent vivement les collectivités territoriales à prendre part à la coopération pour le développement.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Des efforts sont notamment faits pour l'intégration de ces activités dans le cadre plus large de la coopération pour le développement. Il y a notamment, au niveau de chaque Etat, un cadre juridique et institutionnel clair régissant la participation des collectivités territoriales à la coopération pour le développement ainsi que les relations institutionnelles entre les collectivités territoriales et le gouvernement central.

Ce contexte répond au questionnement des pays développés sur *l'efficacité de l'aide publique au développement et la façon de la renforcer avec La Déclaration de Paris sur l'effacité de l'aide: appropriation, harmonisation, alignement, résultat et responsabilité mutuelle » en 2005. Vu sous cet angle, il s'agit de considérer la contribution de la pluralité des expériences, locales, nationales et régionales au développement* (Brot, Gérardin, & Poirot, 2003). *Cela concourt à une légitimation des acteurs locaux dans un monde globalisé. Ils disposent de nouvelles capacités d'action, fondées sur d'autres approches, partenariats et ressources* (Leloup, Moyart, & Pecqueur, 2003). *Les collectivités locales étant bien placées pour renforcer l'opinion en faveur de l'aide, elles constituent des vecteurs de mobilisation de ressources supplémentaires pour l'aide.* Ces nouvelles formes de coopération s'inscrivent dans une perspective de *cohésion internationale renforcée*. (Leloup, Moyart, & Pecqueur, 2003)

Toutefois, en dépit de l'accroissement de l'importance des collectivités territoriales dans les actions de l'aide, elles restent des acteurs mineurs en qui concerne le financement de l'aide globale. En effet, si elles sont impliquées dans les actions de coopération internationale, elles financent les projets à partir de leurs ressources propres. On observe ainsi une disparité des niveaux de financement selon la taille des collectivités concernées. La plupart du temps, seules les grandes collectivités allouent des montants significatifs. Certaines collectivités bénéficient néanmoins d'un soutien de la part de leur Etat à travers des accords de cofinancement. C'est notamment le cas en France.

La solidarité internationale, même si elle nécessite des transferts financiers, appelle également des transferts de compétences et de savoir-faire (DGCID, 2005). Ainsi, l'expertise des collectivités territoriales (surtout lorsqu'elles sont déjà partenaires de la collectivité bénéficiaire du Sud), leur ouverture à l'international et leur implication dans l'aide publique au développement sont essentiels. Plus légitimées par le transfert de compétences et l'émergence d'une démocratie locale, les collectivités territoriales sont un échelon pertinent et

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

efficace, grâce à leur autonomie et leur gestion de proximité (AFD, *Rapport annuel, 2009,* p.48). La solidarité internationale se conçoit désormais au sens large et implique des acteurs d'horizons diverses, concourant ainsi à une *diplomatie élargie.*

Sur la base des différents éléments évoqués, nous pouvons relever que l'action internationale des collectivités territoriales est de plus en plus en légitimée. Même si les gouvernements centraux gardent la responsabilité exclusive pour la signature de traités internationaux, les collectivités territoriales sont de plus en plus représentées sur la scène internationale. Leur rôle dans les enjeux de développement n'est plus à démontrer. Gage d'une efficacité et de cohérence dans les programmes d'aide au développement, leurs actions constituent des leviers importants pour relever de nombreux défis dont les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Résumé I.2.

Face aux inégalités Nord-Sud qui émergent au lendemain de Seconde guerre Mondiale et qui persistent d'ailleurs aujourd'hui, les Nations Unies ont institué la solidarité internationale. L'aide au développement correspond au dispositif international par le biais duquel les pays les plus riches viennent en aide aux pays les plus pauvres. Dans un premier temps, elle était soumise à conditions et revêtait principalement un caractère financier et matériel. Par la suite, elle s'est progressivement orientée vers des formes plus collaboratives, impliquant davantage les pays aidés dans l'élaboration des politiques d'aide. La vision de l'aide a donc connu des évolutions. Ce changement s'accompagne de la prise de conscience que l'échelon local apparait comme étant le plus adapté pour relever des défis du développement. Cela conduit notamment à l'intégration des autorités locales dans le dispositif de coopération internationale et d'aide au développement. Il règne en effet la conviction que le développement ne peut être garanti que par une gestion efficace des biens et des ressources locales. Cette approche fait référence à la (bonne) gouvernance locale qui suppose notamment la décentralisation et ses corollaires au sein chaque Etat. La coopération décentralisée contribue, en partie, à soutenir ce processus. En ce sens, des relations d'échanges et de partage d'expériences (et non plus des transferts unilatéraux) sont organisées et privilégiées autour de nombreuses thématiques ; la gouvernance locale, particulièrement.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Synthèse chapitre 1.

La coopération décentralisée s'inscrit dans le cadre de dispositif d'aide et de coopération internationale. Elle correspond au dispositif par lequel les collectivités territoriales conduisent des initiatives et des actions de coopération à l'échelle internationale. Il s'agit d'une forme particulière de relations internationales. En tant que discipline, les débats théoriques foisonnent au sujet de la complexité de la réalité des relations internationales.

Le courant réaliste place l'Etat comme l'acteur essentiel dans les relations internationales. Cette approche est remise en question par le transnationalisme qui défend l'idée d'une interdépendance entre les nations. Dans cette perspective, de nouveaux acteurs transnationaux émergent sur la scène internationale, parmi lesquels, les organisations internationales, les entreprises transnationales, les organisations non gouvernementales, etc. On perçoit dans ce courant une restriction de l'autonomie de l'Etat. Le marxisme constitue une autre vision des relations internationales. Il consiste à dénoncer la primauté du facteur économique dans les relations internationales. Ce qui aurait pour conséquence : le maintien de l'impérialisme, l'exploitation du Tiers monde et l'inégalité des échanges.

Ces trois conceptions théoriques des relations internationales se trouvent imbriquées dans la réalité actuelle et à différentes échelles (mondiale, européenne, etc.). La coopération décentralisée peut également être analysée au travers de ces courants. Dans une perspective réaliste, elle correspondrait à une composante de la politique de chaque Etat. Les collectivités territoriales seraient à considérer comme des exécutants de cette politique. Dans la perspective transnationaliste, la coopération décentralisée contribue à l'ouverture sur l'extérieur des différentes Etats. Les collectivités territoriales feraient donc partie des nouveaux acteurs des relations internationales. Enfin dans, la perspective marxiste, on peut supposer la prédominance de motivations économiques dans les relations entre collectivités et pouvant conduire au maintien d'une forme d'impérialisme.

On perçoit ainsi que les relations internationales ne constituent le domaine exclusif des Etats. L'amoindrissement de l'hégémon Etat (en raison de la multiplicité des acteurs intervenants dans cette sphère) a pour effet de questionner la place de chacun d'entre d'eux. A ce sujet, la coopération décentralisée est progressivement considérée comme une diplomatie des territoires. L'autonomie qui est conférée aux collectivités territoriales ne signifie pas pour

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

autant leur indépendance. Elles demeurent au service de leur Etat d'appartenance et jouent un rôle dans le processus de coopération et d'aide au développement. Les contrastes apparaissant au niveau du stade de développement, cela conduit en effet à repenser le dispositif de l'aide internationale. La recherche de l'efficacité de cette dernière incite à intégrer pleinement les collectivités territoriales. Cela se justifie notamment par leur habilité et leur adéquation à impulser le développement par le « bas » ; c'est-à-dire par l'échelon local.

L'aide au développement s'accompagne désormais d'un axe gouvernance. Cette dernière favoriserait notamment un bon usage de l'aide. On constate alors que la décentralisation effective demeure un modèle de bonne gouvernance. Le chapitre 2 consiste ainsi à revenir sur les principes généraux de la décentralisation et à présenter son état en Afrique. Il s'agit ensuite de voir l'articulation du développement de la décentralisation et la coopération décentralisée. Différents éléments historiques et juridiques constituent le contexte de coopération décentralisée française.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 2. Du modèle de la décentralisation aux réalités africaines : les contextes d'intervention de la coopération décentralisée française.

Les collectivités territoriales sont reconnues comme des acteurs des relations internationales. Leurs initiatives contribuent à assurer l'efficacité et la cohérence du dispositif de coopération internationale et d'aide au développement. La bonne gouvernance est un principe conditionnant l'aide des pays les plus riches au pays les plus pauvres. Elle est en effet garante du développement. La décentralisation se présente alors comme un modèle de bonne gouvernance propice au développement. Il s'agit du processus qui consiste à transférer des compétences administratives de l'Etat vers des collectivités locales. Pour autant, ce transfert de compétences n'est pas appréhendé comme une indépendance des collectivités locales vis-à-vis de l'Etat.

Pour ce faire, la décentralisation repose sur un ensemble de principes généraux qui trouvent en Afrique des mises en œuvre variées (section 1). Elle s'avère protéiforme et fait face à un certain nombre de contraintes et de limites. Les difficultés rencontrées par les collectivités territoriales africaines constituent ainsi des champs d'intervention possibles de la coopération décentralisée. Cette dernière est une forme d'aide au développement qui suppose l'établissement de relations de coopération entre des collectivités territoriales à l'échelle internationale. La présente recherche portant sur la coopération décentralisée française, nous présentons le modèle (section 2). Celui-ci est très répandu ; notamment en Afrique subsaharienne francophone où les anciennes colonies ont hérité du modèle d'organisation administrative français. Toutefois, quel que soit le pays bénéficiaire, les différentes lois successives de la décentralisation constituent le socle juridique de la coopération décentralisée française. L'Etat reste souverain en matière d'accords internationaux. Actuellement, l'action internationale des collectivités territoriales françaises repose sur un cadre juridique sécurisé. Enfin, pour la mise en place et le développement des projets de coopération avec leurs collectivités partenaires étrangères, les collectivités françaises bénéficient du concours de nombreux acteurs et ce, à différents niveaux.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II.1. De la gouvernance des collectivités territoriales : des principes généraux aux réalités africaines.

La coopération décentralisée a pour vocation d'encourager la gestion de proximité, facteur d'efficience et de promouvoir la démocratie locale par un appui institutionnel à la décentralisation. La décentralisation est à la fois un outil et un enjeu de la coopération décentralisée. Instaurée comme un cercle vertueux, l'autonomie (favorisée par la décentralisation) favorise la coopération décentralisée qui améliore les conditions de cette autonomie. Néanmoins, concept flou et à géométrie variable, la décentralisation fait l'objet d'une multiplicité d'approches : historique, réglementaire, politique… (Le Bris & Paulais, 2007).

II.1.1. La décentralisation comme modèle de gouvernance : principes, enjeux, rationalités.

La décentralisation évoque à la fois un processus politique et un système administratif. De ce fait, on parle d'organisation administrative de l'Etat. En tant que processus, la décentralisation renvoie au fait qu'un Etat accorde à d'autres entités, juridiquement reconnues, l'autonomie financière et de gestion prévue par la loi. Cela se traduit donc concrètement par un transfert de compétences. En ce sens, la notion de décentralisation recouvre l'ensemble des dimensions qui convergent toutes vers un transfert de compétences d'une entité centrale vers une entité locale.

La décentralisation peut être considérée comme l'administration d'un territoire déterminé par une équipe élue qui a des compétences définies et qui agit avec des ressources humaines et financières qui lui sont propres (Laye, 2005). Selon Deberre (2007, p.50), « la décentralisation, c'est aussi (1) un maire élu pour exercer (2) des compétences avec (3) des moyens humains et (4) financiers sur (5) un territoire déterminé ». Il souligne que ces éléments constituent les cinq objets principaux des investissements de la France en soutien aux politiques de décentralisation menées par différents pays sur la zone de solidarité prioritaire (ZSP)[23].

[23] « La Zone de solidarité prioritaire (ZSP) a été définie par le Gouvernement français en février 1998 comme celle où l'aide publique, engagée de manière sélective et concentrée peut produire un effet significatif et contribuer à un développement harmonieux des institutions, de la société et de l'économie. Elle se compose de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Dans cette approche de la décentralisation, la dimension de l'autonomie est majeure. Ainsi, le transfert de compétences s'effectue de l'Etat vers des institutions parfaitement distinctes de lui : en l'occurrence, les collectivités territoriales. Ces dernières bénéficient alors d'une certaine autonomie de décision et de gestion de leurs propres budgets (selon le principe de libre administration), sous la surveillance d'un représentant de l'Etat (l'autorité de tutelle), chargé de vérifier la légalité des actes émis par celle-ci.

Dès lors, l'autonomie relative accordée aux collectivités leur permettrait de traiter la diversité des situations locales afin d'y apporter les réponses les plus adaptées. En cela, la décentralisation favoriserait la transformation de la société par une meilleure expression des citoyens et un progrès dans l'exercice démocratique. Ceci conduirait à l'élaboration mieux ajustée d'offres de services publics. La Loi de 1982 constitue le prélude de plusieurs textes en matière de décentralisation. En matière de coopération décentralisée, les prérogatives des collectivités territoriales françaises sont définies par la loi du 6 février 1992 et renforcées par la loi du 28 mars 2003[24]. Ce cadre juridique a permis de définir les règles du jeu de la décentralisation.

II.1.1.1. La décentralisation comme mode de régulation entre Etat et Marché.

Pour être réussie, la décentralisation doit fonctionner sur le schéma de la « bonne gouvernance » des biens communs locaux. La question est alors de savoir comment parvenir à une bonne gestion des biens communs sans arriver à la négligence et au gaspillage (qui seraient l'une des dérives de la gestion des Etats fortement centralisés). Prix Nobel 2009, Elinor Ostrom questionne le modèle idéale de gestion des services publics selon qu'ils relèvent de l'Etat ou du marché. S'il est aisé de parler de la nécessité d'une bonne gestion, les

---

pays parmi les moins développés en termes de revenus, n'ayant pas accès au marché des capitaux et avec lesquels la France entend nouer une relation forte de partenariat dans une perspective de solidarité et de développement durable » (Site du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/aide-au-developpement-et/article/zone-de-solidarite-prioritaire)

Elle est formée de 55 pays principalement d'Afrique, d'Asie, du Pacifique et de la Caraïbes. Ces pays bénéficient de manière prioritaire de l'aide française au développement. En matière de coopération décentralisée, la ZSP constitue une sphère privilégié d'intervention des collectivités françaises. Les contours de cette zone peuvent évoluer sur décision du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), instance qui a été déterminée la liste lors de sa dernière réunion le 14 février 2002

[24] Loi constitutionnelle relative à l'organisation de la République, considérée comme l'acte II de la décentralisation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

moyens d'y parvenir font l'objet de divergences d'opinions entre ces deux modes classiques de régulation : d'un côté, une gestion totalement centralisée par l'Etat ou de l'autre côté, une gestion complètement décentralisée uniquement assurée par le marché. Ces deux entités apparaissent trop souvent imparfaites pour assurer une gestion optimale à long-terme. Ainsi, Elinor Ostrom démontre notamment que lorsque les individus (ou communautés) confient les biens collectifs à des collectivités qui ne s'identifient ni à l'Etat ni au marché, le degré de réussite de ces arrangements se révèle bien souvent optimal. Néanmoins, gestion publique, privée et communautaire, ne sont pas des versions successives et opposées d'un continuum d'arrangements institutionnels (Lapeyre, 2006). Ils impliquent, dans certains cas, une régulation collective multi-agents.

Dans cette perspective, Greffe (1992) précise que les règles de la décentralisation ne peuvent être exhaustives puisqu'elles dépendent des principes généraux et des caractéristiques propres à chaque pays. En effet, selon qu'on se trouve dans le monde anglophone ou dans le monde francophone, le concept de décentralisation est compris différemment (Poulin, 2004). Pour les anglo-saxons, elle est un processus politique consistant à transférer du pouvoir et des ressources du gouvernement central à des organismes locaux ou à des organismes privés. Les acteurs sont donc les institutions locales, les communautés, les ONG, les coopératives, les associations et les entreprises privées. Pour les pays francophones, elle fait plutôt référence à la reconnaissance, par le gouvernement central, de gouvernements locaux autonomes ayant des compétences spécifiques, gérées par des instances autonomes. Selon Ouedraogo (2003), la décentralisation est ancrée culturellement et correspond à une réorganisation de l'Etat ne concernant que des acteurs du secteur public. En conséquence, le vocable décentralisation « ne peut pas recouper les mêmes concepts et contenus sur différentes continents car chacun a une histoire » (Laye, 2005, p. 196). Il n'en reste pas moins que l'on retrouve les mêmes principes préalables : celui de la subsidiarité et de la déconcentration.

II.1.1.2. Le principe de subsidiarité.

La difficulté majeure de la décentralisation est la répartition inégale des compétences entre différents niveaux de collectivités et d'administrations. Le principe fondamental est celui de l'efficience. L'organisation de la décentralisation consiste à ce qu'un palier de collectivité assume le type de compétences pour lequel il est réputé le plus compétent pour apporter la meilleure satisfaction des besoins de la population. Ainsi les communes, collectivités

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

territoriales les plus proches du citoyen, sont en position de répondre aux besoins immédiats et d'assurer les services de proximité (état civil, enseignement primaire, police) tandis que l'Etat central est chargé d'assumer les fonctions régaliennes (sécurité intérieure, justice, affaires étrangères, défense nationale, aménagement du territoire).

Le principe de subsidiarité consiste en cas de non-pertinence du premier niveau de proximité du citoyen chargé de gérer le maximum de services, à faire remonter aux autres niveaux d'administration, les services pour lesquels ils seraient plus compétents. Le transfert de ressources humaines et financières est un corollaire du transfert de compétences. En effet, pour éviter le risque d'une insuffisance des moyens humains et financiers, la décentralisation impose un transfert analogue en proportions de ressources humaines et budgétaires.

II.1.1.3. La déconcentration préalable à la décentralisation.

La déconcentration est un transfert du pouvoir de décision du centre vers la périphérie au profit d'autorités subordonnées au pouvoir central. Cela présuppose donc que l'Etat admette l'existence de circonscriptions administratives, simples découpages territoriaux dépourvus de personnalité juridique. C'est une réponse au problème d'ordre matériel (aussi bien dans un Etat centralisé que dans un Etat fédéral) qui est celui de l'impossibilité pour le chef de l'Etat ou du gouvernement à prendre lui-même toutes les décisions administratives. Ainsi le pouvoir peut être aménagé selon deux techniques. La première consiste en une délégation du pouvoir aux subordonnés dans certains domaines ou pour les mesures les moins importantes. La seconde consiste à attribuer aux subordonnés certaines compétences par les textes législatifs ou réglementaires (aux préfets par exemple). On parle alors de déconcentration administrative, largement appliquée en France depuis le milieu du XIXe siècle. La décentralisation implique donc une déconcentration préalable.

La gestion des biens communs permet de comprendre les ajustements et dispositifs institutionnels établis en vue de gérer des ressources communes suivant l'intérêt collectif. La décentralisation est promue comme un moyen permettant aux responsables locaux de garantir une bonne gestion des biens collectifs. En effet, la maîtrise de la gestion d'un bien collectif nécessite un pouvoir de subsidiarité qui ne peut être le fruit que d'une décentralisation effective. C'est à ce titre que le lien entre développement et décentralisation est défendu.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

II.1.1.4. Décentralisation et développement

La décentralisation constitue, aujourd'hui, une caractéristique majeure ou un enjeu majeur pour la quasi-totalité des gouvernements des pays développés (Greffe, 1992). Elle apparaît comme une nécessité pour les pays centralisés et constitue un principe d'action publique dans les pays fédérés. Induite par la décentralisation, la proximité des services permet une meilleure prise en compte des demandes sociales. L'étude de la banque Mondiale, menée par Maskym & Anwar (2012) et intitulée "*How close is your government to its people? Worldwide indicators on localization and decentralization*", met en évidence l'importance de la proximité qui se caractérise par les dimensions *politique*, *fiscale* et *administrative*. Maskym et Anwar (2012) opèrent une distinction entre les gouvernements locaux, structures administratives locales issus du découpage administratif d'un Etat (en lien avec la décentralisation), et les gouvernements subnationaux (Etats ou Provinces) des grands pays tels que les Etats-Unis ou le Canada. Leur argumentaire repose sur le fait que pour mesurer la notion de proximité vis-à-vis de la population, il est nécessaire de prendre en compte la taille de la population. Les Etats ou Provinces de certaines fédérations sont plus grands en taille de population et d'espace qu'un certain nombre d'Etats de taille réduite. Dans ces provinces ou Etats fédérés de grande taille, la prise de décision reste très éloignée de la population (il en serait de même pour les niveaux intermédiaires de ces mêmes Etats fédérés). De ce fait, il n'est pas approprié selon Maskym et Anwar (2012) de comparer les grandes provinces à des municipalités. Les gouvernements locaux s'avèrent être les unités de mesure les plus adaptées pour l'évaluation de la proximité vis-à-vis de la population. La proximité est ici à entendre comme le fait, pour un gouvernement local, de couvrir un petite aire géographique, et pour sa population, de jouir de règles locales et de ne pouvoir être arbitrairement effacée par une entité administrative supérieure.

Outre l'avantage premier qui est celui de la proximité, la décentralisation offrirait les avantages suivants : la qualité de la gestion du bien public, la participation des citoyens à la prise de décision et la démocratie. Cela s'apparente à la notion d'action collective, qui, lorsqu'elle est « *relative à la gestion d'un bien commun peut être vue comme une négociation multilatérale qui s'ancre dans une situation d'interdépendance tendue, concernant les usages existants, les projets ou le devenir d'un bien* » (Allain, 2012, p.58). En effet, les services publics adaptent leurs réponses aux besoins ressentis et font preuve de transparence dans leur fonctionnement. Les citoyens se trouvent désormais impliqués dans la prise de décision et la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

gestion des services notamment en matière de culture et de formation. Les représentants élus font l'objet d'un meilleur contrôle ; et cela est un levier de la démocratie tant que c'est en cohérence avec les principes de la nation et du service public. En Afrique, au-delà de ces dimensions de modernisation de l'Etat et de démocratie, la décentralisation présente un intérêt majeur pour le développement local (Deberre, 2007).

La décentralisation s'affirme comme un mouvement de transformation des appareils étatiques et de l'action publique (l'environnement étant marqué par le déclin du keynésianisme ou de l'intervention de l'Etat dans l'économie) en faveur des libéralismes (renforcement du marché, effondrement des régimes autoritaires et soutien aux transitions démocratiques). Elle est présidée par des préceptes consensuels et vertueux tels que la démocratisation et l'accroissement de la participation citoyenne dans une nouvelle articulation entre gouvernants et gouvernés, ou encore, l'alignement de l'offre de services publics sur les demandes et problématiques locales dans une perspective d'amélioration de l'efficacité du service. Les différentes rationalités sur lesquelles repose la décentralisation font ainsi d'elle un concept pluriel (Le Lidec, 2011a ; Cabral, 2011).

II.1.1.5. Décentralisation plurielle : expériences et rationalités multiples.

Compte tenu de la diversité des contextes nationaux (Le Lidec, 2011a), la décentralisation se caractérise par une variété d'expériences et de rationalités (économique, budgétaire, managériale et politique). La mise en œuvre des politiques de décentralisation est donc diversifiée à travers le monde. Elle se traduit notamment par une articulation différenciée et un poids inégalement accordé aux dimensions qu'elles renferment (transferts des compétences juridiques, des ressources financières ou fiscales, des capacités d'organisation, etc.). Au final, ceci conduit à une disparité des formes institutionnelles que recouvrent les processus de décentralisation en fonction des pays et de leur affiliation historique à une zone d'influence (anglo-saxonne ou latine) (Le Bris & Paulais, 2007). En effet, des disparités sont observées entre les pays anglo-saxons et francophones où le terme de décentralisation ne revêt pas exactement le même sens[25]. Ce constat est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit de dresser un état de lieux de la décentralisation en Afrique.

[25] A l'instar d'autres notions telle que la gouvernance et même la coopération décentralisée, la décentralisation connaît un sens différencié selon le pays, les institutions ou encore l'influence latine ou anglo-saxonne. En ce qui

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les politiques de décentralisation peuvent être perçues comme des politiques de redistribution des pouvoirs, débouchant sur le transfert de responsabilité de l'Etat à des assemblées locales élues. Elles ont ainsi pour effet d'accroitre la légitimité, les capacités et la liberté d'action des autorités infra-étatiques. La majorité des politiques de décentralisation sont inscrites dans le cadre d'un processus de démocratisation et une diffusion du pouvoir entre juridictions territoriales. Au-delà, selon Le Lidec (2011a), quatre rationalités politiques distinctes président les processus de décentralisation. La décentralisation peut ainsi être appréhendée comme une stratégie politique rationnelle, la réponse à une contrainte, une stratégie de désengagement ou encore une simple logique d'affichage (Le Lidec, 2011a).

> En tant que (a) *stratégie politique,* la décentralisation renvoie à la question du partage du pouvoir et des compétences entre les différentes entités. Parfois considérée comme une (b) *réponse à une contrainte* (notamment, par les gouvernements centraux dans le cas de revendications autonomistes ou régionalistes), la décentralisation peut être effectuée sous la pression des attentes d'élites locales. La décentralisation peut également correspondre à une (c) *stratégie de désengagement* des élites centrales suivant la nature des transferts de compétences selon qu'elles sont génératrices de recettes ou sources de dépenses (Le Bris & Paulais, 2007). Dans certains cas, cela est perçu comme un « évitement du blâme », « un transfert d'impopularité » (Le Lidec, 2011b), qui se caractérise par le transfert d'attributions difficiles ou coûteuses à exercer. Enfin la (d) *logique d'affichage,* que Le Lidec (2011) attribue majoritairement aux pays d'Afrique, se rapporte aux processus de décentralisation initiés sous la pression des bailleurs de fond ou d'organisations internationales dans le cadre de conditionnalité de l'aide au développement. A ce titre, la décentralisation est considérée comme une des dimensions centrales de la gouvernance (Ndegwa, 2002 ; Kacou & Grégoire, 2008 ; Loum, Wade, & Fall, 2008). Dès lors, ces pays ont adopté des schémas de décentralisation auxquels ils n'étaient pas préparés, ne les ayant point conçus (Goïta, 2005).

Différents types de rationalité sont donc à l'origine des *designs* diversifiés de la décentralisation. Ces *designs* se caractérisent par les transferts de compétences réalisés,

---

concerne la décentralisation, les Anglo-Saxons mettent en avant la « société civile » tandis que les Français insistent davantage sur le renforcement communal (Le Bris & Paulais, 2007).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'agencement des composantes et les instruments mobilisés (Le Lidec, 2011). Une décentralisation administrative se caractérise par l'accroissement des compétences des collectivités locales ; elle se distingue nettement d'une décentralisation politique qui induit le renforcement de la légitimité des autorités locales par l'adoption de règles électorales et de la décentralisation fiscale. Différents dosages de ces composantes sont révélateurs des rationalités à l'œuvre. Ils dépendent des contextes institutionnels et politiques auxquels répondent les logiques de décentralisation. En ce qui concerne notre recherche, nous nous intéressons plus particulièrement au contexte africain.

Certes, les rationalités propres à la décentralisation, telle qu'elle est mise en œuvre dans chaque pays, sont étroitement liées aux contextes locaux. Néanmoins, elles sont également liées à la manière dont les acteurs investissent le processus. Par ailleurs, elles sont susceptibles d'influencer les formes de coopération internationale mises en place par les collectivités. A ce titre, cela peut déterminer des types de comportements adoptés par ces dernières. Ils sont sous-jacents aux stratégies de décentralisation ; il est possible d'en identifier quatre : les comportements stratégiques, proactifs, réactifs ou tactiques. La multiplicité des rationalités n'implique pas de frontières fixes ou de caractère exclusif entre les différents comportements. Au contraire, il y a bien évidemment des combinaisons possibles entre ces comportements selon les contextes et les situations auxquelles sont confrontés les acteurs.

L'état des lieux de la décentralisation, dans ces zones, constitue un point de départ vers la collaboration entre entités décentralisées (à l'échelle internationale), expression d'une solidarité entre des structures partageant les mêmes responsabilités.

II.1.2. La décentralisation en Afrique.

Différentes configurations forment l'état des lieux de la décentralisation en Afrique. Il s'agit de différents niveaux de collectivités territoriales, de différents stades dans la mise en œuvre des réformes de décentralisation. Le Bris & Paulais (2007) parlent alors de décentralisation *au stade de l'ébauche, à l'œuvre, réalisée* ou *en panne*.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

II.1.2.1. Des processus engagés aux résultats divers : une décentralisation protéiforme.

Au sujet de l'Afrique, Côté (2004)[26] précise que les politiques de décentralisation, comme partout ailleurs, consistent à rapprocher la décision du terrain et à intéresser le citoyen à la vie publique. En ce sens, cela relève d'une démarche démocratique dans des pays qui présentent un déficit historique en ce domaine. L'héritage centralisateur français et parfois anglais, ainsi que les soubresauts politiques qui ont suivi l'indépendance, ont particulièrement nui à la décentralisation. De fait, les obstacles évidents actuels seraient essentiellement le conservatisme des institutions mises en place et surtout l'extrême pauvreté des moyens. Malgré cela, la décentralisation trouve un écho positif en Afrique et laisse entrevoir des progrès sur trois fronts (*politique*, *administratif* et *fiscal*). Le rapport de 2002 de la Banque Mondiale donne une vue d'ensemble et détaillée de la décentralisation en Afrique basée sur les évaluations des experts.

Ce rapport relève que le thème de la décentralisation est récurrent dans les pays africains depuis l'indépendance. Elle a pris de l'importance en tant qu' « objectif explicite » ou « but programmatique » selon Ndegwa (2002) dans le cadre de deux mouvements importants affectant l'Etat africain. Il s'agit d'une part, des programmes d'ajustements structurels ayant pour but la réforme du secteur public à partir des années 1980 et, d'autre part, de la transition vers des politiques plus démocratiques et plus compétitives. Même si la décentralisation est déjà bien amorcée sur le continent, les structures locales restent subordonnées au pouvoir central (notamment à l'exécutif) que ce soit dans leur création légale, leur mandat ou leur fonctionnement. Le Bris & Paulais (2007) dénoncent ainsi des réformes de décentralisation qui ne confèrent pas, dans certains cas, d'assise réelle au pouvoir local et s'apparentent davantage à une logique de déconcentration (ayant, notamment pour enjeu, un meilleur contrôle des périphéries par le centre).

La mesure des indicateurs de décentralisation est sujette à de multiples variations. Le contenu de chaque indicateur, c'est-à-dire les variables prises en compte, diffèrent selon les études. Toutefois, on peut relever que les dimensions politique, administrative et fiscale de la décentralisation, constituent des critères réguliers et consensuels. L'ancienneté de l'étude de Ndegwa (2002), portant sur une trentaine de pays africains, nous conduit à considérer avec

[26] Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration Publique du Canada.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

prudence les conclusions énoncées jadis et à les réactualiser. A cet effet, nous combinons les résultats qui suivent avec les résultats de l'étude de Maskym et Anwar (2012) qui, bien que n'étant pas spécifique à l'Afrique, présente des données plus récentes.

La décentralisation politique ou démocratique, fait référence à la présence d'un gouvernement local élu. De fait, ce gouvernement local est responsable devant les résidents locaux. Cet indicateur porte sur l'effectivité d'élections directes des membres du conseil par le peuple et est une caractéristique fondamentale du degré de responsabilité du conseil ou gouvernement local devant la population. Le niveau de participation de la population, le pluralisme et l'équité dans ces élections sont autant de critères retenus pour juger de la tangibilité d'une décentralisation politique. A ce titre, l'étude de Ndegwa (2002) révéle de fortes disparités entre pays Africains. Seulement, huit pays sur les trente analysés avaient un score d'au moins 3 sur 4 sur l'indice, indiquant ainsi un degré élevé de décentralisation politique (Afrique du Sud, Ouganda, Namibie, Kenya, Ghana, Sénégal, Ethiopie et Côte d'Ivoire).

La décentralisation administrative ou institutionnelle traduit la liberté dont disposent les instances locales d'employer, de licencier leurs personnels, d'établir des politiques de gestion des ressources humaines, de fonctionnement budgétaire, ou encore de contrôle… Il s'agit d'évaluer la clarté des rôles des niveaux central et local de l'Etat tels que définis par la loi : le niveau de responsabilité effective des prestations de services ainsi que la responsabilité de gestion (recrutement et licenciement) des fonctionnaires de l'Etat. L'étude de Ndegwa (2002) révèle que sur cet indice, l'Afrique du Sud et l'Ouganda ont montré un score élevé de décentralisation politique. La plupart des pays (ayant des degrés très bas) n'avaient pratiquement fait aucun effort pour décentraliser leurs systèmes administratifs.

La dimension fiscale est représentative du degré d'autonomie financière des instances locales. On attend de la part des élus, responsables de l'argent public, qu'ils se montrent capables de maîtriser les dépenses et de générer des revenus (notamment à travers la taxation locale). L'évaluation de la décentralisation fiscale implique l'analyse des dispositions prises pour les transferts fiscaux du niveau central aux collectivités, de la proportion (exprimée en degré d'autonomie) des dépenses publiques sous le contrôle des collectivités locales, du degré d'autonomie financière, et plus particulièrement, l'habileté à mobiliser des sources locales et externes…, dans l'objectif plus général d'assurer les responsabilités pour lesquels la dite autorité locale a été mandatée. Sur le continent africain, les experts opèrent le constat général

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'un très faible degré de décentralisation fiscale. De ce fait, dans 19 des 30 pays analysés, les collectivités locales contrôlaient moins de 5% des dépenses publiques nationales. Exceptionnellement, en Afrique du Sud, les entités sub-nationales contrôlaient plus de 10% des dépenses publiques. Toutefois, il faut noter que les pays, pourtant les mieux placés en termes de décentralisation fiscale, sont marginaux en termes de performance comparés aux tendances mondiales (Maskym & Anwar, 2012).

Ces trois dimensions de la décentralisation sont étroitement liées. En effet, l'impact de la décentralisation politique et institutionnelle aurait un faible effet sans le transfert des pouvoirs permettant de générer et de gérer des ressources (Smoke, 2003). Selon Laye (2005, p.194), une réelle décentralisation présuppose que les structures décentralisées détiennent des moyens financiers nécessaires ainsi que la compétence nécessaire de la gérer. Laye invite ainsi à considérer le degré d'autonomie fiscale comme l'indicateur majeur des décentralisations.

Le rapport fait état de la faible proportion des pays francophones dans le groupe des pays ayant des niveaux supérieurs (élevés et moyens) de décentralisation globale (4 sur 13, à savoir, le Sénégal, le Rwanda, la Côte d'Ivoire et Madagascar). Le Rwanda et Madagascar ont néanmoins sensiblement révisé leurs systèmes administratifs et peuvent être considérés comme ayant opéré une rupture majeure avec les modèles administratifs francophones établis. On constate ainsi une influence de la nature de l'ancien pays colonisateur sur le système de décentralisation adopté et les modalités de sa mise en œuvre.

Dans une perspective critique[27], la majorité des études et expertises souligne une dichotomie entre les systèmes administatifs des pays francophones (et lusophones dans une moindre mesure) et ceux des pays anglophones. C'est notamment le cas dans la conception même de la décentralisation mais aussi, et plus globalement, de celle de la gouvernance. Ainsi, exceptés 4 pays (la Sierra Leone, l'Erythrée, la Zambie et le Malawi), tous les pays dont les scores se situent dans la moitié inférieure (faible ou aucune décentralisation) de l'indice global, sont soit francophones (11), soit lusophones (2).

Le bilan reste toutefois optimiste en ce qui concerne l'ensemble du continent africain. La décentralisation progresse mais reste inégale non seulement quant à son étendue régionale (sa

[27] Une décentralisation sans moyens peut s'apparenter à une sorte d'abandon. De fait, beaucoup de pays africains sont très déséquilibrés entre les villes majeures et le reste des territoires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

portée) mais aussi au regard des caractéristiques des systèmes administratifs mis en œuvre (son contenu). Certes, les résultats de l'étude de Maskym et Anwar (2012) montrent que la majorité des Etats d'Afrique ont un niveau de décentralisation insuffisant, exception faite de l'Afrique du Sud, du Ghana, de l'Ouganda ou encore du Sénégal. Mais, environ un tiers des pays africains ont effectivement des structures décentralisées de gouvernance. Dès lors, on peut considérer que la centralisation des Etats en Afrique est en perte de vitesse au profit d'une décentralisation réelle bien que difficile à réaliser[28].

Malgré les opinions critiques vis-à-vis de l'implantation de la décentralisation en Afrique et dans les conditions de sa mise en œuvre, elle reste néanmoins un idéal politique pour relever les défis de modernisation de l'Etat, de développement local et de promotion de la démocratie. C'est notamment en ce sens que se multiplient les études sur ce thème. Ces recherches sont en particulier soutenues par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) afin d'améliorer la pertinence des indicateurs et de leur mesure. A ce titre, on relève que si les indicateurs globaux permettent une meilleure comparaison entre pays ou régions (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2009); ils s'avèrent insuffisants pour l'identification des priorités de réformes en matière de gouvernance dont la décentralisation est pourtant un critère (Kraay & Tawara, 2010).

II.1.2.2. Décentralisation et gouvernance en Afrique.

Le rapprochement entre la notion de gouvernance et celle de décentralisation relève de l'opposition de ce que Le Roy (1997) appelle des *« philosophies réformatrices »* relatives au processus de redistribution des pouvoirs ou des compétences. La notion de gouvernance est d'inspiration américaine exprimée par le vocable de *governance* ou de *good governance* qui renvoie à l'idée de bonne gouvernance ou de « gouvernementalité »[29]. Cette philosophie réformatrice est diffusée par la Banque Mondiale dans le cadre des programmes d'ajustement structurel (PAS) et plans sectoriels, notamment à partir de des années 1980. La seconde philosophie réformatrice (la décentralisation), d'inspiration française (et plus globalement, latine), consiste à réorganiser les relations administratives entre le centre et les périphéries régionales ou locales. Deberre (2007, p.49) précise que la conception française de la

[28] La question demeure : s'agit-il d'une tendance de fond, même lente, ou d'un affichage (réalité de façade) pour attester d'une démocratisation ?
[29] Leroy, faisant référence à M. Foucault ou J.F. Bayart.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

gouvernance renvoie à *« l'art de gouverner en articulant la gestion des affaires publiques à différentes échelles du territoire, en régulant les relations au sein de la société et en coordonnant l'action de multiples acteurs »*. En ce sens, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds associent de plus en plus systématiquement les collectivités locales, la décentralisation et les démarches de développement local (Laye, 2005). Cela constitue une approche de la gouvernance comme conditionnalité.

La gouvernance comme conditionnalité renvoie à l'usage de cette notion par les institutions financières internationales (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International) pour proposer les critères de bonne gestion publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel. S'agissant en quelque sorte de « clauses de bonne gouvernance », les indicateurs permettent de sélectionner les bénéficiaires et d'évaluer le niveau de l'aide. Il s'agissait d'opérer, dans les pays les plus endettés, des réformes institutionnelles nécessaires à la réalisation des programmes. Le rôle dirigiste de l'Etat ne suffisant pas à assurer le développement économique et rembourser les dettes, les Etats concernés ont été orientés vers la libéralisation de l'économie et la fin de l'Etat providence. Ainsi la privatisation des entreprises publiques (visant à adopter une gestion plus conforme aux « lois du marché ») et la redéfinition de leurs missions ont conduit à diffuser et généraliser le concept de bonne gouvernance. Il s'agit de gérer les affaires de l'Etat différemment en réformant l'économie afin de permettre un remboursement des dettes.

Cela conduit certains auteurs à considérer que l'initiative de décentralisation n'appartient pas aux gouvernements africains. Ainsi, *« les réformes de décentralisation et les efforts de construction municipale, engagés au Sud, relèvent d'un processus d'importation institutionnelle et non d'une démarche autonome d'articulation entre modèle de développement et politique publique. Plus qu'une exigence populaire ou une ardente obligation intériorisée par les Etats, la décentralisation fonctionnerait comme un mot d'ordre et comme une figure imposée par les institutions internationales »* (Le Bris, 2005, p. 62). Les réformes institutionnelles dont il est question sont imposées par les bailleurs de fond internationaux. Ainsi, les prêts serviraient de prétexte pour mettre en place des réformes destinées à installer le cadre institutionnel, financier et technique du développement tel qu'il est conçu par la Banque Mondiale (Osmont, 1995, p.279). Cela traduit une forte incitation externe : étant en effet vue par les bailleurs internationaux comme une priorité, la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

décentralisation fait figure de conditionnalité (Olivier de Sardan, 2006). Elle est en effet considérée comme un critère de bonne gouvernance.

Au-delà de la subordination manifeste de la notion de décentralisation à la notion de gouvernance, on peut néanmoins s'intéresser à leur complémentarité ou leur simple articulation. En ce sens, de nombreuses définitions de la bonne gouvernance ont été proposées, notamment par les institutions internationales, et s'appuient sur la notion de décentralisation. Discutée par les politiques et les académiciens, la gouvernance ne fait pas l'objet d'une définition unique consensuelle (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2010). Ce constat s'observe à travers les nombreuses propositions de définitions qui ont évolué au cours du temps suivant les contextes. Kaufmann *et al.* (2010) assimilent la gouvernance à la *qualité institutionnelle* (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2010, p. 3). La banque Mondiale joue un rôle essentiel dans l'élaboration des indicateurs de gouvernance. L'encadré suivant présente quelques extraits de définitions qui nous montrent que la gouvernance ne peut revêtir un sens unique. C'est un en effet un *phénomène multidimensionnel* (Levy, 2002, p. 18).

Encadré 5. Eléments de définition de la gouvernance.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« La gouvernance se compose des traditions et institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays. Cela inclut (a)le processus par lequel les gouvernements sont choisis et remplacés ; (b)la capacité du gouvernement à formuler et à mettre en place efficacement des politiques solides et (c)le respect des citoyens et de l'Etat pour les institutions qui dirigent les interactions économiques et sociales entres eux » World Bank (2010).

« Manière dont les officiels et les institutions publiques acquièrent et exercent l'autorité pour formuler la politique publique et fournir des biens et services publics.» World Bank (2006, p.65 annexe G)

« Rules, enforcement mechanisms and organizations. » World Bank (2002, World Development Report, "Building Institutions for Markets")

« Good governance that is the practice by political leadership of accountability, transparency, openness, predicability and the rule of law. » World Bank (1995, p.5)

« La manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économique et sociale d'un pays pour le développement. » Banque Mondiale (1992).30.

« système de valeurs, de politiques et d'institutions grâce auquel une société organise la prise de décisions collectives et les actions reliées aux affaires politiques, économiques, socioculturelles et environnementales à travers l'interaction de l'Etat, de la société civile et du secteur privé. Elle comprend des processus et des institutions complexes au sein desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, discutent leurs différences et exercent leurs droits et obligations légales. » (Work, 2002, p. 3)

« La gestion de l'évolution d'une société sur la base de valeurs, consciemment identifiées ou non, communément portées par ses membres ». (Husson, 1997, p. 32)

Pour sa visée réformatrice, l'intervention des institutions internationales est apparue comme allant à l'encontre des héritages institutionnels locaux ou comme une tentative de modélisation universelle faisant fi des particularismes culturels et linguistiques. A l'opposé, les définitions de Husson (1997) et Work (2002) sont partisanes d'une approche beaucoup plus contingente de la gouvernance. Cette approche est également défendue par Poulin (2004) qui relève l'ambivalence et la double influence que connaissent les Etats d'Afrique subsaharienne en matière de gouvernance et/ou de décentralisation. C'est la combinaison d'idées inspirées de la gouvernance moderne et l'influence de pratiques coutumières des autorités séculaires qui est décriée par Poulin (2004). Selon ce dernier, la confrontation de ces deux perspectives empêcherait l'émergence d'une réelle gouvernance locale, ce qui conduit à prôner un modèle de localisme absolu. Plus nuancés, les points de vue de Husson (1997) et

30 World Bank, Gouvernance and development, World Bank Publication, Washington D.C., 1992, p.1.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Work (2002) ne mettent en exergue que la liberté et l'autonomie locale en matière de gouvernance.

L'approche contingente de la bonne gouvernance renvoie au processus de décentralisation imposé par les bailleurs de fonds aux Etats et met en exergue un mouvement qui traverse un échelon international, un échelon national puis un échelon local. De l'échelon international vers l'échelon national, il s'agit de la définition de la politique générale de décentralisation au stade conceptuel, préconisée comme synonyme de bonne gouvernance et donc comme outil à acquérir nécessairement en vue d'obtenir des fonds. De l'échelon national vers l'échelon local, au sein de chacun des Etats, il s'agit de la mise en œuvre de cette politique de décentralisation. Il est alors possible de parler d'une double adaptation. La première consiste à adapter la politique de décentralisation à l'Etat, la seconde, à adapter cette politique au contexte local où s'observent d'autres logiques d'organisation, de répartition des pouvoirs… C'est ainsi qu'en Guinée, par exemple, Kourouma (2004) précise que la décentralisation n'y est pas la simple reproduction d'un modèle importé mais s'est plutôt élaborée à partir des réalités socioculturelles du pays, notamment les « solidarités naturelles » et « communautaires » mises au service du développement local. Il faut ainsi tenir compte de l'existence de chefferies traditionnelles (c'est-à-dire de gouvernements locaux ancestraux) comme cela est le cas au Niger, Sénégal, au Cameroun ou, encore, au Togo. On s'inscrit alors dans une perceptive d'ouverture du cadre institutionnel de la décentralisation au niveau local (Halidou, 2004). Indéniablement, cela a un impact sur l'articulation des jeux de pouvoirs entre les élus locaux (disposant d'une légitimité démocratique) et les chefs traditionnels (disposant d'une légitimité sociale et historique).

Encadré 6. Les indicateurs de la gouvernance selon la Banque Mondiale.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Être à l'écoute et rendre compte : mesure les droits politiques, civils et les droits de l'homme.

Instabilité politique et violence : mesure la probabilité de menace de violence contre les gouvernements, voire la probabilité de leur renversement, y compris le terrorisme.

Efficacité des pouvoirs publics : mesure la compétence de la bureaucratie et la qualité de la prestation du service public.

Fardeau réglementaire : mesure l'incidence de politiques non favorables au marché.

État de droit : mesure la qualité de la mise en application des contrats, la police et les tribunaux, y compris l'indépendance du judiciaire, et l'incidence de la criminalité.

Maîtrise de la corruption : mesure l'abus des pouvoirs publics à des fins lucratives, y compris la grande et la petite corruption (et le détournement des biens de l'Etat par les élites).

Ces 6 indicateurs émanent des travaux de Kaufmann, Daniel and Kraay, Aart and Zoido, Pablo, Governance Matters (August 1999). World Bank Policy Research Working Paper No. 2196.

Inspirée des indicateurs de gouvernance retenus par la Banque Mondiale et reposant sur l'indicateur d'efficacité des pouvoir publics, une autre approche de la gouvernance tend à l'appréhender essentiellement comme une qualité institutionnelle. Work (2002) considère ainsi que la bonne gouvernance est régie notamment par un principe de compétence et d'efficience à la fois administrative et bureaucratique (Work, 2002). Partageant cette perspective, Diangitukwa (2008) pose que la bonne gouvernance est synonyme de bonne gestion des affaires publiques (critère n°3 pour la Banque Mondiale). La qualité institutionnelle se rapporte à celle de la bureaucratie. Corrélativement, cela évoque les notions d'efficacité, d'efficience, de performance et, bien entendu, d'évaluation de ces dernières. La question de la mesure (de la qualité ou de la performance) renvoie à des considérations tant qualitatives que quantitatives.

Il est difficile d'évaluer la qualité de la performance d'une bureaucratie dans la mesure où il s'agit de concepts qui ne sont pas clairement délimités et qui recouvrent des réalités très diverses. Ainsi, elle peut correspondre à une aptitude : celle de répondre « aux besoins de leurs utilisateurs dans le cadre des missions d'intérêt général qui leur sont confiées » (FQP[31], 2003 p.25). Ces besoins peuvent être de nature explicite ou implicite et leur satisfaction intègre une dimension de juste coût (FQP, 2006, p.29). La qualité peut également être perçue comme une démarche menée dans l'objectif d'une meilleure satisfaction des besoins des

[31] Association France Qualité Publique, désormais fondue dans l'Association France Qualité Performance.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

utilisateurs[32], d'identification des dysfonctionnements, de recherche des causes de ces derniers et de réflexion sur les points d'amélioration, de façon continue. Cette démarche se veut inclusive, c'est-à-dire que doivent y être associés les acteurs concernés sur un territoire donné (FQP, 2003, p.25). La qualité dans les administrations et services publics peut être appréhendée selon deux approches : une approche politico-managériale et une approche marketing.

La première approche vise une conception politico-managériale de la qualité. Elle se mesure par des indicateurs de gouvernance (Van de Walle, 2005). Le questionnement sur la bonne qualité administrative conduit également à comparer l'état d'une bureaucratie vis-à-vis d'un modèle-type en l'occurrence wébérien (Rauch & Evans, 2000). Les dysfonctionnements constatés dans le modèle bureaucratique portent sur sa structure, sur le mode de management mais également sur des aspects purement humains pouvant être reliés à des éléments structurels ou culturels.

La seconde approche aborde la qualité d'un point de vue marketing (Ragaigne, 2010 ; Sabadie, 2003; Warin, 1999 ; etc.). Dans ce cadre, la qualité s'évalue par les indicateurs de satisfaction des clients-usagers (Ragaigne, 2010 ; Warin, 1999). La satisfaction des usagers des services publics et des administrations est appréhendée comme *« l'opinion des utilisateurs des services publics sur l'adéquation des prestations à leurs besoins et attentes »* (Ragaigne, 2010, p.69). Selon Warin (1999, p.148), elle constitue *un indicateur de choix de la performance publique.* La notion de satisfaction met en exergue celle de proximité avec les usagers qui est à la fois, un axe de modernisation de l'administration et un critère de bonne gouvernance (Maskym & Anwar, 2012). On constate alors que ces deux approches sont intrinsèquement liées.

Dans nos travaux, nous adopterons également cette conception de la bonne gouvernance en tant que qualité institutionnelle en nous intéressant particulièrement au cas des collectivités territoriales. Ainsi, nous analyserons les efforts fournis par ces dernières en matière d'amélioration de leur qualité de gestion, notamment par l'emploi de « l'outil » coopération décentralisée. Chacun de ces axes trouve une traduction dans les projets de coopération décentralisée. En effet, ces projets peuvent s'inscrire dans une démarche d'appui à la

[32] Ces utilisateurs sont : « l'ensemble des particuliers avec lesquels les services publics sont appelés à entrer en relation » (Chevallier 2003, p 176). Notons toutefois que le terme « usagers » est le plus usité.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

gouvernance locale, de renforcement des capacités … Toutefois, la gestion des organisations publiques est loin d'être évidente et uniforme (Bartoli, 1997). Au contraire, elle doit présenter une grande diversité et tenir compte à la fois des différents types d'administration, des évolutions des contextes et des motivations des agents. A ce propos, le contexte de décentralisation en Afrique laisse apparaître un certain nombre de contraintes et de limites.

II.1.3. Contraintes et limites de la décentralisation en Afrique.

Bien que répondant à de multiples enjeux, la décentralisation connaît des difficultés en ce qui concerne sa mise œuvre effective et efficace. Les contextes présentent des particularités qui varient d'un pays à l'autre mais qui laissent finalement apparaître une décentralisation « prise en otage » ou « prise au piège » (Halilou, 2004). Dans le cadre institutionnel, ce sont des dysfonctionnements d'ordre structurels, humains et financiers qui sont décriés (Tang Essomba *et al.*, 2004). Ould Abdelkader (2005) parle de contraintes structurelles et conjoncturelles qui permettent d'effectuer une nomenclature de l'ensemble des limites et contraintes que peuvent rencontrer les collectivités territoriales africaines. Il évoque notamment des contraintes sociologiques, politiques, administratives, démographiques, financières et liées aux ressources humaines. Chacune de ces contraintes agit différemment sur les dimensions *politique*, *administrative* et *fiscale* de la décentralisation. Nous représentons les principales limites dans la figure ci-après, en y adjoignant les champs possibles d'intervention des collectivités territoriales dans le cadre de la coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

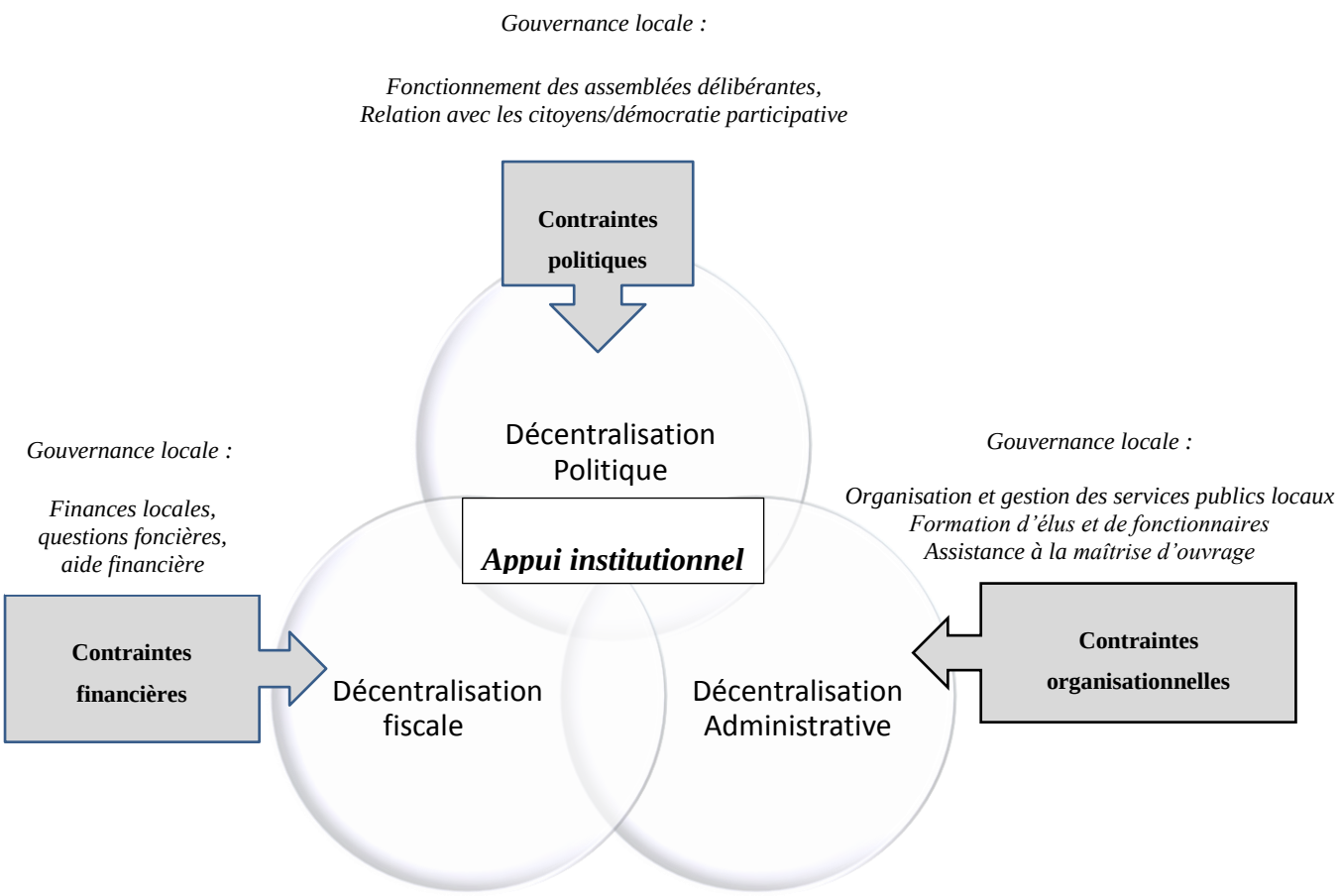


Figure 1. Contraintes de la décentralisation et champs d'intervention possibles de la coopération décentralisée.

II.1.3.1. Les contraintes politiques, organisationnelles et financières de la décentralisation en Afrique.

Les ***contraintes politiques*** peuvent être relatives à l'hostilité des administrations centrales vis-à-vis de la décentralisation qui peut être perçue comme un facteur d'érosion de leur influence. La tutelle se manifeste parfois par un excès de zèle de la part de certaines autorités, prenant ainsi la forme d'une *tutelle coercitive* (Syll, 2005). Les difficultés de cohabitation entre des communautés traditionnelles et des communes, l'absence de cadre de concertation communal (empêchant les administrés de participer aux prises de décisions alors que cela garantit une meilleure réponse aux besoins de la société) fragilisent également la décentralisation

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

politique. Cela peut en effet constituer un frein à l'exercice du pouvoir de décision et remettre en cause la légitimité de certaines instances locales. Ces contraintes dites *politiques* ont également un impact sur le plan de la décentralisation administrative. Elles se traduisent en effet en ***contraintes organisationnelles***.

En effet, les réticences politiques sont susceptibles d'avoir pour conséquence de ralentir le transfert de responsabilités en matière de planification, de financement et de gestion. Il en résulte: un manque de personnel qualifié, une insuffisance des formations, des carences au niveau de la maîtrise d'ouvrage, de la planification, du système de gestion des ressources humaines…. D'ailleurs, en ce dernier domaine (RH), on peut déplorer l'absence de statut convenable pour les élus locaux. Le flou qui entoure le système de rémunération et les insuffisances du cadre juridique spécifique, applicable aux différents personnels des communes, conduisent certains agents à l'instabilité et la précarité. Par ailleurs, le manque de qualification ou la subjectivité des classements créent un environnement de démotivation. Ces éléments ont des répercussions sur la qualité et la performance des institutions locales.

Pour leur part, les ***contraintes financières*** ont trait à l'insuffisance des ressources des collectivités territoriales. Alors que différentes ressources peuvent être mobilisées (recettes fiscales, recettes des services, revenus du domaine etc.), on constate généralement une assiette fiscale « étroite, imprécise et insuffisamment adaptée aux circonstances locales » (Tang Essomba *et al.*, 2004). Il existe de très fortes disparités entre, d'une part, les ressources et les besoins, et d'autre part, les ressources et les compétences. Cela s'explique notamment par des difficultés de mobilisation des ressources locales, liées à la faiblesse des structures économiques, à l'absence de services marchands et à la faiblesse des revenus du domaine. De plus, à cela s'ajoute le faible recours à l'emprunt qui limite d'autant les volontés et capacités d'investissement. Cela est lié à l'inexistence d'institutions de crédit adaptées au contexte et au refus de l'Etat d'avaliser des prêts contractés (par des communes) quand les capacités locales d'autofinancement sont faibles. Tous ces éléments compromettent l'autonomie financière de certaines collectivités territoriales. En définitive, elles restent fortement dépendantes des subventions du gouvernement central. L'absence d'un personnel qualifié évoqué précédemment se traduit également par un manque d'expertise dans le domaine de la gestion financière. De manière plus générale, la politique de gestion est marquée par la prépondérance du fonctionnement au détriment de l'investissement.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

A toutes ces contraintes, s'adjoignent les disparités économiques liées à la désertion des zones rurales en faveur des zones urbaines, ayant pour conséquence de plonger certaines collectivités locales dans une pauvreté extrême (Halidou, 2004). Les disparités existant entre les grandes villes et les zones rurales ne peuvent qu'avoir un impact négatif sur les recettes locales. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Bidan Nignan *et al.* (2004) dénoncent des processus de décentralisation *s'appliquant d'abord aux villes*.

La reprise dans le schéma, de manière non exhaustive, de l'ensemble des contraintes se caractérise néanmoins par des relations fortes entre celles-ci. Les contraintes politiques favorisent des contraintes organisationnelles et financières. Néanmoins, la plupart des carences évoquées sont susceptibles de trouver une réponse dans les thématiques de la coopération décentralisée[33]. Globalement, l'***appui institutionnel*** avec les sous composantes habituelles (décentralisation, déconcentration et services publics) constitue un champ d'intervention à caractère englobant. Toutefois, dans une dimension plus gestionnaire, la gouvernance locale, la formation, l'aide financière, sont également susceptibles d'apporter quelques solutions. Il reste que la coopération décentralisée ne constitue pas et n'a pas pour vocation de constituer le moyen unique et privilégié d'amélioration de la gouvernance des collectivités locales africaines. Elle est avant tout l'expression de la solidarité internationale qui peut également emprunter d'autres voies institutionnelles ou des voies professionnelles. C'est dans ce contexte de coopération inter-organisationnelle, impliquant des collectivités territoriales, que se situe notre recherche.

II.1.3.2. Les limites symboliques des processus de décentralisation.

La similitude des catégories d'acteurs concernés à la fois par la décentralisation et la coopération décentralisée, ainsi que le fait que la coopération décentralisée se réalise dans l'appui institutionnel à la décentralisation établissent un lien fort entre ces deux processus. De l'analyse de la décentralisation, émergent des « problèmes de langage » en raison de « termes-pièges » qui se trouvent souvent évoqués (Olivier de Sardan, 2006). Derrière ces derniers, résident surtout des catégories d'acteurs aux rôles et places divers et dont les jeux peuvent aboutir à un éloignement du sens même de la décentralisation. Mentionnés par l'auteur, les acteurs principaux de la décentralisation sont l'Etat, la population, la société civile et les chefs

[33] Nous nous basons ici sur les thématiques et sous-thématiques de l'Atlas de la coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

traditionnels (pour le cas en partie de l'Afrique). Au regard de cette énumération, un lien peut être établi entre la décentralisation et la coopération à partir des différentes parties prenantes de ces deux dispositifs. En effet, nombre d'entre eux se retrouvent engagés à la fois dans la décentralisation et dans la coopération décentralisée ; c'est le cas notamment et quasi-systématiquement de la population (Deberre, 2007), de la société civile (Tulard, 2006 ; Roy, 2005 ; Thiriot, 2002) et des chefs traditionnels (Foucher & Smith, 2011 ; Forquilha, 2010 ; Bayart, 2009). Outre la participation des acteurs, certaines thématiques, telles que le développement social local, sont partagées par les deux dispositifs. Cissé *et al.* (1999) affirment ainsi que « les principes directeurs de la démarche de coopération décentralisée (à savoir la participation active de toutes les familles d'acteurs, la recherche de nouveaux partenariats public-privé, la délégation de responsabilités de gestion, le choix d'une approche « processus » et la priorité donnée au renforcement des capacités) sont parfaitement adaptés aux exigences d'un appui stratégique au processus de décentralisation ».

Pour Olivier de Sardan (2006), l'Etat représente une institution empreinte à la fois de mythes, de légitimité et d'une idéologie propre. Le terme Etat peut également désigner l'appareil d'Etat et les structures administratives, la classe politique dirigeante ou encore les bureaucraties diverses. Selon ce même auteur, l'Etat met en exergue deux niveaux distincts à propos de décentralisation : le niveau des décideurs de la décentralisation (l'administration centrale, le gouvernement…) et le niveau des exécutants de la décentralisation (composé des représentants étatiques sur la scène locale). Jugée comme bénéficiaire de décentralisation, la population n'est que très rarement considérée comme un partenaire à part entière du processus (Deberre, 2007) ; et ce, au détriment d'une pratique de la démocratie participative et des consultations populaires. Ne la considérant pas comme un acteur collectif, Deberre appréhende la population comme *« un assemblage instable d'acteurs plus ou moins agglomérés en groupes et en réseaux particuliers »* et représentée par la « société civile ». Pour Olivier de Sardan, la « société civile » est un concept à la fois flou et chargé de connotations positives. Le flou réside dans la nature réelle des acteurs composant cette société civile (individu, entreprise, Organisation Non Gouvernementale, … ?). Au final et pour l'essentiel, l'usage courant du terme fait référence au secteur associatif. L'aspect positif ressort quant à lui du fait que l'expression évoque une dynamique populaire, endogène, face à l'Etat, sa bureaucratie, son despotisme, sa rigidité,…

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La thématique des chefs traditionnels soulève la question de la place qui leur est accordée de manière formelle ou informelle dans le processus de décentralisation. Cette problématique est largement abordée dans la littérature politique africaine (Forquilha, 2010. Bayart, 2009 ; Ouedraogo, 2006). S'opère donc la confrontation de deux types de légitimités : une légitimité traditionnelle reposant sur des fonctionnements sociaux et une légitimité politique portée par l'idéal démocratique. A ce titre, Samoura (2005) parle de légitimités à l'œuvre dans les collectivités locales entre lesquelles un compromis est nécessaire. Dans le même sens, Lewandowski (2007) définit cette bipolarité comme étant une situation où les processus de prise de décision sont *complexes*. De la confrontation de ces deux légitimités ressort la nécessité de construire des formes de consensus au cours de la prise de décision (notamment au sein des ONG) ; cela doit se faire en relation étroite avec les autorités locales traditionnelles. La légitimité démocratique correspond à celle qui est accordée à l'issu d'un vote (moyen des « blancs ») tandis que la légitimité sociale se rapporte à l'autorité traditionnelle qui prend la décision.

En définitive, différentes catégories d'acteurs pouvant être impliquées (directement ou indirectement) dans la décentralisation constituent les parties prenantes des processus.

Résumé II.1.

La décentralisation consiste au transfert de compétences administratives des Etats vers les collectivités locales. Elle est à la fois, administrative, fiscale et politique. Nous l'abordons au regard de sa contribution au développement ; la question de la qualité de la gouvernance est primordiale. L'échelon local est considéré comme étant la base du développement d'un Etat. A travers le monde, la décentralisation est mise en œuvre de façon très diverse. Il s'agit donc d'un modèle d'organisation administrative au caractère pluriel. Les exemples de décentralisation révèlent un certain nombre de contrastes. En effet, les différents stades d'avancement en ce domaine laissent apparaître un caractère inachevé, notamment dans certains pays d'Afrique. Parmi certains d'entre eux, des contraintes à la fois politiques, organisationnelles et financières, compromettent la réalisation de la décentralisation. Dès lors, la coopération décentralisée y trouve des champs d'intervention possibles tels que l'appui institutionnel et la gouvernance locale ; ils se déclinent en plusieurs thématiques. Sur la base de leurs compétences et moyens respectifs, les collectivités territoriales partenaires fixent les

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

axes et les modalités de leur collaboration. Le lien unissant la décentralisation et la coopération décentralisée est alors très étroit.

II.2. Le modèle français de coopération décentralisée.

La France est considérée comme pionnière dans l'action internationale des collectivités territoriales[34]. L'intervention des collectivités territoriales françaises en matière de coopération décentralisée revêt différentes formes. Ces dernières peuvent s'inscrire dans le court ou moyen terme : se décliner en actions ponctuelles (notamment en matière d'urgence) ou, au contraire, s'inscrire dans le long terme et participer ainsi à la structuration d'un partenariat au contenu plus vaste. Présenter les actions françaises de coopération décentralisée ne peut s'effectuer sans souligner la multiplicité des formes et des domaines d'intervention qui la caractérisent. De ce fait, une telle tentative ne peut que comporter un caractère indicatif et non exhaustif. Il est en effet impossible de décrire la totalité des actions menées tant celles-ci sont diversifiées. Cette particularité se traduit par des dénominations variées dans lesquelles se confondent, les actions (déclinées dans les projets et programmes), les formes de mise en œuvre (don, soutien, appui, échanges) et les logiques ou formes de partenariats (jumelage, coopération, partenariat etc.).

L'intervention des collectivités territoriales peut se traduire en actions d'aide d'urgence, en actions de solidarité (envoi de matériels, dons…), en opérations d'échanges d'expériences et de savoir-faire, de transferts, de formation, d'expertise et d'échanges de jeunes. Dans le cadre d'un partenariat, il est possible de retrouver une multiplicité d'actions pour le moins diversifiées. Certaines de ces actions sont davantage ancrées dans des logiques d'appui à la professionnalisation des acteurs locaux ; d'autres relèvent uniquement d'une logique partenariale et consistent à « entretenir » la relation. A ce titre, les actions de solidarité revêtant un caractère unilatéral, notamment lorsqu'il s'agit d'envois bruts de matériels, donnent du contenu au partenariat et permettent essentiellement de le maintenir.

Suivant la portée des actions réalisées, il est possible de distinguer les actions ponctuelles des projets ou des programmes. Ces derniers peuvent être entrepris à travers une approche par projet voire par microprojet (construction de petits équipements, travaux d'infrastructure,

[34] MAEE, DAECT « Coopération décentralisée et action extérieure des collectivités locales : états des lieux », Paris 7 mars 2011, p.1

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

chantiers…). « Le projet correspond à une action homogène, courte, évaluable » (DGCID, 2006, p.33) dans différents domaines d'intervention (qui font l'objet d'une présentation ultérieure). La différence entre projet et programme réside dans la possibilité, pour ce dernier cas, de ne pas recouvrir un objectif matériel. En effet, le programme correspond à une orientation générale dans un domaine d'intervention. Il est défini pour une période annuelle ou pluriannuelle et se décline en projets.

Les domaines couverts par les actions coopération décentralisée sont variés et enserrés dans les sphères de compétences et d'expertise des collectivités territoriales françaises. Les actions de terrain concernent des secteurs divers comme la gestion locale institutionnelle, le développement urbain, l'éducation, la recherche et la culture, le développement économique, l'agriculture et le développement rural, l'action sanitaire et sociale. Ces secteurs s'articulent en thématiques renfermant elles-mêmes des sous-rubriques **(annexe 2**) ; ce qui concourt à une meilleure définition des projets et programmes.

Si les relations internationales ont longtemps été dominées par les Etats (« courant réaliste », Chaigneau *et al.*, 1998), les évolutions récentes se caractérisent par l'entrée de nouveaux acteurs sur la scène internationale. Certes, les débats actuels conduisent à questionner le statut, la place et la portée des actions de ces acteurs (parmi lesquels se trouvent les collectivités territoriales). Il n'en demeure pas moins que la tendance actuelle est à la reconnaissance de leurs actions de coopération comme forme nouvelle de relations internationales (Gallet, 2005). Nous présenterons ici le cadre juridico-historique de la coopération décentralisée française, les acteurs directement impliqués dans les dispositifs (français et étrangers) et les partenaires associés (nationaux et internationaux).

II.2.1. Le cadre de la coopération décentralisée : définitions, historique et cadre juridique français.

II.2.1.1. Pour une définition de la coopération décentralisée.

Définir la coopération décentralisée implique nécessairement une prise en compte des dispositions juridiques qui l'encadrent. Or, dans la mesure où la coopération décentralisée concerne des collectivités territoriales situées dans des pays différents, on peut constater des disparités dans ces dispositions tant dans l'objet de la coopération que dans la nature des actions menées et des acteurs concernés. Ainsi, en France, la coopération décentralisée est

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

définie selon la loi du 6 février 1992 portant sur l'administration territoriale de la République. Il s'agit de « *l'ensemble des actions de coopération internationales menées par convention dans un but d'intérêt commun par une ou plusieurs collectivités* ». La circulaire du 26 mai 1994[35] la décrivait comme « *la relation entre des collectivités territoriales françaises et des collectivités territoriales étrangères* ».

Au-delà de ces définitions françaises[36], la coopération décentralisée est appréhendée par l'Union européenne comme *« tout programme conçu et mis en œuvre dans le pays du Sud ou de l'Est par un acteur de la société civile : Organisation Non Gouvernementale, pouvoirs publics locaux, coopératives agricoles, groupements féminins, syndicats, ... de façon plus générale, toute forme organisée de la Société civile »*. L'Union Européenne propose donc une définition plus large de la coopération décentralisée en y intégrant pleinement les acteurs de la société civile. Pour notre part, nous conservons une approche plus circonscrite et définissons la coopération décentralisée comme : l'ensemble des actions menées à l'international par les collectivités territoriales dans le cadre de relations d'amitié, de jumelage ou de partenariats. Ces actions s'inscrivent dans des projets et programmes formalisés par la signature d'une convention. Alors que pour l'Union Européenne, les acteurs de la coopération décentralisée sont multiples et variés, pour de nombreux Etats (tels que la France, l'Espagne ou encore, l'Italie), l'acception se limite à la seule action des collectivités territoriales. Ce modèle de coopération décentralisée se comprend comme « une coopération de collectivité territoriale à autorité locale ».

La coopération décentralisée est une forme d'aide au développement par laquelle des collectivités territoriales s'associent et collaborent à différents niveaux d'intervention. Toutefois, cette considération autour de la notion d'aide correspond de moins en moins à la réalité. Au-delà du soutien au développement, on observe d'autres formes de partenariats et de relations internationales établies par des acteurs locaux (Zapata Garesche, 2008). A l'instar de Zapata Garesche (2008) et Husson (2000), qui considèrent que le sens de l'expression coopération décentralisée est flou, nous estimons que les différentes interprétations de cette acception sont révélatrices d'une certaine complexité. En effet, un nombre important de références peut être mobilisé pour définir la coopération décentralisée caractérisée par une

[35] Circulaire abrogée par la circulaire commune Affaires Etrangères/ Intérieur.
[36] D'autres définitions émanent d'organismes tels que Cités Unies France, RESACOOP, etc.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

diversité des approches, en fonction des Etats.

Cette diversité est liée, à la fois, à la multitude d'acteurs qui sont à son initiative et aux différentes formes qu'elle revêt. En effet, la coopération décentralisée a le plus souvent été développée à l'initiative d'acteurs et de réseaux davantage que dans le cadre de processus institutionnels « spontanés ». Dans cette perspective, on observe une volonté d'harmonisation et de normalisation, à l'échelle des Etats, des initiatives et pratiques développées entre des collectivités territoriales nationales et étrangères. Par ailleurs, la diversité s'exprime aussi au travers des thématiques des actions et des domaines d'intervention. Au final, il en résulte une grande hétérogénéité des configurations selon les approches, les moyens investis dans la coopération, la nature des collectivités et les pays d'intervention. Toutefois et malgré cette hétérogénéité, des dénominateurs communs peuvent être identifiés (DGCID, 2007).

La recherche d'une relation privilégiée de territoire à territoire impliquant une proximité et une participation des populations (ainsi que la mobilisation éventuelle d'un ensemble d'acteurs) constitue le premier de ces dénominateurs communs. Les actions et les partenariats s'inscrivant dans la durée, l'horizon temporel correspond au second dénominateur. La volonté de préserver son autonomie de décision et de gestion, vis-à-vis des bailleurs internationaux, est le troisième dénominateur. Il s'agit d'éviter que l'apport de fonds complémentaires à ceux investis par la collectivité locale n'entrave pas son espace d'initiative, sa liberté et sa capacité à développer une stratégie locale. En définitive, ces trois dénominateurs permettent d'affiner la définition de la coopération décentralisée en la qualifiant de processus s'inscrivant dans la durée, dans lequel les collectivités partenaires cherchent à créer une proximité entre territoires, en disposant d'une certaine marge d'autonomie dans la conduite de leurs actions partenariales.

Selon le rapport de la DGCID[37](2007), la diversité de la coopération décentralisée serait due en grande partie à une conception plurielle de son histoire suivant les interlocuteurs et selon le cadre de référence dans lequel ces interlocuteurs se situent. A ce titre, on peut distinguer une approche technique et une approche politique, différemment exprimées selon que l'on se situe dans une perspective nationale ou locale. Ainsi, différentes définitions et typologies peuvent être proposées. Zapata Garesche (2008) énumère un certain nombre de critères pour classer

[37] Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

les différentes configurations de coopération décentralisée : le type d'action, les thématiques, le type et le nombre d'acteurs, les objectifs, la portée géographique et le mode de gestion. Nous répertorions dans le tableau ci-après, quelques définitions de la coopération décentralisée recueillies dans des sources différentes (textes de loi, sites internet institutionnels, documents officiels…). La catégorisation de ces définitions en fonction du ou des critères dominant(s) permet de mieux approcher le phénomène. La plupart de ces critères nous sera utile pour qualifier et caractériser ultérieurement la coopération décentralisée entre les collectivités territoriales françaises et leurs homologues gabonais et sénégalais.

Tableau 1. Définitions de la coopération décentralisée.

Définitions	**Critères**	**Sources**
« Ensemble des initiatives et actions de coopération internationale menées par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises (régions, départements, communes) et/ou leurs groupements d'une part, et une ou plusieurs autorités territoriales étrangères et/ou leurs groupements d'autre part »	Type et nombre d'acteurs	DGCL[38]
« Toutes les relations d'amitié, de jumelage ou de partenariat nouées entre les collectivités françaises et les collectivités équivalentes d'autres pays »[39]	Type d'action et type d'acteurs	Sénat
« Possibilité pour une collectivité locale de lier des partenariats avec des collectivités étrangères et de pouvoir y financer des projets dès lors qu'il y a signature d'une convention et respect des engagements internationaux de la France »	Type d'action (formelle) Type de gestion	Cités Unies France (CUF)
« Nouvelle forme d'action internationale conduite par les villes, communautés, départements et régions, inaugurées avec les jumelages »	Type d'actions Type d'acteurs	CUF
« Tout programme conçu et mis en œuvre dans le pays du Sud ou de l'Est par un acteur de la société civile : ONG, pouvoirs publics locaux, coopératives agricoles, groupements féminins, syndicats, … de façon plus générale toute forme organisée de la Société civile ».	Type d'actions Type d'acteurs	Union Européenne
« La coopération décentralisée désigne l'ensemble des orientations de l'État pour l'action internationale des collectivités territoriales. » *« L'aide apportée par une ville à une autre pour contribuer à son*	Type d'actions Type d'acteurs	Lyon Communauté Urbaine en ligne

[38] http://www.collectivites-locales.gouv.fr/cooperation-decentralisee
[39] www.expatries.senat.fr/cooperation_decentralisee.html

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

développement économique et culturel, notamment en mettant à sa disposition des ingénieurs, des médecins, des techniciens… »		
« L'établissement de relations de long terme entre collectivités territoriales françaises (régions, départements, communes et leurs groupements) et étrangères, formalisées par des conventions »	Type d'actions Types d'acteurs	RESACOOP
« La coopération décentralisée française est le fait d'une ou plusieurs collectivités locales (régions, départements, communes et leurs groupements) et une ou plusieurs autorités locales étrangères qui se lient sous forme conventionnelle, dans un intérêt commun. »	Types d'acteurs	Guide de la coopération décentralisée au Sénégal (p.15)
« Expression d'une solidarité entre collectivités territoriales et locales… une nouvelle forme de coopération internationale »		Guide de la coopération décentralisée au Sénégal (p.13)
« Une nouvelle approche de développement qui place les acteurs au centre de la mise en œuvre et poursuit donc le double objectif d'adapter les opérations aux besoins et de rendre les opérations viables »	Objectif	Conseil de l'UE, règlement (CE) N° 1659/98 du 17 juillet 1998 relatif à la coopération décentralisée
« Ensemble d'initiatives officielles de coopération au développement qui, sous le leadership des autorités locales, tâchent de stimuler les capacités des acteurs territoriaux et promouvoir un développement plus participatif… La coopération décentralisée se base essentiellement sur les principes de multi-latéralités, d'intérêt mutuel et de partenariat ; et tend de plus en plus vers des initiatives qui apportent une valeur ajoutée aux activités, à partir de la spécificité des domaines de compétences des collectivités locales »	Type d'action Objectifs	Observatoire de la coopération décentralisée, Union Européenne (in Zapata Garesche, 2008, p.100)

Ainsi, et à l'instar de Zapata Garesche (2008), nous considérons et appréhendons la coopération décentralisée comme la résultante de relations de collaboration directe entre, au moins, deux collectivités territoriales. A ce titre, nous écartons de notre champ d'investigation les autres composantes ou acteurs de l'action internationale (autres que les collectivités territoriales), c'est-à-dire, celles qui n'impliquent pas nécessairement la participation de collectivités territoriales ou qui, lorsque c'est le cas, n'obligent pas la formalisation des relations au travers des conventions de jumelage ou de partenariat. Ceci nous permet ainsi d'inscrire notre recherche pleinement dans le champ de l'analyse des relations inter-

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

organisationnelles. Par ailleurs, le développement de la coopération décentralisée en France s'est souvent initié à partir de problématiques d'amélioration de la qualité des administrations publiques étrangères. Cela s'est opéré dans des actions de renforcement des capacités organisant un apprentissage autour d'échanges de pratiques et de partages d'expériences, liés aux thématiques de développement institutionnel et d'appui à la gouvernance locale. Dans ce cadre, les collectivités françaises sont aujourd'hui impliquées (techniquement, humainement et financièrement) dans de nombreux projets à destination de l'Afrique subsaharienne. C'est à ce titre que nous nous intéressons plus particulièrement aux dispositifs de coopération décentralisée entre la France et deux pays d'Afrique francophone : le Sénégal et le Gabon.

II.2.1.2. L'élaboration du modèle de coopération décentralisée française : une construction lente.

En France, plusieurs dispositions juridiques et réglementaires successives permettent de présenter le cheminement opéré dans la reconnaissance de l'action extérieure des collectivités territoriales. L'évolution réglementaire visait à étendre le champ des relations internationales, en augmentant les compétences des collectivités territoriales, et à dépasser la simple pratique de jumelages. Le tableau ci-après en reprend les étapes majeures.

Tableau 2. Historique des dispositions juridiques et réglementaires de la coopération décentralisée.

Textes	Portée
Loi du 2 mars 1982 art 65	Texte portant les Coopérations transfrontalières
Circulaire du Premier ministre du 26 mai 1983	Reconnaissance de l'action extérieure des collectivités territoriales.
Circulaire du 10 mai 1985/Circulaires du 12 mai 1987	Evocation de la coopération décentralisée, manifestation de la volonté de l'Etat d'apporter son aide aux initiatives des collectivités.
Loi d'orientation n°92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République	Consécration législative de la coopération décentralisée.
Circulaire du 20 avril 2001	Fixation des conditions d'exercice du contrôle de légalité.
Loi Oudin-Santini 2005, modifiée le 7 décembre 2006	On permet aux collectivités territoriales de mobiliser des fonds pour les projets « eaux et assainissement ».
Loi Thiollière du 2 février 2007	On fait de l'action internationale une compétence à part entière des collectivités territoriales et confère à ces dernières une grande liberté d'initiative, en particulier dans les situations d'urgence.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les dispositifs de coopération entre collectivités territoriales françaises et étrangères se sont initiés dans la pratique de jumelages, redéfinie par le cadre de la coopération transfrontalière pour s'étendre réellement à la coopération décentralisée pleinement instituée par les lois sur la décentralisation. Le jumelage correspond à « *la rencontre de deux communes qui entendent s'associer pour agir dans une perspective européenne, pour confronter leurs problèmes et pour développer entre elles des liens d'amitié de plus en plus étroits »*[40]. Selon l'Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE), le jumelage n'est plus limité au cadre européen. Il est désormais appréhendé comme un contrat politique entre deux collectivités locales sans limite dans le temps et couvrant un champ pluridisciplinaire d'actions. Le jumelage implique la participation directe des citoyens et constitue un moyen de sensibilisation et d'initiation à la mobilité. Ainsi se présente-t-il comme un cadre formel d'actions et de projets internationaux, un espace d'échanges d'expériences et d'opinions (source d'apprentissages multiples). La démarche de jumelage est donc applicable quels que soient la culture ou le mode d'organisation de chaque partenaire. En outre, elle revêt une dimension "grand public" permettant à chacun de participer à partir de son environnement habituel (familial, scolaire, associatif, professionnel…) sans prérequis particulier.

Si la période d'après-guerre a été fortement marquée par la pratique des jumelages entre communes (faisant ainsi de celles-ci les pionnières de la coopération décentralisée), c'est seulement à partir de 1992 que le dispositif est inscrit dans la législation. Précédemment, les jumelages étaient implicitement liés à la coopération transfrontalière mentionnée par la loi du 2 mars 1982. La notion d'action extérieure des collectivités territoriales est reconnue par la circulaire du Premier Ministre du 26 mai 1983. Si la coopération décentralisée était évoquée dans le discours politique depuis les années 1980, puis dans les circulaires du Premier Ministre du 10 mai 1985 et du 12 mai 1987, elle est véritablement consacrée par la loi d'orientation n°92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République. Cette dernière circonscrit la coopération dans la limite des compétences des collectivités locales et dans le respect des engagements internationaux de la France ; elle crée également la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CNCD). Néanmoins, si cette loi autorise les collectivités à signer des conventions avec les autorités locales étrangères, elle ne précise pas le type d'action qui peut être engagé (en matière d'aide au

[40] Définition donnée par Jean Bareth (1912-1970), premier Secrétaire Général du Conseil des Communes d'Europe (Source AFCCRE.org).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

développement). Par ailleurs, l'absence de socle juridique donné aux subventions accordées par les collectivités territoriales restait problématique (en particulier dans les situations d'urgence, telles que les catastrophes naturelles, pour l'organisation de l'aide humanitaire).

La loi Thiollière du 25 janvier 2007[41] sur l'action extérieure des collectivités territoriales modifie le code général des collectivités territoriales en introduisant des dispositions nouvelles visant à compléter et préciser le droit en matière de coopération décentralisée. Ainsi, *« les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le respect des engagements internationaux de la France, conclure des actions de coopération au développement. De plus, si l'urgence le justifie, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent également mettre en œuvre ou financer des actions à caractère humanitaire. Toutes ces dispositions permettent d'offrir un cadre juridique sécurisé pour les collectivités territoriales françaises engagées dans des partenariats avec des autorités locales étrangères »*. Subsidiairement, la loi du 7 décembre 2006, dite « Oudin-Santini », permet aux communes, aux établissements publics de coopération intercommunale, aux syndicats mixtes chargés des services publics d'eau potable et d'assainissement ainsi qu'aux agences de l'eau, d'affecter 1% de leur budget à des actions de coopération et de solidarité internationale.

La reconnaissance de la coopération décentralisée comme compétence des collectivités territoriales françaises résulte d'un processus assez long avant qu'elles ne soient pleinement habilitées à opérer un rôle dans les relations internationales de la France. Les différentes lois et circulaires successives constituent les étapes de construction du cadre légal et réglementaire de la coopération décentralisée.

II.2.1.3. Le cadre juridique français actuel des actions de coopération décentralisée

Le cadre juridique général de la coopération décentralisée repose principalement sur la loi d'orientation « De la coopération décentralisée » du 6 février 1992. Le titre IV de la loi réunit des dispositions applicables aux formes et contenus différents que peut pendre la coopération entre collectivités territoriales françaises et étrangères : jumelage, coopération transfrontalière, aide au développement Nord-Sud ainsi que les échanges Nord-Sud. En outre, la loi désigne les acteurs de la coopération décentralisée, définit la capacité à contracter, la nature des

[41] Loi adoptée à l'unanimité par l'Assemblée Nationale suite à la proposition de Michèle Thiollière, Sénateur-maire de Saint-Etienne au lendemain de la mobilisation française suite au tsunami de décembre 2004.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

partenaires étrangers et le contrôle de légalité. Toutes ces dispositions explicitent les conditions dans lesquelles les collectivités territoriales françaises seront habilitées à nouer des relations l'international. Elles portent sur la dénomination des acteurs, la capacité à contracter, les restrictions juridiques et le contrôle de la légalité.

Les collectivités territoriales : acteurs de la coopération décentralisée.

En France, les autorités compétentes désignées par la loi sont les « collectivités territoriales et leurs groupements ». Il s'agit donc des communes, des départements, des régions, des collectivités territoriales et départements d'outre-mer et des établissements publiques de coopération intercommunale (communautés urbaines, syndicats de communes, communautés de communes, communautés d'agglomérations ainsi que les ententes départementales ou régionales dotées de la personnalité morale et les syndicats mixtes). Ces différentes collectivités territoriales sont habilitées à conclure des conventions de coopération décentralisée. Les partenaires étrangers sont « les collectivités étrangères et leurs groupements » au sens des pays de coopération.

La capacité à contracter.

Dans leurs relations avec leurs homologues étrangers, les collectivités territoriales françaises peuvent officialiser et formaliser leurs liens par le recours à une *convention* de coopération décentralisée. Cette dernière est considérée comme « la voie privilégiée de la coopération décentralisée pour tous les types d'intervention »[42]. La convention est « *tout contrat ou acte signé entre des collectivités territoriales françaises et étrangères, comportant des déclarations, des intentions, des obligations ou des droits opposables à l'une ou l'autre partie* » (Circulaire du 20 avril 2001). Dans la mesure où elle engage des services, des biens ou des financements, certaines précautions doivent être prises. Les stipulations doivent d'abord permettre de s'assurer de la conformité de l'objet aux attentes de la collectivité étrangère. Il s'agit également de définir les engagements réciproques, d'établir des procédures de contrôle et un dispositif pour le règlement d'éventuels litiges. La contractualisation des relations entre les partenaires permet d'opérer une distinction entre la coopération formelle et la coopération informelle. Toutefois, comme le précise Zapata Garesche (2008), si les

[42] Circulaire des ministères de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et des Affaires étrangères en date du 20 avril 2001.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

relations institutionnelles sont davantage reconnues et valorisées, il n'en demeure pas moins que les relations informelles, bien que difficilement quantifiables, revêtent une grande importance.

Les restrictions contractuelles

« Les actions des collectivités territoriales en coopération décentralisée sont limitées dans le cadre de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France » (art. L.1115-I Code général des collectivités territoriales). Selon ce texte, les collectivités territoriales et leurs groupements rencontrent deux restrictions principales. La première est relative aux domaines de compétences. Elles ne doivent pas intervenir dans les secteurs relevant de la compétence exclusive de l'Etat (diplomatie, défense nationale, justice…). La seconde restriction porte sur le respect de l'hégémonie de l'Etat en matière d'accord interétatiques. Les collectivités territoriales ne sont pas autorisées à conclure un accord international, ni à y prendre part, ou encore, à signer directement une convention avec un Etat. Néanmoins, il leur est possible de contractualiser, en tant qu'opérateur ou maître d'œuvre et pour un projet précis, une convention avec une organisation communautaire ou internationale.

Le contrôle de légalité en préfecture.

Présenté comme un des moyens de sécurisation de l'action internationale des collectivités territoriales, le contrôle de légalité des accords s'exerce à différents moments. Lors de la passation de la convention et avant signature, le projet est déposé auprès de la préfecture pour contrôle et autorisation de signer la convention. Après signature par l'ensemble des parties contractantes, la convention est transmise à l'autorité préfectorale. Lorsque les formalités de transmission et de publication sont accomplies, la convention revêt un caractère exécutoire ; il en est ainsi pour les différents avenants à cette convention.

Le cadre juridique nous permet d'appréhender les conditions dans lesquelles les collectivités territoriales peuvent mener leurs actions de coopération. L'ensemble des projets de coopération décentralisée se caractérise par une grande diversité de configurations. Sur la base de ces éléments juridiques, trois principaux types de montages institutionnels sont

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

répertoriés : le montage classique, le recours à un comité de jumelage et le recours à une association prestataire[43].

Le montage classique des projets de coopération décentralisée.

Il fait intervenir deux collectivités territoriales du Nord et du Sud qui sont liées par convention. Les objectifs sont définis dans un *accord cadre*, aussi appelé *convention cadre* ou *protocole d'accord.* En général, la collectivité territoriale française assure une gestion directe du projet par son service des relations internationales ou, à défaut, un service administratif désigné.

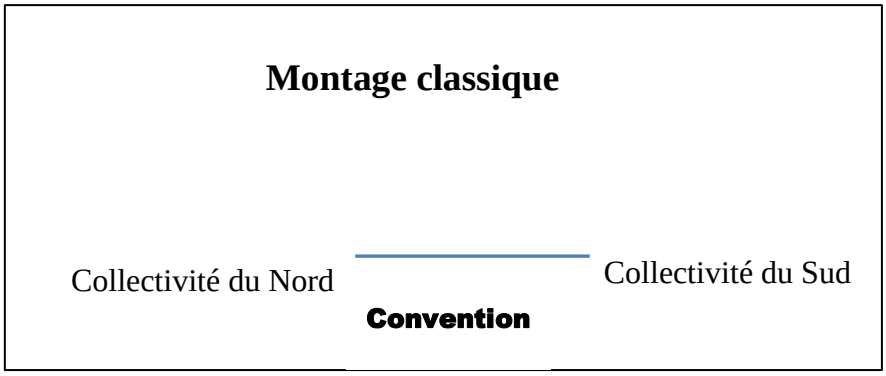


Figure 2. Configuration Classique.

Le recours à un comité de jumelage.

Ce montage institutionnel s'observe lorsque la coopération entre les collectivités du Nord et du Sud s'initie à partir d'un jumelage déjà existant ; on parle ici de « jumelage-coopération ». Les collectivités territoriales partenaires sont alors liées par une convention spécifique. Au sein de chacune des collectivités partenaires, une association de droit local est créée pour animer les actions de coopération dans le cadre du « jumelage-coopération ». Ces associations sont liées par convention avec la collectivité de leur pays et ne sont pas directement liées entre elles. Cette configuration intermédiaire est celle qui est la plus souvent utilisée à la fois pour des raisons de souplesse et pour faciliter l'implication de la population dans une action fondée sur la citoyenneté. Il convient de noter que les jumelages sont le plus souvent le fait des communes et qu'à ce titre, le recours à des associations partenaires dans chacune de ces collectivités correspond à une solution d'externalisation. Ainsi, la ville délègue son action

[43] Source : resacoop.org et documentation du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

internationale à une association sur la base d'une convention explicite. Le fait de signer une convention permet de clarifier les attributions du comité de jumelage/de l'association et de respecter pleinement le cadre réglementaire, notamment en matière de transferts de fonds. Ce montage est privilégié par certaines collectivités qui ne sont pas en mesure d'assurer le dynamisme de la coopération décentralisée en parallèle de leurs actions de gestion quotidienne. Par ailleurs, les membres de comités de jumelages sont souvent des bénévoles, parfois conseillers municipaux ou agents de mairie.

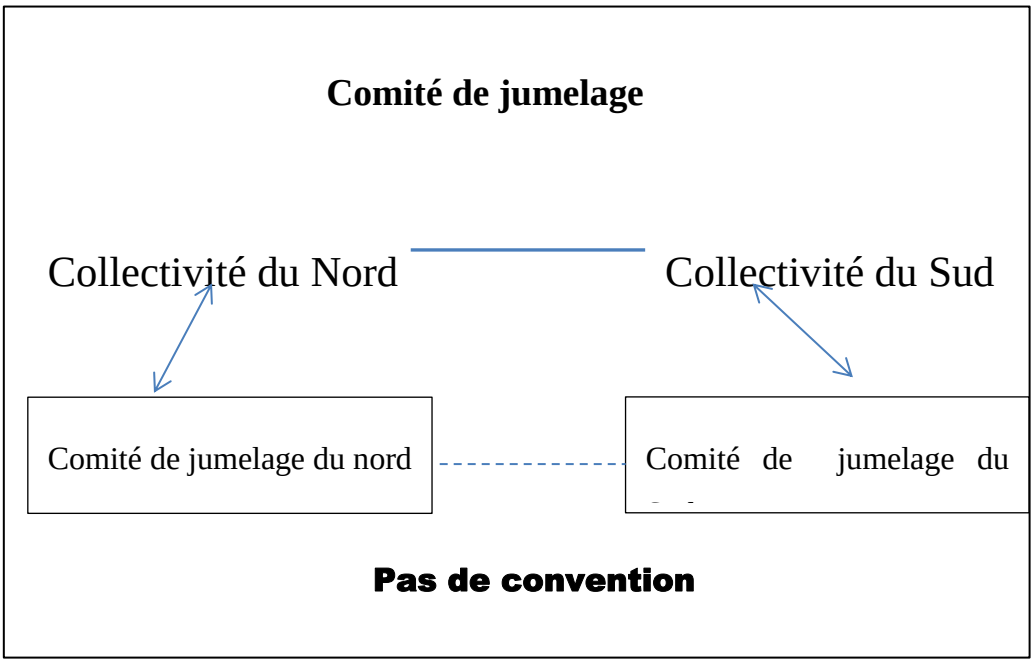


Figure 3. Configuration par comités de jumelage.

Le recours à une association prestataire

Pour deux collectivités territoriales partenaires (du Nord et du Sud) liées par convention, il est possible de partager la maitrise d'ouvrage des actions de coopération décentralisée. Dans ce cas, une association ou une Organisation Non Gouvernementale se lie par convention avec la collectivité territoriale française et est chargée de la mise en œuvre locale des projets. L'association ou l'ONG prestataire peut être française ou étrangère.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

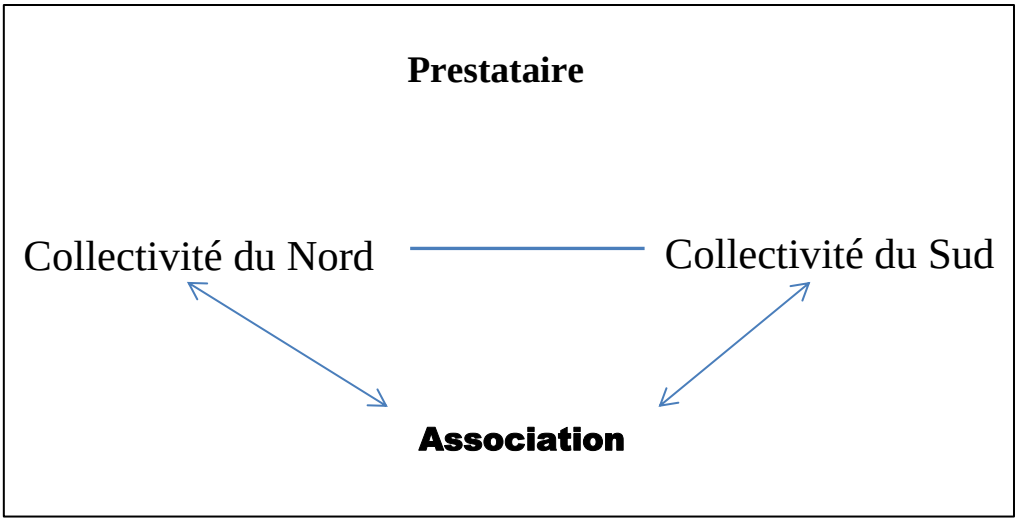


Figure 4. Configuration « prestataires ».

II.2.2. Les acteurs principaux de la coopération décentralisée française

En raison de l'attribution de nouvelles responsabilités locales et non à l'encontre de l'Etat, les collectivités territoriales françaises se sont investies dans des projets internationaux. Ces projets ont un statut légal et original : la « coopération décentralisée », considérée comme la « fille adoptive de la décentralisation » (Alliès *et al.*, 2003 p.381). Des initiatives sont nées de ce « régime de liberté régulée ». Elles connaissent une grande variété qui va au-delà des jumelages jadis pratiqués et à partir desquelles, bien souvent, elles se développent. La solidarité demeure l'un des fondements essentiels des actions de coopération internationale de la France décentralisée. En ce sens, les autorités françaises ont développé la « Zone de Solidarité Prioritaire » (ZSP) comportant, entre autres, le Sénégal, le Burkina Faso, le Maroc, le Bénin ou le Vietnam. Partant à l'origine d'initiatives isolées, la multiplication des actions et conventions a conduit les institutions concernées vers une professionnalisation de la coopération décentralisée. L'état des lieux de la coopération décentralisée française rend compte des multiples facettes des initiatives et de la diversité de leurs destinations géographiques, ainsi que de la place des différents niveaux de collectivités (régions, départements, communes et les nouvelles intercommunalités).

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

II.2.2.1. Les acteurs directs de la coopération décentralisée française : les collectivités territoriales.

En France, la coopération décentralisée Nord-Sud concerne tous les niveaux de collectivités territoriales. Jusqu'en 2003, la constitution opérait une distinction entre différentes entités au travers des expressions : « collectivités locales » et « collectivités territoriales ». Depuis la révision constitutionnelle, seule l'expression « *collectivités territoriales* » est mentionnée et utilisée. Même si dans le langage commun, l'expression « collectivités locales » est toujours usitée, cette dernière est aujourd'hui dénuée de fondement juridique en France.

Les collectivités territoriales françaises sont des « structures administratives, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis »[44]. Ces entités correspondent aux échelons d'administration locale qui définissent le découpage de la France. De ce fait, les acteurs pouvant être impliqués dans la coopération décentralisée sont les collectivités revêtant la forme d'une commune, de groupements de communes (ou « structures intercommunales »), d'un département ou d'une région. Actuellement, 4823 collectivités françaises sont engagées dans des projets et actions à l'international[45].

Les communes

La compétence pour mener les actions internationales a été conférée aux communes par la loi du 6 février 1992. Leur capacité de coopération est tributaire de facteurs de contingence tels que la taille. En effet, on observe des disparités au niveau du nombre d'actions engagées à l'internationale selon ce critère. Par exemple, la proportion des grandes communes (plus de cent mille habitants) engagées à l'international est plus élevée que celle des petites communes (moins de cinq mille habitants). Conjointement à ce facteur de taille, celui des moyens et des capacités de mobilisation du réseau d'acteurs locaux, a également un impact considérable sur la coopération décentralisée des communes. C'est pourquoi le regroupement des villes peut apparaitre comme une solution pour les petites communes.

[44]Définition retenue par l'INSEE.
[45] ATLAS français de la coopération décentralisée au mois de novembre 2013, www.cncd.fr

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les structures intercommunales.

Les groupements de communes sont tous les établissements publics à fiscalité propre ou non ; ils agissent en lieu et place des collectivités territoriales à la suite des transferts de compétences que celles-ci ont consenties. Ils sont créés pour fédérer les forces des communes. Ils permettent ainsi aux petites communes de pallier les difficultés liées à mise en place d'actions de coopération décentralisée. Ces regroupements se justifient par des objectifs d'ordre plus technique et plus fonctionnel. Et en ce sens, les agglomérations dotent de plus en plus fréquemment les structures intercommunales de compétences internationales. A ce titre, les communautés urbaines prennent en charge la responsabilité des actions de coopération. En matière de coopération décentralisée, l'intercommunalité peut être appréhendée non seulement comme un instrument de mutualisation des moyens (techniques, humains et financiers) pour les communes associées, mais également comme un moyen de mobilisation des capacités d'ingénierie des villes. Dès lors, cela participe à une meilleure cohérence des actions menées.

Le Département.

Ce n'est que depuis 1992, avec la loi du 6 février, que les Départements ont obtenu la faculté de mener des actions de coopération décentralisée. Leur compétence en action sanitaire et sociale leur confère un statut de partenaire de choix dans ces coopérations.

La Région.

Depuis qu'elles sont installées en tant que collectivités territoriales en 1986 (suite à la loi de 1982 sur la décentralisation), les Régions françaises mènent des actions de coopération. Certaines d'entre elles disposent d'une antenne dans la collectivité partenaire dont elles prennent en charge les coûts d'investissement et de fonctionnement (par exemple, la Région Nord-pas de calais à Saint-Louis et à Matam au Sénégal). Les formes des actions de coopération décentralisée sont diverses puisqu'il peut s'agir de jumelage-coopérations (entre régions), de programmes ou de projets de développement, d'échanges techniques, etc.

II.2.2.2. Les collectivités partenaires étrangères.

Hors des frontières françaises, les partenaires sont désignés sous le vocable suivant : « les collectivités étrangères et leurs groupements ». Toutefois, il faut tenir compte de la diversité

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

des définitions permettant de désigner les partenaires ; les réalités à l'étranger et en France n'étant pas toujours les mêmes. Il peut subsister une différence au niveau du degré d'autonomie et du statut des entités avec lesquelles les collectivités françaises sont amenées à entrer en relation de coopération. C'est le cas notamment pour le gouvernement d'un Etat à structure fédérale, pour un groupement villageois (par exemple, une communauté rurale au Sénégal) ou d'une collectivité publique gérée par une autorité déconcentrée.

Compte tenu de cette particularité, la circulaire du 20 avril 2001 relève que *« la loi ne crée pas d'obligation pour que la collectivité étrangère soit de même niveau que la collectivité française »*. Il est uniquement nécessaire de vérifier la capacité juridique de l'autorité partenaire à passer des conventions d'intérêt local et de veiller à la conformité de son engagement avec le droit interne local. Le découpage territorial étant propre à chaque pays, à l'étranger, les collectivités territoriales étrangères sont des autorités, des organismes, exerçant des fonctions territoriales ou régionales considérées comme telles dans le droit interne de chaque Etat. La question de leur autonomie doit être vérifiée ; la faisabilité contractuelle nécessite d'être validée par la préfecture en France.

Encadré 7. Le statut des collectivités partenaires étrangères pour le Sénégal et le Gabon.

Au Sénégal, la coopération décentralisée trouve son fondement juridique dans les lois de décentralisation de 1996. Le Sénégal comprend trois niveaux de collectivités locales. Il s'agit de la région, de la commune et de la communauté rurale. Les régions et communes ont des statuts similaires à ceux des entités correspondantes françaises. La communauté rurale est une collectivité locale, dotée de l'autonomie financière. Elle est constituée par un ensemble de villages appartenant au même terroir. Ceux-ci possèdent des intérêts communs et doivent être capables de trouver ensemble, les ressources nécessaires à leur développement. A l'image des structures intercommunales françaises, les communautés rurales sont amenées à mutualiser les efforts et les moyens des villages pour développer une meilleure implication dans les projets de coopération décentralisée. Ainsi, l'article 17 du Code des collectivités locales, dispose que *« les collectivités locales peuvent entreprendre des actions de coopération qui donnent lieu à des conventions avec des collectivités locales de pays étrangers ou des organismes publics ou privés du développement»*.

Au Gabon, la loi organique n°15 /96 institue comme collectivités locales : le département et la commune. Celles-ci sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. On distingue la commune urbaine (qui peut être divisée en plusieurs arrondissements en fonction de l'importance de son territoire, de la densité de sa population et de son organisation spatiale) et la commune rurale qui comprend un ou plusieurs villages et ayant au moins cent habitants. La Loi 15/96 (article 218) stipule que les communes et les départements ont la possibilité *«d'établir des rapports bilatéraux ou multilatéraux avec des institutions étrangères de même nature ou autre, sous réserve de l'approbation du gouvernement »*. Par ailleurs, les actions de coopération de ces collectivités ne peuvent revêtir que la forme d'un jumelage *(art.219[46])*.

[46] Le jumelage était déjà pratiqué avec 1996 mais ne concernait que quelques villes dans le cadre de jumelage-coopération : Thouars- Port-Gentil (1960) ; Libreville -Nice (1962), Lambaréné - Le Perreux sur Marne (1990)

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les dispositions juridiques propres à chaque pays partenaire créent des conditions de partenariats diversifiées. Il s'ensuit logiquement des dynamiques de coopération différentes. Avenot (2008) souligne que le jumelage ne connait pas un grand succès au Gabon et que cela pourrait être dû à la condition d'approbation préalable du gouvernement pour tisser de tels liens de coopération. Les collectivités territoriales françaises doivent donc composer avec les cadres juridiques locaux pour mettre en œuvre leurs actions de coopération décentralisées. Pour ce faire, elles disposent d'un large réseau de partenaires associés aux projets.

II.2.2.3. Les collectivités partenaires de l'espace francophone : une zone de coopération privilégiée.

La coopération décentralisée française évolue dans un environnement hétérogène et foisonnant. En effet, l'ensemble des régions, plus des trois-quarts des départements, la quasi-totalité des grandes villes et des communautés urbaines, de très nombreuses communes de petites et moyennes taille et un nombre croissant de structures intercommunales, sont aujourd'hui impliquées dans des projets de coopération internationale. Au fil des années, cette tendance n'a eu de cesse d'évoluer à la hausse. Il en est de même pour le nombre de projets répertoriés. A l'heure actuelle[47], cent quarante-huit pays constituent l'aire géographique de destination des projets français de coopération décentralisée. Ces pays se répartissent entre huit grandes zones géographiques[48] et une aire culturelle principale pour un ensemble de 10360 collectivités partenaires à l'étranger et un portefeuille de près de 13000 projets.

Les zones de coopération choisies par les collectivités françaises sont d'abord l'Afrique francophone, ensuite la Chine et l'Asie du Sud-Est. On note une présence encore limitée mais en progression en Amérique du Sud, des percées intéressantes dans l'Afrique lusophone et anglophone et, enfin, une forte présence dans les pays d'Europe médiane (Pologne, Roumanie, Hongrie...). En outre, les collectivités territoriales françaises s'impliquent de plus en plus dans des coopérations transfrontalières ou interrégionales au sein de l'Union européenne et son voisinage. Dans cette perspective, elles sont également appelées à développer leur présence dans les programmes communautaires et multilatéraux.

[47] Source atlas de la Coopération décentralisée au mois de Novembre 2013

[48] Europe occidentale (constituée de l'Union européenne dans ses limites actuelles et de l'Espace Economique Européen), Europe centrale et orientale, pays du pourtour méditerranéen et du Moyen-Orient ; Afrique sans Maghreb ni le Machrek (l'Orient arabe), L'Amérique du Nord, L'Amérique centrale et australe, Asie, Océanie.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Au-delà de la territorialisation des projets, la francophonie constitue une aire culturelle particulière de destination car transverse à de nombreux territoires et pays. Parmi les valeurs promues notamment par l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), la promotion de la diversité constitue un agent facilitateur des initiatives de coopération en général, de coopération décentralisée en particulier (Musitelli, 2008). Par ailleurs, en tant que dispositif institutionnel[49] organisant les relations entre les pays francophones, l'OIF dispose d'une expérience pratique multilatérale[50] ainsi que d'un réseau étendu d'institutions partenaires. Parmi les grandes aires linguistiques (anglophone, lusophone, hispanophone etc.), l'espace de la francophonie constitue une zone privilégiée.

Avec une action de coopération sur quatre se déroulant dans un pays francophone, la francophonie est la deuxième zone de coopération décentralisée (la première zone est l'Union européenne). Le réseau des pays francophones est parmi les plus anciens des réseaux linguistiques et a fortement bénéficié du nouveau statut français de la coopération décentralisée (1992). Toutefois, il ne s'agit pas d'un espace systématique de coopération puisque certains des 57 Etats et gouvernements signataires de la charte de la francophonie ne sont pas bénéficiaires de projets. C'est le cas de Djibouti, par exemple, pour lequel on ne recense actuellement aucun projet de coopération décentralisée.

Les projets de coopération décentralisée se caractérisent par une couverture large de domaines dans l'optique de favoriser une meilleure prise en charge des pays destinataires. On peut relever que ces projets, à des stades d'avancement divers, sont conçus, mis en œuvre, appuyés et encadrés par une diversité d'acteurs.

La coopération décentralisée se développe à travers un faisceau d'acteurs de nature diversifiée : institutionnels, associatifs ou même privés, de niveaux divers (local, national, européen, international…). Ils sont, pour la plupart, positionnés différemment selon qu'ils sont bailleurs, opérateurs ou les deux à la fois (Laye, 2005). Le « triangle premier de la coopération internationale » est constitué par l'Etat, les collectivités et les ONG. Ces partenaires sont rejoints par d'autres acteurs tels que les entreprises, les organismes publics et privés d'enseignement et de recherche, les groupes de services urbains et les établissements

[49] OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

[50] L'AIMF (Association Internationale des Maires Francophones) par exemple est un des opérateurs de la Francophonie, au service de la coopération multilatérale francophone.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

de santé… (Alliès *et al.*, 2003, p.382). La diversité des catégories d'acteurs engendre un flou quant à leur nature et leur identité. La définition du terme et le balayage descriptif de ces derniers permettent dans un premier temps, une meilleure compréhension du système, et, dans un second temps, un positionnement de notre étude. En effet, il s'agit ici de préciser quelle catégorie d'acteurs nous souhaitons privilégier dans notre analyse.

Selon Laye (2005), parler d'acteurs de la coopération décentralisée renvoie à la multitude des personnes morales publiques concernées. En effet, la dimension interculturelle de cette forme de coopération induit une multitude de significations qui varient selon les pays. Par ailleurs, la conception européenne intègre également les acteurs privés. Néanmoins, Laye (2005) reconnait qu'il y a un accord majeur autour du caractère non gouvernemental : la coopération décentralisée n'implique pas directement les Etats, c'est-à-dire, les gouvernements centraux. Dans ce sens, nous allons présenter les catégories d'acteurs en France et à l'étranger (au Sénégal et au Gabon notamment, deux pays dans lesquels nous avons observé les coopérations (ces pays sont présentés dans l'**annexe 10**). Dans cette perspective, nous opérons une distinction fondamentale entre les partenaires directs (les collectivités territoriales) et les partenaires associés.

II.2.3. Les partenaires associés de la coopération décentralisée française.

C'est grâce au concours de différentes instances que la coopération décentralisée française démontre un dynamisme particulier. Un vaste réseau d'acteurs est mobilisé et intervient dans l'élaboration des stratégies de coopération ou dans l'accompagnement financier et technique. Si les acteurs principaux désignés sont les collectivités territoriales (ou leurs groupements) dans leur relation avec d'autres collectivités territoriales (ou leur groupement) étrangères, ces dernières peuvent faire appel au concours d'autres acteurs (associations de solidarité internationale, mais aussi d'éducation populaire, organismes d'insertions, entreprises, universités, etc.) qui interviennent également comme opérateurs des projets et des partenariats.

Ces nombreux *partenaires* interviennent comme *acteurs associés* aux partenariats mis en œuvre par les collectivités territoriales. Nous présenterons ici : l'Etat, des organisations communautaires et multilatérales, des organisations représentatives des collectivités territoriales, ainsi que des réseaux régionaux d'acteurs de la coopération et de la solidarité internationale.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

II.2.3.1. L'Etat français.

Les collectivités territoriales doivent mener leurs actions à l'extérieur de la France dans un cadre réglementaire strict et défini. En ce sens, l'Etat est garant de la légalité des opérations menées en définissant notamment le cadre juridique mais il joue également un rôle de partenaire en créant des dispositifs d'accompagnement des projets sous la forme d'appuis financiers ou techniques. La loi confère à l'Etat le soin de veiller à ce que les collectivités territoriales respectent les engagements internationaux de la France. Par ailleurs, elle fixe l'ordonnancement général des compétences locales transférées à chaque collectivité dans le cadre de la décentralisation. Ce sont les préfets et sous-préfets qui assurent le contrôle de la légalité dans un souci constant de sauvegarde de la cohérence juridique du dispositif. L'intérêt réside dans la prévention du contentieux et l'assurance de la clarté des engagements pris par les assemblées délibérantes et les exécutifs locaux. Deux objectifs sont ainsi poursuivis : (a) la gestion du cadre juridique, son interprétation et son évolution, d'une part, et (b) la cohésion de l'action administrative, d'autre part. Cette cohésion est vérifiée par le Délégué pour l'Action Extérieure des Collectivités locales.

Outre cet accompagnement technique, l'Etat apporte un soutien financier à travers les cofinancements dont la gestion est assurée par les services centraux du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE). Les cofinancements constituent des outils efficaces pour construire des partenariats Etats-collectivités territoriales. Ils consistent à soutenir des projets qui présentent un intérêt particulier au regard des priorités de l'Etat (notamment, en matière d'aide au développement) et dont l'objet est le plus souvent en lien avec des projets inter-Etats en cours.

L'Etat appuie son action sur les services déconcentrés (les préfectures de région appuyées par les réseaux locaux des ministères). L'accompagnement de l'Etat ne se limite pas au contexte français. Ainsi à l'étranger, cette mission est assurée par les postes diplomatiques (ambassades de France et consulats généraux dont l'une des missions est d'informer les collectivités territoriales françaises du cadre général politique, économique, social et culturel du pays dans lequel elles opèrent leurs actions).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le Délégué pour l'action extérieure des collectivités territoriales.

La Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT) est basée au sein du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes. Elle constitue l'entrée unique pour l'appui à l'action internationale des pouvoirs publics locaux. Son intégration au sein de la Direction générale de la Mondialisation, du Développement et des Partenariats (DGM) favorise une meilleure insertion de la coopération décentralisée dans la politique de coopération internationale de la France. La DAECT est investie de plusieurs missions : (a) elle recueille et analyse les informations relatives à l'action extérieure des collectivités territoriales, (b) elle définit et met en œuvre la stratégie de soutien à la coopération décentralisée (appels à projet, fonds géographiques paritaires). Cette action s'effectue en complémentarité avec celles de l'ensemble des partenaires (animation du dialogue avec les collectivités et leurs associations, animation de groupes de travail favorisant une approche partagée, développement des partenariats mutualisés, etc…).

Pour la définition et la mise en œuvre de la stratégie géographique de développement de coopérations décentralisées, la DAECT se concerte avec les ambassades ; en particulier, dans les pays où les collectivités territoriales françaises sont peu ou pas présentes. Elle met en place des outils en faveur de la mise en cohérence et de la mutualisation (assises bilatérales, portail de la coopération décentralisée, Atlas français de la coopération décentralisée, plateforme du tourisme solidaire) ainsi que des outils favorisant le développement des coopérations décentralisées (bourses-projets en ligne[51]). Par ailleurs, elle fournit des services d'information, d'analyse et de conseils auprès des collectivités engagées à l'international et met en place des outils de communication facilitant la concertation et la coordination. Enfin, elle contribue à l'élaboration des textes juridiques (coopération transfrontalière…) et à l'amélioration des modalités d'exercice de la coopération décentralisée. Elle élabore et met en œuvre (sous l'autorité de la DGM) les programmes de cofinancement de la coopération décentralisée sous la forme d'appels à projets annuels ou triennaux (annexe 11).

[51] La bourse-projets de la coopération décentralisée est une bourse d'échanges qui recense des projets concrets menés par des collectivités locales des pays partenaires et qui peuvent intéresser des collectivités territoriales françaises. Elle permet d'avoir une meilleure connaissance de la demande des collectivités locales des pays partenaires en termes de projets. Elle constitue un outil au service du développement des coopérations décentralisées, notamment dans des zones géographiques où les collectivités françaises sont peu ou pas présentes. L'animation de cette bourse est assurée par les ambassades

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La Commission Nationale de la Coopération décentralisée.

La CNCD a été créée par la loi du 6 février 1992. Elle rassemble à parité des représentants des associations nationales de collectivités locales et de tous les ministères concernés par la coopération décentralisée (16 membres titulaires et 16 membres suppléants pour chacune de ces catégories). « Espace de dialogue et de concertation », la CNCD peut formuler toutes propositions visant à améliorer et renforcer les modalités d'exercice de la coopération décentralisée[52]. Elle est rattachée au Premier ministre et réunit tous les acteurs concernés. C'est une instance d'échanges et de propositions, chargée d'établir un état de la coopération décentralisée. Son secrétariat et la mise en œuvre de sa politique sont assurés au sein du ministère des Affaires étrangères par la DAECT, en charge de la coordination interministérielle. En résumé, les deux missions principales de la CNCD sont : (a) l'amélioration des modalités d'exercice de la coopération décentralisée, (b) la mise à jour d'un état des lieux de celle-ci sous forme d'une base de données (l'Atlas de la coopération décentralisée accessible sur le site web de ladite commission). Cette instance a vocation à être « l'instrument privilégié du dialogue entre l'État et les collectivités locales dans le sens d'une meilleure coordination et d'une plus grande complémentarité sur le plan international ».

Le réseau diplomatique de la France.

La représentation permanente d'un Etat auprès d'un autre Etat est principalement assurée par les ambassades (ou « postes diplomatiques »). Le réseau diplomatique de la France se compose des ambassades, des représentations diplomatiques et des postes consulaires. Le rôle de l'ambassade est de veiller à la cohérence des actions françaises dans le pays de destination. Elle est le lieu de collecte des informations et de coordination des actions menées notamment dans le cadre de la coopération décentralisée, qu'il s'agisse d'actions de développement ou d'actions transfrontalières. A ce titre, l'ambassade peut fournir, aux collectivités territoriales françaises, les informations sur le contexte politique, économique, social et humanitaire du pays concerné et également sur les actions menées par les autres collectivités ou opérateurs étrangers. L'ambassadeur et ses collaborateurs sont les interlocuteurs privilégiés des élus. Ces derniers doivent prendre l'attache de l'ambassade de France à l'occasion de tout déplacement dans le pays de coopération. A cet effet, un « point d'entrée et de sortie » est prévu dans

[52] Article L. 1115-6 du Code général des collectivités territoriales

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

chaque ambassade pour assurer la fonction de contact et de suivi au quotidien avec les acteurs (élus et fonctionnaires) de la coopération décentralisée.

Encadré 8. Le rôle des ambassades dans le dispositif des appels à projets.

Les ambassades constituent des relais importants dans le dispositif des appels à projets. Le cas particulier de l'ambassade de France au Sénégal (qui dispose d'un Pôle de la Coopération Non-Gouvernementale) est très intéressant. Le Pôle de la Coopération Non-Gouvernementale émet des avis bien argumentés. Cela est dû à son rôle d'accompagnement des collectivités françaises dans leurs relations partenariales avec les collectivités sénégalaises. Selon les moyens dont elles disposent, les ambassades effectuent des missions d'information sur les projets. Elles procurent une bonne connaissance des projets et une meilleure visibilité sur l'effectivité et sur la viabilité de ces derniers.

Le réseau consulaire peut également amener un appui auprès des acteurs de la coopération décentralisée. Au-delà des renseignements sur la vie économique, sociale et culturelle de leur « circonscription », le consulat assure effectivement les services habituellement offerts aux français expatriés mais aussi aux « missionnaires » français délégués par les collectivités territoriales. C'est davantage au sein de l'ambassade et en particulier auprès du Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) que les collectivités territoriales peuvent s'appuyer. Outre la gestion des instituts culturels français et des écoles françaises, le conseiller de coopération et d'action culturelle est chargé de coordonner la coopération française assisté de spécialistes pour l'enseignement, les actions artistiques, l'audiovisuel, la coopération scientifique, technique et administrative. Dans la plupart des postes, un correspondant « coopération décentralisée » est désigné au sein du service.

La Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT) et la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CNCD) sont deux entités nationales qui permettent le dialogue et la cohérence des actions entre l'Etat et les collectivités. En dehors du territoire français, cette liaison est assurée par le réseau diplomatique. Notons qu'il y a un rapport direct entre les collectivités territoriales et chacun de ces acteurs étatiques. Cela contribue à une mise en cohérence nationale et locale. Toutefois, les actions des collectivités territoriales peuvent également s'effectuer avec le concours des organisations communautaires et multilatérales pour une cohérence plus globale.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

II.2.3.2. Les organisations communautaires et multilatérales (Union Européenne et Nations Unies).

Par ses programmes de coopération, l'Union Européenne intervient auprès des pays d'Europe hors-communauté mais aussi auprès des pays du reste du monde. La politique d'aide au développement et de coopération de l'UE est établie en faveur des pays en développement (PED), ainsi que des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) et des nouveaux pays industrialisés (NPI). Au titre de l'aide au développement, les projets de coopération décentralisée sont financés à partir des fonds de coopération destinés à chaque zone géographique : Fonds Européen de Développement (FED) pour les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (pays ACP) et sur budget propre de l'UE pour les autres pays.

Les institutions appartenant au système des nations unies interviennent principalement pour encourager l'émergence ou le renforcement des capacités d'acteurs locaux des pays en développement. Les collectivités territoriales et leurs partenaires peuvent collaborer avec les différentes institutions des nations unies. Cette collaboration peut aller dans le sens d'une cohérence internationale des programmes mis en œuvre dans une même zone géographique (à l'exemple du programme Art-Gold du Programme des Nations Unies Pour le Développement, PNUD) et s'établit à partir de financements conjoints.

II.2.3.3. Les organisations représentatives des collectivités territoriales.

Fédérant les collectivités territoriales qui s'investissent dans la coopération décentralisée, différentes associations ont été créées en fonction des types de collectivités concernées : l'Association des Maires de France (AMF), l'Assemblée des Départements de France (ADF) et l'Association des Régions de France (ARF). D'autres fédérations sont transverses à différents types de collectivités : l'Union Nationale des Acteurs du Développement Local (UNADEL) ou Cités Unies de France (CUF). Au niveau européen, on note l'implication de l'Association Française du Conseil des Communes et des Régions d'Europe (AFCCRE). Enfin, sur le plan international, de multiples structures jouent surtout un rôle d'information, de conseil, de représentation, de concertation et d'appui. On peut recenser ainsi la Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU), l'Union Internationale des Autorités Locales (IULA), l'association Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) ou également l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

II.2.3.4. Les réseaux régionaux d'acteurs de la coopération et de la solidarité internationale.

Ces réseaux sont des lieux d'échanges et d'appui à la concertation des acteurs engagés dans des actions de coopération ou de solidarité internationale au sein d'une région donnée. Ils ont ainsi un rôle d'information et de recensement des acteurs engagés à l'international. Ils participent à la mise en relation de ces derniers. En ce qui concerne les projets, ces structures peuvent les accompagner en contribuant à l'amélioration qualitative de leur conception, à la recherche de partenaires et au financement. Des ateliers de formation à destination des acteurs peuvent également être proposés.

II.2.3.5. Les partenaires locaux.

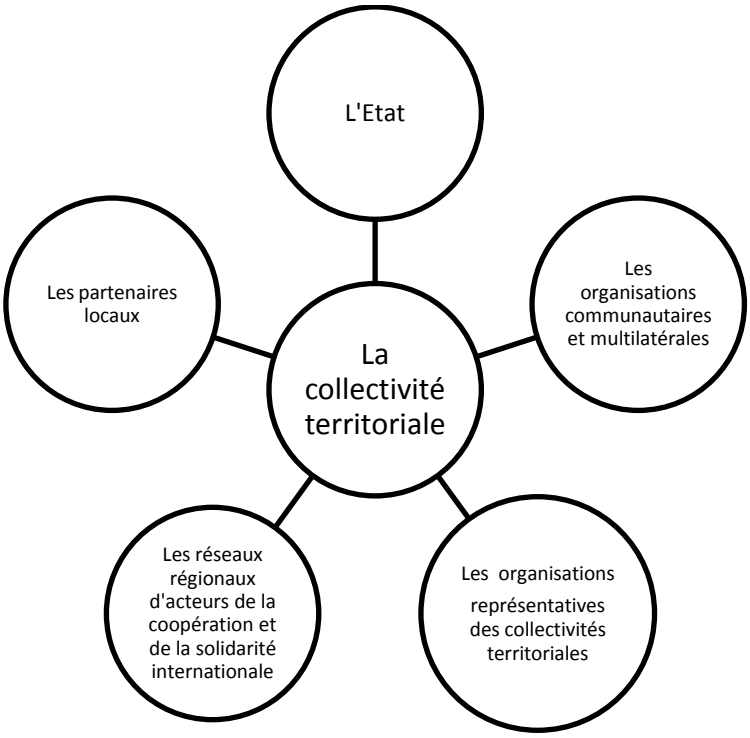
Outre les acteurs cités précédemment, il existe de nombreux autres intervenants avec lesquels les collectivités entretiennent des partenariats étroits. Il peut s'agir d'organismes professionnels tels que l'association des ingénieurs des villes de France (AIVF), d'établissements consulaires (chambres d'agriculture, chambres de commerce et d'industrie…), d'associations de solidarité internationale et leurs regroupements (ASI), de partenaires financiers tels que la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ou l'Association Nationale pour le Développement Agricole (ANDA), d'organismes de formation, d'information ou d'expertise tel que le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) ou encore, de l'Office International de l'eau (OIEau).

En définitive, les acteurs de la coopération décentralisée se situent à différents niveaux : international, national et local. Ils peuvent jouer des rôles divers allant de la définition de la politique de coopération décentralisée jusqu'à son financement et à sa mise en œuvre. A l'échelle nationale, l'Etat français joue surtout un rôle d'encadrement et de contrôle, d'accompagnement et de (co-)financement des actions de coopération décentralisée. Cela s'effectue par le biais d'espaces de dialogue et de concertation : celui de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CNCD) et de la Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT). Le souci pour la cohérence de la politique de coopération internationale de l'Etat se caractérise également par la mobilisation de son réseau diplomatique.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les différents réseaux nationaux et internationaux garantissent la cohérence et la dynamique des échanges entre collectivités territoriales. Ainsi, si le concept de coopération décentralisée peut paraitre flou et complexe, il présente un cadre foisonnant (par ses structures, ses acteurs, ses dispositions juridiques, ses différents contextes nationaux) pour l'analyse des partenariats objet de notre recherche). L'ensemble des acteurs peut être résumé dans la figure suivante.

Figure 5. Les acteurs de la coopération décentralisée française.



La présente figure est représentative des acteurs de la coopération décentralisée française. Il s'agit d'un modèle synthétique des partenaires d'une collectivité territoriale française. Toutefois, il peut être transposable à n'importe quelle autre collectivité territoriale avec quelques différences notoires, notamment au sein de l'Etat. A titre d'exemple, il peut s'agir de l'existence ou non d'une instance permanente de recensement et de suivi de l'ensemble des actions internationales des collectivités territoriales et favorisant la cohérence globale de la politique d'aide et de développement, notamment par le biais de la mutualisation). L'intervention des différents partenaires d'une collectivité territoriale n'est pas simultanée. Elle répond à des fonctions différentes selon le partenaire désigné : information, suivi, financement, appui etc. L'équilibre et la coordination efficaces des rôles respectifs sont garants de l'efficacité du dispositif de coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Résumé II.2.

Le modèle français de coopération décentralisée repose sur un ensemble de dispositions juridiques dont les premières datent des années 1980. En 1992, l'action internationale des collectivités territoriales est pleinement reconnue en France. L'état des lieux de la coopération décentralisée française montre une préférence ou propension à coopérer avec les pays de la zone francophone. Cela s'explique notamment par le fait que l'organisation administrative de certains Etats (en particulier, les pays d'Afrique francophone) est héritée de l'époque coloniale mais également par le fait du maintien de liens particuliers avec les anciennes colonies. Quels que soient les pays, les collectivités territoriales sont les acteurs principaux de la coopération décentralisée. Pour mener à bien leurs projets elles disposent du soutien de nombreux acteurs et ce, à différentes échelles (locale, nationale, européenne et mondiale). Ces acteurs-tiers sont notamment l'Etat, les organisations communautaires et multilatérales, les organisations représentatives des collectivités territoriales, ainsi que des réseaux régionaux d'acteurs de la coopération et de la solidarité internationale.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Synthèse chapitre 2.

La bonne gouvernance est un volet majeur du développement. Au travers de la décentralisation, elle implique une meilleure gestion des biens et services publics au niveau local, désormais appréhendé comme l'échelon le plus adéquat pour résoudre les problèmes de développement que connaissent de nombreux pays dits du Sud. Pourtant, bien que la décentralisation constitue un modèle en matière d'organisation administrative, elle ne prend pas une forme homogène à travers le monde. De nombreux contrastes apparaissent. Cela a pour conséquence le fait que des collectivités territoriales se trouvent dotées de nombreuses compétences mais disposent de moyens insuffisants pour assurer concrètement leurs missions de service public local. A ce titre, la coopération décentralisée est l'un des moyens à disposition des collectivités territoriales pour apporter une réponse à certains de leurs besoins, notamment en renforcement des compétences. Les modèles récents de partenariats de coopération décentralisée semblent de plus en plus éloignés du modèle d'antan, axé principalement sur l'amitié entre les peuples par le biais des jumelages. Ainsi, les collectivités partenaires développent des projets et des programmes impliquant davantage d'échanges inter-organisationnels (échanges d'expériences, renforcement des capacités, etc.). Au-delà des aspects politiques et socioculturels de ces coopérations, réside une dimension partenariale mettant en interaction deux ou plusieurs organisations. Compte tenu de la richesse de ce dispositif, la coopération décentralisée constitue un domaine de recherche intéressant du point de vue de la gestion.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 3. Le succès des partenariats de coopération décentralisée : éléments de problématique.

La coopération décentralisée regroupe l'ensemble des actions de coopération internationale menées par les collectivités territoriales. Il peut s'agir de jumelages, de jumelages-coopérations, de projets de développement, d'échanges techniques, d'opérations de promotion économique (aide à la création d'entreprises, appui aux acteurs économiques, micro-crédit, etc.), ou de coopération transfrontalière. La coopération décentralisée implique la signature d'une convention liant une collectivité française à un partenaire clairement identifié. Fortes d'une longue expérience de gestion locale des services publics collectifs, les collectivités territoriales françaises mobilisent de nombreuses compétences. Un appui technique et méthodologique important peut être apporté aux partenaires, en impliquant tous les acteurs des territoires (réseaux associatifs, organismes professionnels, hôpitaux, universités…). La France est considérée comme la pionnière dans la coopération décentralisée. De ce fait, le modèle français en la matière est le plus observé notamment dans les Etats dont l'organisation administrative est inspirée du modèle français. L'état des lieux de la coopération décentralisée française présente des dynamiques partenariales variées ; certains partenariats sont actifs tandis que d'autres sont inactifs voire abandonnés. Ces différents statuts conduisent à questionner le succès d'un partenariat.

Le présent chapitre est consacré à la présentation des éléments de notre problématique. Habituellement éloignées des études en sciences de gestion, il nous importe de resituer les collectivités territoriales et leurs actions dans notre domaine (section 1). Au-delà du nécessaire ancrage de notre travail dans la perspective traditionnelle des recherches en management, il convient de définir et situer la question de la coopération dans le cadre des relations inter-organisationnelles (que les organisations soient privées ou publiques) et caractériser la problématique de la coopération entre organisations (section 2). Dès lors, la question complexe du succès des partenariats se pose (section 3) : comment évaluer ce qui est une réussite partenariale et quels en sont les facteurs contributifs ? C'est à partir de ce questionnement que nous posons notre problématique en fin de chapitre.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

III.1. La coopération décentralisée comme champ d'études en Sciences de Gestion.

L'analyse de collectivités territoriales et plus spécialement de la coopération décentralisée peut être envisagée, en sciences de gestion, à partir de théories diversifiées. La théorie de la bureaucratie de Weber (1971) permet d'aborder la dimension organisationnelle des institutions concernées. Les théories du marketing (en particulier celles qui portent sur la relation entre fournisseur et client) peuvent conduire à appréhender la question de la relation entre collectivités territoriales françaises et collectivités partenaires. Les théories de l'action permettent d'orienter l'analyse sur les comportements des acteurs au sein des partenariats institutionnels mis en œuvre.

Afin de circonscrire la coopération décentralisée en tant que phénomène ou objet d'études dans les sciences de gestion, nous proposons de centrer notre approche sur le champ des relations inter-organisationnelles. Pour ce faire, nous décrivons préalablement les collectivités territoriales en tant qu'organisations publiques, pour observer ensuite les liens entre coopération décentralisée et différentes thématiques habituellement abordées dans notre discipline (section 1): la coopération (entre organisations ou entre individus), l'apprentissage, la gestion de projet. Ceci nous permet de délimiter les dimensions de notre objet de recherche et d'aborder la coopération décentralisée comme relation inter-organisationnelle (section 2).

III.1.1. Les collectivités territoriales et leurs actions comme objets d'étude.

Les termes d'*organisation* et d'*institution* sont souvent confondus et employés de manière polysémique (Livian, 2005) de ce fait nous tentons d'apporter des précisions sur la nature d'une collectivité territoriale. S'agit-il d'une organisation, d'une institution ou des deux à fois ? On recense différents types d'organisation. Livian (2005) situe les entités publiques dans la catégorie des organisations « d'emploi ». Il s'agit de toute organisation comportant des liens de subordination et des modes de régulation, et pas nécessairement située dans le monde économique. L'institution quant à elle, désigne le cadre global au sein duquel se déroule une activité économique ou sociale. C'est donc un cadre préalable à toute action organisée. Les institutions sont alors à considérer comme la base de l'organisation puisqu'il s'agit d'un ensemble ayant une fonction d'orientation et de régulations sociales globales intervenant au niveau politique (Enriquez, 1998). La coopération décentralisée implique la collaboration

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

directe des entités territoriales. Elle est présentée simultanément comme une coopération administrative et comme une coopération institutionnelle (Petiteville, 1995 ; Kessler, 1993). De ce fait, nous considérons la nature double de la collectivité locale. Elle est à la fois une organisation et une institution créatrice du lien social.

Labourdette (1998) définit les administrations publiques comme des institutions dont la fonction économique principale consiste à produire des services non marchands, destinés à tous les agents, ou à procéder à des opérations de répartition du revenu et du patrimoine national. Ces organisations comprennent différentes structures telles que l'Etat et les administrations à compétence générale, les établissements publics hospitaliers, les collectivités territoriales et différents organes qui en émanent (syndicats communaux, communautés urbaines, régies). Les termes organisations et administrations sont employés indifféremment. Toutefois, le caractère administratif renvoie au modèle d'organisation de type bureaucratique de Max Weber.

III.1.1.1. Les collectivités territoriales comme organisations.

L'articulation de l'administration publique et de la gestion, conduit Labourdette (1998) à déplorer l'aphorisme selon lequel les services publics doivent être gérés comme des entreprises. Pourtant, on observe une tendance au rapprochement des méthodes de gestion du secteur privé aux administrations, par le biais du New Public Management[53]. Cela reviendrait, selon Labourdette, à nier l'utilité de toute analyse des administrations. Or, en tenant compte des missions poursuivies, des structures adoptées et des singularités propres aux administrations, on parviendrait, selon lui, à l'ébauche d'une théorie des organisations publiques sous l'angle (a) des missions, (b) de la structure, (c) de l'environnement.

Pour ce qui est des **missions**, les administrations jouent un rôle de correcteur du marché qui démontre parfois des carences en matière de gestion des biens collectifs. Les structures caractérisent l'agencement des tâches et les relations avec les agents extérieurs. Ainsi, les administrations apparaissent à la fois comme des systèmes complexes et des systèmes dépendants.

[53] Voir le n°115 de la RFG, « New Public Management »

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Différents critères permettent d'apprécier la complexité de la **structure** des administrations. Il s'agit de leur taille (pouvant être appréciée en nombre de salariés), des différents statuts des agents, la répartition des fonctions, etc. Cette complexité justifie une organisation hiérarchique stricte (Simon ,1991), une répartition des tâches en fonction des compétences de chacun (Labourdette, 1998) et nécessite un important travail de coordination.

En tant que systèmes dépendants, on relève la présence de mécanismes d'influence auxquels sont soumises les administrations. Bien souvent, on dénote l'influence de la politique (Louart, 1997) sur le fonctionnement des administrations et sur les mesures prises. Toutefois, cette influence n'est pas forcément à considérer de manière défavorable. Au contraire, et cela est vérifiable dans la coopération décentralisée, le politique peut se révéler être un catalyseur essentiel (en particulier, dans l'initiative des projets).

Par ailleurs, les organisations publiques présentent un certain nombre de singularités. Elles sont bien souvent prises comme des institutions limitant le pouvoir discrétionnaire du consommateur. D'où cette forte tendance à croire qu'elles maîtrisent leur **environnement**. Par nature stable, cet environnement induit une structure dite mécaniste ou rigide (Burns et Stalker, 1961). Pourtant, la multiplication des administrations publiques (notamment par le biais de la décentralisation) entraine l'apparition d'unités qui orientent leurs actions et qui formulent leurs suggestions de manière autonome (en toute relativité). On relève alors une tendance à l'émancipation de certaines structures administratives qui évoluent dans un environnement original et qui sont soumises à des contraintes d'intensité variable. De ce fait, Labourdette (1998) invite à considérer que l'environnement des organisations publiques est finalement similaire à celui des entreprises. Les collectivités territoriales sont d'ailleurs susceptibles d'évoluer selon un cycle (Kotler, 1993) ; cette dynamique les rapproche alors d'une structure organique (Burns et Stalker, 1961).

Selon les spécialistes des organisations publiques, les « citoyens-usagers-consommateurs » peuvent exprimer un degré d'exigence élevé quelle que soit la structure (administration centrale, collectivité territoriale ou commerce). Ces éléments justifient l'approche marketing des organisations publiques et en particulier des collectivités territoriales (Kotler, 1993). Par ailleurs, dans un contexte de mondialisation, les collectivités s'inscrivent dans des actions de promotion orientées à la fois vers leurs concitoyens mais aussi vers leurs partenaires et

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

« concurrents » externes. A ce titre, leurs actions de coopération décentralisée peuvent participer à les valoriser.

Les organisations publiques se caractérisent généralement par l'absence de recherche de bénéfices ainsi que par une orientation vers la maximisation de la satisfaction des usagers (Newhouse, 1970). Cela explique l'accent mis sur la qualité des services et des prestations et plus globalement de la qualité des structures qui les offrent (Bartoli, 1997). Néanmoins, les nouvelles orientations des collectivités territoriales (particulièrement dans la cadre de la coopération décentralisée et transfrontalière) impliquent la réalisation de projets de développement économique. De ce fait les notions de rentabilité, ou même de bénéfices, ne peuvent être totalement exclues y compris dans des projets de nature non-économique. C'est ainsi que nous considérons les collectivités comme des organisations appliquant au minimum des principes de choix rationnels. Cela préside logiquement aux choix de coopération décentralisée.

III.1.1.2. Coopération, apprentissage et démarche projet dans les projets de coopération décentralisée.

L'intérêt des sciences de gestion pour les collectivités territoriales et leur action peut se justifier simplement par le fait qu'il s'agit d'organisations (objet d'étude fondamental de notre discipline) gouvernées par des rationalités techniques et économiques. Au-delà de ce fait, nous pouvons souligner que des thématiques habituellement traitées en gestion sont des caractéristiques majeures des processus de coopération décentralisée : la coopération, l'apprentissage et la démarche projet.

La question de la coopération au cœur de la Coopération décentralisée.

La coopération décentralisée conduit à des formes de coopération et/ou de collaboration entre organisations et/ou entre individus. Au niveau organisationnel, il s'agit principalement des collectivités territoriales et des entités étrangères ayant le statut de partenaires. Au niveau individuel, il s'agit des personnes chargées d'animer les partenariats et qui sont ainsi amenées à collaborer ensemble et personnellement pour la mise en œuvre des différents projets. L'implication s'exprime dans l'engagement des entités partenaires, mais aussi des individus en termes de comportements coopératifs et collaboratifs visant à réaliser les objectifs du

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

partenariat. In fine, cette implication se traduit également en termes d'identification à des valeurs communes telles que la solidarité, le partage ou la réciprocité.

Pour paraphraser Gheorghiu & Moatty (2006), la coopération dépend des positions, des dispositions et des trajectoires (expériences) des partenaires, de l'autonomie et du respect de règles morales qui génère l'esprit d'équipe (identification, attachement). Ces auteurs établissent une typologie d'acteurs dans le contexte de travail collectif : dirigeants, exécutants, médiateurs. Bien que spécifique au secteur industriel, elle peut néanmoins être transposée au contexte de coopération décentralisée dans lequel les acteurs (institutionnels, organisationnels ou individuels) peuvent revêtir chacun de ces rôles, de manière permanente ou occasionnelle.

Au-delà de l'aspect collaboratif, les coopérations représentent un moyen d'accès, d'acquisition ou d'échange de compétences permettant aux organisations partenaires d'élargir leur base de compétences et de soutenir leur développement (Kogut, 1988 ; Hamel, 1991 ; Kogut & Zander, 1993 ; etc.). Les ressources et compétences, susceptibles d'être acquises dans le cadre de la coopération décentralisée, ont pour vocation d'améliorer la qualité globale des collectivités bénéficiaires (efficience et efficacité). La coopération décentralisée permet donc la réalisation d'un apprentissage.

L'apprentissage organisationnel dans les processus de coopération décentralisée.

Longtemps réservé à qualifier les processus d'acquisition de compétences individuelles, le concept d'apprentissage appliqué aux organisations (l'apprentissage organisationnel) a été transposé aux organisations depuis les travaux de Simon au début des années 1950[54] (Barthélemy, Fulconis, & Mothe, 2001). Plusieurs définitions de l'apprentissage organisationnel se confrontent et diffèrent suivant les visions de l'organisation mais aussi selon les appartenances des auteurs aux différents champs des sciences humaines (Leroy, 1998).

Selon Probst & Büchel (1995), la coopération peut être vue comme un cadre propice à l'apprentissage organisationnel. C'est ainsi un moyen de développer de nouvelles compétences et de se familiariser avec de nouvelles méthodes de gestion. L'apprentissage est

[54] Simon, Herbert, A (1957) *Administrative behavior*, New York, The Free Press (Traduction, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983)

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

alors défini comme *« l'élargissement et le changement du système de valeurs et de connaissances, l'amélioration des capacités de résolution des problèmes et d'actions ainsi que le changement du cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation »* (Probst & Büchel, 1995, p. 16). Michalet (1988) considère la coopération comme un moyen d'accéder aux informations du partenaire et de les transférer dans sa propre organisation. La nature des informations est, bien entendu, primordiale pour conclure à un effet d'apprentissage ou non.

Du fait de leur configuration, les coopérations peuvent constituer des choix judicieux d'organisation qui facilitent l'apprentissage entre les partenaires. D'un point de vue stratégique, Hamel (1991) énonce l'importance de l'intention qui reflète la volonté d'apprendre d'un partenaire. Cette volonté d'apprendre est fondée sur la prise de conscience d'une nécessité de changement ou de la possibilité d'apprendre au sein de l'accord (Ingham, 1994). On peut donc supposer que les collectivités désireuses de nouer des partenariats peuvent justifier leur choix par une volonté d'apprendre. Les conventions alors établies constituent des moyens possibles d'évaluation des intentions.

Le débat autour du concept d'apprentissage porte principalement sur sa dimension individuelle et/ou organisationnelle. Le fait que les individus apprennent est indiscutable. Pour que l'institution puisse évoluer, il faut effectivement des apprentissages individuels qui se révèlent primordiaux pour l'apprentissage organisationnel. Néanmoins, l'apprentissage organisationnel revêt un caractère flou en raison de la liaison difficile entre le niveau individuel et le niveau organisationnel. L'apprentissage dans le cadre des coopérations inter-organisationnelles traduit *« un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire »* (Ingham , 1994). Nous adoptons cette conception pour décrire les potentialités d'apprentissage dans la coopération décentralisée. Pour Ingham (1994), en tant que formes de coopération, les relations inter-organisationnelles « *créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences* » entre les partenaires. Cela permet d'accéder à des compétences rares et non disponibles sur le marché. Les opportunités d'apprentissage émanent particulièrement des fortes différences de compétences entre les partenaires. Le maintien de ces différences permet de garantir le partage de savoirs et l'apprentissage organisationnel.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

A ce titre, l'intensité du potentiel d'apprentissage de la coopération est affectée par la distance cognitive qui existe entre les partenaires (Huet et Lazaric, 2008). Une distance trop faible, caractérisée par une trop forte similarité de compétence, offrirait donc peu d'opportunités d'apprentissage en raison des chevauchements et la proximité des cadres interprétatifs de chaque partenaire. À l'inverse, une distance cognitive trop importante, que les auteurs qualifient de « fossé cognitif », est susceptible de se traduire par une multiplication des problèmes de communication et des incompréhensions entre les partenaires ; et finalement, par des faibles opportunités d'apprentissage (Nooteboom 2000).

A terme, plus les différences sont comprises, et plus elles se prolongent dans le temps, plus cela favorise l'apprentissage. Il ne s'agit donc pas de gommer les compétences respectives mais plutôt de les valoriser. On est alors dans une recherche de distance cognitive dite « optimale » pour bénéficier de la nouveauté sans que cette dernière ne soit inaccessible (Nooteboom 2004, Wuyts *et al.* 2005). Cette dimension est à assimiler à celle de la diversité. L'hétérogénéité des pratiques est également un élément susceptible de renforcer les potentialités d'apprentissage. On le rencontre notamment lorsque les partenaires sont dotés des mêmes compétences (collectivités territoriales de niveau similaire) mais se différencient dans leurs pratiques en raison du contexte (organisationnel, culturel, politique) et des moyens à disposition.

Inscrite dans la plupart des projets de coopération décentralisée, la thématique de renforcement des capacités renferme la dimension d'apprentissage à la fois organisationnel et individuel. Par cette terminologie récurrente, les acteurs désignent un « processus permettant aux personnes, organisations, institutions ou sociétés de perfectionner individuellement et collectivement leur savoir-faire afin de remplir, de résoudre des problèmes, et de fixer des objectifs » (Guilmette, 2008, p. 305). Cela correspond à des savoir-faire « pivots » (connaissances pratiques incontournables) tels que : la capacité à structurer et animer une équipe, la gestion, les finances et la collecte de fonds, l'élaboration des programmes et leur évaluation afin d'accroitre l'efficacité et la durée de l'organisation. Néanmoins, il convient de considérer la coopération comme un processus de dévoilement progressif d'opportunités d'apprentissage, plutôt que comme un projet finalisé et clairement identifié depuis le début de la relation (Huet et Lazaric, 2008).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La démarche de renforcement des capacités se décline généralement en programme d'actions centrées sur le soutien technique que la collectivité territoriale peut apporter dans les domaines de la formation, de la maîtrise d'ouvrage… En ce sens, la démarche projet est un axe majeur de la coopération décentralisée.

Coopération décentralisée et gestion de projet.

La dimension professionnelle (voire même la professionnalisation du champ d'intervention) de la coopération décentralisée mobilise des métiers et emplois liés à la conception, le pilotage et l'évaluation des projets. La démarche projet est une caractéristique fondamentale des processus de coopération entre collectivités territoriales. A partir de l'analyse de l'usage du concept (projet) dans la linguistique, Boutinet (2002) pose le constat d'une multiplicité d'usages du terme. Il les regroupe en trois catégories : les usages empiriques, les usages réflexifs/scientifiques et les usages opératoires. En ce qui concerne la coopération décentralisée, les projets menés peuvent correspondre à ces différentes qualifications.

Du point de vue empirique, ces projets s'apparentent aux « projets d'objets », projets d'actions à conduire ou encore à des projets de société tels qu'ils sont décrits par Boutinet. Les projets d'objets portent sur des conceptions[55] ou des rénovations. En tant que projets d'action à conduire, les projets de coopération décentralisée peuvent se définir en fonction de finalités spécifiques (les thématiques d'éducation, de santé, à la vie sociale et politique). Les projets de société sont de nature socio-politique et visent à se doter de valeurs et de finalités qui donnent sens à cette société. Ils peuvent être globaux (impliquant un ensemble social tout entier) ou sectoriels (liés à l'une ou l'autres des grandes institutions que sont l'éducation, la santé, l'insertion, le développement territorial…). Il faut noter qu'un projet peut se décliner sur plusieurs de ces niveaux ; néanmoins, un niveau sera plus déterminant que les autres (alors jugés comme étant secondaires). Les différents niveaux marquent une diversité de conception des actions, ils s'inscrivent dans différents cadres conceptuel (traditionnel, idéologique, individuel/collectif…) et font ainsi l'objet de formes variées d'adaptation.

Les usages réflexifs et scientifiques du terme « projet » renvoient au fait que les concepts d'intentionnalité et de sens sont largement utilisés par la philosophie et les sciences humaines pour penser la condition de l'humain : interrogations sur son état ou son identité, ses

[55] Construction d'une école, d'un dispensaire.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

aspirations et ses attentes. En philosophie, le projet est synonyme de quête de sens, abordée en termes de *« perspective, de signification et de sensorialité susceptibles d'être associées à une conduite individuelle ou collective ou à un évènement »* (Boutinet, 2002, p.230). En psychologie, le projet a été employé pour signifier la structure de l'intentionnalité dans la volonté de rendre signifiante, pour l'individu, l'entrée en relation avec les évènements et les situations qui lui sont données de vivre. L'intentionnalité est également invoquée dans les théories de l'interaction sociale en renvoyant la réflexion autour des buts (finalités et enjeux) de l'action. Selon Boutinet (2002), toute action est porteuse d'intentionnalité et de sens, c'est-à-dire qu'elle est orientée vers un but anticipé et sous-tendue par des motivations. C'est donc l'idée de rationalité qui est mise en exergue. Pour ce qui nous concerne, la coopération décentralisée n'est pas dénuée de quête de sens, d'intentionnalité et de but. Au contraire, ces dimensions sous-tendent les motifs, les logiques de coopération et l'intérêt évoquant ainsi l'idée de bénéfice et de réciprocité.

Les usages opératoires du terme « projet » conduisent les acteurs à rechercher la maîtrise des actions menées dans le souci d'une recherche d'efficacité. On s'inscrit alors dans une conception du projet en tant qu'outil pour penser le processus d'anticipation et de concrétisation propre à l'action humaine. C'est alors une méthodologie ou une modélisation qui est élaborée. On l'observe notamment dans le découpage en phase ou étapes (conception, réalisation…) et leur articulation pour mener les actions. Il est alors aisé de s'apercevoir que le management de projet s'empare de cette démarche et qu'on se dirige vers une recherche de « professionnalisme ». Cela s'accorde avec les orientations principales qui président les recherches en gestion de projet (Royer, 2005) : une orientation technique et une orientation managériale. L'orientation technique porte sur l'élaboration des systèmes experts de conception, d'évaluation, d'aide à la décision et d'ordonnancement des actions. L'orientation managériale concerne les structures organisationnelles, la constitution des équipes, le leadership, la communication, les compétences. La coopération décentralisée combine ces deux orientations. Certains projets sont confrontés à des échecs. Royer (2005) expose trois catégories principales de causes d'échec : la mauvaise définition initiale, l'impact de l'environnement et la qualité du management de projet. Pour remédier au problème du management, la littératureest centrée sur l'identification des facteurs de succès d'un projet. De même, c'est sur la question du management les analystes mettent l'accent lorsqu'il s'agit d'expliquer la réussite ou l'échec d'un partenariat inter-organisationnel.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les cas étudiés dans cette recherche regroupent chacun un nombre variable de projets. Ainsi, chaque partenariat se différencie quantitativement (nombre de projets) et qualitativement (thématiques). A ces deux dimensions, s'ajoutent les différences de structure (configurations variables des rôles et positions des acteurs), les différences de statuts (en tant que stade d'avancement des projets et de dynamique), ou encore les différences de moyens, etc. Ce qui est paradoxal, c'est la faible probabilité d'un arrêt du projet alors qu'il existe des signes relativement clairs d'échec ou d'abandon. L'inactivité de certains partenariats conduit à nous questionner sur les modalités de collaboration et de coordination des collectivités dans la mise en œuvre de leurs coopérations. Il s'agit d'appréhender la coopération décentralisée comme une relation inter-organisationnelle.

III.1.2. La coopération décentralisée comme relation inter-organisationnelle.

Parler de relation inter-organisationnelle ne peut se faire sans porter davantage d'intérêt au sens même du vocable relation. Toutefois, il est difficile de parvenir à une définition générale et univoque de la relation. A ce titre, l'assertion « une relation, c'est une relation ! » (Valéau, 1997, p.72) est très explicite. La notion de relation est tellement ancrée dans le sens commun que l'idée de ce qu'elle est, ou plutôt de ce qu'elle implique (une association, une réunion), semble évidente. En termes mathématiques, la relation correspond à la combinaison entre deux éléments. Suivant les cas, cette combinaison peut être appelée une fonction, un rapport, une correspondance ou une application.

Les définitions encyclopédiques usuelles posent l'existence d'un rapport entre deux ou plusieurs choses, un lien d'interdépendance, une interaction, une analogie… Parmi ces définitions, la mise en évidence de la dépendance et de l'influence réciproque nous interpelle davantage. Elle renvoie notamment à l'idée d'une confrontation ou d'une asymétrie qui rappellent la notion de pouvoir présentée par Emerson (1962). L'interaction évoque davantage l'échange (Blau, 1964) et, son corollaire, la réciprocité. La relation s'apparente au lien et, en particulier, au lien social entre individus vivant en société. Cela conduit inévitablement vers les sciences sociales. Ainsi, dans le cadre des relations inter-organisationnelles, il s'agit de considérer également le niveau interindividuel, c'est-à-dire la nature et la structure des liens entre les individus qui agissent au sein de ces organisations. A ce titre, plusieurs expressions sont employées : « lien social », « rapport social », « relation sociale », « capital social ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Toutefois, Godbout (2007) considère que le lien social a une connotation plus interpersonnelle que les expressions « rapport social ou relation sociale ».

Les relations inter-organisationnelles englobent un certain nombre de mécanismes parmi lesquels on recense les alliances stratégiques, les partenariats, les coalitions, les *« joints ventures »*, les franchises, les consortia de recherches et diverses formes de réseaux d'organisations (Ring et Van de Ven, 1994). Au regard des dénominations habituellement usitées pour les caractériser, on observe que ces relations sont appréhendées sous l'angle stratégique. Lefaix-Durand *et al.* (2006) assimilent explicitement les relations inter-organisationnelles au concept de *relations collaboratives* ou partenariats décrits par Anderson & Narus (1991). Ces auteurs les définissent comme le « processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel » (Anderson & Narus, 1991, p. 95). Bouba-Olga et Grossetti (2008) définissent les relations entre organisations autour de deux axes (formel et informel). L'axe formel fait référence à un « engagement formel réciproque » (contrat par exemple). Ce dernier peut prendre des formes variées qui sont un équivalent, pour les organisations, des caractéristiques que l'on a l'habitude d'évaluer pour les relations entre individus (force des liens, polyvalence, etc.). Les relations informelles entre organisations renvoient, quant à elles, à des processus d'encastrement. Les relations inter-organisationnelles sont de nature diversifiée. Il existe toutefois des regroupements généraux.

Le Sénat français définit la coopération décentralisée comme rassemblant : « *toutes les relations d'amitié, de jumelage ou de partenariat nouées entre les collectivités françaises et les collectivités équivalentes d'autres pays* »[56]. D'une large amplitude, cette définition permet d'appréhender tout phénomène relationnel organisé entre des collectivités locales pour l'intégrer dans le champ de la coopération décentralisée mais pose néanmoins des difficultés évidentes pour appréhender la diversité de nature, de forme ou de configuration des projets et des relations inter-organisationnelles qui les sous-tendent. Ces difficultés ne sont pas propres à la coopération décentralisée, la caractérisation et la qualification des relations de coopération entre organisations sont des problématiques prégnantes dans le domaine de la

[56] www.expatries.senat.fr/cooperation_decentralisee.html

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

gestion. Elles portent notamment sur la nature (transactionnelle ou collaborative) et sur les types de coopération.

III.1.2.1. La nature des relations inter-organisationnelles.

Le terme « nature » est employé de façon générique pour intégrer les différentes appellations recensées dans les multiples travaux de recherche sur le sujet des relations inter-organisationnelles : les formes, les types, les caractéristiques, etc. La nature des relations inter-organisationnelles est conditionnée par celle de l'échange entre organisations. Anderson & Narus (1991) décrivent les rapports entre structures sous la forme d'un continuum allant de l'échange transactionnel à l'échange collaboratif. Dwyer *et al.* (1987) évoquent l'échange transactionnel et l'échange relationnel ; Anderson & Narus (1991), les relations dites *transactionnelles* et *collaboratives* (Lefaix-Durand *et al.*, 2006).

Anderson & Narus (1991) se sont basés sur les travaux de Macneil (1980) pour caractériser les relations transactionnelles et relationnelles. Ces types se distinguent suivant des critères tels que l'existence de liens sociaux entre les parties (caractère personnel ou impersonnel des relations), l'inscription de leurs échanges dans une histoire commune aux parties ainsi que leur ancrage dans la durée.

Les relations transactionnelles.

Les relations transactionnelles sont d'ordre économique avec la fixation d'un prix pour une transaction isolée du point de vue des partenaires. Plus explicitement, aucun lien n'existe entre les partenaires de l'acte d'échange (ni antérieurement, ni postérieurement). Le caractère isolé de l'acte d'échange, l'impersonnalité de la relation liée à l'ignorance des identités des participants lui confère un caractère discret (Macneil, 1980).

Les relations collaboratives.

Les relations collaboratives sont caractérisées par des actes d'échanges (transactions) ancrés chacun dans une histoire et dans l'anticipation de cette dernière. Dans cette perspective, sont considérés à la fois un *ante* et un *pos*t correspondant à *« the shadow of the past »* (Soda, Usai, & Zaheer, 2004) et *« the shadow of the future »*. La relation future est basée sur des présupposés implicites et explicites, la confiance et le projet (en tant qu'intention collaborative future). Les participants à ce type d'échange sont supposés trouver de la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

satisfaction personnelle (non basée sur des aspects économiques) et s'engager dans des échanges sociaux. La nature des relations (transactionnelle ou relationnelle) est susceptible de varier selon les secteurs (Anderson & Narus, 1991). Ainsi, suivant l'analyse de Lefaix-Durand *et al.* (2006), seule la relation collaborative est marquée par l'existence de liens diversifiés. C'est pourquoi ces auteurs estiment que l'ensemble des relations inter-organisationnelles correspondent aux relations collaboratives (dénommées par Anderson & Narus, 1991).

La nature des relations inter-organisationnelles est influencée par une diversité de facteurs. Il seront pour l'essentiel présenté dans notre modèle. Toutefois, la proximité significative de la de la situation dans laquelle se déroule l'échange, se trouve en cœur de plusieurs mécanismes (coopération, apprentissage, identification…). A ce titre, une coopération décentralisée est objet de proximité (c'est-à-dire qu'elle est favorisée par une certaine proximité ou est orientée par un désir de proximité) car elle rapproche des organisations partenaires caractérisées pourtant d'emblée par une importante distance géographique.

III.1.2.2. Les relations inter-organisationnelles : lieux de proximité.

Mobilisée dans différents domaines, la proximité se présente comme un idéal qui favorise le maintien et le renforcement des relations (Talbot, 2008). S'intéresser à la proximité, dans les relations inter-organisationnelles, doit conduire à cerner le rôle que celle-ci joue dans la coordination entre acteurs. Le concept de proximité inclut les notions d'orientation temporelle, de continuité et de distance sociale, culturelle, technologique et géographique entre les organisations (Nielson, 1998). Cette conception favorise d'emblée le niveau organisationnel. Or, les relations inter-organisationnelles sont aussi le fait (par emboîtement, encastrement) des individus qui les composent. Dans cette perspective, Bouba-Olga & Grossetti (2008) proposent de considérer à la fois un niveau individuel et un niveau collectif regroupés tous deux dans le niveau de l'action. Ainsi, l'action des organisations peut à la fois être prisonnière des actions des individus ou prévaloir sur ces dernières. Les niveaux pouvant varier dans cadre de la dynamique organisationnelle (encastrement ou découplage), ces auteurs se demandent si les proximités observées au niveau des individus peuvent être transposées au niveau des organisations. Ils répondent à l'affirmative en précisant toutefois que des ajustements sont nécessaires. C'est pourquoi les vocables *acteur* et *agent* semblent parfois être de bons termes génériques pour désigner les niveaux individuels et organisationnels.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La proximité fait l'objet de définitions variées. La succession des types de proximité établie par Bouba-Olga et Grossetti (2008) fait état de trois étapes : une étape de foisonnement consistant à définir la proximité, une étape de resserrement consistant à réduire le nombre de dimensions sur un concept et, enfin, une étape d'approfondissement consistant à améliorer la définition et l'articulation des différentes dimensions. Cela confère à la proximité une géométrie variable. Toutefois, au sujet notamment de l'étape d'approfondissement, les différentes typologies de proximité ont sans cesse été critiquées, remises en question et réarticulées en raison de leur incomplétude ou des confusions qu'elles suscitent. Loin de vouloir entretenir le débat autour des différentes typologies et de leur pertinence, nous faisons ici le choix de partir des distinctions faisant l'unanimité à savoir une proximité spatiale et une proximité non spatiale. En effet, le consensus quant à la primauté de ces deux dimensions demeure (Bouba-Olga & Grossetti, 2008). On relève que ces formes canoniques de la proximité reposent sur un seul et même critère : la distance.

Selon Marc & Picard (2000, p.14), *« la nature de la relation dépend en grande partie de la distance qui existe ou s'instaure entre les partenaires »*. Ces auteurs précisent qu'on peut appréhender la distance suivant un axe allant de l'« éloignement » à la « proximité ». La distance (tout comme l'éloignement et la proximité) a dès lors une double signification.

Au niveau interindividuel, le concept de proximité et souvent évoqué en termes de distance. Il s'agit de l'espace physique entre les acteurs (proximité spatiale géographique) mais aussi de l'espace psychologique ayant trait au degré de familiarité les réunissant (proximité non-spatiale). La familiarité est ici à considérer au sens large. Comme nous le verrons dans la présentation de la proximité non-spatiale, cela renvoie à la notion de similarité ou de complémentarité des agents (Bouba-Olga & Grossetti, 2008).

La distance physique a des répercussions tant positives que négatives sur la communication. En matière de coopération (qu'il s'agisse de coopération inter-organisationnelle ou interindividuelle), la distance physique joue effectivement un rôle dans la circulation de l'information. Dans le sens de l'éloignement, la distance physique a également un impact sur la manifestation et l'expression de sentiments. Cela s'inscrit dans la vision plurielle de la nature des éléments en circulation dans une interaction (matérielle et immatérielle).

La distance peut se rapporter à une proximité « naturelle » ou une « proximité sociale » (Bourdieu, 1980) qui repose sur le partage de caractéristiques communes. De plus, la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

similarité et la complémentarité peut également comporter des aspects cognitifs tels que des normes, « des valeurs, des « allant de soi », des projets, des routines, des conventions, des référents » (Bouba-Olga & Grossetti, 2008). Toutefois, il faut noter que les « normes » (et la valeur qu'on leur accorde), sont fortement influencées par la culture. Ce qui conduit à des différences significatives d'une société à une autre (Hall, 1971). La notion de distance permet ainsi de mieux appréhender la proximité spatiale et la proximité non-spatiale.

La proximité spatiale ou géographique.

Même si son influence est unanimement reconnue (Talbot, 2008), la question de la proximité spatiale est complexe car elle porte notamment sur le choix du qualificatif adéquat : *géographique*, *physique* ou *locale*, *spatiale*. Comme le relèvent Bouba-Olga et Grossetti (2008), on observe une oscillation entre ces différents termes. Le qualificatif géographique semble le plus adapté dans la mesure où il se réfère à l'espace terrestre partagé et aménagé par les hommes. Le qualificatif physique pose problème car il laisse sous-entendre la seule prise en compte des distances matérielles, écartant ainsi la question des infrastructures, des coûts de transports… Pour notre part, nous employons indifféremment les termes « spatial » et « géographique ». Dans la mesure où nos travaux concernent des collectivités territoriales, il semble adéquat de mettre en avant la dimension géographique, propre au territoire, sans nier la diversité des formes de proximité entre les individus qui contribuent à sa formation. En effet (D'Aquino, 2002), ces proximités peuvent être *spatiale*, *politique* (responsabilité d'agir sur le lieu), *institutionnelle* (règle collective sur un lieu) et *identitaire* (appropriation collective d'un espace physique).

La proximité géographique renvoie à la localisation des acteurs (Pecqueur & Zimmermann, 2004). Elle est définie par Rallet & Torre (2004) comme la distance kilométrique qui sépare les agents dans l'espace. Les distances physiques, les temps et coûts de transport, les coûts de communication, constituent autant d'indicateurs de mesure de la proximité spatiale. La proximité géographique peut être conçue comme « une représentation, portée par les individus, de la distance qui sépare dans l'espace, des objets et/ou des individus » (Talbot, 2008) ; elle revêt une dimension inhérente à l'évaluation de la distance (Gallaud *et al.*, 2012 ; Talbot, 2008 ; Torre & Rallet, 2005 ; Torre & Filippi, 2005).

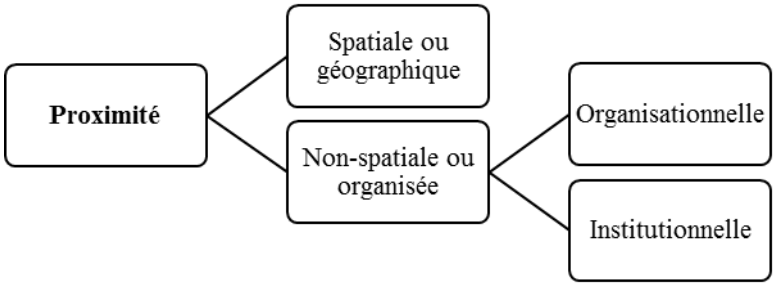
© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

En matière de coopération inter-organisationnelle, l'intérêt porté par la proximité spatiale porte sur le rôle de l'espace géographique dans les coordinations entre acteurs. Le partage d'un même espace géographique est en effet assimilé à une condition permissive pour la coordination. Les travaux sur les systèmes productifs locaux (Courlet & soulage, 1994) sur les milieux innovateurs (Camagni & Maillat, 2006) ou encore sur les clusters (Porter, 1998), en sont des illustrations. Cela permet de définir les « zones de coopération » et également d'observer comment les acteurs combinent la proximité spatiale avec la proximité non-spatiale pour se coordonner (Gallaud *et al.*,2012 ; Torre, 2008 ; Gilly & Torre, 2000).

La proximité non-spatiale ou proximité organisée.

La question de la proximité non-spatiale ne fait pas l'objet d'un consensus (Talbot, 2008). Il s'agit de savoir si on lui oppose une ou deux autres dimensions de nature non-spatiale qualifiée de « proximité organisée » (Bouba-Olga *et al.*, 2008). Le courant de la proximité non-spatiale se divise en deux approches : les interactionnistes (Rallet & Torre, 2004) et les institutionnalistes (Talbot, 2005 ; 2008). L'approche interactionniste défend l'existence d'une seule forme de proximité de type organisée (Pecqueur & Zimmermann, 2004). Qualifiée également de proximité organisationnelle, elle se décline en deux logiques : logique d'appartenance et logique de similitude. L'approche institutionnaliste défend l'existence de deux formes de proximité organisée : une proximité organisationnelle et une proximité institutionnelle (voir figure 6).

Figure 6. Les types de proximité.



La proximité organisée ou organisationnelle correspond à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein et les rend a priori plus aisées que lorsqu'il s'agit d'interagir avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation (Rallet & Torre, 1995). Cette capacité repose sur deux logiques :

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

une logique d'appartenance traduisant le fait que les membres d'une organisation interagissent grâce à l'existence de règles et de routines de comportements ; une logique de similitude exprimant une communauté de croyances et de savoirs. Les auteurs précisent que le vocable « organisation » est générique et désigne tout ensemble structuré de relations sans préjuger de la forme de la structure. Il peut donc s'agir d'une entreprise, d'une administration, d'un réseau social, d'une communauté. Boschma (2004) attribue un caractère variable à la proximité organisationnelle. Instituant des degrés de proximité sur un continuum de relations de proximité, qui vont d'une proximité organisationnelle faible entre les acteurs (exemple du marché) à une proximité forte à l'intérieur d'une entreprise ou d'un réseau organisé hiérarchiquement (Boschma, 2004). Le même auteur établit un rapprochement entre le degré de proximité organisationnelle et le degré d'autonomie (et donc d'indépendance) des acteurs dans les relations. Il relie cette différence de degré de proximité organisationnelle au degré d'autonomie des acteurs dans les relations et à l'intensité des interactions.

Néanmoins, les institutionnalistes dénoncent l'incomplétude de la conception interactionniste qui ne permet pas, selon eux, de traiter des questions de résolution de conflits, de compromis, de choix collectifs, de décisions collectives, d'insertion dans la structure de pouvoir d'une organisation. A ce titre, ils considèrent que la coordination suppose au préalable la construction d'un espace de sens commun et d'un espace de hiérarchisation de choix et de régulation collective (Talbot, 2008). Ainsi, pour les institutionnalistes, les conditions de la coordination sont à la fois d'ordre cognitif et politique. Tout comme la proximité organisée (courant interactionniste), la proximité organisationnelle renvoie à des règles de coordination internes aux organisations. Toutefois, ces règles sont définies en référence aux institutions. Cela constitue la base de la proximité institutionnelle.

A l'instar de Talbot (2008), nous ne considérons pas l'institution, au sens des économistes, comme une structure de coordination ou de gouvernance (marché, hiérarchie, réseau) dont la finalité serait de réduire les coûts de transactions (Williamson, 1996)[57]. Talbot (2008, p.2)

[57] En ce sens, Williamson (1996, p.397) définit l'institution comme: *«the institutional framework within which the integrity of a transaction, or related set of transactions, is decided»*. Il s'agit donc davantage de considérer l'institution comme alliant cognition et actes (Hamilton (1993), cite par Hodgson (2006, p.2) : *«systems of established and prevalent social rules that structure social interactions. (...) Generally, institutions enable ordered thought, expectation, and action by imposing form and consistency on human activities. They depend upon the thoughts and activities of individuals but are not reductible to them»*.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

propose de résumer l'ensemble des définitions de la manière suivante : une institution est *« à la fois une règle et un comportement, la représentation et les pratiques, les habitudes de pensée et de faire, sans que les uns ne soient réductibles aux autres »*.

La proximité institutionnelle se réfère donc au fait que les agents *« adhérent à un même espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée »* (Kirat & Lung, 1995). C'est ce partage d'institutions comme condition sine qua non à la coordination (traitée de façon implicite par l'approche interactionniste) qui conduit à faire de la proximité institutionnelle, une forme à part entière (Talbot, 2008). La proximité institutionnelle renvoie ainsi à la notion d'institution comme catalyseur du projet collectif des acteurs (Gallaud *et al.*, 2012). Cette forme de proximité se réfère alors à une dimension de projet collectif et intègre une dimension politique forte (Talbot, 2005, 2008).

La notion de proximité offre un point de départ intéressant sur la nature des relations inter-organisationnelles. En effet les potentialités d'apprentissage qui sont favorisées par la proximité non spatiale occupent une place importante dans la détermination de la nature de ces dernières. Toutefois, la dimension cognitive ne met en évidence que les potentiels d'apprentissage offerts par le cadre de la coopération qui, pour se concrétiser, nécessitent un engagement et un volontarisme des partenaires (Zahra & George, 2002). C'est dans ce sens que nous mettrons l'accent sur le concept d'implication. Comme le soutiennent Huet & Lazaric (2008), le partage et le transfert des connaissances ne peuvent émerger spontanément. A ce titre, le pilotage permet l'apprentissage dans les dimensions politique, organisationnelle et relationnelle de la coopération. La coopération décentralisée comporte ainsi un double défi : dépasser la distance géographique, construire et renforcer une proximité organisée. C'est dans ce sens que nous considérons les partenariats de coopération comme des lieux de création de la proximité.

Introduire la coopération décentralisée à travers le concept plus large de relations inter-organisationnelles nous permet de montrer la richesse des dimensions à prendre en compte dans l'analyse d'une coopération. La section suivante porte ainsi sur la définition de la coopération, ses formes (alliance, partenariat) et les mécanismes de gouvernance qui sont identiques à ceux présentés et que l'on observe dans le cadre plus général des relations inter-organisationnelles. Ainsi pour éviter toute redondance, la gouvernance des relations inter-organisationnelles et de la coopération ne fait l'objet que d'une seule présentation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Résumé III.1.

Les collectivités territoriales sont des organisations et, à ce titre, la coopération décentralisée peut constituer un champ d'étude en sciences de gestion. En effet, elle recouvre de nombreuses thématiques qui représentent autant de domaines de recherche : la coopération et l'apprentissage, ou encore la gestion de projet, en sont des exemples. La coopération correspond à l'action conjointe et la mise en commun de ressources pour atteindre un objectif. L'apprentissage fait référence à l'acquisition de compétences (individuelles et organisationnelles). Dans les partenariats, l'apprentissage est favorisé par les échanges d'expériences et les actions de renforcement des capacités. Les actions de coopération décentralisée revêtissent la forme de projets. Cela implique la combinaison d'une approche projet à la fois technique et managériale. De ce fait, la gestion de projets occupe une position centrale dans les partenariats de coopération décentralisée.

Différents éléments inscrivent la coopération décentralisée dans le champ général des relations inter-organisationnelles. Ces dernières peuvent être de nature transactionnelle ou collaborative. La forme transactionnelle concerne les relations de nature économique et dépourvues de liens sociaux entre les participants. La forme collaborative, quant à elle, est caractérisée par l'existence de liens sociaux et l'ancrage de la relation dans une histoire. Les relations inter-organisationnelles sont créatrices de proximité. On distingue principalement entre deux types de proximité: une proximité spatiale (ou géographique), et une proximité non-spatiale (organisationnelle ou institutionnelle). La proximité non spatiale exprime la capacité à faire interagir des acteurs sur la base d'une logique d'appartenance (existence de règles, de routines de comportementales) et d'une logique de similitude (convergence des croyances et des savoirs). Cette proximité favorise alors la coopération inter-organisationnelle.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

III.2. La coopération inter-organisationnelle : formes et modes de gouvernance.

Issu du latin *cooperatio* (le fait de participer à une action commune, une collaboration, un concours), le terme désigne une action menée conjointement entre partenaires (les coopérateurs). On peut également définir la coopération par opposition à ce qu'elle n'est pas : l'égoïsme. Dans cette perspective, la théorie des jeux et l'analyse économique s'attachent à décrire la coopération comme l'engagement de chacun pour le bénéfice de l'ensemble des partenaires. Le comportement coopératif se traduit par le fait de privilégier l'intérêt commun plutôt que l'intérêt individuel (Axelrod, 1984). Les intérêts individuels de chacune des parties se trouvent ainsi mieux servis lorsqu'est adopté un comportement coopératif (Hill, 1990). **La coopération est perçue comme un objet d'étude spécifique aux sciences de gestion et aux théories des organisations** (Dulbecco, 1990).

La coopération décentralisée implique à la fois, des coopérations et collaborations entre des organisations et des individus. Au niveau organisationnel, il s'agit principalement des collectivités territoriales mais également des entités ayant le statut de partenaires. Au niveau individuel, il s'agit des personnes chargées de gérer des partenariats et amenées à collaborer ensemble pour la mise en œuvre des différents projets et programmes. En ce qui concerne la coopération décentralisée, nous tenons compte simultanément des relations du niveau interindividuel et du niveau inter-organisationnel. Par ailleurs, la gestion de projet est une forme organisationnelle impliquant la transversalité et conduisant à créer des rapprochements entre différents éléments (des services, des fonctions, …) et, in fine, à susciter des coopérations. Ces rapprochements peuvent également s'étendre aux cultures, notamment dans le cadre de relations internationales. C'est le cas dans les partenariats de coopération décentralisée qui régissent des programmes et des projets. La coopération ne se réduit pas à des actions organisationnelles et managériales, elle implique également l'engagement des acteurs individuels.

Largement investie par le champ la stratégie, la coopération traduit *« une action contributive à une œuvre collective »* (Koenig, 2004, p. 511). Ainsi, même si elle semble majoritairement influencée par la politique, la coopération impliquant des entités publiques, ne la dispense pas forcément de volonté stratégique. Selon Hofer & Schendel, (1978) cités par Koenig (2004, p. 131), la stratégie concerne l'ensemble des relations entretenues par une organisation et ses

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

environnements. Ces interactions sont soumises à plusieurs forces dont la coopération (Koenig, 2004). La stratégie est également décrite comme « *l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes* » (Koenig, 2004, p. 517). A partir de ces quelques définitions nous parvenons à la conclusion que les collectivités territoriales, comme toute autre organisation, peuvent mener des *politiques relationnelles* (Koenig, 2004) analyser la coopération décentralisée à partir de la coopération inter-organisationnelle offre des perspectives intéressantes aussi bien théoriques qu'empiriques.

III.2.1. Définitions et types de coopération inter-organisationnelle.

Le champ couvert par le concept de coopération n'est pas clairement délimité (Michalet, 1988). Ainsi, à l'instar de Barthélemy, Fulconis, & Mothe (2001), nous adoptons le pluralisme théorique comme démarche d'analyse. Cette démarche autorise l'usage simultané de plusieurs théories pour expliquer un phénomène dans la mesure où elles ne se contredisent pas, l'un des effets étant une amélioration de la compréhension de ces phénomènes (Groenewegen & Vromen, 1996). Des théories telles que celle des coûts de transactions, de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), celle des jeux (Axelrod, 2006) ou encore de l'apprentissage organisationnel, vont nous permettre d'analyser la coopération entre collectivités territoriales. Ces mêmes éléments sont également mobilisés dans les perspectives explicatives du succès d'un partenariat (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006).

III.2.1.1. Eléments de définition de la coopération inter-organisationnelle.

« *La coopération inter-organisationnelle est un accord formel ou informel, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs et des ressources dans un but d'efficience ou d'efficacité* » (Barthélemy, Fulconis & Mothe 2001). L'association des partenaires a pour finalité l'exercice d'un travail commun dont les résultats sont partagés et exploités, selon des modalités prédéfinies, en vue d'accroître l'efficacité (ou l'efficience) de leur entreprise.

Définir la notion de coopération inter-organisationnelle ne semble pas aisé dans la mesure où aucun consensus n'existe sur cette dernière (Barthélemy, Fulconis, & Mothe, 2001). Barthélemy *et al.* dénoncent le caractère flou de la terminologie employée pour désigner la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

coopération. Différentes stratégies de coopération (l'alliance, le partenariat, la collaboration) sont présentées dans la littérature. A cet effet, les travaux de Morris & Hergert (1987), Jorde & Teece (1989), Garrette & Dussauge (1995), Koenig (2004), etc., permettent de dresser un panorama. La distinction entre l'alliance et le partenariat s'opère sur la base de la nature des partenaires ainsi que sur celle des relations qu'ils entretiennent.

Dans la coopération inter-organisationnelle, les décisions qui affectent les comportements, la structuration des relations entre acteurs, les mécanismes de coordination entre les partenaires, leurs intentions stratégiques ou la nature de leur relation (concurrence, coopération ou coopétition), sont autant de clés d'analyse de la coopération dans son ensemble. Koenig (2004) inscrit tous ces éléments dans l'expression *politique relationnelle.*

Définie comme une stratégie, au même titre que l'évitement et l'affrontement (Koenig, 2004), la coopération est davantage inscrite dans une approche relationnelle qui, selon Garrette et Dussauge (1995), met en exergue deux types de comportements des entreprises : relationnels et concurrentiels. Ils insistent sur l'intérêt d'analyser les comportements a-concurrentiels et se positionnent en faveur d'une vision moins belliqueuse des relations inter-organisationnelles. La coopération est considérée comme une stratégie relationnelle « *lorsqu'elle se fonde, non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement. La notion de concurrence n'en est pas totalement absente, mais elle est forcément secondaire par rapport à un accord scellé de gré à gré et échappant aux règles normales du marché* »[58].

Si la coopération et la compétition ne s'excluent pas l'une et l'autre, les cas de coopération décentralisée éliminent, en principe, la rivalité entre les partenaires. Toutefois, les concepts d'attractivité des territoires, de pôles de compétitivité peuvent caractériser un climat concurrentiel au sein des collectivités territoriales (Proulx & Trembay, 2006). Bien que la concurrence ne soit pas caractéristique de la coopération décentralisée, la notion de marketing territorial peut conduire à décrire une compétition entre les collectivités territoriales au sein d'un même Etat ; notamment, dans le cadre de la communication publique des territoires (Girard, 1999 ; Rosemberg, 2000 ; Méghard & Deljarrie, 2003). Le marketing territorial est défini par Le Bart (2011) comme *« l'ensemble des actions publiques menées par une*

[58] Tiré du Strategor, 1997, p.229.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

collectivité afin d'améliorer ou de parfaire son image auprès de groupes cibles supposés être en mesure de participer à son développement ». Cette définition concerne la collectivité territoriale au sens large, incluant notamment les acteurs économiques. Dans ce volet de la coopération inter-organisationnelle, nous considérons la « collectivité territoriale » en tant qu'organisation dotée de ressources et d'objectifs.

Plusieurs formes de coopération inter-organisationnelles ont été analysées et conceptualisées. Cette conceptualisation repose principalement sur l'observation du secteur industriel.

III.2.1.2. Les formes de coopération inter-organisationnelle.

Koenig (2004) définit trois formes de coopération entre les firmes. Elles se distinguent par la relation de concurrence (ou non) existant entre les partenaires : l'alliance (coopération développée entre concurrents), le partenariat d'impartition (coopération verticale entre un client et son fournisseur) et le partenariat symbiotique (coopération nouée entre des entreprises dans un domaine où elles n'étaient ni en situation de concurrence ni d'échange).

L'alliance.

L'alliance fait l'objet d'une grande diversité de définitions (Dussauge, 1990). Ainsi, ce terme est souvent employé de façon générique afin de désigner la coopération. La notion d'alliance « renvoie à une union, un engagement de soutien et d'aide mutuelle entre des partenaires » (Garrette & Dussauge, 1995, p. 76). Garette (1991) présente l'alliance par rapport à la nature des partenaires. Dans ce cadre, ces derniers gardent chacun leur autonomie et mènent à bien un projet ou une action spécifique, en coordonnant les compétences les moyens et les ressources nécessaires. Cela renvoie donc à la définition d'Imai & Itami (1984) qui considèrent la coopération comme un dispositif de coordination intentionnel entre entreprises qui conservent leur indépendance juridique.

Koenig & Van Wijk (1992) parlent d'un *« accord de coopération entre firmes indépendantes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle, au moyen du transfert ou du partage d'actifs matériels ou immatériels avec peu ou pas de partage dur »*. Cette définition met l'accent, non seulement sur le caractère indépendant des acteurs, mais aussi sur un besoin de réciprocité ou d'apports mutuels des objectifs poursuivis. On retrouve ainsi le maintien du caractère concurrentiel dans la définition de Koenig (2004). Il la décrit en effet

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

comme la « *collaboration nouée entre des concurrents* » (p.510). L'alliance n'est pas censée dissoudre toute compétition entre les partenaires ; au contraire, les jeux d'alliance ont parfois vocation à favoriser l'innovation et maintenir le jeu concurrentiel. Ce caractère concurrentiel n'apparait pas dans le cas des partenariats, ce qui permet de distinguer l'alliance de cette autre forme de coopération.

Le partenariat.

De manière générale, le partenariat comprend l'ensemble des accords contractuels entre des organisations de différente nature. La notion est employée pour analyser les coopérations entre des firmes non directement concurrentes (par exemple les coopérations clients /fournisseurs). Garette & Dussauge (1995, p. 144-145) définissent le partenariat stratégique comme un *« contrat résultant d'un choix stratégique des deux parties. Il établit des relations fondées sur un partage des tâches, et des responsabilités pour atteindre un objectif déterminé »*. Selon Koenig (2004), il existe deux types de partenariats : le partenariat d'impartition et le partenariat symbiotique.

Le ***partenariat d'impartition*** est *« la collaboration développée entre des organisations entretenant des relations d'échange commercial. Il peut s'agir d'un client et son fournisseur ou son sous-traitant dans une perspective non seulement de partage mais aussi de création de valeur (p.516) »*. La particularité de l'impartition réside dans le fait qu'elle repose sur une relation préexistante entre les organisations. On observe ainsi une transformation du climat dans lequel s'opéraient les échanges, chaque transaction s'inscrivant désormais dans le cadre d'une relation durable.

Le ***partenariat symbiotique*** correspond à « la collaboration que les organisations développent dans un domaine où elles n'entretenaient aucune relation de concurrence ou d'échange » (p.516). L'accord de symbiose peut contribuer à renforcer l'efficience et l'efficacité des partenaires.

Compte tenu des différenciations opérées entre l'alliance et le partenariat, et du fait que la coopération décentralisée implique des relations entre acteurs distincts et reposant sur la réciprocité, nous convenons, à l'instar de Hull (1988), que partenariat et alliance sont à employer comme des synonymes. Si l'on doit s'attacher à l'autonomie conservée par les collectivités territoriales engagées dans la coopération, on pourrait alors qualifier leurs

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

relations d'alliances. Cependant, le climat compétitif qui caractérise la relation d'alliance ne permettrait pas de retenir ce terme. Le partenariat dans sa définition symbiotique donnée par Koenig (2004) semble davantage correspondre au paysage de la coopération entre collectivités territoriales. Elle concerne, en effet des organisations n'entretenant aucun rapport concurrentiel et permettant de renforcer l'efficience et l'efficacité des partenaires. Ainsi, dans la mesure où le terme retenu pour qualifier les relations entre les collectivités est celui de partenariat, nous faisons donc le choix d'assimiler les relations entretenues par les collectivités territoriales, au partenariat, indépendamment des spécificités théoriques (notamment en management stratégique) propres à chaque terme.

Les coopérations inter-organisationnelles correspondent à des démarches destinées à coordonner les actions des organisations. Cette coordination repose sur plusieurs mécanismes. Ainsi la gestion d'une coopération nécessite la prise en compte de nombreux paramètres à la fois organisationnels, culturels et individuels. On recense de nombreux supports de mise en œuvre des partenariats orientés vers la réussite de ces derniers. Cette réussite peut être appréhendée autour de plusieurs dimensions auxquelles correspondent des critères tant objectifs que subjectifs.

Comme le relèvent Barthélemy *et al.* (2001), trois questions paraissent essentielles dans l'analyse des coopérations : leur choix, leur mise en œuvre et de leurs effets (se rapportant pour l'essentiel à la notion de performance). Le choix porte sur les motifs de la coopération mais aussi sur sa forme. Pour Koenig (2004), les motifs de la coopération sont diversifiés ; ils relèvent à la fois d'une motivation normative (« coopérer parce qu'il est convenable de le faire »), d'une satisfaction morale, affective ou du simple intérêt. *« L'intention coopérative motivée par l'intérêt, repose sur l'existence d'un projet commun ou la conscience d'une communauté de destin »* (Koenig, 2004, p138). Cette assertion n'est pas sans évoquer la notion de solidarité à l'origine de la coopération internationale et de l'aide au développement.

Telle que nous l'avons évoqué précédemment, la coopération inter-organisationnelle peut revêtir différentes formes relatives au degré d'autonomie des partenaires. La mise en œuvre de la coopération évoque les questions de coordination des actions entre les acteurs, de prise de décision, de résolution de conflits en raison de l'incertitude. Cette dernière est une situation dans laquelle les états de l'environnement ne peuvent être ni anticipés, ni prévus. Elle provient à la fois des relations existant entre les acteurs sociaux et de certaines

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

caractéristiques de l'environnement (Verna, 1989, p.140). L'incertitude dans la coopération nécessite que soient mis en place des mécanismes de régulation, notamment au travers de la gouvernance des relations.

III.2.2. La gouvernance des relations inter-organisationnelles.

La gestion des relations inter organisationnelles renvoie à plusieurs termes : modes ou mécanismes de gouvernance, de régulation et de coordination. Ces termes renvoient tous à des éléments qui contribuent à faciliter l'atteinte des objectifs de coopération. Comme le relève Forgues et al. (2006), l'importance des mécanismes formels et informels de gouvernance des relations inter-organisationnelles est soulignée dans la littérature. On constate aujourd'hui une invitation à dépasser cette présentation. L'insuffisance des mécanismes formels de type « contrat » est constatée et incite à privilégier d'autres mécanismes de gouvernance. Nous proposons ici une présentation de ces modes de gouvernance des relations inter-organisationnelles.

L'ensemble des mécanismes de coordination et de contrôle des échanges entre les organisations définissent la gouvernance des relations inter-organisationnelles (Mahapatra *et al.*, 2010). En d'autres termes, il s'agit des mécanismes par lesquels ces relations sont dirigées et contrôlées. La coordination consiste en l'amélioration de l'allocation des ressources de telle sorte que chacun ne soit pas avantagé et que personne n'y perde plus qu'il ne l'aurait souhaité. C'est une base du concept de coopération : la coopération offre des bénéfices mutuels aux parties directement impliquées (Buckley & Casson, 1988). Dans une approche intra-organisationnelle, la coordination est perçue comme une mise en harmonie des actes de l'organisation (Fayol, 1918). Elle se caractérise par l'unité des efforts. C'est une action qui consiste à assurer l'action concertée des unités pour les intégrer dans un tout. La coordination renferme donc à la fois une dimension fédératrice et une dimension régulatrice. Dans le cadre de la coopération, il s'agit ainsi de mobiliser les partenaires de manière efficace (Koenig, 2004).

III.2.2.1. Les gouvernances transactionnelle et relationnelle des coopérations entre organisations.

La plupart des travaux portant sur la gouvernance des relations inter-organisationnelles présentent celles-ci suivant un continuum allant de « transactionnel » à « relationnel »

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

(Anderson & Narus, 1990). A l'origine, les approches traditionnelles de la gouvernance des relations inter-organisationnelles correspondent à ces deux perspectives (Lumineau & Henderson, 2012 ; Mahapatra *et al.*, 2010), en s'intéressant respectivement aux mécanismes formels et mécanismes informels de la coopération. Dans la littérature actuelle, cette distinction est opérée sous les termes de « transactionnel » et « relationnel ». Nous faisons donc le choix d'employer les dénominations les plus récentes.

La gouvernance transactionnelle.

Qualifiée également de contractuelle, la gouvernance transactionnelle puise ses fondements dans la théorie de l'économie de coûts de transaction (Williamson, 1985). Elle marque l'importance du contrat entre les partenaires et l'acceptation de règles formelles contre l'opportunisme et les conflits. Au-delà de la fonction de contrôle, elle intègre la fonction de coordination (Lumineau & Henderson, 2012 ; Lumineau & Quélin, 2012 ; Lumineau & Malhotra, 2011 ; Reuer & Ariño, 2007 ; Macneil, 1974).

Ces deux fonctions ont des origines différentes. La fonction de contrôle repose sur la motivation et l'intérêt tandis que la fonction de coordination se base sur les limites cognitives des individus. La perspective du contrôle est défendue par des auteurs tels que Macneil (1978) et Williamson (1985, 1991). Sa justification réside dans le risque suscité par l'opportunisme du partenaire (Das & Teng, 1996 ; Williamson, 1985). L'opportunisme traduit tout comportement orienté par l'intérêt individuel, notamment à l'aide de la tricherie ou de la ruse. Par nature, il se rapporte au risque et à la vulnérabilité que suppose toute relation de confiance. Le contrat offre une possibilité de sanction et sert ainsi de mécanisme de contrôle des comportements.

Dans le domaine de la recherche, la fonction coordination a suscité moins d'attention que celle de contrôle (Lumineau & Malhotra, 2011 ; Mayer & Argyres, 2004). Néanmoins, des travaux tels que ceux de Li *et al.* (2010) se focalisent sur l'aspect « contrôle », en insistant notamment sur la distinction entre le contrôle formel et le contrôle social. Dans les situations complexes, l'utilité du contrat est perceptible à travers l'explicitation des attentes et des rôles respectifs. Cela permet de limiter les risques de mésentente et de structurer les moyens d'une collaboration efficace, ainsi que de clarifier les rôles et les responsabilités (Salbu, 1997). Des auteurs tels que Carey *et al.* (2011) parlent de la gouvernance contractuelle essentiellement en

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

termes de liens légaux destinés à contrer l'opportunisme (en référence à la théorie des contrats) ou à agir comme mécanisme de support favorisant l'implication et l'amélioration de la performance (Dyer & Singh, 1998). L'analyse est ainsi ouverte à la double nature du contrat.

Contrat transactionnel et contrat relationnel.

L'approche contractuelle permet de différencier le caractère explicite et implicite des accords entre les parties. L'écriture du contrat établit la formalisation explicite des accords sur un plan légal. Quant à eux, les accords implicites reposent sur les normes relationnelles : flexibilité, solidarité, constance, réciprocité, etc. (Heide & John, 1992). En tant que mécanisme de coordination, le contrat prend en compte les aspects liés à la formalisation des relations entre les partenaires impliqués dans la mise en œuvre des coopérations. Il se différencie par le caractère formel et informel mais également par son caractère exécutoire et les bases sur lesquelles repose ce dernier. Le contrat formel ou officiel est l'accord qui crée et définit les obligations entre les parties en précisant de manière écrite que les actions de chaque partie se feront en accord avec les attentes de l'autre (Salbu, 1997). Cela lui confère un caractère exécutoire légal : des sanctions (notamment monétaires) peuvent être appliquées pour restreindre les comportements déviants.

Dans une perspective alternative, les contrats relationnels reposent sur des principes tels que la confiance comme mécanisme autorégulateur des comportements respectifs. Les sanctions de nature sociale sont éventuellement appliquées pour restreindre la recherche de l'intérêt personnel et les comportements opportunistes (Klein, 1996). Cela caractérise la gouvernance dite relationnelle.

La gouvernance relationnelle.

La gouvernance relationnelle est définie par des mécanismes dans lesquels les échanges sont régulés à travers un ensemble de normes qui circonscrivent un comportement acceptable entre les partenaires de l'échange (Lusch & Brown, 1996 ; Heide & John, 1992 ; Macneil, 1980). On reconnaît aux normes relationnelles une capacité à produire des bénéfices similaires à ceux qui sont caractéristiques des mécanismes formels, en termes de contrôle de l'opportunisme et de facilitation de l'adaptation aux contingences (Heide & John, 1992) (Lusch & Brown, 1996). La confiance est le mécanisme informel le plus évoqué. Elle traduit

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

une attente positive vis-à-vis d'autrui dans l'espoir que celui-ci ne tentera pas d'agir de manière opportuniste (par ses paroles, ses actes ou ces décisions). La confiance est un mécanisme de coordination et/ou de contrôle (Bradach & Eccles, 1989) qui prend en compte les aspects informels des coopérations. Elle est essentiellement relationnelle. Nooteboom *et al.* (1996, 1997) considèrent que la confiance comporte une dimension altruiste et réciproque, interdisant l'expression de tout intérêt personnel. Ainsi, la confiance est associée aux sources altruistes de la coopération et à la loyauté envers le partenaire, plutôt qu'à l'intérêt matériel. Cela met indéniablement en lien **les notions de coopération et de réciprocité**. La dimension la plus perceptible étant ici celle de loyauté (Butler & Cantrell, 1984).

La confiance repose sur le partage de normes et de valeurs (Fukuyama, 1995 ; Sako, 1998). Elles sont regroupées sous l'expression de « normes relationnelles » qui correspondent aux valeurs partagées entre les partenaires autour des comportements appropriés et concourant au maintien et à l'amélioration de la relation (Macneil, 1980 ; Noordewier *et al.*1990). Les normes relationnelles qui régissent la collaboration sont la flexibilité, la participation et la solidarité (Tangpong *et al.*, 2010 ; Griffith *et al.*, 2006). A ce titre, elles spécifient les limites permissives des comportements et servent de moyen de protection contre la déviance. Bercovitz *et al.* (2006) soulignent que même si Macneil (1980) a identifié une dizaine de normes relationnelles (aussi appelées « normes d'échange coopératif »), la solidarité, la flexibilité et la participation sont les normes typiques les plus mobilisées dans la littérature (Jap & Ganesan, 2000). Toutefois, d'autres normes, telle que la réciprocité, font également partie de cet ensemble. La **participation** correspond à la volonté des parties d'investir dans la relation et au partage d'informations ; que cela soit stipulé ou non dans le contrat (Heide & John, 1992 ; Lusch & Brown, 1996). La **solidarité** repose sur l'attente que le partenaire agira en faveur d'un bénéfice mutuel et d'une résolution conjointe des problèmes ; cela implique aussi une action coordonnée autour d'objectifs partagés. Enfin, la **flexibilité** implique un partage des attentes portant sur le fait que les parties procèdent à des ajustements pour s'adapter aux changements de l'environnement selon leurs besoins (Boyle *et al.*, 1992 ; Noordewier *et al.*, 1990). Cela suppose que les partenaires consentent à transformer la relation pour atteindre un but (Doz, 1996, Ring & Van de Ven, 1994). Ces transformations peuvent prendre la forme d'un cycle dans lequel coexistent des processus formels et informels d'évolution (Ring et Van de Ven, 1994).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La dimension formelle du processus d'évolution fait référence au nombre d'étapes ou de phases qui marquent la transformation du partenariat. La dimension informelle, également appelée « dimension sociale » (Larson, 1995), fait référence à ce que Crozier & Friedberg (1977) nomment « le système de régulation par l'exception ». Au cours de l'évolution de la relation partenariale, se créent les normes relationnelles de gestion des conflits, se développe la confiance (Ring et Van de Ven, 1994), s'améliore la qualité relationnelle (Ariño *et al.*, 2005). La participation correspond à la volonté des parties de faire des investissements dans la relation et de partager des informations, que cela soit stipulé ou non dans le contrat (Heide & John, 1992 ; Lusch & Brown, 1996). On attend alors de la part des partenaires, une certaine forme de citoyenneté du même type que celle qui est observable dans le cadre des comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). Enfin, la solidarité repose sur l'attente que le partenaire agira dans le sens de l'augmentation des bénéfices mutuels et s'engagera dans une résolution conjointe des problèmes, dans une action coordonnée autour d'objectifs partagés (Heide & John, 1992). La volonté de maintien de la relation en fonction de l'importance qu'elle a, aux yeux de chaque partenaire, est un moteur de la convergence des comportements vers les buts des différentes parties (Heide & John, 1992).

III.2.2.2. Des modes de gouvernance empreints de limites.

Plusieurs limites sont opposées aux différents mécanismes de gouvernance des relations inter-organisationnelles. Il s'agit notamment de l'incomplétude du contrat et sa rigidité. En ce qui concerne la gouvernance relationnelle, c'est souvent le faible caractère exécutoire des normes relationnelles qui est remis en cause. D'un côté, le contrat peut se révéler incomplet ou trop rigide. Ainsi le mode de gouvernance transactionnelle est parfois caractérisé par un manque de flexibilité en contexte d'incertitude, qu'il s'agisse d'incertitude comportementale (celle du partenaire) ou environnementale (Mahapatra *et al.*, 2010). Cela implique donc un besoin de flexibilité qui est notamment rendu possible par les mécanismes relationnels (Susarla, 2012 ; Taylor & Plambeck, 2007). D'un autre côté, les normes relationnelles ont un « poids relatif ». La question du caractère exécutoire des normes semble remettre en cause leur efficacité selon les cas. Le poids des sanctions est sujet à variation selon les partenaires ; de ce fait leur efficacité peut s'avérer faible en cas de non coopération (Liu *et al.*, 2009).

Mahapatra *et al.* (2010) mettent en exergue les possibles limites sociales et normatives de la gouvernance relationnelle, dans la sélection des alternatives, en cas de changement de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

contexte de travail, des objectifs ou des priorités des parties. Le degré optimal de confiance est également évoqué comme limite possible. En effet, un excès ou une insuffisance de confiance se traduit positivement ou négativement sur le comportement du partenaire. Une insuffisance de confiance peut avoir notamment pour effet de diminuer l'implication du partenaire (Jeffries & Reed, 2000). De plus, l'opportunisme semble plus difficile à prévenir par le biais de sanctions sociales plutôt que par les punitions contractuelles (Jap & Ganesan, 2000).

Les limites opposées aux divers mécanismes de gouvernance suscitent des questionnements sur le choix du mode de gouvernance à adopter. Les structures de gouvernance procurent des opportunités d'adaptation et de renégociation des contrats pour seoir aux contingences (Plambeck & Taylor, 2007). Or, ces processus diffèrent selon la structure de gouvernance. Le processus s'avère moins rigide, plus fréquent, basé sur le mutuellement avantageux, dans le cas d'une gouvernance relationnelle, plutôt qu'en contexte de gouvernance transactionnelle (Taylor & Plambeck, 2007 ; Macneil, 1978).

Choix du mode de gouvernance et contingences.

Forgues et al. (2006) relèvent que les différents auteurs considèrent que le choix du mode de gouvernance est déterminé ou s'impose selon la nature de la relation entretenue par les partenaires. Une relation explicite, centralisée, fragmentée ou seulement dyadique, fait tendre vers le formalisme. À l'inverse, une relation dont la gestion est décentralisée, intégrée et en réseau est davantage poussée vers l'informel.

Deux approches principales permettent de confronter les mécanismes de gouvernance. Pour certains auteurs (Corts & Singh, 2004; Kalnins & Mayer, 2004), ils sont substituables. Les mécanismes relationnels semblent amoindrir la nécessité d'établir des contrats détaillés (Gulati & Nickerson, 2008 ; Gulati, 1995). Ils apparaissent comme des garanties s'auto-renforçant et formant ainsi une alternative moins coûteuse que les mécanismes contractuels. Les mécanismes relationnels se substituent donc aux mécanismes transactionnels (Dyer & Singh, 1998) ; ce qui n'est pas le point de vue de Malhotra & Murnighan (2002), ou encore de Ghoshal & Moran (1996) qui considèrent que ce sont les mécanismes transactionnels qui se substituent aux mécanismes relationnels. Les nouvelles analyses tendent à plaider en faveur

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'un dépassement des oppositions de type formel/informel en soulignant davantage leur complémentarité (Mayer & Argyres, 2004 ; Poppo & Zenger, 2002).

Lumineau & Henderson (2012) relèvent qu'il y a peu d'études sur la complémentarité des modes de gouvernance (Li *et al.*, 2010 ; Ryall & Sampson, 2009 ; Klein Woolthuis *et al.*, 2005 ; Poppo & Zenger, 2002, etc.). La logique qui prédomine dans cette approche est que la présence d'un des mécanismes suscite celle des autres (Corts & Singh, 2004 ; Gulati, 1995). Les mécanismes relationnels sont considérés comme complémentaires aux mécanismes transactionnels, en raison de l'inadaptabilité et de l'incomplétude du contrat (Lee & Cavusgil, 2006 ; Macneil, 1978). Dans un environnement incertain, ils permettent de dépasser les inconvénients du manque de flexibilité inhérente à la gouvernance basée sur le contrat. Les mécanismes relationnels agissent ainsi comme des stimulants de l'exécution des contrats (Liu *et al.*, 2009).

Les mécanismes transactionnels sont donc à considérer comme des mécanismes préalables, complétés par les mécanismes relationnels (Liu *et al.*, 2009). Inversement, les mécanismes contractuels sont complémentaires des mécanismes relationnels et jouent un rôle de légitimation et de cristallisation de ces derniers. Ils favorisent l'émergence et le renforcement des normes relationnelles en procurant des appuis et confortent les partenaires de la relation (Gulati & Singh, 1998). De ce fait, les mécanismes transactionnels semblent caractériser une gouvernance préalable des échanges entre les partenaires et facilitent la contribution des mécanismes relationnels dans la performance de la relation. Ils assurent la réciprocité inter-organisationnelle et garantissent un cadre obligatoire qui restreint la recherche d'intérêts privés. Le stade du développement des relations inter-organisationnelles et l'évolution des conditions d'échange confèrent aux différents mécanismes un caractère substituable ou complémentaire (Ring & Van de Ven, 1994). C'est donc la question de l'équilibre et de l'articulation, pour assurer la continuité des relations, qui prime (Zheng Zhou & Poppo, 2010 ; Lefaix-Durand *et al.*, 2006, Baudry, 2005).

Liu *et al.* (2009) s'intéressent à la hiérarchie des mécanismes de gouvernance. En effet, se positionnant sur la nature de la relation comme déterminant du type de gouvernance, ils établissent que dans un contexte « domestique » (c'est-à-dire de relations entre organisations d'un même pays), les mécanismes de gouvernance sont substituables. En revanche, ils sont complémentaires dans contexte international. On constate ainsi que les contingences

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

contextuelles ne sont pas des conditions idéales pour le choix exclusif entre une approche purement relationnelle ou purement transactionnelle (Mahapatra *et al.*, 2010).

Les travaux de Bradach & Ecles (1989) fournissent des pistes pour comprendre quand et pourquoi les différentes combinaisons des structures de gouvernance apparaissent ou ont besoin d'être développées. La structure de pouvoir (l'interdépendance) entre les partenaires peut également déterminer le type de structure de gouvernance à adopter (Hennart, 1993 ; Cannon *et al.*, 2000). Pour une organisation, on suppose donc la possibilité de faire varier la structure de gouvernance de ses relations inter-organisationnelles selon le contexte dans lequel elles s'inscrivent (Mahapatra, Narasimha, & Barbieri, 2010). Il est reconnu que la combinaison des deux modes de gouvernance apporte plus de bénéfices que lorsqu'ils sont appliqués de manière exclusive (Liu, Luo, & Liu, 2009). L'interaction des mécanismes, c'est-à-dire la manière dont ils influencent la relation de façon dynamique, dépasse alors les concepts de complémentarité et de substituabilité (Lumineau & Henderson, 2012) (Liu, REU, & Liu, 2009).

Au-delà de la question du mode de gouvernance « idéal » des coopérations inter-organisationnelles, reste à observer l'intérêt de ce type de configuration. Cela renvoie à la dimension de la valeur : en quoi une coopération (partenariat) crée-t-elle de la valeur ?

Valeur et coopération inter-organisationnelle.

L'engouement pour les pratiques partenariales se justifie par la volonté d'optimiser le processus de création de la valeur (Anderson & Narus, 1991). Ce concept pluridisciplinaire a fait l'objet de nombreux développements, notamment en sciences de gestion (management stratégique, finance d'entreprise, comptabilité, contrôle de gestion, organisation, marketing, etc. ; Cappelletti & Khouatra, 2004). Ces multiples développements lui confèrent un caractère polysémique (Bréchet & Desreumaux, 2001). La valeur se présente comme un vocable auquel on adjoint plusieurs qualificatifs (intégrale, partenariale, client, concurrentielle ou stratégique, comptable, organisationnelle, etc.) contribuant ainsi à la richesse du concept. Nous portons un intérêt particulier à la définition originale de Cappelletti et Khouatra (2004) de la valeur organisationnelle, qu'ils conçoivent comme la qualité du fonctionnement et du management de l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La notion de valeur s'étend à plusieurs dimensions dans les relations inter-organisationnelles. Selon Ulaga & Eggert (2005), elle peut notamment porter sur le produit, les services (amélioration de la qualité), la livraison, mais également sur le savoir-faire (développement du savoir-faire, de l'apprentissage et des connaissances, développement de l'innovation, accès aux ressources, aux compétences manquantes et aux nouvelles technologies) et les interactions personnelles (amélioration de la propension à résoudre les conflits, de la satisfaction, de la valorisation personnelle et de la capacité de prise de décision). La mobilisation de la valeur en ce qui concerne les relations inter-organisationnelles s'explique par le fait qu'elle renferme les indicateurs associés aux retombées (ou bénéfices) de ces relations (Lefaix-Durand *et al.*, 2006) : la compétitivité, la performance, la profitabilité, l'efficience, l'efficacité, la satisfaction, le succès, etc. Ces mêmes auteurs proposent de concevoir la valeur comme *« une mesure d'importance accordée par les acteurs concernés (ou parties prenantes) »*.

La création de valeur est à comprendre comme le processus qui restitue aux parties prenantes, des avoirs qu'elles jugent importants. L'objet, en tant qu'une des dimensions de la valeur, correspond alors à *« ce qui est valorisé, apprécié »* (Rezsohazy, 2006, p.5). Le caractère subjectif et contingent de la valeur est ainsi aisément perceptible (Simon, 2000). De ce fait, sont distinguées : la « valeur attendue », la « valeur désirée » et la « valeur perçue » (Hogan, 2001; Walter *et al.*, 2001; Beverland & Lockshin, 2003). Ainsi, en fonction des différents résultats, on note que les partenariats poursuivent des trajectoires hétérogènes.

Hétérogénéité des trajectoires des relations partenariales

Les pratiques partenariales connaissent un grand succès en raison des différents avantages qui leur sont associés (réduction des coûts, innovation, transferts de compétences, apprentissage organisationnel…), or on constate que leurs trajectoires sont hétérogènes. Les niveaux de performance des partenariats sont diversifiés et on relève parfois de faibles taux de succès (Brulhart, 2005 ; Tuten & Urban, 2001 ; Sagawa & Segal, 2000 ; Spekman, Forbes & Isabelle, 1998).

En ce qui concerne notre recherche, nous constatons également des disparités au niveau de la dynamique des partenariats de coopération décentralisée. Cela s'observe à travers leur statut actif ou inactif, abandonné, associé respectivement au succès (pour ce qui des partenariats

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

actifs) et à l'échec (pour les deux derniers cas de figure). Cette observation est valable à l'intérieur d'un seul pays (ensemble des collectivités en partenariat pour ledit pays) mais également lorsqu'on compare les dynamiques partenariales au sein de pays différents.

A titre d'exemple, sur les liens de coopération entre les collectivités territoriales françaises et sénégalaises, on dénombre un seul cas officiel d'abandon de partenariat (la rupture ayant été officialisée). Dès lors, si l'hétérogénéité des partenariats s'établit préalablement sur l'observation du réel, elle repose également sur l'interprétation de critères de différentes natures. Nous nous posons ainsi la question de savoir comment définir le succès ou l'échec d'un partenariat. Sur la base de cette définition, il nous sera alors possible de poser notre problématique. C'est l'objet de la partie suivante.

Résumé III.2.

Les relations inter-organisationnelles englobent l'ensemble des liens unissant les organisations. Le vocable « coopération » correspond à un type particulier de relations inter-organisationnelles. La coopération inter-organisationnelle est un accord formel ou informel. Celui-ci est établi dans une perspective de durée et implique une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui mettent en commun des actifs et des ressources dans un but d'efficience ou d'efficacité. La coopération revêt la forme d'une alliance ou d'un partenariat. L'alliance s'opère entre des firmes indépendantes pour la réalisation d'objectifs ayant une pertinence conjointe. Cela nécessite le transfert ou le partage d'actifs matériels ou immatériels. Le partenariat résulte d'un choix stratégique des différentes parties. Il établit des relations fondées sur un partage des tâches et des responsabilités pour l'atteinte d'un objectif déterminé.

Alliance et partenariat se distinguent par le fait que le partenariat concerne uniquement des organisations non concurrentes. Cette spécificité nous conduit à inscrire la coopération décentralisée dans la catégorie des partenariats. Les structures inter-organisationnelles combinent de la coopération et des échanges de nature diversifiée (économique, technique, informationnelle, sociale, etc.). Cela rend nécessaire l'usage de mécanismes de gouvernance adéquats. La gouvernance transactionnelle est caractérisée par l'usage d'un contrat, tandis que la gouvernance relationnelle repose sur les normes relationnelles telles que la confiance et la réciprocité. Les organisations partenaires mêlent simultanément des éléments formels et informels, du prescrit et du non prescrit. De ce fait, les modes de gouvernance transactionnels

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

et relationnels cohabitent de manière complémentaire ; chaque mode compense les insuffisances de l'autre. Au même titre qu'un partenariat impliquant des entreprises, les partenariats liant des collectivités territoriales renferment les mêmes mécanismes. Ce qui nous conduit à examiner la question du succès et de l'échec d'un partenariat.

III.3. Evaluation et conditions du succès d'un partenariat.

Deux niveaux principaux de questionnement s'imposent au sujet des partenariats (Mohr & Spekman, 1994). La première interrogation porte sur ce qui caractérise le succès d'un partenariat : quels-sont les indicateurs d'un succès ou d'un échec dans la mise en œuvre d'une coopération inter-organisationnelle (section 1) ? La seconde interrogation porte sur les facteurs de la performance de ce type de coopération : quelles-sont les conditions de réussite des partenariats (section 2) ?

III.3.1. Les modalités d'évaluation du succès des partenariats : performance, survie ou satisfaction ?

Child *et al.* (2005) considèrent que, dans la littérature en management international, les conceptions de la mesure de la performance ont une dimension dichotomique. A ce titre, on peut distinguer les mesures objectives et les mesures subjectives.

L'approche objective du succès du partenariat est celle qui est la plus fréquemment mobilisée. Elle s'appuie sur des critères pour la plupart quantitatifs pour apprécier la réussite du partenariat (Gulati, 1998) qui est ainsi assimilée à la performance. A ces critères quantitatifs (pour la plupart d'ordre financier, boursier, relatif au rendement, aux ventes, au profit, etc.) sont adjoints des critères relatifs à la longévité et à la survie (Maolla & Triki, 2011).

III.3.1.1. La notion de performance dans le développement du partenariat.

Dans la plupart des travaux portant sur les relations partenariales, issus pour beaucoup de recherches en stratégie et marketing, rares sont les contributions qui comportent dans leur titre le terme « succès » pour qualifier la réussite d'une coopération inter-organisationnelle (Mohr & Spekman, 1994). C'est par le biais de la notion de performance qu'il est possible de recenser les études qui traitent indirectement du succès du partenariat.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La notion de performance a été initialement mobilisée, notamment dans le cadre des coopérations internationales, dans l'analyse des accords coopératifs par Franko (1971). Depuis ces travaux et jusqu'à présent, on ne cesse de dénoter une absence de consensus non seulement au sujet de sa définition (Maolla & Triki, 2011 ; Bercovitz *et al.* 2006 ; Brulhart, 2005) mais aussi de sa mesure (Gulati, 1998). Cela explique, selon Brulhart (2005), la faible quantité de travaux de recherche consacrés à ce sujet (Gulati R., 1998 ; Kale *et al.*, 2002 ; Shamdasani & Sheth, 1995). L'interprétation et la comparaison des résultats sont alors complexes (Parkhe, 1993b ; Geringer & Hebert, 1991). La performance fait l'objet de nombreuses recherches mais suscite beaucoup de controverses (Maolla & Triki, 2011). On assiste à une multiplicité de propositions sur l'explication de la réussite des relations inter-organisationnelles (Bener & Glaister, 2010). Les échecs de coopération recensés (Ariño & Reuer, 2004) ou l'instabilité et les risques des partenariats noués à l'international, compte tenu du contexte (Brulhart, 2005), complexifient la mesure de la performance et soulèvent au moins deux questionnements principaux (Maolla & Triki, 2011).

La première interrogation concerne le choix du critère de performance ; la deuxième a trait à l'objet d'observation. D'une part, cela consiste à déterminer s'il s'agit d'évaluer la performance de la structure coopérative ou celle des entités respectives. D'autre part, cela renvoie à la pertinence de la performance comme critère de détermination du succès ou de l'échec d'un partenariat.

Cette performance peut s'évaluer sur des critères précis (et souvent habituels, pour caractériser la performance économique d'une organisation) : l'évolution des ventes, l'augmentation des profits ou encore d'autres changements mesurables (Reynolds & Beatty, 1999 ; Siguaw, Simpson, & Baker, 1998) tels que la croissance des ventes, la rentabilité des actifs, etc. De manière générale, ce sont des critères de mesure (financiers et comptables) de la performance objective (Palmatier *et al.*, 2006). Comme l'indique Brulhart (2005), ces indicateurs paraissent insuffisants pour traduire le degré de réalisation des objectifs des partenariats qui ne sont pas forcément identifiés par des objectifs financiers à court terme. En effet, des objectifs tels que la création d'un avantage concurrentiel ou le développement de compétences ne peuvent pas se traduire dans des indicateurs financiers.

Dans cette perspective, centrer la notion de performance uniquement sur des indicateurs quantitatifs ne procure qu'une vision partielle et limitée de la réalité d'un partenariat

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

(Brulhart, 2005 ; Shamdasani & Sheth, 1995 ; Gulati, 1998). Subséquemment, d'autres types de mesures vont être développés pour pallier les critiques formulées à l'encontre de cette conception jugée trop arbitraire. C'est notamment ce qui conduit les auteurs à analyser la survie et la longévité du partenariat.

III.3.1.2. La survie et la longévité de la relation partenariale comme critères de performance des partenariats.

De nombreux auteurs (Brulhart, 2005 ; Reuer & Zollo, 2005 ; Zollo, Reuer, & Singh, 2002) soulignent que la survie et la longévité de la relation sont des critères fortement mobilisés dans l'analyse des partenariats (Baum *et al.*, 2012 ; Hennart *et al.*, 1998 ; Park & Russo, 1996 ; Li, 1995 ; Kogut, 1991 ; Killing, 1983). La vision sous-tendue par la mobilisation des critères de survie et de longévité est que la relation entre les partenaires est maintenue tant que chaque partenaire considère que le potentiel de création de valeur au sein du partenariat est supérieur à toute autre voie de développement (Boualem & Taghzouti, 2009). En d'autres termes, aucune alternative réelle ou perçue ne semble garantir les mêmes bénéfices ; cela conditionne donc le maintien du partenariat et ce serait significatif de la réussite de ce dernier. Outre le caractère temporel souvent exprimé par des variables tels que la durée de la relation ou l'âge du partenariat, l'issue du partenariat semble également susciter de l'intérêt. Elle est alors considérée en termes de rupture et de survie.

La rupture de la relation partenariale.

La rupture s'opère selon différentes modalités, ces dernières varient selon les études : la dissolution, l'acquisition, la cession (Das & Teng, 2000 ; Meschi, 2003 ; Park & Ungson, 1997 ; Kogut, 1989). Makino *et al.* (2007) effectuent une analyse des ruptures dans le cas particulier des « joint-ventures ». Ils adoptent une conception de la rupture qui inclut la structure relationnelle et le domaine d'affaires. De ce fait, en croisant la structure partenariale et le domaine d'affaires, ils établissent une classification de types de rupture (cf. tableau 3). Une rupture complète s'entend au sens d'une suspension à la fois de la structure et du domaine d'affaires. Une suspension dans le domaine d'affaires est synonyme d'instabilité marquée par une discontinuité et un changement de stratégie dans les processus clés, les produits et le marché. Inkpen & Beamish (1997) considèrent l'instabilité en termes de changements majeurs, de ruptures qui ne sont pas planifiées du point de vue de l'un ou

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

plusieurs partenaires. Il existe toutefois des effets stabilisateurs telle qu'une meilleure compréhension du partenaire, une confiance qui s'accroît à mesure que les difficultés sont surmontées : la création d'actifs indivis (Koenig, 2004).

Tableau 3. Types de rupture de partenariat adapté de (Makino et al. 2007).

		Domaine d'affaires	
		Maintenu	Suspendu
Structure	Maintenue	SURVIE	Instabilité : Discontinuité et changements dans la stratégie, le processus clé, les produits, les marchés
	Suspendue	Changement de mode relationnel (modification de la structure de pouvoir, du mode propriété, …)	Rupture totale (attendue ou inattendue)

Selon Makino *et al.* (2007), la rupture totale n'est à considérer que dans le cas d'une suspension simultanée du cadre et de l'activité. Les modalités de rupture sont donc diverses et ne doivent pas nécessairement être interprétées en termes d'échec. Cette perspective est notamment défendue par Maolla & Triki (2011), Meschi (2003) et Das & Teng (2000). A l'instar d'autres auteurs, Meschi (2003) relève que la rupture d'un partenariat peut notamment correspondre à une fin programmée, à un changement de mode relationnel, à une rupture entre les partenaires. Dès lors et selon le cas de figure, il est inopportun de conclure arbitrairement qu'il s'agit d'un échec de la relation.

La fin programmée correspond à une rupture qui fait suite à l'atteinte des objectifs préalablement fixés par les partenaires ; il peut également s'agir d'une fin de contrat, de la livraison d'un ouvrage, l'achèvement d'une prestation... Par exemple, dans le cas d'une alliance dont l'optique est l'apprentissage de connaissances tel que conçu par Hamel (1991), le partenariat n'est que transitoire, voire instrumental. Dans cette situation, la rupture précoce s'avère ainsi révélatrice d'un apprentissage réussi plutôt que d'un échec de la relation. Dans la mesure où cette dernière n'a plus de raison d'être, la rupture est subséquente. Les notions de fin programmée ou précoce sont également mobilisées par Makino *et al.* (2007) à travers les concepts de fin attendue et de fin inattendue. Ils permettent de clarifier l'importance et la pertinence du critère de longévité dans l'analyse du succès ou de l'échec d'un partenariat.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Selon Makino *et al.* (2007), ces deux perspectives offrent différentes conceptualisations du succès (Child & Yan, 2003 ; Gulati, 1998 ; Kogut, 1991).

Dans le cadre de la rupture attendue, la fin du partenariat est perçue comme conséquence positive de l'action conjointe car il y a achèvement d'un projet planifié. Pour ce qui est de la rupture inattendue, la fin constitue une conséquence négative de l'action conjointe car elle marque l'échec du projet planifié. C'est donc l'atteinte (ou non) des objectifs fixés (et leur repère temporel) qui détermine les circonstances de la rupture. En effet, pour expliciter ce point de vue, l'analyse de Makino *et al.* (2007) intègre le point dans le temps auquel intervient la rupture par rapport à l'atteinte des objectifs fixés : avant l'atteinte des objectifs (notamment en termes d'apprentissage), au moment même de l'atteinte des objectifs et après. En effet, dans une perspective de course à l'apprentissage (Hamel *et al.* 1989), une rupture est susceptible de survenir dès l'atteinte des objectifs.

Le changement de mode relationnel traduit une modification de la structure relationnelle. Par exemple, lors d'un projet d'acquisition en contexte d'asymétrie entre les partenaires, l'alliance peut constituer une étape programmée (ou non) vers la prise de contrôle d'un partenaire sur l'autre. Cette modalité de rupture est assimilable à la forme plus générique de changement de mode (Makino *et al.* 2007). En effet, dans l'analyse de Meshi (2003), la modalité de rupture mise en exergue est l'acquisition (modification de la structure de propriété). Toutefois, puisque cela semble concerner uniquement les firmes et que nos travaux s'inscrivent dans une perspective de l'organisation allant au-delà de la firme, nous empruntons à Makino *et al.* (2007) l'expression plus générale de changement de mode. Ce changement de mode peut être *relationnel*, *partenarial* ou *collaboratif*.

En définitive, la rupture entre les partenaires peut résulter de trois causes : le changement de stratégie de l'un des partenaires, l'insatisfaction d'au-moins l'un d'entre eux et/ou l'occurrence de différends entre eux. Le changement de stratégie correspond à ce que Makino *et al.* (2007) considèrent comme une des variables de la suspension de l'activité d'affaires. Les relations inter-organisationnelles ne se limitant pas à cela, une conception large est à adopter. C'est surtout en termes de proximité et notamment non-spatiale (institutionnelle) qu'il faut considérer la rupture entre les partenaires. La distance qui se crée au niveau des représentations, des règles d'actions et des modèles de pensée (Kirat & Lung, 1995), entraîne une rupture entre les partenaires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Lorsque la relation inter-organisationnelle ne souffre pas de rupture, quelle que soit sa nature (attendue ou non ; conflictuelle ou non), la durée de la relation et sa continuité sont appréciées en termes de survie. Egalement considérée comme signe de succès de la relation, la survie peut toutefois masquer des échecs non affirmés ou correspondre à une certaine latence dans l'expectative d'éventuels développements de la relation.

La survie de la relation.

La survie comme mesure de la performance implique l'introduction de la mesure de longévité dans l'analyse et la considération explicite d'une relation positive entre la durée de la relation de la performance et inversement. Quels qu'en soient les motifs, Makino *et al.* (2007) considèrent que la rupture qui survient avant ou longtemps après l'atteinte des objectifs est caractéristique d'une fin inattendue ; contrairement à celle qui survient dès l'atteinte des objectifs. En cas de prolongement de la relation, on parle alors de survie. Le maintien de la relation au-delà des possibles points de rupture inattendue, caractérise deux types distincts de survie.

Il s'agit soit d'une survie motivée par une raison d'être, soit d'une survie par défaut. Ces dernières sont à combiner avec le type de fin du partenariat (fin programmée ou non programmée). En effet, le critère de longévité n'a pas la même portée suivant les différents types de survie (survie motivée ou par défaut). Par ailleurs, la longévité d'un partenariat peut traduire l'aggravation d'une situation de dépendance d'un acteur par rapport à un autre.

La ***survie motivée ou longévité active*** d'un partenariat s'explique par l'objet même de celui-ci : l'atteinte d'un objectif donné (un projet commun par exemple). On suppose ainsi logiquement que dès l'atteinte de cet objectif, il n'y a plus lieu de maintenir la relation et donc de la rompre (rupture attendue). Or, il est des cas où la relation perdure au-delà de la rupture attendue. Cela se justifie par l'absence de raison de suspendre la relation même après l'atteinte des objectifs (Makino *et al.*, 2007). Au cas où le partenariat n'est pas rompu dès l'atteinte des objectifs et perdure au-delà, les auteurs parlent de survie par défaut.

La ***survie par défaut ou longévité passive*** correspond à un état de latence durant lequel deux options s'offrent aux partenaires : la rupture de la relation, lorsque la relation est soumise à des contingences critiques non-anticipées qui peuvent alors causer une rupture inattendue, le maintien de la relation dans la perspective d'éventuels développements futurs.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La nature dite *historique* des mesures objectives quantitatives (analyse de l'évolution des différents ratios) s'avère utile pour réaliser les « autopsies » des partenariats lorsque qu'ils se sont conclus par une rupture (Maolla & Triki, 2011). Toutefois, ces critères objectifs ne reflètent aucunement la méthode de gestion des partenariats (Boualem & Taghzouti, 2009). Or, cette dernière peut avoir un caractère déterminant. Les modalités de rupture impliquent de distinguer entre des ruptures conflictuelles ou non, planifiées ou non. Corrélativement, il est nécessaire de voir s'il y a eu atteinte ou non des objectifs.

En ce sens, pour conclure à l'échec ou à la réussite du partenariat (indépendamment et au-delà du critère de longévité), il est impératif de procéder à une analyse approfondie d'autres variables (Blanchot & Guillouzo, 2011). Ces dernières ont trait au contexte de l'accord (recherche de compétences pour justifier l'alliance), au profil des partenaires (compatibilité et complémentarité de leurs ressources, des objectifs et intérêts) ; compatibilité relationnelle (faisant référence au *« fit »* culturel et organisationnel entre les partenaires) ; aux attributs du partenariat (caractéristiques, modalités et contenu du partenariat) ainsi qu'au pilotage de ce dernier (communication, prise de décision,…).

Considérer la rupture d'une relation comme synonyme de son échec s'avère être une conception fallacieuse (Blanchot & Guillouzo, 2011 ; Meschi, 2003) car elle reflète une analyse imparfaite de la réalité des partenariats et de leur achèvement (Meschi, 2005). De ce fait, on relève une insuffisance des critères objectifs pour déterminer le succès ou l'échec, d'où la nécessité d'adopter également une approche dite « perceptuelle d'ordre qualitatif » (Maolla & Triki, 2011) privilégiant la satisfaction des acteurs comme critère d'évaluation du succès d'un partenariat.

III.3.1.3. L'approche qualitative ou « perceptuelle » du succès : le critère de satisfaction.

Erigée comme voie pour pallier les limites des approches précédentes (Brulhart, 2005), l'approche perceptuelle consiste à retenir l'évaluation de la satisfaction par rapport à la relation (Kale *et al.*, 2002 ; Moore, 1998 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Mohr & Spekman, 1994 ; Anderson & Narus, 1991, 1984). En tant qu'état affectif résultant d'une évaluation multidimensionnelle de relation de travail entre deux organisations (Geysken, Steenkamp & Kumar, 1999), la satisfaction est une évaluation affective globale portée sur la relation partenariale (Anderson & Narus, 1990). Comme critère d'évaluation, la satisfaction globale de la performance est basée sur de l'appréciation des dirigeants de la coopération.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

L'idée défendue par l'approche perceptuelle est que le degré de satisfaction de chaque partenaire, par rapport à la relation, constitue la mesure la plus pertinente du succès du partenariat. L'opinion exprimée par les responsables des organisations partenaires intègre la satisfaction globale des partenaires, la réalisation des objectifs et l'apprentissage. Geyskens *et al.* (1999) considèrent deux types de satisfaction : économique et non-économique.

La satisfaction économique est une réponse affective positive aux retombées économiques de la relation avec un partenaire : augmentation du volume de vente, de la marge, etc. Un acteur satisfait économiquement considère que la relation est un succès compte tenu de l'atteinte des buts. Cette satisfaction porte autant sur l'efficacité générale et la productivité de la relation avec le partenaire que sur les résultats financiers. La satisfaction non-économique est une réponse affective positive aux aspects non économiques ou psychosociaux de la relation (Mohr *et al.* 1996 ; Dwyer & Gassenheimer, 1992 ; Anderson & Narus, 1990). Dwyer & Gassenheimer (1992, p. 184) insistent sur le caractère fiable, équitable et gratifiant des interactions sociales entre les partenaires d'échange. Dans cette approche, on perçoit l'intérêt pour une variable importante : la réciprocité.

Dans la mesure où il s'agit d'une approche perceptuelle, une variation du degré de satisfaction (selon les acteurs interrogés et selon les intentions respectives) est à prendre en compte. Cela fait de la réalisation des objectifs un critère pertinent (il a d'ailleurs été mobilisé dans plusieurs études). La limite opposable à ce critère est la possible distension des objectifs respectifs dans le temps. Ainsi, la relativité de la satisfaction peut se trouver accentuée. L'apprentissage constitue un des intérêts fondamentaux de la coopération. Le fait de percevoir, chez son partenaire, la possibilité d'acquérir des compétences et des connaissances (cas de la complémentarité) permet de justifier et de légitimer une coopération. Dès lors, la satisfaction exprimée traduit la reconnaissance d'un apprentissage effectif réalisé dans le cadre de la relation partenariale. Le caractère multidimensionnel de la satisfaction lui confère une richesse supérieure à celle de la continuité ou de la survie de la relation. Elle se décline en de nombreuses catégories recouvrant plusieurs domaines de la relation, telles que : l'atteinte des objectifs, les compétences du partenaire, le profit dégagé, le rapport bénéfice/coûts, la qualité de la relation, etc.

En tant qu'indicateur de succès, la satisfaction n'est pas épargnée par les critiques (Brulhart, 2005). La principale limite est liée à son caractère intrinsèque : la perception. A ce titre, ce

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

mode d'évaluation est soumis à des biais et la subjectivité (Brulhart, 2005). Toutefois, les études de Geringer & Hebert (1991) ou Kale *et al.* (2002) établissent une forte corrélation entre les mesures perceptuelles de la performance et les mesures objectives fondées sur des éléments comptables et financiers (Geringer & Hebert, 1991) ou boursiers (Kale *et al.*, 2002). De ce point de vue, l'analyse de Dwyer & Gassenheimer (1992) permet de concilier l'ensemble des critères pour qualifier le succès d'une relation. En effet, ils considèrent que la satisfaction ressentie par rapport aux retombées économiques, combinée à une interaction sociale fiable, équitable et gratifiante, justifie la continuité d'une relation (Dwyer & Gassenheimer, 1992, p. 184). En définitive, on s'aperçoit que le recours à un seul critère ne permet pas d'évaluer la performance (et donc le succès ou l'échec) d'une relation. La combinaison des critères objectifs et subjectifs garantit un maximum de cohérence (Meschi, 2009). Cela explique l'adoption d'approches intégrées pour mesurer la performance (Maolla & Triki, 2011).

Les différentes conceptions du succès, notamment celle de la performance, ont servi de base aux analyses visant à expliquer comment atteindre cette dernière, et ainsi comment parvenir au succès. Elles donnent lieu à l'élaboration de plusieurs modèles de réussite des partenariats qui se lisent à travers les perspectives qui suivent.

III.3.2. Des conditions de réussite des partenariats inter-organisationnels : pour une analyse des cas de partenariats de coopération décentralisée.

III.3.2.1. Les clés de succès des coopérations inter-organisationnelles.

Quatre perspectives théoriques dominantes, expliquant la performance des partenariats, sont répertoriées par Palmatier et al. (2007, 2006). Selon les études, les auteurs adoptent une ou plusieurs de ces quatre perspectives : implication et confiance, dépendance, économie des coûts de transactions, normes relationnelles. Chacune de ces approches propose un ensemble de facteurs explicatifs de la réussite de l'échange.

L'implication et la confiance.

L'implication comme facteur de réussite d'un partenariat est défendue par de nombreux auteurs en marketing (Jap & Ganesan, 2000 ; Gundlach *et al.* 1995 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Anderson & Weitz, 1992 ; Moorman *et al.*1992 ; Dwyer *et al.*, 1987). Dwyer et *al.* (1987,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

p.19) définissent l'implication comme *« une promesse explicite et implicite de la continuité relationnelle entre les partenaires d'échange »*. Dans le cadre des relations de marketing, la définition de référence de l'implication est sans doute celle de Moorman, Zaltman, & Deshpandé (1992, p.316). Elle décrit *« un désir constant de maintenir une relation qu'on apprécie »*. On retrouve également cette idée de relation forte et de constance dans la définition de Kim & Frazier (1997). La confiance est définie par Morgan & Hunt (1994, p.23) comme *« la foi dans la fiabilité et l'intégrité d'un partenaire d'échange »*.

L'article de Morgan & Hunt (1994) est basé sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cook & Emerson, 1978) et propose l'implication et la confiance comme les construits clés pour la compréhension de la performance inter-organisationnelle. Ils établissent un lien positif fort entre l'implication et la performance financière. La combinaison de l'implication et de la confiance permet de renforcer les relations. Prises individuellement ou de manière combinée, l'implication et la confiance influencent positivement la performance et les comportements relationnels car ils conduisent un des partenaires à agir positivement et dans l'intérêt du partenaire envers lequel il est engagé et auquel il fait confiance (Anderson & Weitz, 1992).

La dépendance.

La dépendance renvoie au besoin de maintenir la relation pour atteindre les objectifs, les auteurs soutenant cette perspective considèrent que l'interdépendance (ou dépendance mutuelle entre les partenaires) et la dépendance asymétrique (déséquilibre entre la dépendance respective des partenaires) sont essentielles pour la compréhension de l'impact de la dépendance dans l'échange (Jap & Ganesan, 2000). En ce qui concerne la performance de la relation inter organisationnelle, la dépendance permet de comprendre comment les partenaires s'influencent mutuellement. De nombreux auteurs ont cherché à établir la structure de dépendance dans l'échange. On reconnaît à l'interdépendance un impact positif sur la performance en raison du fait que les deux partenaires œuvrent pour maintenir la relation et éviter les actions destructrices. L'asymétrie de la dépendance, quant à elle, dégrade la relation avec peu de barrières structurelles pour limiter l'usage d'un pouvoir coercitif de la part du moins dépendant (Hibbard *et al.*, 2001 ; Kumar *et al.*, 1995).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les coûts de transaction.

Inspirée de l'économie néoclassique traditionnelle (Williamson, 1975), l'analyse des coûts de transactions explique la performance du partenariat par le choix du mode de gouvernance. La structure de gouvernance et la performance d'un échange sont influencées par le niveau des investissements spécifiques propres à la relation et les comportements opportunistes. Cette approche est défendue par de nombreux auteurs (Heide & John, 1990 ; Noordewier, John, & Nevin, 1990 ; Park & Russo, 1996 ; Parkhe, 1993a ; Wathne et Heide, 2000). De ce fait, la performance est influencée positivement. Le partenariat gagne en efficience et est plus propice à une action conjointe. La volonté de maintenir la relation se trouve renforcée. Tous ces éléments contribuent à l'accroissement de la performance (Parkhe, 1993a ; Heide & John, 1990).

Les normes relationnelles.

Dans le même ordre d'idées (Macneil, 1980), la théorie de l'échange relationnel (Kaufman & Dant, 1992), met l'accent sur les normes contractualisées ou les attentes partagées au regard du comportement d'échange. C'est sur un continuum, allant de l'échange discret isolé caractéristique d'une relation contractuelle à un échange relationnel caractéristique d'une relation soutenue entre les partenaires, que s'inscrivent les différents échanges inter-organisationnels. Les normes relationnelles que sont la solidarité, la réciprocité, la flexibilité et la participation, sont réputées concourir au succès d'un partenariat (Bercovitz, Jap, & Nickerson, 2006 ; Cannon *et al.*, 2000 ; Siguaw *et al.*, 1998 ; Lusch & Brown, 1996; Heide & John, 1992). Des auteurs tels que Cannon &Al. (2000) ou Siguaw *et al.* (1998) démontrent que les normes relationnelles affectent positivement les résultats financiers et les comportements coopératifs. De plus, elles semblent jouer un rôle favorable dans la prévention des conflits (Jap & Ganesan, 2000) et leur résolution (Liu, Luo, & Liu, 2009). Enfin, elles permettent de répondre efficacement aux contingences environnementales et favorisent la capacité des partenaires à inscrire leur relation dans la durée (orientation long-terme) notamment pour l'évaluation des bénéfices de la relation.

A ces quatre approches « pures » de la réussite d'un partenariat, Palmatier, Dant, & Grewal, (2007) proposent d'adjoindre une forme intégratrice : l'approche *« Resource-Based View »* (RBV).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

L'approche fondée sur les ressources.

L'approche fondée sur les ressources a fortement été mobilisée dans les recherches en management stratégique depuis son avènement dans les années 1980 (Arrègle & Quélin, 2001). L'organisation est conçue comme une « collection de ressources productives » (Penrose, 1959). Les ressources sont des actifs tangibles et intangibles possédés ou contrôlés par les organisations (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991), conçus dans le cadre d'un environnement concurrentiel. Une ressource dite clé (Barney, 1991) a pour vocation de conférer à l'organisation un avantage concurrentiel (Peteraf, 1993). Cette approche permet d'expliquer les différences de performance et l'hétérogénéité des organisations par le fait qu'elles ne possèdent pas toutes le même ensemble de ressources et de compétences. Ainsi, pour constituer un réel avantage compétitif et une source de performance, il faut notamment que ces ressources soient rares, de valeur et difficilement imitables ou substituables. Palmatier *et al.* (2007) s'appuient notamment sur les travaux de Conner (1991) qui considère cette approche comme un paradigme unificateur. Cette perspective est également celle de Dyer (1996a) et Jap (1999) qui l'inscrivent dans le cadre de relations inter-organisationnelles. Le postulat de l'approche des ressources, comme construit unificateur des perspectives explicatives du succès, est qu'un haut niveau de performance est atteignable lorsque : les partenaires investissent du temps, des ressources des connaissances, des compétences, mais également lorsqu'ils construisent une structure de gouvernance efficace.

III.3.2.2. Quels facteurs de réussite pour les partenariats de coopération décentralisée ?

Si les analyses de la coopération décentralisée portent d'avantage sur les questions de l'efficacité, de la cohérence, de la professionnalisation, de la réciprocité, nous pouvons regrouper tous ces objectifs en un seul : celui de succès. Considérées comme des organisations à part entières, nous nous proposons d'analyser la coopération entre les collectivités territoriales françaises et étrangères en tant que processus de coopération inter-organisationnelle, et d'observer les conditions de réussite de ces partenariats. Ceci nous conduit à poser un postulat sur ce qui constitue la réussite de ce type de partenariat (section 1), à indiquer nos perspectives théoriques (section 2) pour fixer notre question de problématique (section 3).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Postulat sur la réussite d'un partenariat de coopération décentralisée.

La définition de la réussite d'un partenariat est un exercice complexe. Cela implique d'intégrer de nombreuses considérations tant qualitatives que quantitatives. Ainsi, ni les critères retenus, ni leur interprétation ne peuvent se targuer d'infaillibilité. Sur la base de ce constat, nous considérons que, dans le cadre de la coopération décentralisée, il est nécessaire, au regard des textes régisseurs, des discours des acteurs ou encore de l'énonciation des objectifs des programme et/ou projets, de proposer une définition qui corresponde au mieux à la manière dont le succès d'un partenariat est conçu.

En nous basant également sur les différents travaux sur la réussite des partenariats, nous constatons que différents facteurs lui sont associés. Pour notre part, nous concevons le succès de façon générique comme renfermant trois composantes : la performance, la survie active et la satisfaction. La performance peut être appréhendée en termes d'atteinte des objectifs, c'est-à-dire de réalisation des projets, mais également en fonction de leur pérennité. La survie correspond à une relation inscrite dans la durée et dans laquelle les partenaires parviennent à surmonter les contingences critiques ; on privilégie une survie active marquée à la fois par l'existence de la structure partenariale et le maintien des relations.

La satisfaction des partenaires est étroitement liée aux caractéristiques du partenariat, à son fonctionnement, à l'atteinte des objectifs, à la répartition des retombées, à la qualité de la relation. En ce sens, notre recherche s'appuie sur le postulat suivant :

Un partenariat de coopération décentralisée est un succès quand il s'agit d'une relation stable et durable entre deux collectivités territoriales caractérisée par l'atteinte des objectifs préalablement fixés, la volonté de maintenir cette relation et la satisfaction globale exprimée par les parties prenantes.

Sur la base de cette conception de la réussite des partenariats, se pose la question du choix de la ou des perspective(s) explicative(s) appropriée(s). Palmatier et ses collèges (2006) relèvent de nombreuses interrelations et des influences mutuelles entre les différentes perspectives. L'implication et la confiance, par exemple, sont affectées positivement par l'interdépendance à travers la réduction des problèmes et la convergence des intérêts ; ce qui n'est pas le cas de la dépendance asymétrique (Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995). Inversement, on observe que l'implication et la confiance accroissent l'interdépendance (El-Ansary, 1975). On note

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

également un impact des normes relationnelles sur ces mêmes construits. Que cela porte sur une seule norme ou sur une combinaison de normes, on leur reconnait une influence positive sur la confiance et l'implication (Siguaw, Simpson, & Baker, 1998 ; Mohr, Fisher, & Nevin, 1996). Sur la base de ces interrelations, nous portons notre choix sur **l'implication et sur les normes relationnelles**.

Les perspectives explicatives du succès des partenariats de coopération décentralisée.

La survie du partenariat et la continuité de la relation sont des dimensions étroitement liées au désir de maintenir la relation, d'en assurer la continuité par des formes d'implication. C'est indéniablement à travers le concept d'implication qu'on trouve un premier angle d'analyse de la réussite des partenariats de coopération décentralisée (Anderson & Narus, 1990 ; Moorman, Zaltman, & Deshpandé, 1992 ; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Toute coopération inter-organisationnelle est le fait d'organisations et d'individus les composant. Le concept d'implication en marketing permet de comprendre le mécanisme relationnel à l'échelle organisationnelle tandis que l'approche de l'implication en psychologie permet une appréhension du phénomène à l'échelle individuelle. C'est donc à la fois une conception organisationnelle et individuelle de l'implication que nous adopterons dans cette étude.

En tant qu'attitude et comportement, l'implication (engagement comme garant de la durabilité de la relation), du point de vue marketing, est davantage axée sur la dimension calculatoire. Nous préférons, pour notre part, une prise en compte de toutes les dimensions de ce concept (notamment la dimension affective et normative. Selon Dwyer *et al.* (1987), l'engagement renvoie à un gage de la continuité de la relation entre les partenaires. Le degré d'acceptation de la relation et la propension des acteurs à mettre un terme à cette dernière permettent d'évaluer l'engagement des partenaires (Gundlach *et al.*, 1995 ; Morgan & Hunt, 1994). Dwyer *et al.* (1987) considèrent que l'engagement évoque la solidarité et la cohésion malgré leur caractère « vague ». Ils proposent de considérer trois critères de mesure de l'engagement de Scanzoni (1979) : les investissements, la durabilité et la constance.

En tant que premier critère de l'engagement, les **investissements** effectués par les parties sont supposés atteindre un niveau relativement élevé (Blau, 1964). Ces

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

ressources, dont la nature peut être économique, communicationnelle et/ou émotionnelle, doivent être échangées de manière significative.

La **durabilité** concerne la durée de la relation dans le temps ; il s'agit de l'orientation à plus ou moins long terme. Elle repose sur la solidarité entre les parties et la croyance commune à l'efficacité de l'échange futur (Macneil, 1980). Cette anticipation positive est un gage de stabilité de la relation. Il ne faut toutefois pas éluder la question des ajustements à l'environnement et de la volonté des parties de les effectuer (Dwyer *et al.* 1987). On présuppose que les parties sont capables de discerner entre les bénéfices attribuables à la relation d'échange ou non, et d'anticiper un environnement favorable aux échanges efficaces. Dans cette situation, les parties se lient de telle sorte qu'elles continuent à investir dans la relation. La crédibilité de l'engagement dans la relation se mesure donc aux échanges d' « otages », c'est-à-dire d'éléments spécifiques à la relation, pour reprendre la terminologie de Williamson (1983).

La **constance** ou l'invariabilité avec laquelle les investissements sont faits dans la relation, constitue le troisième critère de mesure de l'engagement. La fluctuation des investissements d'une partie rend difficiles, pour l'autre partie, les prédictions des retours. Les attentes se trouvent donc modifiées. Une variation serait donc le reflet d'un faible engagement et réduit la confiance dans la perspective de tirer bénéfices de l'échange.

L'ensemble des éléments évoqués ici, correspondent également aux éléments et mécanismes que l'on retrouve dans la réciprocité. Ainsi, comme norme relationnelle, la réciprocité joue un rôle considérable dans le succès d'un partenariat. Elle favoriserait les actes coopératifs par la fréquence de l'échange (caractérisée par la répétitivité ou la régularité des interactions, Leonidou *et al.*, 2002). Dès lors, on observe un renforcement de la coopération quand les acteurs interagissent de manière répétitive (Boorman & Levitt, 1980 ; Axelrod, 1980, 1984 ; Axelrod & Hamilton,1981 ; Brown *et al.*, 1982 ; Aoki, 1984 ; Peck & Feldman, 1985).

L'exploration des processus basés sur les interactions entre les acteurs et favorisant la coopération conduisent Axelrod (1984) à mettre au jour les conditions minimales qui permettent une coopération entre égoïstes rationnels. Pour l'illustrer, il organise un tournoi de programmes informatiques visant à coopérer en évitant de se faire exploiter par les autres. C'est le programme « donnant-donnant » (Tit for Tat) d'Anatol Rapoport qui a remporté la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

compétition. « Donnant-donnant » commence par coopérer et reproduit le choix de l'autre joueur au coup précédent. Du coup, il récompense le comportement coopératif et punit l'antagonisme. La perspective de la réciprocité, et corrélativement des gains mutuels à tirer de coopération, conditionnent la répététivité et donc la fréquence des échanges. C'est ainsi qu'entre en compte la dimension temporelle dans le sens d'une inscription ou non de la relation dans la durée. Sur ce point, implication et réciprocité obéiraient à des mécanismes similaires.

Par ailleurs, la récurrence des interrelations entre l'implication et les normes relationnelles nous conduisent à retenir cette perspective. Cela se justifie également par l'insistance dans les discours sur les notions de réciprocité, de solidarité comme moteur de la coopération décentralisée. La richesse de la réciprocité et son application à la fois dans les théories des jeux coopératifs, de l'échange social, l'intérêt et les nombreux questionnements qu'il suscite nous conduit à retenir la question de la réciprocité comme seconde voie d'analyse de la coopération décentralisée.

III.3.3.3. La problématique du succès des partenariats de coopération décentralisée.

L'ensemble des approches développées précédemment portent sur les conditions de réalisation et de succès des partenariats organisationnels tels qu'ils se construisent et se développent dans « l'univers des affaires ». A ce titre, la plupart d'entre elles s'inspirent de (et/ou s'inscrivent dans) la littérature en sciences de gestion et en particulier dans le domaine de la stratégie et du marketing. Il s'agit d'apporter un éclairage sur ce qui se joue dans les mécanismes de rapprochement et de collaboration (fusion, acquisition, alliances, …) entre des entreprises, organisations dites du secteur marchand ou productif. Il s'agit également d'identifier les facteurs qui contribuent à la réalisation du partenariat et de qualifier ce qui en résulte. C'est en ce sens que les questions du succès, de la survie, de la performance, de la rupture sont omniprésentes dans la réflexion académique sur les relations inter-organisationnelles.

Même si la thématique s'éloigne de « l'univers des affaires », s'intéresser à la coopération décentralisée du point de vue des sciences de gestion conduit également à s'interroger sur les conditions dans lesquelles un partenariat entre deux collectivités territoriales s'instaure, se développe et s'épanouit. Dès lors, les questions du succès, de la survie, de la rupture, sont également prégnantes. Le domaine de la coopération décentralisée est pour sa part

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

principalement investi par les recherches en sciences politiques mais il constitue un domaine d'analyse intéressant à plus d'un titre (sur le plan académique, sur le plan méthodologique).

A partir de notre postulat de départ (définition du succès du partenariat) et des perspectives explicatives du succès des partenariats (implication et réciprocité), nous posons la problématique suivante :

En quoi les modalités d'implication et de la réciprocité conditionnent-elles la réussite ou l'échec d'un partenariat de coopération décentralisée ?

Dans le chapitre suivant, il s'agit de caractériser dans un premier temps, les modalités d'implication propres aux partenariats de coopération (leurs modes, leurs objets et leur dynamique). Dans un second temps, nous analyserons la réciprocité en tant que norme sociale dans les interactions. L'objectif final est de proposer un cadre d'analyse mais également d'action propice à l'épanouissement et à l'efficacité des partenariats de coopération décentralisée.

Résumé III.3.

La performance est le terme générique employé pour qualifier le succès d'un partenariat. Elle peut faire l'objet de deux types d'appréciation : les mesures objectives et les mesures subjectives. Les mesures objectives s'appuient sur des critères quantitatifs d'ordre économique (données financières, rendement, volumes d'affaires, profit, etc.) et d'ordre temporel (survie et longévité du partenariat). Les mesures objectives reposent sur la satisfaction. Elles font référence à des éléments qualitatifs d'ordre relationnel.

L'analyse du succès d'un partenariat a donné lieu à l'élaboration de plusieurs modèles. Il s'agit de propositions sur la manière dont les organisations peuvent parvenir au succès d'un partenariat. Quatre perspectives dominantes sont répertoriées : a) l'implication et la confiance, b) la dépendance, c) l'économie des coûts de transaction et d) les normes relationnelles. Pour déterminer le succès d'un partenariat de coopération décentralisée, les approches qui semblent seoir sont celles de l'implication et des normes relationnelles (en particulier, celle de la réciprocité). Ces approches satisfont en effet aux critères objectifs (maintien de la relation) et subjectifs (satisfaction). Par ailleurs, elles recouvrent les niveaux organisationnel et individuel qui sont imbriqués de fait dans le cadre de la coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Synthèse chapitre 3.

Les collectivités territoriales sont décrites comme des organisations de type bureaucratique caractérisé par des liens de subordination et des modes de régulation spécifiques. Elles se définissent comme des Institutions : cadres organisationnels au sein desquels se déroule une activité économique ou sociale. Le caractère institutionnel émane du fait que les collectivités territoriales sont créatrices de lien social et ont une fonction d'orientation (politique) et de régulation sociale (citoyenne) ; ce qui n'est pas le cas pour la plupart des organisations.

La collectivité territoriale est alors à concevoir à la fois comme une organisation et comme une institution qui se caractérise par les liens qu'elle établit entre ceux qui y participent. Le terme « organisation » est ainsi employé de manière générique pour qualifier les collectivités territoriales ; notamment, dans le cadre de relations et actions de coopération administrative. La coopération décentralisée regroupe un ensemble thèmes familiers aux sciences de gestion. Cette forme de coopération internationale (impliquant à la fois des organisations et des individus de pays différents) est génératrice d'apprentissages réciproques. Par ailleurs, la démarche projet adoptée par les partenaires implique une orientation particulière, autant technique que managériale.

Les différentes trajectoires des projets conduisent à appréhender les partenariats qui les encadrent dans la perspective des relations inter-organisationnelles. On distingue généralement deux types de relations inter-organisationnelles : a) les relations transactionnelles caractérisées par des échanges de nature économique ainsi que par l'absence de liens sociaux entre les partenaires et b) les relations collaboratives marquées par des échanges de différente nature dont les échanges sociaux. Contrairement aux relations collaboratives, les relations transactionnelles ne sont pas inscrites dans une histoire commune aux partenaires. Les relations inter-organisationnelles se présentent comme des lieux de création de proximité.

La proximité est décrite principalement sous une forme spatiale (ou géographique) et sous une forme non-spatiale (organisée) correspondant à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. Elle repose sur une logique d'appartenance et sur une logique de similitude (de croyance et de savoirs). Le cas particulier de la coopération exclut la proximité spatiale. Dès lors, la création d'une proximité organisée entre les partenaires comporte au

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

moins deux exigences principales : rapprocher des collectivités territoriales (organisations et institutions) et en faire interagir les membres en faveur des projets. Dans une plus large mesure, il s'agit aussi de rapprocher les populations. Cela confère aux partenariats de coopération décentralisée un enjeu dual : le dépassement de la distance spatiale et la création et du maintien de la proximité organisée (organisationnelle et institutionnelle). La réponse est dans les relations inter-organisationnelles. Celles-ci peuvent être de nature transactionnelle ou collaborative : soit, gouvernées par un contrat, soit, par des normes relationnelles (telles que la confiance et la réciprocité). La diversité de relations entretenues dans le cadre de coopérations inter-organisationnelles conduit à l'usage complémentaire des mécanismes de gouvernance.

La coopération est une forme particulière de relations inter-organisationnelles, l'alliance et le partenariat en sont les exemples principaux. Ces deux modes de coopération se distinguent par la nature des rapports entretenus par les partenaires. En général, l'alliance met en relation des organisations concurrentes ; ce qui n'est pas le cas du partenariat. Cette particularité nous conduit à inscrire les coopérations décentralisées dans la catégorie des partenariats.

La diversité des dynamiques et des statuts des partenariats de coopération décentralisée (actifs, inactifs, abandonnés, etc.), nous conduit à questionner le succès de ces derniers. Dans cette étude, le succès est appréhendé à partir de a) l'existence d'une relation stable et durable entre deux ou plusieurs collectivités territoriales, b) de l'atteinte des objectifs préalablement fixés par les partenaires, c) de la volonté de maintenir cette relation et d) de la satisfaction globale exprimée par les parties prenantes. Dans cette perspective, la problématique est de savoir en quoi les modalités d'implication et de réciprocité des acteurs conditionnent la réussite ou l'échec d'un partenariat de coopération décentralisée. Les approches retenues sont celles de l'implication et de la réciprocité.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 4. Les concepts d'implication et de réciprocité au cœur de l'échange et de la coopération.

Toute coopération inter-organisationnelle est le fait d'organisations et d'individus les composant. Le concept d'implication en sciences de gestion nous permet de comprendre le mécanisme relationnel à l'échelle organisationnelle tandis que l'approche de l'implication en psychologie permet une appréhension du phénomène à l'échelle individuelle. C'est cette conception duale de l'implication, à la fois organisationnelle et individuelle, que nous adoptons dans cette étude. Le présent chapitre est consacré à la présentation des concepts mobilisés dans notre recherche sur la coopération décentralisée : l'implication (section 1) et la réciprocité (section 2).

IV.1. L'implication.

Qualifié de concept « extrêmement » prometteur par Cropanzano & Mitchell (2005), l'implication a fait l'objet d'un foisonnement d'études dans de nombreuses disciplines (en psychologie et en gestion, notamment). Son intérêt réside principalement dans l'explication des comportements individuels et organisationnels. En sciences de gestion, les premiers travaux ont porté sur le lien supposé entre l'engagement organisationnel et les départs volontaires des individus (Allen & Meyer, 1990). Par la suite, d'autres aspects des effets de l'implication ont été analysés tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'intention de quitter l'organisation ou encore les comportements de retrait. L'opérationnalisation du concept d'implication conduit à lui reconnaître un pouvoir prédictif (Vandenberghe *et al.*, 2009, p.275).

Le nombre de travaux portant sur l'implication organisationnelle démontre l'intérêt pour cet objet de recherche mais conduit à une multiplication des définitions et conceptions. A ce titre, Meyer & Herscovitch (2001) mettent en évidence une confusion et un manque de consensus, autour de la définition de l'implication. Pour la plupart issus de l'approche marketing (niveau organisationnel d'implication), les travaux en gestion sur l'implication reprennent les mêmes éléments dimensionnels que l'approche en psychologie (niveau individuel d'implication). De manière générale, ce qui est observé est : l'intention et la volonté de rester membre d'une organisation (formelle ou informelle), le désir de maintenir une relation aux autres, à l'organisation d'appartenance ou à son partenaire. Ainsi l'implication dans les relations inter-

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

organisationnelles, correspond à la mesure dans laquelle une organisation est engagée dans une relation proche et durable, avec une autre organisation (Kim & Frazier, 1997). L'implication est centrale pour la performance relationnelle. En effet son absence rend difficile la coopération et la collaboration étroite des partenaires (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995 ; Dwyer, Schurr, & Oh ;1987)

Dans cette première partie, nous procéderons à une présentation générale de l'implication. Dans une première section (§1), nous aborderons les conceptions originelles de l'implication, ce qui nous conduira, dans une seconde section (§2), à présenter les modes et les objets d'implication. Enfin, dans une troisième section (§3), l'attention sera portée sur les antécédents et les conséquences de l'implication. Cela nous permet de poser les éléments relatifs au contexte d'implication et sa contribution au succès d'un partenariat.

IV.1.1. Approches et conceptions originelles de l'implication.

IV.1.1.1. La nature de l'implication : attitude et comportement.

L'implication suppose la propension à poursuivre une relation. Cette prédisposition comporte une dimension à la fois psychologique (aussi appelée attitudinale) et comportementale. Ces dimensions constituent les approches de la nature du phénomène de l'implication et sont identifiables dans les études portant sur l'implication des individus et des organisations. Selon Neveu (1996), l'implication attitudinale relèverait d'un contexte intériorisé et de nature affective tandis que l'implication comportementale s'inscrirait davantage dans des processus d'extériorisation.

Tableau 4. Implication attitudinale et comportementale chez les individus et les organisations

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

	Niveau	
	Individu	Organisation
Dimension	Relation employeur/employé Relation individu/organisation	Relations inter-organisationnelles Partenariat/alliance Client/fournisseur Vendeur/acheteur
Attitudinale ou psychologique *Ressort de l'intériorité*	Mowday, Porter, & Steers, 1982; Angle & Perry,1981; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Steers, 1977	Gilliland & Bello, 2002; Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995 ; Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995.
Comportementale *Ressort de l'extériorité*	O'Reilly & Caldwell, 1981 ; Pfeffer & Lawler, 1980.	Blankengerg-Holm, Ericksson, & Johanson, 1999; Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995; Hallén, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991.

L'implication attitudinale et comportementale chez les individus.

L'implication attitudinale correspond au processus par lequel les personnes envisagent leur relation avec l'organisation. Les tenants de cette approche focalisent ainsi leurs études sur les facteurs influençant le développement et les conséquences de cette attitude. L'implication comportementale se définit par rapport à l'implication dite attitudinale; elle renvoie à ce qui conduit l'individu à persévérer dans une « ligne d'action » donnée. Elle porte ainsi sur le processus par lequel les individus sont liés à l'organisation, par leur comportement. Les tenants de l'approche comportementale s'intéressent alors aux conditions qui favorisent la répétition d'un comportement et ses effets sur les attitudes (Meyer & Allen, 1991). Plusieurs explications peuvent ainsi être avancées : (a) les investissements antérieurs de l'individu (« side bets », Becker, 1960) ; (b) la poursuite d'un comportement donné comme moyen de récupération des coûts engagés[59]; (c) la dissonance cognitive (Festinger, 1957) ; (d) les pressions sociales (Salancik & Pfeffer, 1978) comme environnement et contexte favorisant l'implication.

L'implication attitudinale et comportementale dans les relations inter-organisationnelles.

Au niveau inter-organisationnel, l'implication attitudinale et comportementale se traduisent en termes de préférence pour la continuité de la relation de coopération entre organisations et de propension à investir davantage dans la relation. Elle est donc appréhendée à la fois dans la forme attitudinale et comportementale (Tellefsen & Thomas, 2005 ; Hadjikhani & Thilenius,

[59] Cela sert notamment de base à la conception de l'implication continue selon Meyer et Allen (1991)

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

2005 ; Gao, Sirgy, & Bird, 2005 ; Anderson & Weitz, 1992 ; Mohr & Spekman, 1994; Blankengerg-Holm, Ericksson, & Johanson, 1999).

Les attitudes varient en fonction des motivations sous-jacentes de chaque organisation. Ces orientations peuvent être de nature économique et/ou relationnelle ; il peut s'agir de l'intérêt économique des partenaires (Hallén, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991), du désir de développer une relation partenariale stable (Anderson & Weitz, 1992) ou celui de créer des relations sociales (Young, 2006 ; Arndt, 1979).

La dimension comportementale correspond à la manifestation ouverte de la poursuite de la relation associée aux investissements, c'est-à-dire à l'allocation et au développement de ressources (humaines, financières, physiques) dans une relation particulière. Ces investissements sont ainsi considérés comme des actifs spécifiquement dédiés à une relation partenariale.

Au-delà de la nature de l'implication nous constatons qu'elle fait référence à plusieurs éléments : des modes d'implications, des cibles d'implication articulés différemment entre eux, selon les auteurs. Cette spécificité confère à la l'implication un caractère multiforme.

IV.1.1.2. L'implication : un concept à dimensionnalité protéiforme.

Poulain-Rehm (2004) met en évidence deux types de modèles d'implication organisationnelle. Le premier est en faveur d'une implication globale et unidimensionnelle, le second décrit une implication multidimensionnelle. Le caractère protéiforme de l'implication, induit qu'elle revêt une multi-dimensionnalité à travers le temps. Les termes « dimension » et « composante » sont souvent utilisés indifféremment. Dans l'approche multidimensionnelle de l'implication, c'est l'aspect quantitatif (nombre de composantes ou nombre de dimensions) qui prime.

L'approche globale et unidimensionnelle.

Elle regroupe les analyses les plus anciennes de l'implication (Blau, 1985 ; Brown, 1996, Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Wiener, 1982). Il s'agit de présenter une implication organisationnelle (*organizational commitment*). Le modèle de référence pour traduire l'implication comme concept unidimensionnel est celui de Mowday *et al.* (1982). Ces auteurs mettent exclusivement en exergue les attachements émotionnels et affectifs liant l'individu à

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

son organisation. Wiener (1982) quant à lui défend l'engagement normatif tandis que Reichers (1985) se positionne en faveur de l'identification. Quel que soit l'objet de l'implication, ces différents auteurs soutiennent une approche unidimensionnelle. Il n'y aurait alors qu'un type d'implication globale soumis à variation par des facteurs individuels, organisationnels ou professionnels. Ce point de vue est remis en cause par l'approche multidimensionnelle du concept.

L'approche multidimensionnelle.

De nombreux auteurs se sont positionnés en faveur d'une multiplicité de dimensions de l'implication dans une organisation (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Meyer & Allen, 1984 ; Allen & Meyer, 1991 ; Clugtson, 2000 ; Angle & Perry, 1981 ; Gordon *et al.*, 1980 ; Jaros *et al.* 1993 ; Mayer & Schoorman, 1992; Cohen, 2003, etc.). Ainsi, comme le soutient Cohen (2003), l'idée portée par l'approche multidimensionnelle de l'implication est que les individus manifestent plusieurs formes d'attachement à la fois. Malgré l'abondance des conceptualisations de l'implication, en tant que construit multidimensionnel, quelques modèles sont plus souvent mis en avant : ceux de Penley & Gould (1988), O'Reilly & Chatman (1986), de Meyer & Allen (1991 ; 1997)

Dans le tableau suivant, nous proposons un aperçu synthétique de la « dimensionnalité protéiforme » de l'implication.

Tableau 5. Multi-dimensionnalité de l'implication organisationnelle

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les auteurs	Type de modèle	Dimension	Définitions
Kanter (1968)	Tridimensionnel	Instrumentale Affective normative	Continance commitment Cohesion commitment Control commitment
Mowday *et al.* (1982)	Unidimensionnel	Affective	Implication affective : Identification et Appartenance
O'Reilly & Chatman (1986)	Trimensionnel	Affective Normative instrumentale	Implication affective Identification Implication normative : Internalisation Implication instrumentale : Compliance60
Penley & Gould (1988)	Tridimensionnel		
Meyer & Allen (1991) ; Meyer & Hercovitch (2001) ; Meyer *et al.* (2002)	Tridimensionnel	Affective Normative Instrumentale	Implication Affective : Identification et implication Implication Normative Obligation morale Implication de continuité : Calcul d'opportunité
Delobbe et Vandenberghe (2000)	Quadridimensionnel	Normative Instrumentale positive Affective Instrumentale négative	Internalisation Compliance (liée aux bénéfices) Implication affective Implication de continuité (liée aux coûts)
Cohen (2007)	Bidimensionnel	Affective Instrumentale	

Source : inspiré et enrichi à partir de Trabelsi et Le Berre, 2009, p.39.

Il est communément admis que le modèle tridimensionnel d'Allen & Meyer (1991) constitue la référence en matière des modes d'implication. Cela explique d'ailleurs pourquoi la plupart des items de leur échelle de mesure sont repris, reformulés et/ou traduits (Delobbe &

[60] La compliance (Kelman, 1958) ou acquiescement représente l'implication en vue d'obtenir des récompenses extrinsèques spécifiques. L'identification est basée sur un désir d'affiliation. Ainsi, l'individu va intégrer certains attributs de l'organisation dans une logique affective pour répondre à ses besoins d'attachement. L'internalisation, quant à elle, repose sur la congruence entre les valeurs d'un individu et celles de l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Vanderberghe, 2000 ; Meyer *et al.* 2012a), y compris dans des études transculturelles. Nos travaux reprendront donc ce modèle.

Le ***modèle de Meyer & Allen (1991,1997)*** correspond à une conceptualisation tridimensionnelle. Il intégre l'*implication affective* (attachement émotionnel, l'identification et la volonté de rester dans l'organisation), *l'implication normative* (attachement lié à l'obligation contractuelle et au devoir moral ressenti), et *l'implication de continuation* ou calculée (attachement instrumental lié aux coûts associés au départ, à la « crainte de perdre des acquis » ou à « l'absence d'alternatives perçues »).

Les modes d'implication n'ont de sens que s'ils sont mis en relation avec des objets. En effet, l'attachement n'est perçu et ressenti que parce qu'il est porté vers une ou plusieurs cibles de différentes natures.

IV.1.2. Les modes et les objets d'implication.

Les modèles d'implication sont nombreux. La multitude de définitions complexifie la manière de qualifier l'implication. Les typologies consistent à mettre en évidence les différentes façons dont les enjeux de l'organisation (d'un partenariat, d'un projet, etc.) sont intégrés par un acteur (un individu dans relation individu organisation, ou une organisation dans le cadre des relations inter-organisationnelles). Toutefois, les buts et les valeurs de l'organisation ne sont pas les seuls éléments sur lesquels peut porter l'implication. Il convient alors de considérer les multiples implications dans le lieu de travail (relation d'emploi, coopération, collaboration, relations inter-organisationnelles) (Cohen, 2003). Ces différentes catégorisations permettent de réduire les nuances qui séparent *composantes* de l'implication (Valéau, 1997). La première composante désigne la façon de s'impliquer ou « mode » ; la seconde porte sur l'objet de l'implication (le « référentiel » ou la cible). Dès lors, s'intéresser aux dimensions de l'implication organisationnelle revient ici à expliciter les modes d'implication. Nous nous proposons ainsi de présenter les modalités ainsi que les objets d'implication.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

IV.1.2.1. Les modes d'implication : façons de s'impliquer.

La composante « mode » a pour termes d'origine « base » ou « motive » désignés par O'Reilly & Chatman (1986) et repris par Becker (1992) pour énoncer « les motifs engendrant l'attachement ». Le mode d'implication, selon Valéau (1997), désigne « la façon d'intégrer les enjeux de la situation et les modalités de la relation ». La typologie selon les modes consiste à explorer les façons de s'impliquer indépendamment des référentiels auxquels ils sont habituellement associés. Le modèle tridimensionnel de Meyer & Allen (1991, 1997) constitue l'approche dominante dans le domaine de l'implication. Ainsi, trois modes d'implication y sont énoncés : affectif, normatif et continu. Ils répondent à des processus et à des mécanismes distincts.

Le mode affectif.

Meyer & Allen (1991) définissent l'implication affective comme reflétant une identification et un attachement émotionnel envers l'organisation. Cela correspond à un investissement lié au désir et au plaisir de l'individu. Mowday *et al.* (1979, p.226) s'inscrivent dans l'approche attitudinale et définissent l'engagement comme « *la force relative de l'identification de l'individu à une organisation et de son implication dans cette organisation* ». Reichers (1985) élargit cette vision en considérant « *un processus d'identification avec les objectifs de diverses entités au sein d'une organisation* ». La particularité de cette définition par rapport à celle de Mowday *et al.* (1979) réside dans la conceptualisation multi-cibles de l'engagement. Meyer & Herscovitch (2001, p.301) soutiennent également cette approche multiple de l'engagement, en le définissant comme « *une force liant l'individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* ». Le fait d'énoncer une force conduit à considérer l'intensité de cette dernière. En ce sens, l'implication affective est souvent considérée comme étant de plus forte intensité que l'implication calculée (instrumentale).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Encadré 9. Identification et implication affective: entre association et dissociation

Pratt (2000) considère que l'identification diffère du concept d'implication malgré leur grande similitude. Reprenant sa définition de 1998, il postule que l'identification a lieu lorsque les croyances individuelles, à propos de son organisation, deviennent « auto-référencées et auto-définies » (Pratt, 1998 p. 172). Ashforth (1998) considère l'identification comme la congruence entre les attributs fixés et les besoins d'une personne et ceux de l'organisation. Pratt (2000) se positionne également, à l'instar d'Ashforth (1998), Dukerick *et al.* (1998), Elsbach (1999), en faveur de différents types d'identification. C'est ainsi qu'il distingue des formes d'identification variées : positive, négative, ambivalente et brisée.

Deux processus, permettent de caractériser *l'identification négative*. Il s'agit de la « disidentification » et de la « déidentification[61] ». D'après Elsbach et Bhattacharya (1997, p3) cités par Pratt (2000), *« la disidentification a lieu lorsque les membres maintiennent un sens d'auto-distinction à travers des perceptions et des sentiments de déconnexion avec une organisation »*. Ainsi l'individu s'auto-identifie en opposition à l'organisation (anti-organisation). Il se dissocie activement de cette dernière. La *déidentification* traduit l'absence de connexion avec l'organisation.

L'identification *ambivalente*, traduit des pensées, des sentiments, et des comportements contradictoires (Merton, 1976 ; Weigert & Franks, 1989). Dans l'étude de Pratt, la plupart des individus manifestant une identification ambivalente sont dits « inactifs » : ils sont membres de l'organisation mais ne font pas les actions requises. Il semble exister en eux, une sorte de conflit interne « struggle ».

Deux éléments permettent de différencier la nature de l'identification : l'orientation cognitive et l'évaluation émotionnelle vis-à-vis de l'organisation. Pratt relève que la plupart des travaux mettent l'accent sur l'aspect cognitif de l'identification (Duton *et al.*, 1994) malgré la reconnaissance du caractère émotionnel de celle-ci (Harquail, 1944 ; Tajfel, 1982). Tajfel (1982, p24) fait référence à la « value and emotional significance » du groupe d'appartenance comme élément central de la formation des identités sociales. Mael (1989) appréhende l'identification comme sentiment de « oneness » avec l'organisation. Ainsi, si la « *disidentification* » est associée à une évaluation émotionnelle négative ; l'identification ambivalente est quant à elle associée à la fois à des évaluations positive et négative. La nature émotionnelle de l'identification renforce ainsi le caractère affectif de l'implication.

En psychologie, la notion d'attachement caractérise la forme de lien qui existe entre deux individus et plus particulièrement dans le cadre de la relation mère-enfant[62]. L'attachement correspond au lien affectif qui s'exprime par un besoin de contacts physiques et de proximité. Dans cette notion est également comprise l'idée d'empreinte c'est-à-dire la fixation de préférence vis-à-vis d'un ou plusieurs individu(s), Konrad Lorenz, 1984).

---

[61] Nous conservons les termes dans leur énonciation d'origine en anglais, en raison de l'absence de traduction en français.

[62] John Bowlby, théorie de l'attachement en 1958.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

En psychanalyse, l'identification est un élément central de la construction de la personnalité. Le fait de vouloir ressembler à autrui est un phénomène complexe mêlant plusieurs personnages (moi, idéal du moi et sur-moi). L'identification consiste à être l'autre et se substituer à lui ou lui ressembler, adopter son comportement et ses caractéristiques. En psychologie sociale, l'identification est un phénomène au cœur du processus de socialisation. Sous le concept de « socialisation anticipatrice », on traduit une forme d'identification à autrui qui s'initie dans la volonté d'adopter les caractéristiques du groupe auquel on veut adhérer. *« L'identification relie la psychologie personnelle à la psychologie collective en tant qu'elle fait le lien entre une personne et un modèle identificatoire »* (Dortier, 2004, p.320). Cette cible (ou référent) peut être un individu, un modèle de conduite, un groupe, une profession, une nation…

La dimension affective dans les relations inter-organisationnelles implique le développement de sentiments coopératifs (Childers & Ruekerts, 1986), avec une portée émotionnelle et sociale de la relation (Kelly, 2004). Cette composante sociale de l'implication est caractérisée par des relations personnelles de bonne qualité (Arndt, 1979). C'est notamment l'existence des liens sociaux entre individus dans les organisations qui est mise en exergue (Kim & Frazier, 1997). Une attention est également portée à leur intensité et leur constance.

La dimension *affective* est parfois mobilisée concomitamment avec les dimensions *normative* et *calculée*. On note également un impact de l'implication affective sur l'intention de poursuivre la relation en raison d'un affect pour le partenaire (Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995). Cette attente en matière de continuité de la relation se traduit par la perception de chacun des partenaires en matière d'intention de poursuite du partenariat et de promptitude à investir et à agir au-delà du cadre perspectif.

Le mode normatif.

L'implication normative implique un sentiment d'obligation morale que l'individu éprouve à l'égard de son organisation. Wiener (1982, p.421) évoque d'ailleurs « *des pressions normatives internalisées normatives internalisées poussant un individu à agir de manière congruente avec les objectifs et les intérêts de l'organisation »*. Dans ce cadre, la personnalité de l'individu est déterminante sur l'intensité de ces pressions. En effet, la personnalité subit l'influence de facteurs biologiques (caractéristiques physiques, sexe…) mais également de facteurs environnementaux, culturels, sociaux et conjoncturels. Meyer et Allen (1991)

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

considèrent l'implication normative comme un attachement lié à l'obligation contractuelle et au devoir moral ressenti. Dans le cadre des relations inter-organisationnelles, la dimension normative fait intervenir le concept de loyauté des partenaires reposant sur un sentiment d'obligation (Kelly, 2004 ; Gilliland & Bello, 2002). Elle implique également l'identification et la congruence des valeurs entre les partenaires (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995). L'implication normative et l'implication affective sont constitutives, selon valeau (1997) d'une l'implication intrinsèque. L'implication est ainsi perçue comme une finalité, un but.

Le mode calculé.

Cette forme recouvre les notions d'implication calculatrice (Etzioni, 1961) et d'implication « continue » (Continuance commitmen) d'Allen & Meyer (1990). Selon les traductions, on peut rencontrer les termes d'implication « calculée » et d'implication « à continuer » ou « engagement de continuité ».

De manière générale, la notion *d'implication continue* fait référence à la nécessité perçue de se maintenir au sein de l'organisation. De ce fait, deux dimensions distinctes sont mises en exergue : *le sacrifice perçu* (ou coût occasionné par un départ) et *le manque perçu d'alternatives*. L'implication calculée correspond ainsi à un attachement instrumental liée aux coûts associés au départ, à la crainte de perdre des acquis ou à l'absence d'alternatives perçues (Meyer et Allen, 1991). La logique est que l'implication obéit à une nécessité absolue, car se désengager constitue un grand sacrifice pour l'individu pour lequel l'alternative est faible (Meyer *et al.*, 2012 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Meyer & Herscovitch, 2001).

Le sacrifice perçu trouve ses origines dans la théorie des investissements (« side-bets ») de Becker (1960). Ce dernier conçoit en effet l'implication ou l'engagement comme « *une tendance à poursuivre un cours d'actions cohérent* » Becker (1960, p.33). Cette définition s'inscrit dans l'approche comportementale. Il s'agit de la poursuite des engagements antérieurs dans une certaine logique de calcul (récupération des coûts d'investissement) mais aussi dans une perspective de rationalisation et de congruence ; les engagements ultérieurs confirment et justifient les engagements précédents.

Le mode calculé présente une forme d'implication positivement liée aux investissements de l'individu et qui seraient perdus en cas de départ. Ces investissements sont réalisés volontairement ou obtenus involontairement. Ils peuvent être de nature financière ou

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

psychologique. Ils sont énoncés comme étant des bénéfices ou des avantages assimilés à des liens retenant l'individu dans l'organisation. Meyer *et al.* (2012) précisent que la nature du coût (économique ou sociale), sa perception et son importance diffèrent selon les cultures.

Le manque perçu d'alternatives résulte de la perception de l'individu quant à la possibilité de trouver un emploi comparable dans une autre organisation. Vandenberghe *et al.* (2007, p1179) parlent de « *perceptions négatives concernant l'opportunité que recèle l'environnement externe* ». Toutefois, la plupart des travaux sur l'implication portent sur la relation d'emploi. On insiste donc sur le rapport salarié. Or, nos travaux sur la coopération portent certes sur des rapports professionnels mais non-salariés. Il est donc opportun de considérer la nature des alternatives au sens large. Qu'il s'agisse du sacrifice perçu ou du manque perçu d'alternatives, l'implication de continuité reflète des liens avec l'organisation par peur de perdre ou par défaut d'opportunités plus favorables. Dès lors, cette forme d'implication est considérée comme une contrainte (Valéau, 1997).

La prise en compte de l'implication de continuité dans les relations inter-organisationnelles se décline en implication instrumentale, implication calculée ou économique (Gilliland & Bello, 2002 ; Kim & Frazier, 1997 ; Ganesan, 1994, etc.). Elle marque une évaluation rationnelle des retombées du partenariat (Ganesan, 1994), cette évaluation influence ainsi l'intention de maintenir le partenariat. Les coûts liés au départ sont également pris en compte ; ils constituent ainsi un facteur dissuasif, lorsqu'ils sont trop élevés (Geyskens & Steenkamp, 1995 ; Morgan & Hunt, 1994). Les alternatives sont ainsi représentées par les potentielles organisations partenaires potentiels disponible dans l'environnement d'une organisation donnée. Tout comme dans le cas de l'implication des individus, la perception et l'évaluation des alternatives reposent sur une série de critères à la fois objectifs et subjectifs.

Le mode d'implication calculé reflet d'une contrepartie

Etzioni (1961) parle de calculative involvement pour désigner le calcul qui amène l'individu à se conformer aux directives soutenues par l'organisation en vue d'obtenir certaines récompenses. L'acteur s'implique non pas parce qu'il le désire mais plutôt parce qu'il y voit un intérêt. Selon Herbiniak & Alutto (1972), que Morrow considère comme les fondateurs du concept, il s'agit d'un « *phénomène structurel qui arrive en tant que résultat de la transaction individu-organisation et des altérations des paris et des investissements dans le temps* ». L'implication calculatrice serait alors liée à la façon dont les salariés perçoivent

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions et les avantages ou intérêts liés au système qui les emploie.

Fondement de la relation individu-organisation (March & Simon, 1964), le contrat joue un rôle important dans le mode d'implication calculée. En effet, il se présente comme un levier d'implication des acteurs. En ce sens, dans son étude sur l'implication, Neveu appréhende l'implication à travers la notion de complémentarité individu-collectivité et se questionne sur les caractéristiques motivationnelles de la coopération. Il en déduit que la façon d'étudier le phénomène d'implication dépend de la façon dont est abordée la problématique du contrat qui est à l'origine ; en ce qu'il lie l'individu à son environnement proche ou distant.

Selon Neveu (2000), les théories organisationnelles du contrat (et par voie de conséquence, l'implication) s'organisent autour de deux pôles majeurs : le contrat de type transactionnel (mode d'échange calculé) et le contrat de type relationnel (mode de communion, mode affectif, selon Etzioni, (1961), Shore & Tetrick (1994), Rousseau, (1995)). Corrélativement à ces deux types de contrat, peuvent donc être associés deux types d'implication : transactionnelle et relationnelle.

L'implication transactionnelle est relative à une vision utilitariste (Penley & Gould, 1988) de l'implication. Les théories permettant de l'illustrer sont : la théorie des coûts de transaction (Aoki, 1984 ; Williamson 1979), la théorie des jeux (Axelrod, 1984), la théorie des salaires d'efficience (Akerlof, 1982, 1984). Toutes ces théories montrent que l'implication d'un individu est fonction d'efforts animés avant tout par l'intérêt personnel (le calcul).

L'implication relationnelle fait ressortir les effets de l'influence du groupe. Ainsi, sont mises en évidence la subjectivité affective, l'identification, la sympathie envers des collectifs. Cela fait référence à Rousseau (1995) qui associe le relationnel au cas de salariés unis par des liens affectifs au sein d'une entreprise perçue et vécue comme une grande famille. Le contrat relationnel (Morrison & Robinson, 1997; Herriot *et al.*, 1997) peut être écrit ou non, économique ou non, et prévoit des obligations réciproques et générales. Ces dernières sont soumises à de nombreuses évolutions, développements et modifications corrélatives à la poursuite de la relation et à la durée. Les liens affectifs qu'il suscite (Herriot *et al.*, 1997) reposent sur la confiance, la réciprocité et l'honnêteté des parties.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

A travers l'implication calculatrice, on présume que l'acteur (individu ou organisation) dispose de la capacité de connaître les coûts associés à son éventuel départ ou *exit* (Hirschman, 1972). L'*exit* ou le départ est comme un terme générique dans le sens où il peut concerner la sortie d'une organisation, la sortie d'une alliance. En d'autres termes, il s'agit de la rupture de la relation quelle que soit sa nature (contractuelle), et se traduit souvent en turnover. Ainsi, à partir d'un processus de choix raisonné, l'acteur peut juger plus opportun de maintenir la relation ou de la rompre (par exemple rester fidèle à l'organisation ou de la quitter en démissionnant pour l'individu ; maintenir ou rompre un partenariat ou le maintenir pour une organisation. En postulant que l'individu est capable d'évaluer les coûts susceptibles de survenir s'il quitte l'organisation, Allen & Meyer (1990, 1994) parlent de « continuance commitment », c'est-à-dire *« le niveau auquel les employés se sentent impliqués dans l'organisation en raison des coûts qu'ils perçoivent comme associés à leur départ »*. L'*implication continue* renvoie à tous les éléments qui ont de la valeur pour l'acteur considéré et qui seraient perdus en cas d'*exit*. Il peut s'agir des avantages en termes de temps ou d'efforts amoindris, du plan de pension, des compétences développées à l'intérieur de l'entreprise (et qui peuvent être difficiles à valoriser à l'extérieur). A ce titre, le coût perçu peut être augmenté si l'acteur perçoit qu'il a peu d'opportunités externes de trouver une autre organisation (Charles-Pauvers & Commeiras, 2002) ou une organisation similaire, c'est-à-dire une alternative. A la dimension quantitative d'une alternative s'adjoint une dimension qualitative. Cette dernière influencera la perception de la disponibilité des alternatives. En ce sens, l'implication est liée à la « *peur de perdre* » (Allen & Meyer, 1984).

Bense Ferreira Alves (2006) définit l'implication comme la capacité pour un acteur engagé dans une organisation à poursuivre un même objectif sur une certaine durée. Cette capacité serait liée à « l'existence d'enjeux secondaires ou à la participation à un « jeu » permettant de rejeter toute autre alternative (Bense Ferreira Alves (2006). La prise en compte d'« enjeux secondaires » ou de « paris annexes » (les side bets selon Becker, s'appuie sur l'analyse des processus de marchandage conduite par Thomas Schelling). L'implication de l'individu dans le cadre de l'implication calculatrice, résulte de l'absence d'alternatives réelles ou fictives capables de compenser les coûts liés à son éventuel départ. L'attachement est donc lié à un « sentiment d'absence d'alternatives ». C'est par ailleurs cette absence d'alternatives qui peut conduire à des formes d'implication aliénante.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

L'implication aliénante : l'implication par contrainte.

Penley & Gould (1988) définissent l'implication aliénante de manière assez proche de la définition de l'implication continue d'Allen & Meyer (1984). En effet, selon eux, le fait de rester membre par défaut constitue une forme d'aliénation. Le caractère contraint est perceptible dans la définition originelle de l'implication aliénante selon Etzioni (1961) typique des prisons et des camps d'entraînements militaires. L'aliénation s'illustre par un manque de contrôle sur les systèmes. Elle est caractérisée par l'incapacité perçue de changer ou de contrôler l'organisation.

Dans son analyse, Valéau (1997) questionne la nature de l'implication aliénante, notamment son positionnement par rapport à l'implication affective et l'implication calculatrice. L'analyse de Penley & Gould permet d'y répondre en partie. En effet, ces derniers considèrent que l'implication aliénante est une forme d'implication affective, tout comme l'implication morale pour Etzioni (1961).

Penley & Gould définissent l'implication aliénante comme un attachement vis-à-vis de l'organisation qui serait la conséquence : (a) d'un manque de contrôle au-delà de l'environnement organisationnel interne et (b) de l'absence perçue d'alternatives à l'implication organisation organisationnelle. Ils parlent ainsi *« d'attachement affectif négatif caractérisé par une faible intensité des intentions de satisfaire les demandes de l'organisation, couplée à des intentions de rester membre »* (Penley & Gould, 1988, p. 48).

Kelman (1959) rapproche l'implication aliénante et l'implication calculatrice à partir du terme de *compliance.* Cela traduit une forme d'implication de conformité. Il s'agit d'une relation, dans le cadre de laquelle, les attitudes et comportements d'implication sont développés soit pour obtenir une récompense extrinsèque (en lien avec le pouvoir rémunérateur), soit pour éviter une sanction (en lien avec le pouvoir coercitif d'Etzioni, 1961).

Sans prétendre résoudre le conflit sur le caractère affectif ou calculateur de l'implication aliénante, nous portons notre attention sur le caractère contraint de cette forme d'implication.

Piazza-Paruch & Pichon (2006, p.224) définissent l'implication contrainte comme le fait de se mobiliser soi, ses savoir-être ; une implication et un engagement sans réserve, une adhésion à

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

la culture et aux objectif de l'organisation. En définitive cela correspond à une disponibilité mentale affective et physique qui soit totale.

L'absence d'alternatives extérieures conduit l'individu à rester membre de manière contrainte et forcée (Valéau, 1997). Cela serait donc constitutif d'une forme d'implication dont l'intensité est négative (Neveu, 1996) La question de l'intensité ou du degré est très intéressante car elle permet de créer un prisme de l'implication allant d'une implication faible/négative (implication calculatrice) à une implication forte/positive (implication affective). Dans le même sens, Cohen (2007) décrit l'implication instrumentale comme étant le niveau d'ordre inférieur de l'implication tandis que la forme normative et la forme affective constituent le niveau d'ordre supérieur de l'implication[63].

La définition de l'implication aliénante fait ressortir deux aspects principaux : le calcul et la contrainte. Même si cette dernière est perceptible dans le modèle d'Etzioni (1961), avec notamment la notion de pouvoir coercitif, ce paramètre rencontre toutefois une limite.

Burawoy (1979) considère en effet que la coercition[64] ne peut totalement expliquer l'implication : le consentement serait donc à la base des efforts.

Le consentement relèverait de l'acceptation de la contrainte ; *« chaque salarié négocie avec lui-même l'acceptation de la contrainte de son implication qu'il renverse en un engagement volontaire en s'inventant un système de croyance et en participant à une pluralité de jeux sociaux pour rendre son travail recevable, intéressant sinon satisfaisant »* (Piazza-Paruch & Pichon, 2006, p.224)

Le Floch (2006) qualifie ainsi l'implication contrainte de *servitude volontaire*. Le consentement peut être construit. Les contraintes peuvent être masquées (totalement ou partiellement), adoucies, échangées contre quelque avantage pour apparaître comme un

[63] La terminologie « niveau d'ordre supérieur » et « niveau d'ordre inférieur » d'implication s'apparente à la distinction effectuée dans le cadre des théories de la motivation. En effet, ont été initialement décrits des besoins d'ordre inférieur et supérieur (cf Maslow, les facteurs d'hygiène (extrinsèques/ d'ordre inférieur) les facteurs moteurs (intrinsèques/ d'ordre supérieur)). Outre ces différents niveaux d'implication, il semble en effet difficile de positionner ou de déterminer le niveau de l'implication aliénante. Selon Valéau, l'aliénation constitue une forme spécifique mêlant calcul et sentiments provoqués par l'absence d'alternatives.

[64] Piazza-Paruch et Pichon (2006) posent le licenciement comme instrument de coercition/sanction. S'impliquer permet d'accéder à l'emploi, à défaut, on risque de le perdre.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

élément d'échange égalitaire. Il existe donc des processus de médiation d'acceptation des contraintes (Durand, 2006). Cela s'oppose donc à l'idée d'une « contrainte absolue » qui, selon Weber (1971, p.287), « n'existe que pour les esclaves ». Le débat s'ouvre alors sur le caractère conscient ou inconscient de l'aliénation et de l'implication aliénante.

La reformulation conceptuelle effectuée par Valéau (1997) ouvre la voie sur une approche de l'implication plus complexe que les approches « classiques » (largement exploitées) et qui nous paraît plus adaptée à l'analyse des mécanismes d'implication dans les processus de coopération décentralisée. Il serait donc à supposer que les acteurs s'impliquent dans le projet de coopération en fonction in fine de son objet et de ses objectifs, ou suite à un calcul qui leur serait favorable, ou par contrainte en raison de l'absence d'alternative au projet en question (alternative qui serait plus en accord avec leurs aspirations).

Cette approche peut nous permettre de caractériser les modes d'implication mobilisés dans les projets de coopération décentralisée, mais également de déterminer les facteurs qui conduisent à un amoindrissement ou une inhibition de ces modes d'implication. En définitive, le concept d'implication nécessite d'être articulé et opérationnalisé suivant le lien que l'on cherche à établir. Quel que soit le contexte d'observation, ce lien se caractérise à la fois par des cibles et des modes susceptibles de cohabiter. Il s'agit dès lors de préciser l'approche multiple et dynamique de l'implication.

IV.1.2.2. Les objets d'implication : cibles d'implication.

De manière générale, les termes employés pour qualifier les cibles d'implication sont : les objets, les *foci* ou les référentiels. Dans son approche multiple de l'implication, Cohen (2003) insiste sur les *foci* d'implication et évoque notamment l'implication simultanée à une variété de référentiels.

La composante « objet » émane des travaux de Reicher (1986) et de Morrow (1993) qui désignaient, sous le terme de « *foci* » (« objet » ou « référentiel »), les points de repère pour un individu. L'organisation constitue l'objet le plus étudié. La conceptualisation de l'implication selon Reicher (1985) repose sur l'hypothèse selon laquelle les employés éprouvent une série d'implications envers chacun des différents groupes travaillant dans l'entreprise. Son analyse repose sur les théories qui considèrent l'organisation comme une juxtaposition de coalitions pouvant avoir des objectifs différents (Cyert & March, 1970). Ces

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

coalitions bénéficient toutes, à des degrés variables, de l'activité engendré par l'organisation. Ainsi, le salarié n'est plus impliqué dans l'entreprise en tant qu'entité unique, mais plutôt dans les différentes coalitions qui la constituent. C'est ainsi que l'approche multiple et dynamique de l'implication la considère comme la somme des engagements dans différentes constituantes.

Les premières recherches sur l'implication considéraient l'organisation comme cible unique. Progressivement, l'intérêt a été porté sur l'implication envers une multitude de cibles aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Se basant sur les travaux de Reichers (1985), Becker (1992) est le premier à conceptualiser l'implication de manière plurielle (multi-cibles et multiformes d'implication). Il élargit le concept d'implication organisationnelle en introduisant des « *foci* » et des « bases ». Les *foci* désignent les entités particulières auxquelles un salarié est attaché tandis que les bases sont les motifs qui suscitent l'attachement de l'individu à l'organisation.

Nature et localisation nature des cibles d'implication.

La revue de littérature nous a permis d'établir une liste de cibles d'implication dans la sphère professionnelle : l'organisation, le groupe, la carrière, la profession, le supérieur, le syndicat, la haute hiérarchie, l'unité, le département, les clients, les subordonnés, les collègues. Ces cibles (objets) d'implication étant de différente nature, un individu peut donc entretenir des liens différenciés mais combinés avec une ou plusieurs d'entre elles. Nous pouvons également attribuer à chacune d'elles, un ensemble de caractères : abstrait (social) ou concret (humain), individuel ou collectif, proximal ou distal (Lewin, 1943). Enfin, les liens entre l'individu et ces cibles peuvent être horizontaux, verticaux ou encore transversaux.

Un premier effort de recoupement des objets de l'implication émane de la méta-analyse effectuée par Morrow (1993). Ainsi la situation de travail, qualifiée par le référentiel générique « work » (Morrow, 1993 ; Neveu, 1996), se décomposerait en cinq référentiels spécifiques : ***« job »*** (Lodahl & Kejner, 1965 ; Rabinovitch & Hall, 1977 ; Wiener & Gechman, 1977) ; **« work values ethics »**, les valeurs du travail ou le travail en tant que valeur (Weber, 1958 ; Blood, 1969) ; ***« organization »,*** l'organisation en tant que processus structurant ; ***« profession » et « carrier »*** (Colarelli & Bishop, 1990) ; ***« group »*** et ***« union »*** (Fukami & Larson,1984; Reichers, 1985; Zaccaro & Dobbins, 1989).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Toutefois, dans les travaux sur l'implication, l'objet le plus étudié reste l'organisation. L'attachement à différents aspects de l'organisation, qui propose à l'individu différents groupes de référence (Reichers, 1985), varie d'une culture à l'autre. Plusieurs modèles d'implication multi-cibles ont été présentés. Ils se caractérisent par leur orientation méthodologique et conceptuelle (Cohen, 2003).

Nous précisons à ce stade que les cibles énoncées sont généralement celles sur lesquelles un individu peut porter son implication. Or, s'agissant de la coopération décentralisée, nous concevons l'implication dans la relation inter-organisationnelle. De ce fait, le contexte de la coopération décentralisée fait nécessairement apparaitre des cibles d'implication qui ne sont pas énumérées ici. **Ce travail d'identification des cibles d'implication dans le contexte de décentralisation fait partie des contributions que nous souhaitons apporter au domaine.**

Outre les référentiels qui sont spécifiques à la sphère professionnelle, Cohen (2003) considère des unités (référentiels) au sens large, c'est-à-dire incluant des cibles à l'intérieur de l'organisation et à l'extérieur dans des domaines professionnels ou non.

Plusieurs entités peuvent susciter l'implication chez un individu. Elles peuvent se situer soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'organisation (Siders *et al.*, 2001). Cela donne une vision large de la sphère professionnelle. La question de la location des cibles et de leur position nous conduit notamment à nous intéresser à la distance existant entre l'individu et la cible. Les cibles peuvent être internes (les coalitions et leurs membres) ou externes (les consommateurs, les professionnels, etc.). Les cibles sont également définies par leur caractère proximal ou distal.

Selon la théorie du champ de Lewin (1943), l'analyse du comportement humain doit passer par l'analyse de l'ensemble de la situation telle qu'elle est perçue par l'individu. Il s'agit du champ perceptuel ou psychologique de l'individu. Cette perception est conditionnée par les caractéristiques individuelles comme la connaissance, les motivations, les objectifs, les besoins, etc. Dans la sphère professionnelle, les comportements sont liés à la perception d'éléments dits *proximaux* ou saillants psychologiquement (Mathieu, 1992 ; Mathieu & Hamel, 1989). Les éléments proximaux sont, par exemple, les caractéristiques du travail, la relation avec le supérieur et les collègues. Les caractéristiques organisationnelles constituent plutôt l'environnement distal. L'organisation, elle-même, peut être considérée comme une cible distale.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Quelles soient proximales ou distales, les cibles peuvent se trouver enchâssées (Mueller & Lawler, 1999). A priori, les études montrent que les entités les plus proximales disposent d'un avantage interactionnel. Le groupe et le supérieur sont des cibles humaines, socio-collectives ou interpersonnelles et proches de l'individu (contrairement à la profession ou à la carrière). A ce titre, l'organisation nécessite d'être personnifiée (Levinson, 1965) pour qu'on se trouve dans un réel processus d'échange social auquel on associe le soutien perçu, la confiance et la qualité de la relation comme antécédents de l'implication.

Cohabitation des cibles d'implication : pour une approche multiple et dynamique.

L'approche multiple de l'implication connaît des développements notables. Reicher (1985, p.469) définit l'implication comme le « regroupement des implications multiples dans de nombreux groupes qui appartiennent à l'organisation ». Thévenet (1992), Becker (1992), Gregerson (1993), ou encore Cohen (1993, 1999, 2003), mettent en évidence la multiplicité des groupes ou des coalitions qui peuvent produire de l'implication de manière affective et/ou calculée.

Des antagonismes potentiels peuvent survenir entre les divers objets d'implication. La question des lieux d'identification, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, est soulevée (Thévenet, 2006). D'ailleurs, Cohen insiste sur le fait que cette approche par le conflit constitue sûrement la question majeure de l'approche multiple de l'implication. A l'intérieur de l'organisation, peuvent se rencontrer des conflits de rôles relatifs aux cibles d'implication dont les objectifs sont contradictoires. A ce titre, la notion de groupe d'influence est omniprésente à travers la littérature. La question est celle de l'articulation entre l'identification par rapport au groupe et l'identification par rapport à l'organisation. Quels buts poursuivre en priorité ? Vers quelle entité orienter son énergie et sa loyauté ? Cela pose la question de l'implication dans des entités imbriquées (Lawler, 1992 ; Mueller & Lawler, 1999), avec la nécessité d'un transfert de l'implication de l'entité subordonnée vers l'entité globale (Rotondi, 1975 ; Vandenberg & Scarpello, 1994).

L'autre support théorique de l'approche multiple (Cohen, 2003) est la théorie de l'échange social. Un échange positif avec un objet d'implication et un échange négatif avec un autre peut affecter le comportement de l'individu (Magenau *et al.*, 1988). Brown (1996) associe une implication à chaque type d'objet (un individu, un groupe de personnes, une entité composée d'hommes…). La dimension sociale est prégnante dans cette analyse. Ainsi une évaluation

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

positive ou négative dans l'échange entre l'individu et les cibles aura nécessairement un impact sur le choix du mode d'implication. Ce choix est notamment susceptible d'être conditionné au contexte.

Au sein de l'environnement de travail, les individus dirigent leur implication vis-à-vis d'une variété de cibles. Cohen (2003) parle ainsi *« d'implication simultanée à une variété d'unités, d'implication simultanée à plusieurs environnements »* (p.7). Il considère *« plusieurs structures sociales y compris les organisations de travail qui placent l'individu dans des collectivités « multiples », créant ainsi un phénomène de multi-appartenance »*. Alter (2009, p.107) stipule ainsi que *« le fonctionnement des organisations actuelles autorise des appartenances multiples et surtout mobiles. Les univers professionnels, définis par la mobilité de leurs structures et par l'appel à la mobilité de leurs membres, se caractérisent par une grande fluidité qui permet aux acteurs de circuler dans différents espaces de l'entreprise »*. Dans ce sens, Fredy-Planchot (2008) précise que les coalitions peuvent émerger, disparaitre, et se recomposer au gré des situations qui ponctuent la vie de l'organisation. A titre d'exemple, Alter (2009) confronte deux interprétations d'un changement de service par un individu. Si le départ volontaire d'un collaborateur peut être perçu comme une *trahison,* cela laisse néanmoins préjuger d'une réelle capacité du collaborateur à être mobile ou autonome et à choisir ses cibles d'implication.

IV.1.3. Les antécédents et les conséquences de l'implication

Les premiers travaux sur l'implication ont consisté à identifier les antécédents et les conséquences de cette dernière (Mowday, 1998 ; Porter, 2001). Par la suite, des méta-analyses ont eu pour visée de déterminer ou de vérifier la validité d'un certain nombre de paramètres en tant qu'antécédents de l'implication (Mathieu & Zajac, 1990, pour l'implication organisationnelle ; Brown, 1996, pour l'implication au travail). Dans la mesure où l'implication est conceptualisée de plusieurs manière, on constate que la nature et l'intensité des déterminants varient d'une forme à l'autre (Meye et *al*., 2002). Cela permet ainsi au chercheur de disposer de toute latitude dans la construction et la présentation de son propre modèle. L'accent est davantage à mettre sur le caractère causal et explicatif de chaque antécédent. Par ailleurs, certains antécédents n'ayant pas un caractère causal, permettent d'effectuer description du contexte qui n'est pas pour autant dénuée d'intérêt.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La catégorisation et les regroupements des antécédents diffèrent selon les auteurs. L'analyse de la littérature nous permet de distinguer entre les antécédents des modes d'implication, (Allen & Meyer, 1990 ; Beck & Wilson, 2000 ; Meyer *et al.*, 2002) et les antécédents qui lient l'implication à une cible particulière. Concernant ce dernier courant, la cible peut être l'organisation (Brown, 1996 ; Mathieu & Zajac, 1990) ou le travail (Brown, 1996). Différents auteurs s'attachent à identifier les antécédents alliant à la fois cible et catégorie d'individus dans leurs recherches. C'est le cas notamment de Mathieu & Hamel (1989) qui choisissent pour cible l'organisation dans le public des « professionnels » et des « non-professionnels ». Enfin les études marketing catégorisent quant à elle des antécédents dans les différentes relations inter-organisationnelles (client-fournisseurs). On perçoit la similitude avec certains antécédents de l'implication des individus. Toutefois les éléments structurels, relationnels et de marché sont abordés de manière sensiblement différente. L'organisation étant un objet générique, il convient de le reprendre pour présenter un ensemble non exhaustif de ses antécédents et de conséquence d'implication. Certains d'entre eux seront notamment repris dans notre modèle. Il convient alors de distinguer entre les antécédents de l'implication d'un individu vis-à-vis d'une organisation et les antécédents de l'implication d'une organisation vis-à-vis d'une autre.

IV.1.3.1. Les antécédents de l'implication.

Les premières recherches concernant l'implication organisationnelle ont porté sur l'identification d'antécédents et de conséquences aux modalités d'implication (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977). Mowday (1998) considère les travaux de Steers (1977) comme le prototype de ce type de recherche car la plupart des travaux successifs se sont inscrits dans le même enjeu. Compte tenu de la multitude des travaux et des propositions d'antécédents faites, Reichers (1985) en vient à parler de « listes de lessive » dénonçant ainsi l'abondance de variables énoncées et les variations d'un modèle à un autre. Dans cette perspective, plutôt que de procéder à une revue des antécédents et des modèles, nous énonçons uniquement les catégories principales d'antécédents. A ce titre, les recherches convergent toutes vers trois catégories principales de déterminants : les déterminants individuels, culturels et organisationnels. Toutefois, Vandenberghe *et al.* (2009) proposent deux catégories : les antécédents liés à l'individu et ceux liés à l'expérience de travail (intégrant la dimension organisationnelle). Ils insèrent ainsi la dimension culturelle dans les antécédents individuels.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

En ce qui concerne les organisations, par effet d'imbrication les variables sont quasi identiques mais sont classées dans des rubriques différentes. Toutefois comme le soulignent (Goordman & Dion (2001) il est admis que de nombreux éléments d'une organisation détermine le niveau d'implication que ce soit au sein d'une seule organisation ou dans le cadre de relations inter-organisationnelles. Il peut alors s'agir des caractéristiques du marché (autrement dit le contexte relationnel), caractéristiques relationnelles (communication, caractéristique de l'offre au sens ce qui est obtenu en biens et service dans le cadre de la coopération. Cela correspond à la (interaction échanges appelle équilibre et réciprocité)

Plusieurs autres modèles reprennent quasiment les mêmes intitulés ; les variations se situent dans le nombre et la dénomination des items de chaque caractéristique. Cela est notamment dû à la visée de chaque auteur (présenter un modèle, tester une ou plusieurs variables, les hiérarchiser). Nous ne détaillerons pas ici les différentes variables. En effet, notre modèle ne reprendra qu'une partie d'elles pour des questions d'adaptation à notre objet d'étude.

IV.1.3.2. Les conséquences de l'implication

A l'instar des antécédents de l'implication, les conséquences ont fait l'objet de nombreuses propositions et analyses. La plupart des travaux convergent néanmoins sur l'identification des mêmes effets : l'intention de rester membre, l'intention de maintenir la relation, la performance, les comportements de citoyenneté organisationnels, etc.

L'intention de rester membre ou de quitter : « loyalty » et « exit».

L'implication indique la motivation à maintenir une relation. Elle a aussi été conceptualisée en termes de dimension temporelle. Il s'agit d'insister sur le fait que l'implication n'a de sens que si elle se développement de manière constante dans le temps. « L'intention de rester membre » est une expression générique. Elle peut traduire l'intention de rester membre d'une organisation ou d'un partenariat. Elle est à associer à la *loyauté* décrite par Hirschman (1972). Il s'agit alors d'une fonction destinée à retarder l'*exit*, autrement dit le fait, pour un membre, de quitter l'organisation.

L'intention de quitter l'organisation a pour effet principal, le turnover (renouvellement ou rotation des membres, des partenaires etc.). Contrairement à l'intention de quitter l'organisation, la volonté de poursuite de la relation, permet de réduire le turnover. Ainsi

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

dans le cadre d'un partenariat, les collaborateurs seraient plus enclins à travailler ensemble pour l'atteinte de leurs buts communs. « L'intention de quitter » et le turnover évoquent tous deux l'idée de rupture. La différence réside dans la possibilité de remplacement que l'on retrouve dans le cas du turnover. Dans cette dernière situation, cela induit la considération d'éventuelles alternatives. Il peut s'agir d'une organisation de remplacement, d'un autre partenaire). Cette évaluation est décisive dans le mode l'implication calculée. Par ailleurs, la simple « intention de quitter » peut reposer uniquement sur des éléments relationnels (mode affectif). Dès lors, la présence ou l'absence d'alternatives ne conditionne pas entièrement la décision de rester (ou de partir). Le processus d'évaluation du contexte requiert la prise en compte d'éléments à la fois objectifs et subjectifs.

L'intention de rester membre ou l'intention de quitter l'organisation renvoient à la dimension attitudinale de l'implication. Corrélativement, certaines conséquences peuvent s'avérer de nature comportementale. Nous mettons ici l'accent sur les comportements qui favorisent la performance. Les comportements de citoyenneté organisationnelle résument parfaitement l'idée d'implication par son comportement.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Le comportement correspond à l'ensemble des conduites globales, synthétiques, positives ou négatives dans une situation donnée. Le caractère positif ou négatif du comportement n'est déterminé qu'en fonction de la situation à laquelle ils répondent. Meyer & Herscovitch (2001) distinguent entre les comportements orientés sur un objet (une entité, une organisation, la réalisation d'un projet, l'atteinte d'objectifs, etc.), qui est explicitement spécifié dans un accord entre les parties, et les comportements discrétionnaires, qui renforcent le comportement orienté sur l'objet. Ces derniers correspondent notamment aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). Ils se définissent comme des conduites au travail « qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est à dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988, p.4)

L'implication dite « citoyenne » joue un rôle important dans l'efficacité organisationnelle. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont considérés comme des facteurs de performance. Durand (2006) stipule qu'il n'y a pas d'efficacité sans une part négligeable

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'autonomie en raison du fait que l'individu est en permanence confronté à des situations qu'il doit interpréter pour y répondre de la façon la plus productive. Ce type de comportements de citoyenneté ne se limite pas aux seuls individus ; on peut pleinement repérer, dans des coopérations inter-organisationnelles, des comportements citoyens émanant des organisations partenaires. En ce sens, l'orientation mutuelle des comportements à travers le partage d'informations, les efforts de collaboration (Young & Denize, 1995 ; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987), sont autant d'éléments qui peuvent être qualifiés de comportements citoyens dans un contexte de partenariat inter-organisationnel (et *a fortiori* dans les processus de coopération décentralisée).

En définitive, le modèle tridimensionnel de l'implication concerne à la fois le niveau individuel et le niveau inter-organisationnel. Dans une approche en ressources humaines, il paraît logique d'appréhender le phénomène de l'implication en mobilisant les théories des sciences humaines. Toutefois, les disciplines de la gestion, telles que la stratégie et le marketing, nous permettent d'enrichir notre propre conception de la notion d'implication. En effet, cela facilite l'articulation des différents niveaux d'analyse, ainsi que la caractérisation notre approche de l'implication dans les relations inter-organisationnelles. Cette démarche rend alors pertinente l'utilisation du concept d'implication dans le cadre de l'étude des partenariats de coopération décentralisée.

Le concept d'implication organisationnelle permet d'exprimer ce qui est créateur de lien dans une relation partenariale. Dès lors, la proximité initiée par des comportements propices aux échanges de différente nature inspire respect des intérêts respectifs et conjoints. Au-delà de l'implication dans les partenariats, se pose la question de la réciprocité. Le lien entre implication et réciprocité est démontré dans différentes analyses. Ainsi, Wu *et al.* (2006) ont établi des corrélations positives entre ces deux variables. Par ailleurs, comme pour l'implication, ils ont démontré l'influence de la réciprocité sur l'intention de départ (ou de rester). Dans cette perspective, la section suivante est consacrée à la notion de réciprocité que nous considérons comme fondamentale dans le développement des partenariats de coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Résumé IV.1.

L'implication dans les relations inter-organisationnelles se définit comme une promesse explicite et implicite de la continuité relationnelle entre les partenaires d'échange, un désir constant de maintenir une relation qu'on apprécie. On confère à l'implication une nature attitudinale et comportementale. En tant qu'attitude, l'implication traduit une prédisposition à agir en faveur d'une relation. En tant que comportement, elle correspond aux investissements réellement effectués pour le maintien de la relation. L'implication est concept à dimensionnalité protéiforme. Il couvre à la fois des modes d'implication (façon de s'impliquer) et des objets d'implication (cibles d'implication). Trois modes principaux sont répertoriés. Le mode affectif correspond à une implication affective reflétant une identification et un attachement émotionnel à une organisation. Le mode normatif repose sur un sentiment d'obligation morale éprouvé à l'égard de l'organisation. Le mode calculé a trait à la nécessité de maintenir une relation en raison d'un coût occasionné par une rupture et le manque perçu d'alternatives. Les modes d'implications ont été abondamment discutés, reformulés, conceptualisés. Quel que soit le domaine, en psychologie (portant davantage sur l'implication des individus) ou en marketing (portant sur l'implication des organisations), le modèle tridimensionnel reste la référence. Une nomenclature importante porte sur les objets d'implication. Parmi ceux-ci, l'organisation constitue l'objet le plus étudié. Mais on recense également le travail, les valeurs, la profession, la carrière. Est à considérer comme cible d'implication une entité sur laquelle est porté un attachement, une identification sur la base de motifs affectifs, normatifs ou relevant de l'instrumentalité. Ces cibles peuvent alors se trouver à l'intérieur de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci. Il y a ainsi cohabitation d'une variété d'objets d'implication. Nous mettons toutefois l'accent sur les cibles qui sont liées au monde du travail. Les antécédents de l'implication sont les éléments qui sont énoncés pour expliquer cette dernière. Ils sont de nature organisationnelle, individuelle, relationnelle. Les conséquences principales de l'implication sont relatives à l'intention de rester membre d'une organisation ou à la volonté de la quitter. Il s'agit aussi des comportements (communication, efforts de collaboration etc.) qui vont renforcer l'orientation des efforts vers un objet l'implication. L'effet général de l'implication reste la performance. Pour le cas particulier d'un partenariat de coopération décentralisée, la performance sera abordée en termes de succès. La mise en commun des efforts et la recherche de bénéfices mutuels nécessite que soit questionnée la réciprocité. En effet, cette dernière a une influence sur l'intention de départ.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

IV.2. La réciprocité au cœur de l'échange et de la coopération.

L'importance accordée au concept de réciprocité n'est pas exclusive aux théoriciens de l'échange (Molm *et al.*, 2007). En effet, Hobhouse (1906, p.12) la considère comme « le principe vital de la société ». Simmel (1950) présente la réciprocité en garant de l'équilibre et de la cohésion sociale. Ce point de vue est également soutenu par (Beaucage, 1995). Dans la même perspective, Polanyi (1977) lui confère un caractère de créateur du lien social. Gouldner (1960) pose la « norme de réciprocité » comme une obligation morale internalisée par les individus avec une dimension temporelle : on vient en aide à ceux qui nous ont aidés dans le passé. Nowak & Sigmund (2000) érigent la réciprocité comme base de toute forme de coopération dans la société. Dans la présente section, il s'agit pour nous d'appréhender la notion de réciprocité au travers des normes qui président la relation d'échange (section 1), de présenter les types de réciprocité (section 2) pour questionner la valeur (le sens) de celle-ci (section 3).

IV.2.1. Coopération et échange : coopérer, c'est donner.

La coopération est un processus favorable aux liens et aux échanges quel que soit le domaine. Beaujean (2009, p.112), affirme ainsi que « *la coopération nourrit le lien, permet une ouverture et une multiplication des échanges. Que ce soit dans le domaine politique, économique, commercial, le raisonnement se vérifie au quotidien* ».

Dans son analyse de la coopération dans le monde du travail, en tant que système d'échange social, Alter (2002) souligne initialement le paradoxe qui réside dans le fait de mobiliser la théorie du don dans une étude des rapports sociaux liés au monde du travail. Il propose, pour sortir de ce paradoxe, d'éviter la confusion entre la théorie du don (proposée en ethnologie par Mauss ou Malinowski) et celle de l'altruisme. En tant qu'objectif fondamental, l'efficacité de l'organisation suppose la capacité à coopérer ; or, la coopération, d'après Alter (2002), est toujours un échange social. Son analyse vise donc à préciser la manière dont les acteurs articulent le registre du calcul et le registre du don pour parvenir à coopérer.

Trois niveaux de coopération sont généralement étudiés. Il s'agit des relations inter-firmes, des relations entre employeurs et salariés ainsi les relations à l'intérieur des groupes. Alter fait le choix de mobiliser simultanément ces trois niveaux et justifie ce choix, considérant que la théorie du don de Marcel Mauss s'avère heuristique dans ces trois perspectives. De plus, elle

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

permet de comprendre pourquoi on donne (quelle que soit la nature de ce don). Pour mieux appréhender cette dernière justification, il faut la situer dans son ouvrage intitulé *donner et prendre. La coopération en entreprise.*

La thèse de cet ouvrage est résumée comme suit par Ladouceur (2009) : *« la coopération en entreprise n'a rien de désintéressée, un don n'est jamais gratuit mais oblige la personne qui a reçu. Le don, en effet, ne se réduit pas à l'altruisme, mais est au contraire un moyen stratégique sans pareil pour obtenir une chose dans le monde du travail. Cela ne veut cependant pas dire qu'il se réduit à une pure logique marchande »*. Ladouceur considère que cette problématique (liée ici au monde de l'entreprise) pourrait parfaitement être étendue à tout univers social. Alter (2009) conçoit le don comme le rouage du bon fonctionnement des entreprises ; il détermine le degré de coopération entre les salariés. En affirmant dans son premier chapitre que « coopérer, c'est donner », Alter s'inspire de l'essai sur le don de Mauss pour réaffirmer la part « primitive », c'est-à-dire sociale, de tout échange social. Cette vision consiste à reconnaitre l'insuffisance des contrats à régir l'ensemble des relations de travail. En effet, celles-ci sont également présidées par la coopération, c'est-à-dire l'échange de type don contre-don qui implique de donner recevoir et rendre. Cette triple obligation, qui constitue les règles de l'échange, structure la coopération entre les firmes, entre les employeurs et les salariés, mais également entre les salariés. Pour notre part, nous nous intéressons aux règles qui régissent l'ensemble des relations de coopération en confondant les trois niveaux d'analyse évoqués précédemment. Ils permettent de fournir un éclairage théorique sur la manière dont la réciprocité sera mobilisée dans l'analyse du processus de coopération décentralisée.

IV.2.1.1. Les règles de l'échange social comme éléments structurants de la coopération.

L'analyse du don consiste selon Godbout (2007, p.14) à *« prendre pour objet l'étude de ce qui circule entre les hommes comme le résultat de la dynamique du lien social, réel ou symbolique*[65] *»*. Le *don pur*, défini par Malinowski (1989), est *« l'acte par lequel un personne donne un objet ou rend un service sans rien attendre ni recevoir en retour »*. Godbout (2007) oppose cette conception du don « unilatéral et sacrificiel » à celle des sciences sociales dans lequel il s'agit plutôt d'un échange marchand impliquant un retour, avec comme

[65] La relation symbolique se réfère à la façon dont un individu et un objet se définissent l'un par rapport à l'autre (Rey, 1990).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

caractéristique implicite : l'équivalence des éléments en circulation. L'analyse du don et des processus d'échanges sociaux sont dictées par des normes qui se trouvent ancrées dans chaque individu et encouragées par la société.

C'est à travers la tradition et la coutume que certaines normes vont revêtir un caractère obligatoire. Alter (2009) attribue à la norme, deux dimensions : une habitude et une contrainte. Il décrit ainsi la norme comme *« une manière habituelle de se comporter, une contrainte »*[66]. Alter (2009) affirme ainsi la règle selon laquelle *« une norme de relation est toujours une coutume obligatoire »*. L'obligation repose sur le respect d'un code de comportements collectifs coutumiers afférents à la réciprocité dans les échanges sociaux. Il s'agit donc de la norme de réciprocité. La double combinaison « habitude et contrainte » sous-tend que le comportement échappe à la volonté ou à la liberté de l'individu. Néanmoins, Alter postule l'existence d'une liberté de choix puisqu'aucune *« règle sociale n'impose solidement la solidarité, la coopération et l'altruisme, mais personne ne peut ne comporter de manière strictement égoïste. La norme consiste à savoir arbitrer entre ces deux dimensions. Elle autorise l'infidélité »* (Alter, 2009, p.107).

Différentes normes ont été présentées dans la littérature. Les plus récurrentes sont la norme de bienfaisance et la norme de réciprocité.

Norme de bienfaisance

Au premier abord, on considère le don dans une logique altruiste. En effet, celui qui fait un don est considéré comme faisant acte de générosité (Chanial, 2008). Lorsqu'un don est effectué, on n'a pas immédiatement à l'esprit l'idée d'un retour. On parle alors de *norme de bienfaisance* (Gouldner, 2008). Il s'agit de donner aux autres l'aide dont ils ont besoin en faisant abstraction des avantages reçus dans le passé et des bénéfices attendus dans le futur. La bienfaisance inclut des orientations normatives tels que l'altruisme, la charité, l'hospitalité. C'est la *norme de donner quelque chose contre rien* qui serait caractéristique des sociétés primitives[67] et chrétiennes (Gouldner, 2008). Toutefois, d'après Gouldner (2008), les

[66] Alter (2009) précise que cette manière obligatoire de se comporter est associée à un système de sanction

[67] Les travaux de l'anthropologue Mauss ont portés notamment sur le don dans les sociétés dites « archaïques » ou « primitives ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

individus appliquant cette norme sont considérés comme anormaux, tordus, immatures. Cela explique sans doute pourquoi on estime qu'elle est « hypothétique ».

Norme de réciprocité

Selon Papilloud (2003, p.118), le contre-don serait un effet de la réciprocité. Auquel cas, on observe un changement de trajectoire du don. C'est désormais la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), prescrivant de donner quelque chose en retour de ce que l'on a reçu, qui s'applique. Au caractère plus injonctif, selon Mauss[68], la réciprocité conduit à trois obligations : *donner, recevoir et rendre*. Alter (2009) qualifie ce triptyque de *cycle sans fin* dans lequel donateurs et donataires occupent successivement une place puis l'autre. A partir de cette règle, on se rend déjà bien compte, tel que l'a souligné Derrida (1991), qu'il ne s'agit plus de don, mais plutôt d'échange en raison d'un élément essentiel : le contre-don.

Le contre-don obéit à la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Cette dernière est clairement établie dans les systèmes d'échanges volontaires-obligatoires à vocation morale[69]. Elle constituerait également une des dimensions fondamentales de la morale (Gouldner, 2008). Cette idée contradictoire (voire paradoxale) traduit bien le caractère normatif du don. Une « pression » sociale et morale s'exerce sur chaque individu, ce qui le conduit inévitablement à reproduire la pratique du don. D'ailleurs, les effets recherchés ou obtenus sont très significatifs. L'objet ne se refusant pas (obligation de recevoir), les acteurs en jeu se trouvent dans une sorte de concours de générosité qui peut se traduire par une rivalité. L'objet fait également office de scellé dans une amitié, une union, un partenariat, etc… Le jeu de va et vient est perpétuel car on se trouve dans des situations de créditeurs et débiteurs réciproques. La peur d'être redevable conduirait ainsi à multiplier les échanges.

En définitive, Derrida (1991) considère que *« Mauss parle de tout sauf du don : il traite de l'économie, de l'échange du contrat, de la surenchère, du sacrifice, du don et du contre don, bref de tout ce qui dans la chose même pousse au don et à annuler le don »* [70]. Don et échange sont ainsi étroitement liés. En cela, il est difficile de continuer à parler du don (au sens

[68]Marcel Mauss (1997) *Essai sur le don*, Paris, PUF ; page 147.
[69] Idem, page 102.
[70] Derida J. (1991) *Donner le temps*, Galilée, Paris, p.39.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

« pur », induisant une circulation dans un seul sens du donateur vers le donataire) et il convient davantage de situer la réciprocité dans la perspective de l'échange.

IV.2.1.2. La réciprocité comme élément dynamique des échanges.

Le sens de circulation d'objets (Pommier 2008, p.126) serait donc le suivant : *« un premier don (opening gift) qui engage celui qui reçoit à faire à son tour un autre don »* ; ce que Malinowski (1922) a qualifié de *« don qui verrouille »*. Dans le même ordre d'idées, Gouldner (2008) présente le mécanisme suivant dans les échanges avec, au départ, la *norme de bienfaisance* qui opère un rôle de *mécanisme de démarrage (clé de contact)* ayant pour fonction d'initier les interactions sociales. La norme de réciprocité intervient alors pour *« faire tourner le moteur »* et crée ainsi un cycle d'échanges mutuels. Gouldner (2008) précise que la norme de bienfaisance et celle de réciprocité ne peuvent donc être conçues de manière isolée : c'est leur interaction qui fera en sorte que la bienfaisance soit un mécanisme de démarrage. La distinction entre échange économique et échange social a été clarifiée par Blau (1964).

L'échange économique implique des transactions de biens de valeur équivalente, indépendamment de la qualité des personnes et dans le cadre d'une relation libre. Il implique un échange tangible et direct au travers d'une relation formelle spécifique et déterminée dans le temps (qui peut être éventuellement encadrée par un contrat). L'échange social porte sur des éléments moins tangibles (plus abstraits) et repose sur une relation de confiance mutuelle, ouverte et non déterminée dans le temps. Par sa nature, l'échange social n'implique pas d'obligations spécifiques (conventions), la confiance et le temps jouent un rôle central dans le développement de ce processus d'échange. Sur la base de la confiance repose la croyance en ce que l'autre partie remplira ses obligations de réciprocité. L'initiateur se met en situation de vulnérabilité et prend le risque de l'absence de retour sur l'investissement consenti. Certes, cela implique un retour mais sans précision du délai et des modalités. De manière générale, les relations sont durables et la confiance se construit au fur et à mesure de transactions mineures entre les deux parties.

Parmi les règles qui régissent l'échange social, la réciprocité occupe une place centrale (Meeker, 1971). La réciprocité de l'échange est différée sans délai précis. La temporalité de l'échange social est indéterminée et les échanges se déroulent tout au long de la relation. Dans les relations inter-entreprises, l'échange social fait appel à la notion d'engagement (de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

mobilisation) qui repose sur la confiance, contrairement à l'échange économique dans lequel les obligations de chaque partie sont spécifiées à l'avance dans un contrat. Toutefois l'incomplétude de ce dernier et l'évolution de la relation vont impliquer des nouvelles promesses qui vont s'échanger par le phénomène de la réciprocité (Baudry, 2005, p.95). Alter (2002) prend pour exemple le cas de la relation entre les salariés et une entreprise qui se déroule sur la totalité d'une carrière. Dans le cas de relations inter-entreprises, on peut également supposer que les échanges s'étendent sur la totalité d'un partenariat de longue durée, et ce notamment grâce à la confiance (Baudry, 2005).

Suivant Weber[71] (2007), aux idées de don et de de contre-don peuvent être associées les notions de transfert et de transaction. Elle appréhende ces deux éléments comme des prestations, de telle sorte qu'une *chaîne de prestations complète* est la succession de plusieurs prestations (transactions ou transferts) tout au long d'une relation ouverte entre les deux mêmes partenaires. La distinction entre les deux est liée à l'exigibilité d'une contrepartie.

Le *transfert* est une prestation ne comportant pas de contrepartie exigible. Un transfert double est la succession de deux prestations. Une séquence de transferts comporte alors plusieurs prestations successives et ne comporte pas davantage de contrepartie exigible. On associe donc au transfert l'idée du don régi par la *norme de bienfaisance*.

La *transaction* est une prestation qui comporte une contrepartie exigible. Elle est pensée comme une unité notée **<A contre B>.** Elle reste incomplète tant que la contrepartie B n'a pas été rendue. Weber (2007) réserve le terme de transaction aux prestations dont la contrepartie est exigible (transaction marchande et monétaire, marchande non monétaire ou cérémonielle). L'exigibilité est relative au fait que recevoir crée une dette ; il incombe donc au receveur de l'honorer un jour. C'est la *norme de réciprocité* qui s'applique ici. La règle selon laquelle il est nécessaire de payer en retour les avantages ou les dons reçus d'autrui est ancrée à des degrés variables en chaque individu.

Weber (2007) précise le caractère dyadique de la relation entre les partenaires. La réciprocité n'existe que dans le cadre d'une *transaction (contrepartie exigible)*. L'approche de Weber s'inscrit et se limite au cadre d'analyse d'une réciprocité dite *directe*. En effet, il existe

[71] Florence Weber (2007), « Préface à l'édition « QUADRIGE », vers une ethnographie des prestations sans marchés », in Mauss M. (2007) *Essai sur le don*, p.7-62, Paris, PUF.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

différentes formes de réciprocité, telles que la réciprocité indirecte mais également, des types de réciprocité fondées sur des dimensions différentes. Au-delà de la relation étroite entre échange et réciprocité, nous proposons maintenant d'observer les différents types de réciprocité.

IV.2.2. Pour une typologie des formes de réciprocité.

La réciprocité est au cœur de la dynamique de l'échange (social, économique, …) et agit comme une norme fondamentale et universelle. Toutefois, elle peut recouvrir des formes ou des configurations variées. A ce titre, on peut distinguer : la réciprocité directe et indirecte, la réciprocité équilibrée (modèle de Sahlins, 1972) et la réciprocité asymétrique.

IV.2.2.1. Réciprocité directe et indirecte : structure de l'échange suivant le nombre d'acteurs.

La réciprocité directe caractérise la situation d'échange dans le cadre de laquelle le receveur d'un bénéfice le rend directement au donneur (A donne à B ; B rend à A). Nous ne mettons pas l'accent ici sur le contenu de l'échange, ni sur la valeur de ce dernier. C'est uniquement l'acte de réciprocité qui importe. Il s'agit ici d'une relation strictement dyadique qu'il importe de distinguer de la réciprocité indirecte qui induit la présence d'une *tierce partie* (Trivers, 1971)

Brandt *et al.* (2007) relèvent que la réciprocité indirecte est moins étudiée que la réciprocité directe et considèrent ainsi qu'elle offre des *challenges théoriques*. La réciprocité indirecte traduit la possibilité qu'un acte altruiste soit rendu non pas par le receveur mais par une tierce partie. Il y a donc au moins un transfert double, pour reprendre la terminologie de Weber (2007), marqué par l'absence de contrepartie exigible. Cela explique pourquoi le terme altruiste est employé. En effet, la réciprocité indirecte était dénommée « altruisme de la tierce partie » ou « réciprocité généralisée[72] » par Trivers (1971). Par la suite, elle est clairement énoncée sous le vocable de « réciprocité indirecte » par Alexander (1985, 1987) avant que

[72]A ne pas confondre avec la réciprocité généralisée de Sahlins (1972) qui correspond plutôt à une réciprocité directe ayant pour particularité une faible exigibilité de la contrepartie. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il parle de « transaction à caractère potentiellement altruiste » (1972, p.244), n'excluant dons pas ici la possibilité d'un retour.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'expression soit communément utilisée (Boyd & Richerson, 1989 ; Molm & Cook, 2007 ; Ferrière, 1998).

Pour Weber (2007), seul le transfert peut être multiple contrairement à la transaction qui reste ouverte et en attente de bouclage. La réciprocité indirecte peut être schématisée sous la forme d'une suite de transferts puis d'une transaction avec pour particularité le fait que le bouclage est effectué par la personne situé en aval. Boyd & Richerson (1989) parlent de chaîne de réciprocité pour catégoriser ce système. Ils donnent pour exemple une chaîne dans laquelle un individu A aide un individu B, qui aide un individu C, lequel aide un individu D, qui finalement aide le premier individu (A). Dans leur analyse, ils rappellent les conditionnalités des comportements de chaque partie relatifs notamment à « l'information locale ». Cela explique ainsi les comportements de coopération ou de défection.

Dans la coopération décentralisée, la réciprocité directe et indirecte renvoie aux différentes parties prenantes. En première instance, se situent les collectivités territoriales partenaires, suivies, en seconde instance, par l'ensemble des autres acteurs qui sont susceptibles de se positionner et d'agir en tant que donataires ou bénéficiaires à la fois directs et indirects. Ceci fera l'objet d'un développement plus détaillé dans l'analyse de la réciprocité en contexte de coopération décentralisée. Outre le modèle de réciprocité « directe/indirecte » basée sur l'intervention de tierces parties, il est possible d'appréhender la réciprocité à partir de la combinaison plus complexe de trois éléments. C'est ce que propose le modèle de Sahlins (1972).

IV.2.2.2. Entre réciprocité généralisée et réciprocité négative : le modèle d'une réciprocité équilibrée.

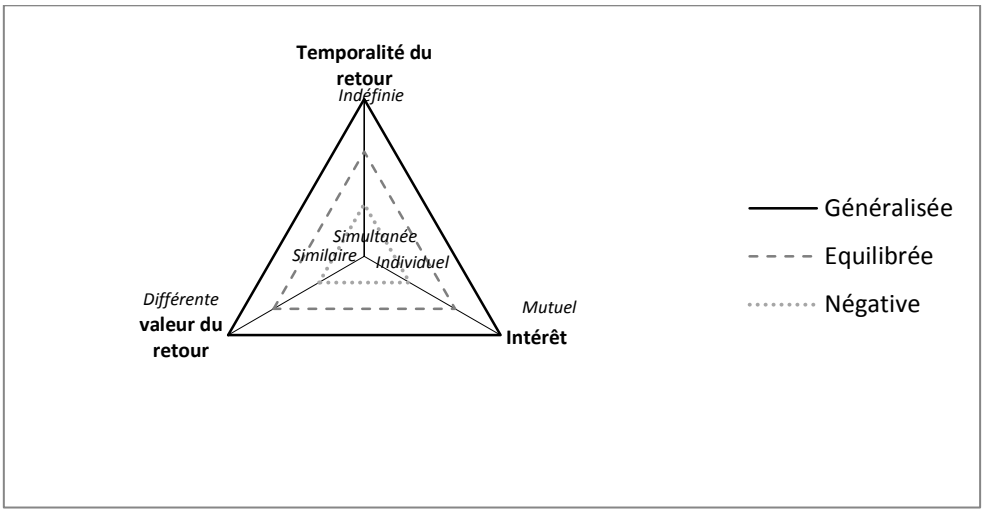
D'après Malinowski (1963) qui présentait la réciprocité comme un continuum de formes, Sahlins (1972) propose une typologie qui renferme différentes configurations de la réciprocité. Elle est établie en fonction de trois dimensions : le terme du retour, l'équivalence du retour et l'orientation de l'intérêt (intérêt personnel, intérêt mutuel, intérêt de l'autre -altruisme-). Par ailleurs, Sahlins (1972) introduit la notion de distance généalogique qui traduit en définitive le caractère proximal ou distal des parties.

Nous proposons de renommer les deux premières dimensions en « temporalité du retour » et « valeur des retours ». Cela nous permet ainsi de situer les modèles de réciprocité généralisée,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

équilibrée et négative, suivant un schéma composé de trois axes. La temporalité du retour correspond à la durée qui s'écoule entre le don initial (bien ou service) et son contre-don (le « remboursement »). Elle s'inscrit dans un continuum qui va de « simultanée » à « indéfinie ». La valeur du retour correspond à la mesure à partir de laquelle le don et le contre-don ont une valeur similaire. L'intérêt correspond à *« la nature de l'engagement des partenaires dans le processus d'échange qui va de intérêt personnel, intérêt mutuel, à intérêt de l'autre »* (Sparrowe & Liden, 1997, p.524). L'articulation de ces trois dimensions aboutit à des configurations formant un *continuum* allant de la réciprocité *généralisée* à la réciprocité *négative* (Sahlins 1972).

Figure 7. Les dimensions de la réciprocité: Temporalité, valeur et intérêt.



La réciprocité généralisée.

La réciprocité *généralisée* renvoie aux transactions à caractère potentiellement altruiste telle que l'aide ou l'assistance. La période de remboursement et l'équivalence des retours ne sont pas définis et la transaction est motivée par un faible intérêt personnel. Dans ce système, ce sont les personnes altruistes qui donnent et n'ont aucune attente en termes de période de retour ni de valeur du retour. Pour Godbout (2007, p.151), le terme de réciprocité *généralisée* est utilisé au sens de *distendu, lâche, imprécis*. Sahlins (1972) parle de transaction à caractère altruiste dont le type idéal serait le « don pur » défendu par Malinowski. Le partage, le don libre, la générosité et l'hospitalité, sont des formes de réciprocité généralisée. La particularité réside dans une obligation de rendre très peu astreignante. Pour Salhins, la réciprocité généralisée correspond à la *réciprocité faible* de Price (1962).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La réciprocité négative.

La réciprocité *négative* se caractérise par un retour fixé dans le temps et équivalent. Cette forme de réciprocité est caractérisée par la recherche d'un fort intérêt personnel. Selon Sahlins (1972), cela traduit tout effort d'acquérir impunément quelque chose pour rien. Il parle aussi de formes d'appropriation et de transaction tendant à procurer un profit purement utilitaire. Il y a donc un risque d'affrontement entre les parties porteuses d'intérêts distincts et concurrentiels ; chacune étant désireuse de maximiser son profit aux dépens de l'autre.

La réciprocité équilibrée.

Entre les formes *généralisée* et *négative* de la réciprocité, se situe la réciprocité *équilibrée* ou « symétrique ». Elle correspond à des échanges simultanés de ressources équivalentes. L'échange est direct. La réciprocité est ici conçue en terme d'équilibre strict ; la contre-prestation est l'équivalent culturellement défini de la chose reçue et ne souffre d'aucun délai. On note ainsi que les choses données font l'objet d'une estimation plus ou moins précise et doivent être rendues à court terme. Cette particularité rend la réciprocité *équilibrée* plus économique que la réciprocité *généralisée*. Il s'agit donc d'un échange parfaitement symétrique. L'aspect matériel important au moins autant que l'aspect social, la réciprocité *équilibrée* engage moins personnellement les parties que la réciprocité *généralisée*.

Une autre façon de considérer les formes extrêmes de la réciprocité généralisée et négative est de les appréhender respectivement en termes de réciprocité *forte* et *faible*. Par *réciprocité faible*, Bowles & Gintis (2008) désignent les « formes de coopération intéressées ». Ils donnent pour exemple : l'échange marchand et les types de coopération qui reposent sur le donnant-donnant. Ils précisent ainsi que les biologistes parlent « d'altruisme réciproque ». Ces actions impliquent évidemment un coût pour les donateurs mais restent en fait intéressées car elles conduisent à un paiement en retour.

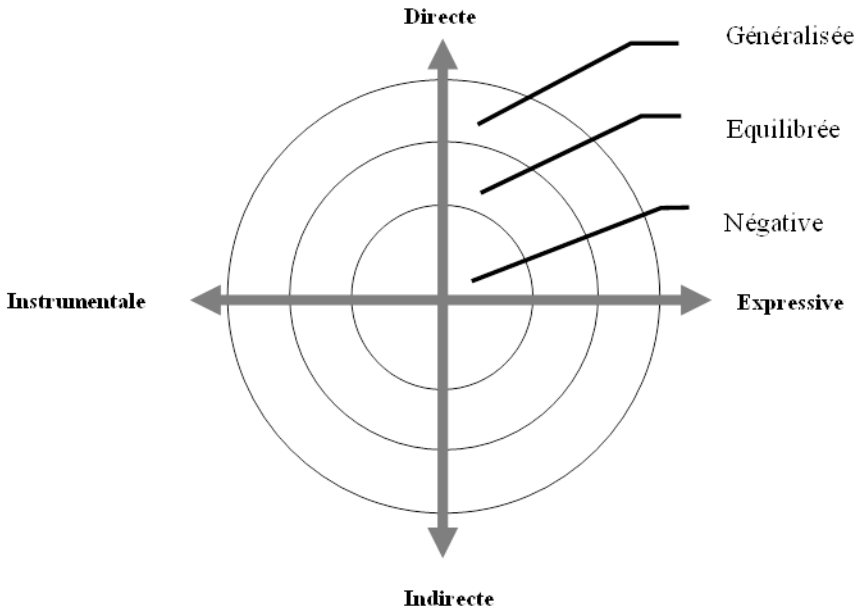
Bowles & Gintis caractérisent la réciprocité forte par : *« d'une part, une disposition à coopérer et à partager avec ceux qui sont dans le même état d'esprit, même si cela peut s'avérer coûteux pour chacun, et, d'autre part, la volonté de punir ceux qui violent les règles de la coopération ou d'autres normes sociales, même si infliger de telles sanctions présente un coût individuel significatif. La réciprocité forte, de même que le concept d'altruisme des biologistes, impose de supporter un coût sans perspective de paiement en retour* ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Cependant, à la différence de ce que laisse entendre l'usage courant du terme « altruisme », la réciprocité forte n'est pas plus inconditionnelle qu'elle n'est nécessairement motivée par une disposition bienveillante envers le bénéficiaire » (Bowles & Gintis, 2008, p.213).

Ces auteurs posent l'hypothèse selon laquelle la réciprocité forte constitue une conduite conditionnelle qui s'affaiblit à mesure que l'anonymat et la distance sociale s'élèvent. Ce point de vue s'inscrit dans la continuité de l'analyse de Sahlins (1972) mettant en lien degré de réciprocité et généalogie. En effet, d'après lui, on peut distinguer plusieurs strates (la maisonnée, le lignage, le village, le tribal et l'intertribal). A mesure que la strate s'élargit, et donc que les liens généalogiques se distendent, on tend vers une réciprocité « négative ». Ainsi, si la réciprocité est d'intensité variable (Bowles & Gintis, 2008), elle est également multiforme (Sahlins, 1972).

Figure 8. La réciprocité: types, modes et valeur.



© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Pour un modèle de réciprocité asymétrique

Au sujet de la réciprocité et de l'échange, Cattacin (2001) évoque la question de la « symétrisation ». Cette dernière porte notamment sur les termes de l'échange entre les acteurs. Cattacin se base sur l'analyse de Gouldner (1959) qui constate que même pour les sociétés stratifiées, les termes de l'échange sont rarement symétriques. L'asymétrie réside donc dans l'inégale distribution des avantages. De plus, pour Gouldner, l'intérêt doit être aussi bien porté à l'analyse des échanges symétriques qu'aux échanges asymétriques. Selon Sahlins (1972), la réciprocité postule une dualité sociale qui renvoie à un modèle d'asymétrie. Cela implique donc deux « côtés », c'est-à-dire, deux groupes d'intérêts socio-économiques distincts qui se caractérisent par leurs différences mais interagissent en fonction de celles-ci.

Développée par Papilloud (2003, p.121), la notion de *pôle* nous conduit vers l'*entre* en tant que distance. On s'inscrit donc bien dans une logique de proximité (rapprochement) ou de distance (distanciation) ; ce qui implique la reconnaissance de frontières propres à chacun mais également propres aux rapports socioculturels développés[73]. Ainsi, s'opère une triple détermination du rapport entre les acteurs (Marc & Picard, 2000, p.35) :

- une détermination sociale liée aux modèles statutaires et aux rôles proposés par la culture et les institutions (homme-femme, employeur-employé,…) ;
- une détermination interactionnelle qui conduit à définir une place en fonction de la relation qu'elle entretient avec d'autres places (celle de mère en rapport avec celles d'enfant et de père ; celle de maître en rapport avec celle de disciple…) ;
- une détermination subjective car la prise de place s'inscrit souvent dans des « stratégies identitaires et relationnelles », stratégies liées à la représentation que le sujet a de lui-même et au niveau de son « estime de soi ».

D'après Sahlins (1972, p.222), *« la réciprocité est une relation « entre »*[74] *deux termes. Elle ne dissout pas les parties distinctes au sein d'une unité supérieure, mais on contraire, elle conjugue leur opposition et, par la même, la perpétue »*. Papilloud affirme d'ailleurs que la réciprocité contribue à forger et à faire se renouveler la personnalité des individus (2003,

[73] L'idée de frontières peut également trouver des précisions dans le contrat qui fixera en définitive les positions respectives, les obligations mutuelles, les droits…

[74] Dans l'analyse (1972, p. 222), le terme « entre » est mis entre guillemets sans doute pour marquer son importance.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

p.110) et participe également à l'affirmation individuelle ou collective (2003, p.121). Nous associons cette idée à la *détermination subjective*. Sahlins (1972, p243) dénonce l'approche fonctionnelle de la réciprocité caractérisée par la *« tendance courante à penser la réciprocité en terme de symétrie, comme un état d'équilibre, un échange inconditionnel « donnant-donnant »*. Il plaide ainsi en faveur d'une réciprocité allant au-delà du simple transfert de biens matériels.

En ce sens, il considère que c'est dans les échanges non symétriques, dans les cas de rupture d'équilibre, que l'on peut saisir « quelque chose » (l'essence même ?) de l'interaction, de la réciprocité, des relations sociales et des conditions matérielles. Cela appelle donc à une reconsidération des relations entre les parties en tenant compte de leurs spécificités propres. La réciprocité n'est donc plus à concevoir comme une relation strictement équilibrée. Nous verrons dans l'analyse des cas de coopération entre collectivités territoriales que les questions d'équilibre et de symétrie des échanges appellent à des considérations nuancées. En effet, les caractéristiques de chaque partenaire, la diversité culturelle et les éléments des contextes locaux, sont susceptibles de compromettre le caractère équilibré des échanges. Cela signifie-t-il pour autant qu'on serait face à des formes de réciprocité déséquilibrée ? La notion de valeur apporte des précisions à ce sujet.

IV.2.3. La valeur de la réciprocité dans les échanges.

Le modèle capitaliste conduit les individus à raisonner en termes de quantité, rendement, croissance, rationalité, productivité, calcul, équivalence monétaire et marchande. Pour opérer un calcul juste, il est nécessaire de déterminer la valeur des biens échangés. Ces estimations reposent sur la nature de ces derniers, nature qui est variée.

Caillé (2005) précise que pour les économistes classiques, la valeur des biens est fonction d'une part, des besoins qu'ils permettent de satisfaire, la *valeur d'usage*, et d'autre part, de la quantité de biens ou de monnaie qu'ils permettent d'obtenir, la *valeur d'échange*. Godbout et caillé (1992, p.32) donnent une « définition restreinte » du don : *« toute prestation de bien et de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recrée un lien entre*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

les personnes »[75]. Ces auteurs tiennent compte de la capacité des éléments échangés à créer et à reproduire des relations sociales. Ils l'appellent ainsi la *valeur de lien*[76].

La logique de calcul et d'équivalence va conduire l'individu rationnel à raisonner en termes d'intérêts. Selon Mauss, l'intérêt est un « mot récent d'origine comptable (par « interest », il faut notamment comprendre : ce qui écrit dans les comptes). Dans la même perspective, Gouldner (2008) parle de comptes qui sont tenus dans des registres par les différents partenaires. Il observe que le rationalisme et le mercantilisme ont érigé en principes les notions de profit et d'individualisme. Avec un risque important de dérive opportuniste, cela amène les individus à calculer des coûts et opérer des spéculations. A ce titre, il convient de distinguer la valeur symbolique de la valeur instrumentale.

IV.2.3.1. Les valeurs symbolique et instrumentale de la réciprocité.

Selon Saint-Charles & Mongeau (2009), les relations sociales dans les organisations reposent à la fois sur des éléments formels et informels autant que sur des considérations instrumentales et expressives. Ils notent que les *« relations sont complexes et qu'aucune relation n'est identique à une autre »* (p. 33). L'unicité de chaque relation (amitié, affaires, etc.) est relative à son contenu qui peut se distinguer par son caractère instrumental ou expressif (Casciaro *et al.*, 1999 ; Dabos & Rousseau, 2004 ; Ibarra & Andrews, 1993 ; Lazega, 1992 ; Lin, 2007, 2006a ; Saint-Charles, 2001 ; Umphress *et al.*, 2003, etc.).

Dans les organisations, les relations instrumentales sont liées aux situations de travail tandis que les relations expressives sont liées aux éléments émotionnels (Ibarra, 1993). La réciprocité érigée en norme (Gouldner, 1960) constitue un élément majeur de toute relation. En effet, les actes réciproques conditionnent le devenir d'une relation par leur présence et leur fréquence, ainsi que par le contenu des retours. S'il est possible de qualifier la relation par un caractère instrumental ou expressif, il est également possible de qualifier la réciprocité autour de ces mêmes dimensions. Ainsi, Molm *et al.* (2007) proposent de distinguer entre deux dimensions de la valeur de la réciprocité : la valeur instrumentale et utilitariste, d'une part, et la valeur symbolique et communicative, d'autre part. Chacune de ces dimensions influence différemment le comportement et l'attitude des individus.

---

[76] Godbout & Caillé (1992, p. 244).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La valeur de la réciprocité renvoie à ce que vaut la réciprocité. Il ne s'agit plus de construire une typologie mais plutôt de coupler une analyse intrinsèque (la réciprocité elle-même ou l'acte de réciprocité) et extrinsèque (le contenu de l'acte de réciprocité ou la chose donnée en retour). Sont ainsi mis en évidence : ce que la réciprocité est, ce qu'elle représente en termes de valeur et comment elle est perçue par les individus en situation d'échange. A l'instar des profils d'implication, on peut également envisager des profils d'individus en fonction de leur sensibilité à chacune de ces deux dimensions de la réciprocité.

La valeur instrumentale de la réciprocité.

La valeur instrumentale de la réciprocité correspond à celle des biens, des services ou des revenus sociaux, perçus par le receveur, en retour de bénéficies qu'il a lui-même fournis dans le cadre d'un échange. Ces éléments perçus doivent avoir une utilité pour le receveur. Les exemples donnés par Molm *et al.* (2007) sont les suivants : un vendeur et un acheteur de voiture, des collègues qui se donnent mutuellement conseils et aide, des voisins qui surveillent les maisons des uns et des autres en cas d'absence. Ces exemples sont des actes de réciprocité (d'échange) qui ont une utilité pour le receveur : l'argent, la voiture, le service rendu, le conseil et l'assistance au travail (Cross *et al.*, 2001)[77].

Pourquoi s'engager alors dans l'acte de réciprocité ? C'est la valeur du retour perçu, ainsi que l'utilité qu'on en a, qui importent. Il s'agit en effet ici pour le receveur de satisfaire le besoin qui était l'objectif initial de l'échange. Les individus ne s'engagent donc dans un acte d'échange que pour obtenir satisfaction mutuelle de leurs besoins, d'où le caractère instrumental et utilitaire. Toutefois, comme le démontrent Lawler & Yoon (1993, 1996), les relations d'échange originellement instrumentales peuvent être transformées en relations ayant une valeur symbolique. Les actes de réciprocité peuvent contribuer à ce processus.

La valeur symbolique de la réciprocité.

La valeur symbolique de la réciprocité correspond à celle qui est véhiculée par l'acte de réciprocité lui-même, au-delà et malgré la valeur (instrumentale et utilitaire) des bénéfices. Les actes de réciprocité procurent de la valeur symbolique en transmettant de l'information

[77] Saint-Charles et Mongeau (2009). Dans l'étude des organisations, le conseil et l'amitié sont les contenus relationnels les plus étudiés. En effet, chacun de ces deux exemples représente respectivement l'aspect instrumental et expressif des relations dans l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

sur le partenaire et sur la relation. Ces informations permettent de faire des déductions sur les intentions du partenaire ainsi que sur les bénéfices de l'interaction avec le partenaire. Kollock & O'Brien (1992) précisent que cette information procure des sentiments qui créent les liens affectifs entre les partenaires. C'est dans ce sens qu'Alter (2009) parle d'un « intérêt à échanger » (p.105) qui ne doit pas être réduit à l'économique ou à l'instrumental. Il peut ainsi s'agir des dimensions affective, politique ou symbolique de la relation. Molm *et al.* (2007) conceptualisent la valeur symbolique de la réciprocité comme comprenant deux éléments conjoints : la valeur de *réduction de l'incertitude* et la *valeur expressive.*

La réciprocité a une ***valeur de réduction de l'incertitude***. D'après Weick (1995), l'incertitude dans une relation, liée à l'absence d'information, cause un choc d'ignorance. Ainsi, une situation d'incertitude peut être logiquement réduite par un plus grand partage d'informations. Saint-Charles & Mongeau (2009) proposent de qualifier cela « d'incertitude de l'information » pour la distinguer du concept plus général d'incertitude. Selon Molm *et al.* (2007), les actes de réciprocité apportent une réduction de l'incertitude dans le sens où ils réduisent le risque et l'incertitude inhérents à l'échange en apportant des preuves de la fiabilité de la loyauté du partenaire. Cela permet donc de se prémunir de tout risque d'opportunisme ou de rupture de la relation[78] et à caractériser la volonté de faire maintenir la relation. Ainsi l'acte de réciprocité trouve donc une valeur expressive.

Pour Molm *et al.* (2007), la ***valeur expressive*** de l'acte de réciprocité est véhiculée par le fait qu'il communique sur ce qu'Offer (1997) appelle *l'estime* ou le *respect*, c'est-à-dire *« la connaissance et la transmission de l'appréciation des bénéfices reçus, le fait de montrer que le partenaire tient à l'acteur et à la relation et démontre la volonté d'inscrire cette dernière dans la continuité »*. La valeur instrumentale peut créer de l'incertitude quant au fait de recevoir des bénéfices. Ainsi la valeur de réduction de l'incertitude, propre à la valeur symbolique, joue un rôle de catalyseur. De plus, la valeur de réduction de l'incertitude contribue à développer la confiance mutuelle, considérée comme une des composantes clés du capital social dans une relation (Praxton, 1999 ; Putnam, 1993). D'après Molm *et al.* (2007, p.201), la valeur expressive *« représente un nouveau domaine de valeur qui est celui des bénéfices positifs qui émanent du fait de se sentir estimé, respecté et bien traité »*.

[78] Marc et Picard (2000, p. 83) identifient comme risques relationnels : le jugement, le rejet, la rupture de la relation.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

En plus de favoriser la confiance mutuelle dans la relation, les deux sous-dimensions de la valeur symbolique créent des liens affectifs forts entre les partenaires de l'échange. Dès lors, la réciprocité, elle-même, devient un bien, qualifié par Offer (1997, p.451) de « process benefit ». Cette nouvelle forme de bien contribue à la formation d'une relation qui peut devenir, d'après Lawler (2001), une précieuse marchandise en soi.

Pour le sens commun, « la réciprocité marque un échange équivalent entre deux personnes, deux groupes ». De cette définition, émane l'idée d'échange. Réciprocité et échange sont intimement liés. Emerson (1981) définit la réciprocité comme une dimension de l'échange social évoquant ainsi les bénéfices obtenus au cours de ce processus social. Toutefois, ce qui circule entre les individus est de nature très diverse. Auquel cas, se pose la question de l'équivalence ; cette caractéristique ne peut être statuée qu'après une évaluation faisant nécessairement intervenir un calcul relevant d'une logique rationnelle.

IV.2.3.2. Les rationalités instrumentale et symbolique de la réciprocité.

On considère qu'un individu analyse, pèse le pour et le contre, objective la situation, compare, décide. En somme, il calcule et recherche son propre intérêt (toujours présenté comme moteur de l'action universelle d'après Godbout, 2007). La rationalité nous conduit à la prise en compte du motif de l'action et à conclure qu'on ne donne pas pour rien : *« ne pas attendre de retour déterminé ne signifie pas ne rien attendre du tout, agir sans motivation et sans visée, sans pourquoi (sans weil) et sans pour quoi (sans um zu) »* (Caillé, 2005, p.249). La recherche de l'intérêt est érigée en principe de toute action. Weber souligne que la rationalité individuelle implique que chacun poursuit systématiquement et en permanence son propre intérêt. Cela correspond au « modèle standard » du comportement. Godbout (2007) présente l'intérêt personnel comme *« ce qu'il est raisonnable de viser lorsqu'une décision est prise »*. La rationalité implique donc l'existence de « bonnes raisons » qui conduisent le sujet à agir. Godbout (2007, p.40) considère que la position la plus extrême (la version « dure », Young, 2002)[79] de la théorie du choix rationnel de « l'homo-economicus » consiste à affirmer que *« la recherche de son propre intérêt est le principal voire le seul moteur de l'action humaine»*.

[79] Robert Young, « Pour une rationalité dure », *Sociologie et sociétés*, XXXIV, n°1, 2002

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Dans une perspective opposée, Caillé (2005, p.278) considère quatre sources de motivation dans l'action humaine et sociale : l'*obligation,* la *spontanéité,* l'*intérêt à* et le *plaisir* (l'intérêt pour). D'après lui, on ne peut réduire la totalité de l'action à l'une ou l'autre de ces sources car elles sont conjointement inscrites dans le déroulement d'une existence humaine raisonnable. A propos de l'intérêt, Caillé (2005) distingue entre deux modalités : « l'intérêt à » et « l'intérêt pour ». L'i*ntérêt à* est de l'ordre de l'instrumentalité et de l'extériorité par rapport à une activité. Le registre est celui des biens intermédiaires et le type motivation est l'intéressement. L'*intérêt pour* correspond à une action effectuée pour elle-même (elle est elle-même sa propre fin). Le registre est celui du bien final. Le type de motivation est le plaisir.

Si l'*intérêt à* semble davantage répondre à une logique rationnelle et surtout instrumentale, l'*intérêt pour* semble plutôt se rapprocher de la dimension symbolique et par conséquent de la logique sociale. La dimension « sociale » est souvent considérée comme cachée ou obscure. Elle ne relève plus de la rationalité mais de l'affectif, de l'émotionnel et de l'interpersonnel. A ce titre, les actions sont guidées par les sentiments et non plus par des considérations alliant le calcul et la comparaison. Si, pour Gouldner (1960), il est aisément perceptible que les sentiments sont à considérer comme irrationnels, l'approche de Carl Jung (sur les types psychologiques) nous amène à relativiser ce propos. L'individu peut être mu de manière rationnelle par ses sentiments et s'inscrire dans la relation à l'autre par intérêt et par calcul qui seraient fonction de ses propres émotions.

En définitive, valeur instrumentale et valeur expressive (ou symbolique) sont liées. Le modèle d'une rationalité « pure » n'est pas opératoire pour saisir ce qui est de l'ordre de l'échange social ; et moins encore, pour comprendre les comportements d'acteurs dans la coopération décentralisée. Pour autant, les actions de coopération décentralisée sont portées par des rationalités multiples qui peuvent s'expliquer par la manière dont la réciprocité est conçue, attendue, vécue. Cela peut conduire à différentes formes d'implication.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Résumé IV.2.

La coopération inter-organisationnelle est un système d'échange. Elle est structurée par différentes règles de l'échange social. La réciprocité est l'une de ces règles ; elle occupe une place importante dans toute forme de coopération. En tant que système qui implique des transactions, la coopération est abordée à partir de la théorie du don. La question du don a été d'abord analysée dans le domaine de l'ethnologie. Deux types de normes sont alors évoqués : la norme de bienfaisance et la norme de réciprocité. La bienfaisance inscrit le don dans une logique altruiste et n'implique pas de retour. La réciprocité en revanche nécessite un retour. Les différentes définitions de la réciprocité lui confèrent un caractère multidimensionnel. Elle s'opère de façon *directe* (dans une relation duale donneur-receveur) ou *indirecte* (faisant intervenir un tiers qui se charge de retourner l'objet au donataire initiale). La réciprocité se décrit aussi selon son type. Elle est *généralisée* lorsque la temporalité de retour est indéterminée et que la valeur des éléments échangés n'est pas équivalente. La réciprocité est *équilibrée* lorsque s'agit d'un échange simultané d'éléments de valeur égale. Enfin, elle est *négative* lorsque la temporalité du retour est fixée dans le temps et que la maximisation de l'intérêt personnel est recherchée. Par ailleurs, la réciprocité comporte une valeur symbolique qui correspond à celle qui est véhiculée par l'acte de réciprocité. Elle procure des informations sur les intentions et l'estime des partenaires. Quant à sa valeur instrumentale, celle-ci se rapporte à l'utilité des éléments échangés. Les types, modes et dimensions, cohabitent. Une approche globale de la réciprocité est alors adoptée dans l'étude.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Synthèse chapitre 4.

Un partenariat réussi correspond une relation stable et durable entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ; il se caractérise également par l'atteinte des objectifs préalablement fixés, la volonté de maintenir cette relation et la satisfaction globale exprimée par les parties prenantes L'implication est directement liée au succès d'un partenariat car elle influence l'intention de maintien ou de rupture de la relation. Cela repose sur trois modes principaux : un mode *affectif* traduisant un attachement émotionnel, un mode *normatif* traduisant une obligation morale et un mode *calculé* traduisant l'instrumentalisation de la relation.

Les coopérations inter-organisationnelles impliquent des échanges entre les partenaires et la poursuite d'objectifs mutuellement avantageux. Cette mutualité n'est pas appréhendée au sens d'un équilibre et d'une équité stricte. Sur cette base, la réciprocité est pertinente. La richesse du concept de réciprocité implique la cohabitation des modes (directe/indirecte), des types (*généralisé, équilibré, négatif*) et des dimensions (*instrumentale* et *symbolique*). Dans une situation d'échanges à différents niveaux, l'implication ne peut être analysée indépendamment de la réciprocité. En effet, celle-ci conduit à poser la question de l'intérêt à coopérer et de l'intérêt à maintenir une relation. Les motivations des partenaires peuvent alors être de nature relationnelle ou instrumentale. La réciprocité et l'implication présentent un lien complexe qu'il importe d'analyser. Pour ce faire, une méthodologie mixte apparait opportune pour décrire le rôle de l'implication et de la réciprocité dans le succès des partenariats de coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 5. Pour une analyse de la coopération décentralisée, présentation de la méthode et des cas de partenariats.

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer » (Perret & Séville, 2007, p. 13). Pour asseoir la validité et la légitimité de notre recherche, nous présentons ici, en introduction, notre réflexion épistémologique. L'épistémologie est définie comme la « science des sciences » ou la philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques (Herman 1988, cité par Wacheux, 1996, p.38). Trois paradigmes sont généralement identifiés comme étant les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ils constituent des *« guides de l'action de recherche »* (Wacheux, 1996, p.38).

Le positivisme revendique un positionnement réaliste. Il existerait un réel en soi (LE réel) indépendamment de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir. Les connaissances produites sont donc objectives. Selon l'interprétativisme, la réalité objective d'une situation correspond à la signification intersubjective, attribuée par les sujets, d'une situation à laquelle ils participent. La connaissance est dès lors issue de l'expérience vécue. Il y a ainsi une interdépendance entre une situation et le sujet qui en fait l'expérience. C'est dans ce sens qu'on parle d'hypothèse relativiste. Par ailleurs, on reconnait à l'intention un pouvoir constitutif dans l'expérience du monde et donc dans la construction de connaissances (Sandberg, 2005). Le constructivisme partage ces différents postulats. Ce qui les différencie, c'est le fait que l'interprétativisme réfute l'existence d'un réel objectif tandis que le constructivisme ne l'exclut pas nécessairement.

Ces paradigmes peuvent se résumer respectivement dans les termes suivants : expliquer la réalité (positivisme), comprendre la réalité (interprétativisme) et construire la réalité (constructivisme). La proximité entre le constructivisme et l'interprétativisme peut être source de confusion et rendre délicat notre propre positionnement épistémologique. Pour notre recherche, nous avons privilégié l'interprétation. En effet, notre objectif est de comprendre les dispositifs de coopération décentralisée et plus particulièrement la manière dont les acteurs

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

s'impliquent et mettent en œuvre la réciprocité. Dans cette perspective, nous avons adopté un positionnement interprétativiste.

Comprendre signifie donner des interprétations aux comportements. Cela implique de retrouver les significations locales (situées dans le temps et dans l'espace) que les acteurs donnent de leurs comportements et des situations. Cela confère à la connaissance une dimension subjective construite par les perceptions (des actions, interactions) et les interprétations de ces contextes par les acteurs. *« Pour les interprétativistes, le monde social est une interprétation. Les interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers »* (Perret & Séville, 2007).

L'approche générale adoptée dans notre étude est celle du contextualisme. Selon Brouwers *et al.* (1997), cette approche se présente comme l'une des démarches les plus prometteuses et les plus riches pour la compréhension des organisations, de leurs dimensions humaines et processuelles. Issue des travaux de Pettigrew (1985, 1987) et de son groupe de recherche (Pettigrew et Whipp, 1991 ; Wilson, 1992), l'approche contextualiste est un cadre d'analyse ayant pour objectif la compréhension des processus interactifs par lesquels un contenu (par exemple un projet, un partenariat) évolue dans un contexte particulier caractérisé par une prédominance des relations, des interactions et des jeux de pouvoirs entre les acteurs.

Le contextualisme postule la nécessité d'analyser la dynamique organisationnelle dans le contexte qui l'entoure et ce, à différents niveaux. En ce sens, elle a aussi pour vocation l'étude des processus organisationnels par rapport au passé, au présent et au futur (Beaumont, 1995). En tant que démarche heuristique, le contextualisme met l'accent sur le caractère situationnel et multidimensionnel de la recherche. Le recueil des données se fait soit via les entretiens, l'observation ou l'étude documentaire. Pour notre recherche, nous avons principalement eu recours aux entretiens et à l'analyse documentaire pour étudier des cas de partenariats.

De manière générale, les méthodes quantitatives sont associées au paradigme positiviste, tandis que les méthodes qualitatives sont davantage reliées aux paradigmes constructiviste et interprétatif. Cette association simplificatrice tend à être de plus en plus réfutée (Perret & Séville, 2007) ; (Wacheux, 1996) (Klotz & Lynch, 1999). Il ne doit donc pas y avoir de rattachement systématique d'une démarche de recherche à un paradigme. A ce titre, Ackroyd (1996) prône l'indépendance des méthodes vis-à-vis du paradigme ou de la discipline. Il

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

considère en effet qu'elles deviennent des procédures dont le choix d'utilisation (et surtout la pertinence de ce choix) revient au chercheur.

A l'instar de Perret & Séville (2007) qui précisent que le choix d'une méthodologie n'est pas l'apanage d'un paradigme méthodologique et insistent sur la nécessaire richesse des informations et des sources, nous optons pour une t*riangulation méthodologique* encore appelée méthodologie mixte (Creswell, 1994). *« Si les méthodes qualitatives sont dominantes dans les paradigmes constructiviste et interprétatif, les méthodes quantitatives n'en sont pas exclues. Elles peuvent notamment permettre d'apporter des informations complémentaires*» (Perret & Séville, 2007, p. 148). Nous proposons de développer notre démarche méthodologique dans une perspective contextualiste et mixte, alliant méthode qualitative (l'étude de cas) et quantitative (le questionnaire sur l'implication). La multiplication des observations (des cas) permet de repérer les régularités dans les mobiles de l'action (Wacheux, 1996) ce qui justifie notre choix d'étudier plusieurs cas.

Le présent chapitre est structuré en deux sections principales. La première section (V.1. Protocole méthodologique) est consacrée à la présentation de nos éléments de méthode en tenant compte de la distinction entre les outils qualitatifs et les outils quantitatifs, mobilisés de manière concomitante dans notre projet de recherche. La seconde section (V.2. Présentation des différents partenariats de coopération décentralisée) porte sur les cas de partenariats observés au cours de notre recherche et est subdivisée en trois parties : les cas historiques, les cas thématiques/stratégiques et les cas multipartites.

V.1. Protocole méthodologique.

Notre thématique de recherche est le succès des partenariats de coopération décentralisée. Il s'agit d'étudier les modalités d'implication et de la réciprocité au sein de ces partenariats. A cet effet, nous observons le partenariat entre collectivités territoriales dans son acception large. Nous prenons ainsi compte du dispositif juridique, de la structure des échanges inter-organisationnels, des dynamiques relationnelles. Nous proposons d'adopter une méthodologie permettant d'appréhender l'articulation entre l'implication, la réciprocité et le succès d'un partenariat, dans son contexte.

Pour ce faire, nous avons opté pour un design mixte alliant méthode qualitative et quantitative. Nous avons en effet combiné des études de cas et un questionnaire sur

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'implication. Si ces méthodes se distinguent par le mode de collecte des données, la nature des données, l'orientation de la recherche, le caractère objectif et subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche, il n'en demeure pas moins que la distinction s'avère « équivoque et ambigüe ». A cet effet, Brabet (1988) s'interroge sur la nécessité de parler d'approche quantitative et qualitative.

Pour notre part, l'étude de cas a pour objectif l'examen des différents aspects des partenariats de coopération décentralisée : l'hétérogénéité des contextes, des genèses, des liens, des attentes, des objectifs, de mise en œuvre et de suivi des projets et programme et les différentes modalités de réciprocité. Le questionnaire quant à lui a pour objectif de compréhension du lien inter-organisationnel au travers des notions d'attachement émotionnel, d'identification, de calcul et d'obligation morale.

La présentation de notre protocole méthodologique nous conduit à préciser d'abord les principes méthodologiques (section 1) sur lesquels nous nous sommes appuyés (triangulation méthodologique, étude exploratoire, les études de cas et l'échantillonnage). Nous expliquons ensuite la manière dont nous avons élaboré notre corpus de cas (démarche qualitative) et décrivons les principales caractéristiques de ces cas (section 2). Enfin, nous explicitons les modalités de construction et d'utilisation du questionnaire sur l'implication (dimension quantitative) : l'instrument de mesure, la validation de la mesure et l'échantillon (section 3).

V.1.1. Prolégomènes méthodologiques.

La combinaison des méthodes qualitative et quantitative obéit à deux logiques : une logique de séquentialité, d'une part, et une logique de triangulation, d'autre part (Baumard & Ibert, 2007, p.104). La séquentialité inscrit l'approche qualitative en amont d'une recherche quantitative. Il s'agit alors de mener une étude exploratoire en vue de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question, d'identifier des opportunités et contraintes empiriques (accès au terrain, sélection des cas de partenariat)…. En définitive l'approche qualitative sert ici de travail préparatoire. Le peu de connaissances sur le terrain et sur l'objet de la recherche a donné lieu à une étude exploratoire de nature qualitative (présentée ci-après)

L'approche par la triangulation relève d'une autre perspective, qui consiste à associer méthode qualitative et méthode quantitative. On parle alors de *méthodologie mixte* ou de *design-mixte*. Il s'agit avant tout de tirer le bénéfice des deux méthodes. Ainsi on constate que

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

la combinaison des deux méthodes favorise une amélioration de la précision de de la mesure et de la description. De plus, elle permet d'éviter de s'assurer que les découvertes ne sont pas entachées pas le biais méthodologique (Bouchard, 1976).

V.1.1.1. La triangulation méthodologique par l'utilisation combinée de techniques qualitatives et quantitatives.

Selon Baumard & Ibert (2007, p.105) *« la conjugaison des approches qualitatives et quantitatives, c'est-à-dire leur utilisation complémentaire et dialectique permet au chercheur d'instaurer un dialogue différencié entre ce qui est observé (l'objet de la recherche) et les deux façons de le symboliser. L'objectif de la triangulation est de tirer parti de ce que les deux approches peuvent offrir ».*

La triangulation est également perçue comme stratégie *pluri-méthodologique alternative* (Apostolidis, 2003). Pour Apostolidis, deux angles de vue, *amont* et *aval*, peuvent être mis en évidence dans le choix de la triangulation. Dans le cadre d'un choix de triangulation en amont *« la mise en place d'un dispositif pluri-méthodologique doit être guidée par l'objet et le cadre théorique de l'étude »*. Lorsque le choix de triangulation est motivé par l'aval, il est guidé par la validation des résultats. La combinaison de différentes méthodes vise ainsi à vérifier l'exactitude et la stabilité des observations (Cambel & Fiske, 1959 ; cités par Flick, 1992).

La mise en place d'une stratégie de triangulation peut prendre différentes orientations sur les plans conceptuel et méthodologique. Denzin (1978) a distingué quatre formes de base :

- *Triangulation des données* (utiliser différentes sources de données dans une étude) ;
- *Triangulation du chercheur* (engager plusieurs chercheurs pour la collecte et l'interprétation des données) ;
- *Triangulation théorique* (utiliser différentes théories pour interpréter les données recueillies) ;
- *Triangulation méthodologique* (utiliser différentes méthodes et techniques pour étudier le même phénomène particulier en employant plusieurs modes de recueil des données (entretien, observation, questionnaire, documents)
- Récemment, on y a ajouté une cinquième, la *Triangulation interdisciplinaire* (Janesick, 1998) : elle renvoie à la nécessaire articulation des données à des connaissances issues de différents champs disciplinaires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Ces formes de triangulation peuvent être opérationnalisées de façon indépendante ou interdépendante. Il n'existe pas de modèle prédéfini, ce dernier doit être sélectionné en fonction du terrain, de la problématique et des objectifs de la recherche, sur la base des options théoriques et épistémologiques du chercheur. *« Dans ce sens, la triangulation est avant tout une stratégie inductive de recherche (partir d'un phénomène particulier et observé sur le terrain pour le décrire et le comprendre) se donnant pour objectif général de construire un savoir pertinent et consistant sur le phénomène à partir des différentes opérations de croisement sur les plans théorique, méthodologique et/ou de production des données »* (Apostolidis, 2003, p.16).

Au-delà de la triangulation des données qui est nécessaire pour assurer la validité des résultats de la recherche, nous avons opté pour une triangulation méthodologique simultanée (Creswell, 1994). Selon Creswell (1994), au cours de la triangulation simultanée, le chercheur répond aux questions qualitative et quantitative au même moment dans le cours de l'étude. Les résultats qualitatifs (ou quantitatifs), sont reportés séparément et ne vont pas nécessairement confirmer ou être liés résultats de l'étude quantitative (ou qualitative). Dans notre recherche de terrain, nous avons effectivement mené des études de cas et effectué une recherche quantitative (questionnaire de l'implication) de manière simultanée. Cela permet un gain de temps et une captation du public interrogé sur la même période.

Ainsi, pour des questions d'organisation, au cours d'une rencontre (ou d'un entretien à distance) avec les participants, le recueil des données qualitatives (issue des entretiens) et quantitatives (issue des questionnaires) était séquentiel et se déroulait comme suit : Un entretien portant sur le cas (partenariat) suivi d'un questionnaire sur l'implication. Toutefois, certaines questions portant du guide d'entretien des cas, étaient liées à un ou plusieurs items du questionnaire. C'est le cas par exemple des items de mesure dimension calculatrice de l'implication en rapport avec l'éventuelle rupture du partenariat et les conséquences encourues (les pertes en cas de rupture) qui correspondent à une des questions du guide d'entretien qualitatif. Ces liens gratifiaient également le processus d'enquêtes d'une certaine cohérence avec le maintien d'un fil conducteur entre les techniques de recueil. Ainsi, même si le fait d'opter pour une méthodologie mixte n'implique pas l'obligation de lien entre les résultats, il nous a paru utile, dans notre analyse de relier certains résultats qualitatifs et quantitatifs. Dans cette perspective Creswell (1994), préconise alors une présentation

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

quantitative avec des illustrations qualitatives et vice-versa. Cela sera plus explicite dans la présentation des résultats.

Ainsi, la démarche suivie dans le cadre de notre étude empirique a été la suivante : une étude exploratoire, une étude qualitative combinée à une étude quantitative.

V.1.1.2. L'étude exploratoire : appréhender le cadre d'action de la coopération décentralisée.

« Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grand objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension » (Charreire & Florence, 2003, pp.58-59).

Alami *et al.* (2009) précisent que l'enquête exploratoire est une enquête à part entière. Pour eux, le terme *exploratoire* souligne la dimension inductive de l'enquête, les hypothèses de départ étant souples et les résultas attendus non connus. Notre objectif principal était ici de comprendre le fonctionnement des partenariats de coopération décentralisée et des dispositifs en place (en France et à l'étrange) Dans cette perpective, le choix de l'échantillon s'est opéré de manière aléatoire et surtout opportuniste. La partie exploratoire de notre recherche repose sur une étude documentaire et des entretiens non-directifs.

L'étude documentaire exploratoire.

Notre projet de recherche consiste à expliquer le succès d'un partenariat de coopération décentralisée au travers des concepts d'implication et de réciprocité. Il a pour vocation de décrire l'articulation entre ces deux concepts et la notion de succès sur la base d'une revue de littérature pluridisciplinaire. Afin d'investir le contexte et le processus de coopération, nous avons consulté une base documentaire variée (pour la plupart électronique) sur le sujet ; notamment, les documents mis à disposition par les institutions et structures d'appui tels que le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, Cités Unies de France, l'Agence Française de Développement, Cités et Gouvernements Locaux Unis, etc... La même démarche a été adoptée au niveau des pays partenaires. Il s'agit pour l'essentiel de rapports (annuels) d'évaluation, de comptes rendus de colloques ou conférences, de textes juridiques, d'articles de presse repris par les sites officiels.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Des revues académiques ont été consultées par le biais de plateformes de diffusion et de bases de données. Les recherches ont été effectuées par mot(s) clé(s) dans le titre, le résumé et dans le corps du texte. Un tri a ensuite été opéré après lecture des résumés. A noter que les moteurs de recherche actuels permettent de vérifier la pertinence de la recherche par mots-clés en offrant la possibilité de visionner l'occurrence de chaque mot-clé dans un texte complet. Cela permettait de confirmer la pertinence de la référence suite à la lecture du résumé. Conjointement, des entretiens non-directifs ont été menés auprès d'une vingtaine de personnes liées au cadre de la coopération internationale et décentralisée.

Les entretiens exploratoires

19 entretiens non directifs ont été menés en France et au Gabon avec pour objectif de comprendre le contexte et le dispositif de la coopération décentralisée dans chacun de ces pays. L'échantillon été constitué par *convenance,* c'est-à-dire en fonction des opportunités qui se présentées, sans critères de choix défini *a priori* (Royer & Zarlowski, « Echantillon », 2007). Certaines personnes interrogées ont été rencontrées lors de différents séjours effectués au Togo entre 2006 et 2008. Côtoyant régulièrement des acteurs travaillant dans les services de l'ambassade de France au Togo, nous avons saisi cette occasion pour présenter notre projet.

Les limites relatives à la qualité de l'information et la crédibilité (Miles & Huberman, 2003, p.60) ne sont guère préjudiciables car il s'agit ici de la phase exploratoire et que l'objectif est uniquement préparatoire (Royer & Zarlowski, 2007, p.196). Par ailleurs, même si les premiers membres de l'échantillon ont été sélectionnés par convenance, les suivants ont très rapidement été contactés par le biais de la technique dite de la *boule de neige*. Celle-ci consiste : « *à trouver un premier répondant qui vérifie les critères de sélection définis par le chercheur.On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront-eux aussi susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite* » (Royer & Zarlowski, 2007, p.201).

Nous avons ainsi pu constituer un échantillon exploratoire cohérent par rapport à notre objet de recherche et nos enjeux exploratoires. Cette phase a également permis de mieux appréhender l'état des lieux de la coopération décentralisée dans les deux pays (Gabon et le Sénégal) et d'établir ainsi un répertoire de cas et de contacts pour les différents partenariats. A

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

ce titre et fort logiquement, l'échantillonnage de la phase exploratoire, celui de la phase qualitative (études de cas) et celui de la phase quantitative (questionnaires), sont fortement liés. En majorité, les entretiens ont pu être enregistrés, et par ce moyen, retranscrits totalement. Seules, des difficultés techniques nous ont empêchés d'enregistrer certains entretiens ; les personnes interrogées ne sont pas opposées aux enregistrements.

C'est à partir de ces travaux exploratoires que nous avons élaboré la suite de notre protocole méthodologique : la phase qualitative avec les études de cas et la phase quantitative avec le recours au questionnaire d'implication.

V.1.2. Méthodologie qualitative : L'étude de cas.

V.1.2.1. La démarche qualitative : les études de cas.

L'étude de cas vise la compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989). Il s'agit d'une enquête empirique qui « *examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de donnée sont utilisées* » (Yin, 1990, p. 13). Wacheux définit la méthode des cas comme *« une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications »* (Wacheux, 1996, p.89).

Au regard de ces définitions, on perçoit que l'intérêt majeur, suscité par cette méthode, est l'intégration à part entière du contexte dans l'analyse du phénomène étudié. Il s'agit et importe de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et sociales. L'étude de cas comporte une dimension diachronique (permet de suivre ou de reconstruire des évènements dans le temps à l'aide de sources telles que l'observation directe et l'entretien systématique, qu'on ne retrouve pas dans l'étude historique). La dimension synchronique s'opère par la mobilisation d'une grande variété de données. C'est donc une méthode adaptée pour l'étude des processus ou pour donner une vision holistique d'un phénomène en tenant compte de la dimension contextuelle. Cette méthode est classée parmi les méthodologies qualitatives (Gombault, 2005).

En recherche, la méthode des cas permet de faire une étude empirique approfondie pour décrire un phénomène, générer ou bien tester des théories à propos de ce phénomène

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

(Eisenhardt, 1989 ; Lee, 1989). Hartley (1994) affirme la légitimité et l'orthodoxie de cette méthode en sciences de gestion (GRH, organisation, stratégie,…). En effet, elle offre l'avantage de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte : *« sa force […] repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations »* (Hartley, 1994, pp.212-213). Le traitement des données peut être purement qualitatif (Paillé, 1996 ; Paillé & Mucchielli, 2003) ou mixte (analyse quantitative de données qualitatives).

Les spécificités de cette méthode et leur adéquation avec notre question de recherche justifie le choix de cette méthode. Le tableau ci-après permet d'expliciter notre démarche.

Tableau 6. Choix de la méthode des cas.

Méthode	**Objectif et question de recherche**	**Hypothèse implicites et contrôle**	**Unité d'analyse**
Etude de cas	Compréhension des succès des partenariats de coopération décentralisée au regard des modalités d'implication et de réciprocité	Capacité à se distancier au moment de l'analyse	Le partenariat de coopération décentralisée liant deux collectivités territoriales, en tant que relation inter-organisationnelle.

Adapté de Wacheux (1996, p.90)

La rubrique « unité d'analyse » énonce en réalité le point de départ d'une étude de cas. En effet, la nature de cette dernière détermine les frontières du cas (Wacheux, 1996). Afin de débuter le protocole méthodologique spécifique à l'étude de cas, nous avons été confrontés aux deux questions majeures énoncées par (Miles & Huberman, 2003) : la définition du cas et la délimitation de son territoire. Nous avons préalablement entrepris une démarche de définition du cas. L'étape de la délimitation est intervenue plus tard, au travers de choix d'échantillonnage.

La définition du cas dans notre étude.

Miles & Huberman (2003, p.55) définissent le cas comme *« un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité »*. Ils précisent que le cas est, en fait, notre *unité d'analyse.* A ce titre, un cas peut être un individu, un rôle, un petit groupe, une organisation, une

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

communauté ou une nation. La coopération décentralisée étant très large nous nous sommes très tôt centré sur les objets plus restreints afin de mieux approcher la réalité à laquelle nous souhaitions accéder. Ainsi, pour déterminer la nature d'un cas, au sens de notre objet de recherche, nous nous sommes appuyés sur la distinction entre un partenariat, un programme et un projet.

L'unité *partenariat* est la relation qui existe entre deux collectivités territoriales. Notons aussi qu'une collectivité peut nouer plusieurs partenariats avec des acteurs différents et disposer ainsi d'un portefeuille de partenariats plus ou moins fourni. De ce fait l'unité partenariat porte sur une relation unique entre deux collectivités ou plusieurs collectivités[80]. Une étude mono-cas aurait pu consister pour un site à observer un seul partenariat ou l'ensemble du portefeuille de partenariats d'une seule collectivité française.

L'unité *projet* traduit un projet de coopération décentralisé, inséré dans un partenariat donné. Le nombre de projets est variable selon les partenariats. Le *programme*, quant à lui, se compose de plusieurs projets. Initialement, nous avions adopté la perspective du cas « projet ». Toutefois, retenir le projet comme unité d'analyse implique la prise en compte du processus de gestion de projets. Or, cela n'est pas notre objectif. Par ailleurs, il est difficile d'appréhender le projet ou le programme en faisant abstraction du partenariat global dans lequel il est inséré (comprenant la relation et l'ensemble des projets qui la caractérisent).

Compte tenu de ces éléments, l'unité retenue pour caractériser un cas, dans notre recherche, est le *partenariat* de coopération décentralisée au sens large. La combinaison de ces unités trouve une explication méthodologique dans conception de Yin (1984) qui estime qu'un cas peut contenir des mini-cas en son sein. De ce fait, on peut considérer le partenariat comme étant le cas et les projets et/ou programmes comme étant les mini-cas. Néanmoins, cette vision des choses ne doit pas nous conduire à complexifier la présentation et l'analyse de nos cas. Bien au contraire ; les projets doivent ici être perçus comme des activités illustrant la réalité : le partenariat vit à travers les projets qu'il renferme et cela explique les différentes dynamiques de coopération non seulement entre les collectivités mais aussi entre les pays.

[80] Nous rappelons ici que les différentes dispositions juridiques (françaises, gabonaises et sénégalaises) offrent à une collectivité territoriale, la possibilité de nouer un partenariat avec « une ou plusieurs autres collectivités » territoriales

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Après avoir déterminé la nature d'un cas, c'est-à-dire un *partenariat* (en tant que relation inter-organisationnelle), nous avons constitué l'échantillon des cas. Nous procédons ainsi à la présentation de notre échantillon ainsi que la méthode d'échantillonnage appliquée.

Procédure d'échantillonnage

L'échantillon est « l'ensemble des éléments sur lesquelles les données seront recueillies » (Royer & Zarlowski, « Echantillon », 2007, p. 193). Notre étude porte sur plusieurs cas. Il s'agit de l'ensemble des partenariats de coopération décentralisée sur lesquels nous avons recueilli des données primaires et secondaires. Le nombre de cas a été déterminé en fonction du problème théorique (Wacheux, 1996).

Différents critères permettent de déterminer la taille d'un échantillon à savoir la saturation, la réplication, la représentativité théorique. Pour ce dernier critère, Wacheux (1996) précise que le nombre de sites doit couvrir l'hétérogénéité de la variabilité de la problématique. A ce titre, il nous importait d'analyser les partenariats en tenant compte de la variété des collectivités territoriales engagées dans le dispositif de coopération décentralisée. La multiplication des cas permet un examen des variations dans différentes natures (géographie, taille). Ainsi, le type de collectivité territoriale (département, région, commune, communauté d'agglomérations ou et communauté rurale) peut être interprété non seulement en termes de taille mais aussi en termes de compétences. Chacune de ces collectivités est investie d'un ensemble de compétences en raison du processus de décentralisation. Il était donc impératif de constituer un échantillon qui prenne compte de la diversité propre au phénomène de coopération décentralisée. Parler de la coopération décentralisée implique la prise en compte de l'hétérogénéité notamment des collectivités territoriales.

N'ayant pas de positionnement précis quant à la nature des résultats (principe de réplication) nous avons opté pour le principe de saturation. Selon celui-ci, la taille adéquate est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique : lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Bien entendu, comme il n'est pas aisé d'avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie, il nous revenait d'estimer être parvenu au stade de saturation (Royer & Zarlowski, « Echantillon », 2007). Nous pensons avons atteint la saturation relativement tôt dans la démarche. A partir

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

du cinquième cas, nous avions les informations relatives aux variables temporelles d'un partenariat (durée de la relation et inscription dans la durée) et aux modalités de la réciprocité.

Néanmoins ; compte tenu de l'hétérogénéité propre au contexte de la coopération décentralisée et pour augmenter la validité externe, il était impératif de faire varier davantage les contextes d'observation en tenant compte du niveau des collectivités territoriales, des âges des partenariats, des montages institutionnels. Il existe une ainsi une corrélation entre la taille et le degré de confiance des résultats (Royer & Zarlowski, 2007 ; Miles & Huberman, 2003). En effet, la confiance augmente avec celle de l'échantillon. De plus, l'analyse de plusieurs partenariats permet de dépasser les critiques de la valeur limitée de la méthode mono-cas. L'analyse est plus substantielle (plus généralisable) et les conclusions, plus puissantes que celles que l'on peut tirer d'une étude ne portant que sur un seul partenariat de coopération décentralisée.

Tel que Royer et Zarlowski le précisent, deux niveaux d'échantillon sont à constituer dans une étude de cas. Le premier niveau est formé par l'échantillon de cas, le deuxième niveau est constitué par l'échantillon des personnes interrogées. Notre recherche a impliqué un double échantillonnage car il s'est agi de former (a) l'échantillon des cas constitué par les partenariats à étudier et (b) un échantillon d'acteurs (individus) auprès duquel ont été mené les entretiens.

Initialement, il s'agissait de porter le choix sur des partenariats dont les projets étaient axés sur les thématiques de gouvernance locale, d'appui institutionnel, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Elles nous paraissent en effet mieux traduire l'idée de transfert propre à la gestion. Toutefois, l'étude exploratoire nous a conduits à constater que les dimensions d'*appui institutionnel* et de *renforcement des capacités* sous-tendent l'ensemble des projets quelles que soient les thématiques. En ce sens, le critère thématique, bien qu'étant important, n'a pas revêtu un caractère exclusif dans la sélection des partenariats pour notre échantillonnage.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, nous proposons d'expliquer maintenant la manière dont nous avons élaboré notre corpus de cas (démarche qualitative) et de décrire les principales caractéristiques de ces cas.

La difficulté principale, afférente à l'élaboration du corpus des études de cas, a consisté à identifier les contacts, tant en France que dans les pays partenaires, avec un double objectif : (a) solliciter l'accord pour l'étude sur le partenariat (premier niveau d'échantillonnage pour

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

les cas) et (b) solliciter l'accord et la participation des personnes susceptibles de nous fournir les informations nécessaires à l'étude des cas (deuxième niveau d'échantillonnage). Les d'échantillonnages de ces deux niveaux ont été effectués concomitamment. Néanmoins et par souci de présentation, ils sont ici introduits séparément.

V.1.2.2. Echantillonnage du niveau 1 : les partenariats de coopération décentralisée.

Les cas sont les partenariats de coopération décentralisée liant des collectivités françaises à des collectivités étrangères. Pour les identifier et les sélectionner, nous avons consulté le répertoire des partenariats et projets mis à disposition par la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée[81]. Il s'agit d'un recensement et d'un classement de l'ensemble des partenariats au sein d'une base de données nommée « Atlas de la coopération décentralisée » (consultable en ligne).

Encadré 10. L'Atlas français de la coopération décentralisée et des autres actions extérieures.

L'atlas de la coopération décentralisée est une base de données qui rassemble les informations sur les relations et les liens de coopération décentralisée transfrontalières ainsi que les actions extérieures des collectivités territoriales. L'accès à ces informations s'effectue par deux voies : l'*accès monde,* par zone et pays de coopération, et l'*accès France,* par collectivité française.

Une recherche avancée est également possible par critères individuels ou croisés. Dans ce dernier cas, peuvent être combinés : le pays partenaire, la collectivité (française/étrangère), les projets (thématique, type, statut), le mode de financement (cofinancement MAEE, Cofinancement MIIINDS, Loi Oudin[82]). Les actions de coopérations sont présentées en ligne sous forme de fiches.

Outre les variables d'identification du projet et des partenaires (collectivités locales), l'Atlas de la coopération décentralisée met également à disposition le descriptif du projet (contexte, historique, objectif et description détaillée), les éléments financiers (coût et répartition du financement) ainsi que les informations relatives à la communication et à l'évaluation. Par ailleurs, ces fiches de projets permettent d'identifier les différents intervenants. Un recensement cartographique est également mis à disposition. La mise à jour de la base de données est effectuée en collaboration avec les grandes associations représentatives et les administrations (collectivités territoriales) concernées (**voir annexe 12**).

Pour permettre notre étude, nous avons répertorié et repris ces informations dans une base de données créée par nos soins après avoir analysé chaque projet (NB : l'Atlas en ligne recense

[81] La CNCD est présentée dans le chapitre 2

[82] LOI n° 2005-95 du 9 février 2005 relative à la coopération internationale des collectivités territoriales et des agences de l'eau dans les domaines de l'alimentation en eau et de l'assainissement

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

chaque projet par fiche et non par tableau synthétique). Nous avons pu ainsi identifier des variables qui nous paraissaient les plus pertinentes (date de signature de la convention, date de démarrage des activités, thématique, ventilation du financement, communication, suivi, etc.)

Ce premier travail a permis de nous mieux identifier le fonctionnement du dispositif, les partenariats en cours, et par conséquent, les partenariats actifs ou inactifs. Ces observations favorisent une appréciation de l'effectivité du partenariat et des premiers éléments du succès notamment à travers les critères de longévité et de survie.

Description de notre échantillon de cas.

L'échantillon se compose de 22 cas de partenariat de coopération décentralisée française mobilisant au total 21 collectivités françaises[83], 15 collectivités sénégalaises et 3 collectivités gabonaises. Nous présentons d'abord la typologie des collectivités territoriales étudiées suivant le critère du niveau de décentralisation (région, département, commune et leurs groupements pour la France ; région, commune, communauté rurale pour le Sénégal ; département et commune pour le Gabon) et du nombre de projets.

Tableau 7. Effectifs des collectivités territoriales de l'échantillon par niveau de décentralisation et par pays.

	Pays		
Type de collectivités	France	Sénégal	Gabon
Régions	5	7	0
Départements	4	0	1
Communes	10	5	2
Groupement de communes	2	0	0
Communautés rurales		3	
Total	21	15	3

La disparité entre les différents totaux réside dans le fait qu'il est possible pour une collectivité française (ou étrangère) de nouer des partenariats avec une ou plusieurs autres collectivités. De ce fait, dans le tableau précédent chaque collectivité est comptabilisée une seule fois (c'est le cas du Conseil Régional du Nord-Pas-de Calais qui est en partenariat avec

[83] Une collectivité française est représentée à deux reprises sur deux partenariats différents.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

les Régions de Saint-Louis et Matam au Sénégal). Ainsi, les 21 collectivités territoriales françaises de notre étude sont en partenariat avec 18 collectivités territoriales étrangères (15 sénégalaises et 3 gabonaises).

Tableau 8. Répartition du nombre de projets menés et par pays

	France		**Sénégal**		**Gabon**	
Type de collectivités	**Nombre de collectivités**	**Nombre projets menés**	**Nombre de collectivités**	**Nombre projets menés**	**Nombre de collectivités**	**Nombre projets menés**
Régions	5	32	7	54	0	
Départements	4	20	0		1	2
Communes	10	36	5	14	2	7
Groupement de communes	2	7	0	0	0	
Communautés rurales	0	0	3	18		
Total	21	95	15	84	3	9

Les 21 collectivités françaises de notre échantillon totalisent 95 projets de coopération décentralisée dans ces deux pays de coopérations (84 au Sénégal et 9 au Gabon). D'autres critères tels que l'âge du partenariat, l'analogie ou non du niveau de décentralisation entre les partenaires, permettent également de caractériser notre échantillon. Pour ce dernier critère nous constatons différents appariements.

Hétérogénéité des niveaux des collectivités partenaires.

Que ce soit en France, au Gabon ou au Sénégal, les dispositions juridiques ne créent pas l'obligation que les collectivités partenaires soient de même niveau. En conséquence, les collectivités françaises peuvent donc contracter avec des collectivités étrangères quel que soit leur niveau dans l'organisation de l'état étranger. De ce fait, on observe que sur les 22 partenariats étudiés, 13 concernent des collectivités de même type. Toutefois, le caractère identique n'implique pas une similitude absolue concernant d'autres caractéristiques telles que : la population, le budget des collectivités, les infrastructures, le niveau de développement, les modes organisationnel, etc. Dès lors, on peut être en présence de deux communes dont les budgets, les infrastructures ou encore les modes d'organisation diffèrent significativement.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les tableaux suivants présentent l'ensemble des collectivités partenaires par pays et types de collectivités territoriales françaises. Notre échantillon comporte neuf communes françaises. Leur partenaires se trouvent à la fois au Gabon et au Sénégal et sont des communes ou des communautés rurales (uniquement au Sénégal).

Tableau 9. Les collectivités territoriales partenaires par commune française et par pays.

COMMUNES					
	Nom de la collectivité française	**Nom de la collectivité partenaire**	**Type de collectivité du partenaire**	**Nombre de projets**	**Année de signature de la première convention**
CF1	BOUGUENAIS	Communauté rurale de YENE	Communauté rurale	1	2011
CF2	CAEN	THIES	Commune	4	1986
CF3	CLERMONT FERRAND	OYEM (GAB)	Commune	5	2006
CF4	COURCOURONNES	Département du KOMO MONDAH (GAB)	Département	2	2010
CF5	LA GARDE	MBAO	Commune	1	2008
CF6	LA ROCHELLE	ZIGUINCHOR	Commune	1	2010
CF7	LILLE	VILLE SAINT LOUIS	Commune	2	1978
CF8	MALKOFF	Communauté rurale de NGOGOM	Communauté rurale	12	1987
CF9	NANTES	RUFISQUE	Commune	2	2011
CF10	TOULOUSE	VILLE SAINT LOUIS	Commune	2	2005
			Total	32	

Les départements sont au nombre de quatre. Trois des partenaires sont des régions sénégalaises. Le dernier département est en coopération avec une commune gabonaise. Ces partenariats portent sur 20 projets au total.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 10. Les collectivités territoriales partenaires par département français.

DEPARTEMENTS					
	Nom de la collectivité française	**Nom de la collectivité partenaire**	**Type de collectivité du partenaire**	**Nombre de projets**	**Année de signature de la première convention**
DF1	Conseil Général de l'ISERE	Conseil Régional de TAMBACOUNDA	Région	10	2002
DF2	Conseil Général de MEUTHE ET MOZELLE	Conseil Régional de ZIGUINCHOR	Région	3	2001
DF3	Conseil Général des YVELINES	Conseil Régional de MATAM	Région	5	2007
DF4	Conseil Général de la SEINE-SAINT-DENIS	PORT-GENTIL (GAB)	Commune	2	1998
			Total	**20**	

Cinq régions sont étudiées. Leurs partenaires sont de même type et se situent toutes au Sénégal. Ces partenariats portent sur 36 projets au total.

Tableau 11. Les collectivités territoriales partenaires par région française.

REGIONS					
	Nom de la collectivité française	**Nom de la collectivité partenaire**	**Type de collectivité du partenaire**	**Nombre de projets**	**Année de signature de la première convention**
RF1	CR FRANCHE COMTE	REGION KOLDA	Région	1	2007
RF2	CR RHONE ALPES	CR SAINT-LOUIS	Région	4	1997
RF3	CR POITOU CHARENTES	CR FATICK	Région	4	2006
RF41	CR NORD PAS DE CALAIS	CR SAINT-LOUIS	Région	19	1987
RF42	CR NORD PAS DE CALAIS	CR MATAM	Région	3	2009
RF5	REG ILE DE France	CR DAKAR	Région	5	2002
			Total	**36**	

Deux communautés d'agglomération font partie de l'échantillon. Leurs partenaires sont une commune et une communauté rurale ; 7 projets sont menés.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 12. Les collectivités territoriales partenaires par communauté d'agglomération.

COMMUNAUTES D'AGGLOMERATION					
	Nom de la collectivité française	**Nom de la collectivité partenaire**	**Type de collectivité du partenaire**	**Nombre de projets**	**Année de signature de la première convention**
CAGF1	COM AGLO CASTRES MAZAMET	GUEDIAWAYE	Commune	2	2007
CAGF2	COM AGLO SUD EST TOULOUSAIN SICOVAL	Communauté rurale de GANDON	Communauté rurale	5	2005
			Total	**7**	

V.1.2.3. Echantillonnage du niveau 2 : les personnes interrogées.

Pour le deuxième niveau d'échantillon des cas, nous avons recensé et interviewé les personnes situées au cœur du suivi et de l'animation des projets. Il s'agit de acteurs susceptibles de nous renseigner sur le partenariat dans son ensemble, tant sur des aspects structurels que sur des aspects relationnels. Dans cette perspective, nous avons tenté d'identifier ceux que Gabas appelle *les acteurs pertinents*. Cet économiste considère comme acteur pertinent *« celui que l'on regarde et que l'on retient en fonction de son objet de recherche »* (Gabas, 2003, p.35). Selon lui, pour être désigné comme *acteur pertinent*, il ne suffit pas d'occuper un rôle ou une fonction stratégique, il s'agit d'être un acteur réel. 25 entretiens ont été menés.

Les acteurs pertinents en matière de coopération décentralisée.

Nous nous sommes ainsi intéressés aux élus ainsi qu'aux membres des services des relations internationales. Les élus sont les signataires des partenariats leur rôles est primordial dans la constitution du partenariat en terme de fixation des objectifs, de répatition des obligations respectives. Les services des relations internationales sont chargés de la gestion des partenariats et autres formes de relations extérieures des collectivités territoriales. Or, certaines collectivités, compte tenu de leur taille et de leur moyens, ne diposent pas d'un service spécialisé. Par ailleurs, le rôle d'un élu ou celui d'un chargé de mission peut différer d'un partenariat à un autre. Parfois, c'est un élu qui est chargé du suivi du projet (notamment, pour la partie africaine). En France, il s'agit le plus souvent d'un chargé de mission. La

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

considération comme *acteur pertinent* de chacune des parties diffère selon la collectivité. Tout comme pour la constitution de l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur l'Atlas de la CNCD.

L'Atlas de la coopération décentralisée nous a aidé à effectuer une échantillonage selon une méthode par choix raisonné. Il y a différentes voies d'entrée : par la fiche projet ou par la collectivité française. Dans la fiche projet, une première identification a été facilitée par la rubrique « suivi du projet ». Cette dernière indique le nom et les cordonnées téléphoniques et internet du chargé du suivi en France et à l'étranger. Si cette information est généralement disponible pour la partie française, il n'en n'est pas de même pour les parties africaines. Dans certains cas, ne figurent que les coordonnées générales de la collectivité africaine avec le numéro d'un standard téléphonique. Dans l'espace consacré à une collectivité française, l'onglet *« Elus et cadre térritoriaux »* : précise selon les cas le nom de l'élu en charge du partenariat, le chef du service des relations internationales, le(s) chargé(s) de mission en charge du partenariat.

Les difficultés rencontrées à cette étape ont été : l'absence de renseignements dans les rubriques désignées, le défaut d'actualisation des informations (en cas de changement de référent pour le suivi par exemple) ou les erreurs de saisie des coordonnées, ou encore le problème de l'homonymie qui rend difficile l'identification par la suite (notamment, pour le Sénégal). Les coordonnées erronées ont été décelées grâce aux notifications d'échec d'envoi de courriels. Lorsque l'information était disponible, nous avons employé la technique de la boule de neige qui est recommandée *lorsque les populations sont difficiles à identifier* (Royer & Zarlowski, « Echantillon », 2007).

La technique de la boule de neige a facilité l'identification des personnes responsables des partenariats et des projets en France mais surtout pour la partie africaine. Les résultats restent cependant mitigés compte tenu de la différence entre la proportion de personnes interrogées au Nord et au Sud. Pour le cas particulier de la coopération décentralisée, nous avons identifié des premiers répondants majeurs au sein des ambassades de France. Dans les des deux pays partenaires, il s'agissait des *correspondants coopération décentralisée*. Si la technique de la boule de neige comporte un biais de sélection potentiel lié à l'autodésignation successive des éléments, nous avons pu le surmonter par le caractère quasi-exhaustif des répertoires de contacts (obtenus auprès des ambassades) pour l'ensemble des partenariats. Cela n'a toutefois

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

pas exclu la marge d'erreur liée à la saisie et à l'actualisation des informations relatives aux référents de projets (nom et coodonnées).

Généralement, un premier contact par courriel a été établi (120 courriels et 30 courriers ont été envoyés). Selon Dillman (2007), la personnalisation accroît le taux de réponse dans un questionnaire. Toutefois, la non-personnalisation facilite les envois groupés. Les lettres (et mails) et les guides d'entretien ont été personnalisés autant que possible. Cela se justifie par le nombre plus ou moins restreint des cas et la prise de contact progressive inhérente à la méthode de la boule de neige. La personnalisation s'est révélée plus appropiée et nous a permis d'avoir l'avantage d'être lu, même si la réponse était négative (Herwregh et al, 2005). Cela s'est révélé être un facteur d'appréciation de notre sérieux et de notre degré de renseignements [84]avéré.

En cas d'erreur (par exempe d'adresse electronique) nous avons procédé à une nouvelle recherche de contact en triangulant les sources : vérification auprès des référents prélablement contactés (par exemple : chef du service des relations internationales…), consultation de sites internet, presse. Lorsque cela a été fructueux, nous avons repris la démarche au début. A certains moments, nous avons été réorientés par les personnes préalablement contactées. Ce fût notamment le cas lorsque le référent a changé, ou qu'un chargé de mission nous été recommandé. Nous pensons avoir atteint la saturation qualitative (en matière de qualité des personnes référentes) puisque différents répondants (partenaires proches ou éloignés) nous ont orientés systématiquement vers les mêmes personnes.

Néanmoins, l'absence d'informations sur les personnes chargées du suivi pour la partie Sud ou tout simplement l'absence de réponse de la part de certains acteurs contactés, nous ont parfois amenés à n'interroger qu'un seul individu par site. Seuls cinq participants à cette étude qualitative sont « originaires » ou représentatifs du Sud.

[84] Il nous a par exemple été dit : qu'on en savait beaucoup, qu'on était bien renseignés, accompagné de promesse de transmission aux personnes désignées et de réponse « avec plaisir »

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 13. Répartition du nombre de personnes interrogées par cas.

	Nombre de personnes interrogées par site (partenariat)		
	Aucune	Une seule	Deux et plus
Nombre de cas	6	7	9

Toutefois, Yin (1984), Ragin & Becker (1992) considèrent qu'un cas peut être composé d'un seul individu. A contrario, Albarello (2001) estime qu'il est essentiel de faire la distinction entre acteur central et actant. Selon lui, c'est l'interaction entre ces éléments qui font le site. C'est donc cette interaction qu'il faut décrypter, décoder et comprendre. Il s'agit donc de montrer la nature sociale du site et par conséquent d'interroger plusieurs individus. Néanmoins, le fait que dans notre étude, le partenariat est à la fois suivi par les collectivités territoriales elles-mêmes et par un ensemble de partenaires (représentations diplomatiques, Ministères, etc…) permet d'obtenir des compléments d'informations sur les relations partenariales par le biais de données secondaires.

Pour autant, les cas pour lesquels il n'y a eu aucune personne interrogée (6 cas) ne sont donc que partiellement pris en compte dans la phase d'analyse qualitative individuelle. Ils ne reposent en effet que sur des données secondaires. Précisons que si pour ces cas, aucun entretien n'a été effectué dans le cadre du protocole qualitatif, il n'en est pas de même pour le protocole quantitatif. En effet, des questionnaires ont été remplis pour l'ensemble de ces 6 cas ; ce qui permet leur prise en compte dans l'analyse des modalités d'implication et de la réciprocité. Une fois les cas sélectionnés nous avons procédé à leur délimitation dans le temps et dans l'espace.

La délimitation des cas.

Lorsqu'on mène une étude de cas, il est nécessaire de délimiter celui-ci dans le temps et dans l'espace (Albarello, 2001). La délimitation temporelle consiste à déterminer un point départ et un point de fin (*ending point,* Creswell , 1994). Les partenariats de coopération décentralisée sont caractérisés par des liens établis parfois depuis plusieurs années avant la formalisation d'une convention ou d'un protocole d'accords. A ce titre, il est souvent difficile de fixer précisément le point de départ d'un partenariat. Or, cette délimitation est fondamentale car elle implique le choix d'éléments clés, pour notre analyse, en ce qui concerne les données à récolter, les documents à consulter, (etc…), et pour quelle période. Afin de résoudre ce dilemme dans le choix de la date de départ (début formel ou informel ?), nous avons retenu le

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

début formel ; il marqué par la signature d'une convention pour la présentation des cas. Par ailleurs, nous avons tenu compte du début informel (l'ancienneté de la relation par les liens et échanges antérieurs) pour l'analyse. En effet, ceci nous permet de mieux évaluer l'expérience partenariale des collectivités territoriales.

L'*ending point* des cas nous conduit indirectement à la question du succès et de l'échec d'un partenariat. En effet, que ce soit en contexte d'échec ou de succès, on assiste à des ruptures. Qu'elles soient conflictuelles ou apaisées, attendues ou inopinées, celles-ci peuvent correspondre à l'*ending point* (Makino *et al.*, 2007). Néanmoins, à l'instar du point de départ, le point final du cas est compliqué à déterminer pour les mêmes raisons. Les relations développées dans un partenariat de coopération décentralisée peuvent se distendre à tout moment. La fin ou la suspension d'un programme d'actions, d'un projet, d'un partenariat, peuvent survenir pour des motifs diversifiés volontaires ou involontaires et à titre provisoire. Pour autant, la relation entre les partenaires n'est pas brisée et il est délicat de considérer cela véritablement comme un point final. Finalement, ce critère de rupture nous est apparu relativement mineur. Pour chacun des cas étudiés, nous avons procédé à nos propres vérifications et tenu compte des vérifications les plus récentes opérées sur l'Atlas (la dernière mise à jour a été effectuée à la suite d'une campagne lancée en mai 2013). En dehors des ajouts de nouveaux projets ou de l'enrichissement des informations sur les fiches projet, nous n'avons pas noté de changements majeurs susceptibles de remettre en question nos analyses.

La délimitation spatiale est tout aussi importante car elle détermine le choix des acteurs et actants du champ de l'étude (Albarello, 2001). Plusieurs acteurs sont impliqués dans la coopération décentralisée. Cependant, pour comprendre au mieux la dynamique des échanges et la nature des relations entre collectivités territoriales en tant qu'organisation, nous avons délimité spatialement le cas à ces dernières. Plus particulièrement au service et aux personnes chargées suivi et de l'animation des projets et non pas à l'ensemble des services concernés par les différents projets. Les configurations variant selon les collectivités, la structure du suivi était, par exemple, une « antenne » détachée par la collectivité française, dans le pays partenaire (Cas du Conseil Régional du Nord-Pas de Calais). Une fois, l'échantillon constitué et les cas délimités temporellement et spatialement, nous avons procédé au recueil des données.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

V.1.2.4. Le mode de recueil des données.

Les données recueillies sont des données primaires et secondaires de nature qualitative. Le recours conjoint aux données primaires et secondaires s'est inscrit dans une logique de complémentarité tout au long de nos investigations. Afin de corriger les incomplétudes propres à chaque type de données, nous avons adopté un processus itératif de vérification de la suffisance des données Il s'agissait en l'occurrence d'opérer des allers et retours entre données primaires et secondaires (Baumard & Ibert, 2007). Cela permettait notamment de dépasser les idées préconçues sur chaque type de données quant à leur statut ontologique, leur validité interne et externe, leur accessibilité et leur flexibilité.

Le recueil des données primaires par entretiens semi-directifs.

Les données primaires ont été recueillies par le biais d'entretiens individuels semi-directifs, en face à face ou à distance (téléphone, Skype), d'une durée moyenne de près d'une heure. Le choix de la modalité d'entretien (en distance ou non) résulte surtout des opportunités et des contraintes qui se sont présentées. En France, nous avons fait le choix de la flexibilité en fonction des possibilités et de la disponibilité de nos interlocuteurs[85]. Pour des raisons de coût, nous avons regroupé et effectué deux campagnes d'entretiens à l'étranger : décembre 2010 (Gabon) et août 2011 (Sénégal). Pour l'essentiel, ces entretiens en face à face se sont concentrés dans les capitales. Les déplacements à l'intérieur des pays ont notamment été compromis par les modalités de transport (coût, disponibilité et fiabilité des vols internes au Gabon ; temps et difficulté des trajets en voiture au Sénégal). En dehors des capitales, les entretiens ont été effectués par téléphone.

D'après Alami *et al.*(2009), nombre de chercheurs privilégient le face à face qui favorise la proximité grâce à l'association de l'oral et du visuel. Pour leur part, ils considèrent que l'usage du téléphone permet également une proximité avec l'interlocuteur ; ne serait-ce que par une écoute attentive de la voix, de ses intonations, des silences. En grande partie, nos entretiens ont été effectués par téléphone (France et étranger). Comme alternative au téléphone, nous avons pu effectuer des vidéo-conférences à l'aide du logiciel Skype ; créant

[85] Par exemple, un déplacement a pu être organisé à Clermont-Ferrand (Janvier 2011) ; il nous offrait la possibilité de rencontrer simultanément quatre acteurs clés du partenariat au cours d'une réunion de suivi.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

ainsi les conditions d'un face-à-face[86]. De manière générale des rendez-vous téléphoniques étaient fixés à l'avance ; parfois, nous avons répondu à des sollicitations imprévues de manière opportune. Bien que nous ayons proposé systématiquement les deux modalités (face-à-face ou téléphone), nos interlocuteurs ont très souvent opté pour la liaison téléphonique. En effet, habitués à l'usage du téléphone dans la gestion à distance de leurs partenariats, on a pu constater qu'il n'y avait aucune gêne ou réticence particulière vis-à-vis de ce mode d'entretien. La plupart des entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone. Parallèlement, une prise de note a été effectuée. A une exception près, l'enregistrement de l'entretien a toujours été accepté.

Le recueil des données secondaires.

Les données secondaires sont des données qui existent déjà. Leurs sources sont les plus diversifiées ; elles sont produites par des organisations ou des personnes privées pour des usages plus ou moins confidentiels. A ce titre, elles peuvent être internes ou externes, c'est-à-dire conservées pour une utilisation privée (ou réservée) ou diffusées publiquement. La difficulté principale réside dans la fiabilité des informations qu'elles contiennent et dans la possibilité pour le chercheur d'en vérifier la véracité.

La thématique de la coopération décentralisée fait l'objet d'une large communication de la part des différents partenaires (des organisations publiques pour la plupart). Dès lors, il est relativement aisé d'identifier des sources et d'obtenir de nombreuses informations. En effet, une grande partie des informations est synthétisée par les organisations « fédératrices » de l'action de coopération décentralisée : le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes, Cités Unies de France, le Programme des Nations Unies pour le Développement, etc. Si les mises à jour des informations ne sont pas toujours récentes, ces sources restent pour le moins fiabilisées. Ces données secondaires se caractérisent par un caractère général ; elles portent sur l'ensemble des partenariats, sur des éléments de contexte relatif à un pays ou une zone de coopération).

Au-delà de ces éléments de synthèse, nous avons pu également collecter des informations plus détaillées sur les partenariats à partir de sources documentaires proposées sur les sites web

[86] A noter que le Sénégal dispose de l'un des premiers et meilleurs réseaux ADSL en Afrique, indispensable pour permettre les liaisons vidéo.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

officiels des collectivités territoriales françaises, mais aussi étrangères dans une moindre mesure. D'autres sources documentaires (telles que la presse, les bulletins communaux, etc…) ont également pu être exploitées. Ces données secondaires (portant sur un partenariat, un programme, un projet ou des actions) nous ont permis de caractériser chacun des cas en particulier.

Pour la plus grande partie de nos sources, la limite principale réside dans le fait qu'il s'agisse de données secondaires issues d'organes de communication officielle. Si nous avons pu effectuer de nombreux regroupements et opérer les vérifications nécessaires, il n'en reste pas moins que cette communication à caractère publique vise avant tout à promouvoir les actions des collectivités territoriales. La dimension critique de ces données est très peu significative. Néanmoins, le recours aux entretiens semi-directifs permet de compenser, ou tout au moins d'atténuer, le défaut de ce type de données secondaires. Que ce soit pour les entretiens et les données secondaires, la limite, inhérente à ce type de techniques qualitatives, est la dimension subjective des informations recueillies. Si la triangulation des données permet de réduire cet écueil, c'est aussi la combinaison entre des méthodes qualitatives et quantitatives qui nous permettent de renforcer le processus d'objectivation de la recherche. C'est en ce sens que nous avons élaboré et mis en œuvre notre question d'implication.

V.1.3. Méthodologie quantitative : le questionnaire d'implication.

Depuis les années 1970, de nombreuses échelles ont été proposées, en fonction des théories sous-jacentes et des « objets-cibles » qu'elles mettent en avant, pour mesurer l'implication. Ces échelles peuvent être ainsi classées suivant qu'elles mesurent l'implication organisationnelle, l'implication au travail, les valeurs du travail, la carrière et la profession, le groupe et le syndicat. Nous proposons une synthèse des différentes échelles en fonction du référentiel d'implication dans le tableau suivant.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 14. Exemples d'échelles de mesure de l'implication.

Référentiel d'implication	Auteurs	Spécificité de la mesure
L'organisation	Alluto *et al.*, (1973)	Objet
	Porter *et al.* (1974)	Objet
	Allen et Meyer (1990 ; 1993)	Objet formes (affective normative et de continuité)
Le travail	Lodhal et Kejner (1965)	Objet
	Lawler et Hall (1970	Objet
	Kanungo (1982)	Objet
Les valeurs du travail	Blood (1969)	Objet (mesure distincte de deux types de valeurs du travail)
	Mirels et Garett (1970)	Objet
	Blau et Ryan (1994)	Objet
La carrière et la profession	Blau (1985 ; 1988. 1993)	Objet
	Carson et Bedeian (1994)	Objet
	Meyer et Allen (1993)	Objet et formes (affective, normative et de continuité)
Le groupe	Randall et Cote (1991)	Objet
	Ellmers *et al.* (1998)	Objet
Le syndicat	Gordon *et al.* (1980)	Objet et dimensions (loyauté, responsabilité, empressement à travailler pour le syndicat ; croyance au syndicalisme)
	Kelloway *et al.* (1992)	Objet

A la mesure de l'implication vis-à-vis de ces objets, peut être combinée celle des modes (affectif, normatif, de continuité) de façon unidimensionnelle ou multidimensionnelle. C'est ainsi que les modèles de Allen et Meyer (1990, 1993), allient mesure de l'implication vis-à-vis d'un objet et modes d'implication vis-à-vis de cet objet. Compte tenu des spécificités propres à chaque échelle, nous avons dû opérer un choix. Il fallait notamment sélectionner un objet capable d'englober plusieurs caractéristiques (notamment structurelles, relationnelles, individuelles). En nous basant sur l'analyse des différents modèles en particulier celui de Mowday *et al.* (1979), l'organisation est apparue comme l'objet présentant l'ensemble de ces caractéristiques.

Il s'agissait donc de choisir une échelle portée sur le référentiel « organisation ». L'objectif de cette étude quantitative est de parvenir à cerner les modalités d'implication et la manière dont elles expliquent le succès du partenariat entre collectivités territoriales, il fallait également sélectionner une échelle permettant d'évaluer les modes d'implication. A ces deux critères de mesure d'objet et de modes, l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle de Allen et Meyer (1990, 1993) correspondait le plus. Par ailleurs, ce modèle est considéré comme le modèle de référence et est, à ce titre, le plus repris, testé et adapté (Delobbe & Vanderberghe, 2000). Il ne s'agit pas ici de mesurer des degrés d'implication individuels, mais collectifs.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Ainsi, les participants sont ici conçus comme des représentants, *acteurs pertinents*, de la collectivité territoriale d'appartenance.

V.1.3.1. Le choix de l'instrument de mesure.

Nous avons choisi de recueillir nos données à partir de l'échelle d'Allen & Meyer (1990) considérée comme le modèle de référence pour la mesure de l'implication dans le champ organisationnel. Si d'autres options pouvaient s'offrir à nous, notamment le questionnaire de Porter *et al.* (Organization Commiment), celles-ci ne distinguent pas clairement entre les dimensions affective, normative et de continuité de l'implication. Or, il est intéressant, notamment pour la question de l'intention de rester dans le partenariat, d'analyser les logiques sous-jacentes en action (l'affect, l'obligation ou le calcul). L'échelle d'Allen & Meyer décompose chacune de ces dimensions et propose une série d'antécédents. A ce titre, il nous est apparu comme le plus complet.

Dès lors, plusieurs impératifs se sont posés : la traduction du questionnaire, son adaptation au partenariat de coopération décentralisée et au contexte inter-organisationnel. En ce sens, Angot & Milano, (2007) parlent de contextualisation des instruments de mesure qui implique des efforts d'ajustement pour adapter les instruments de mesure au travail de recherche.

La traduction du questionnaire pose un double problème : le biais incontournable de sa transcription en français mais aussi son adaptation à un contexte francophone. A ce titre, une étude belge, menée par Delobbe & Vandenberghe en 2000, a attesté de l'adaptabilité et de la validité de l'échelle d'Allen & Meyer en milieu francophone et dans une version française. Cette étude a notamment été citée en référence dans un article de Meyer *et al.* (2012b). Nous avons tenté d'obtenir la version francophone de ce questionnaire pour éviter tout biais lié à la traduction. Il s'agissait pour nous de disposer d'une version française opérationnalisée et validée. Toutefois, nous n'avons pas obtenu de réponse. Nous avons également émis l'éventualité pour certains membres de l'échantillon (notamment au Sénégal, dans les communautés rurales) d'une traduction en dialecte local[87]. Mais cette perspective a été abandonnée dans la mesure où l'échantillon constitué était parfaitement francophone. Nous n'excluons toutefois pas cette éventualité pour tester la validité de l'échelle dans des contextes

[87] La place du wolof dans le monde professionnel.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

locaux particuliers, autres que ceux qui sont caractérisés par l'utilisation des langues « dominantes » (anglophone, lusophone, hispanophone, francophone).

Nous avons donc procédé à notre propre transcription du questionnaire d'Allen & Meyer pour les besoins de notre étude. A ce titre, l'adaptation aux particularités de la coopération décentralisée a impliqué la reformulation des items. En effet, il ne s'agissait pas de mesurer des implications individuelles comme ce fut le cas dans les études de Hunt *et al.* (1989, 1985). C'est notamment pourquoi le « je » a été remplacé par « votre collectivité ». S'agissant de mesurer une implication collective dans un partenariat de coopération et d'en décrire les modalités (objets, formes), il a fallu aussi tenir compte du contexte inter-organisationnel dans l'énoncé des items.

De ce fait, nous avons enrichi le questionnaire de certains items afin de tenir compte des aspects du partenariat en situation de coopération internationale, ainsi que pour éviter la multiplication des configurations du questionnaire. Nous avons ainsi rajouté des items relatifs aux motivations de la coopération décentralisée les plus souvent évoquées, comme par exemple : le rayonnement développement (des collectivités). Afin de mesurer les perceptions respectives, certains items ont été doublés : un premier énoncé concernant la collectivité d'appartenance et un énoncé concernant la collectivité partenaire

Au final, le questionnaire est composé de six parties. Les trois premières sont une décomposition des trois dimensions de l'implication organisationnelle d'Allen & Meyer (1990) : affective, de continuité et normative. Les troisième et quatrième parties comprennent un ensemble d'items composés d'antécédents de l'implication affective et de l'implication de continuité. Comme pour les items des formes d'implication, les items portant sur les antécédents font l'objet d'une adaptation à l'objet de la recherche (par exemple, la communication, la perception des alternatives, l'ambiguïté des rôles, la considération). La dernière partie est relative aux caractéristiques individuelles des répondants (l'âge, le sexe, la fonction et le niveau d'études).

V.1.3.2. La validation de l'échelle de mesure

La validité d'une échelle de mesure désigne sa capacité à appréhender un phénomène. Les tests de validité servent à vérifier si les différents items de l'instrument de mesure sont une bonne représentation du phénomène étudié (Evrard *et al.* 2003). La fiabilité correspond au

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante l'objet. La validité peut porter sur plusieurs critères. Nous avons principalement cherché à évaluer la validité de contenu (ou faciale) et la validité de construit (ou de trait).

> La validité de contenu permet d'assurer que la mesure capture les différents aspects du phénomène étudié. Elle est donc surtout fondée sur le jugement du chercheur et de ses pairs (Carricano & Poujol, 2008). Pour ce qui est du contenu de l'implication, le questionnaire étant une adaptation d'un modèle déjà validé, nous pouvons attester de sa validité de contenu. De plus les efforts de reformulation des items pour les adapter au contexte de coopération décentralisée ont permis de renforcer son caractère opératoire dans ce contexte particulier.
>
> La validité de construit a pour vocation de déterminer que les différents indicateurs offrent une bonne représentation du phénomène. En l'occurrence, elle consiste à mesurer la corrélation des indicateurs censés rendre compte du phénomène (validité convergente) ou de vérifier en quoi ils se distinguent des indicateurs censés appréhender des phénomènes différents (validité discriminante).

Ces deux types de validité sont testés par l'analyse factorielle exploratoire (AFE). L'analyse factorielle est une méthode exploratoire d'analyse de tableau de contingence. Elle désigne un ensemble de méthodes statistiques multi-variées dont l'objectif principal est de définir la structure de corrélations entre un grand nombre de variables (comme les réponses à un questionnaire) en déterminant un ensemble de dimensions communes, appelés *facteurs* (Carricano & Poujol, 2008). L'objectif de cette analyse est de confirmer que notre échelle réajustée fait bien ressortir les trois dimensions sous-jacentes de l'implication (affective, normative et de continuité). Un facteur correspond ainsi à une dimension de l'implication.

L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) « indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept » (Carricano & Poujol, 2008, p. 57). Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles acceptables. Le test de sphéricité de Bartlett examine la matrice de corrélation dans son intégralité et fournit la probabilité de l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro. Nous avons ainsi soumis notre échelle de mesure à ce test. A ce titre, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de Sphéricité de Bartlett affichent des scores satisfaisants.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 15. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

	Echelle de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée à 9 items.
Indice de KMO	0,582
Test de Sphéricité de Bartlett	(p = 0,0000) significatif

Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche sur la coopération décentralisée, nous nous satisfaisons de ces résultats. L'analyse factorielle exploratoire nous a effectivement permis de tester et « purifier » l'échelle de notre questionnaire. L'AFE a fait ressortir 3 facteurs, ce qui confirme le caractère tridimensionnel de l'implication (par ailleurs, plusieurs fois validé dans les travaux de Meyer *et al.*, 1991, 1997 ; Meyer & Smith, 2000 ; Meyer *et al.* 2002). Le modèle originel d'Allen et Meyer comporte 24 items répartis de façon proportionnelle sur l'implication affective, normative et de continuité. Notre premier modèle comporte en 23 items. Après purification progressive en fonction de la matrice de représentation, il en comporte 9[88] qui présentent une contribution factorielle supérieure à 0,5. La dimension affective retient 2 items qui reflètent l'attachement émotionnel et le sentiment d'appartenance au partenariat. La dimension normative comporte 2 items qui expriment le sentiment d'obligation morale à l'égard du partenariat. La dimension de continuité ou calculée comporte 5 items qui traduisent un attachement calculé au partenariat justifié par le coût lié à la rupture et le manque d'alternatives perçues.

La cohérence interne a été mesurée par l'Alpha de Cronbach. Il s'agissait de vérifier la cohérence interne des items retenus pour constituer chacune des dimensions de l'implication (cf. tableau suivant). A noter que les dimensions affective (0,679), normative (0,795) et de continuité (0,834) expliquent 72,942% de la variance.

[88] Dans leur étude, Trabelsi & Le Berre (2009), après purification, obtiennent une échelle de mesure à 10 item

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 16. La structure de l'implication organisationnelle dans les projets de coopération décentralisée et sa validité. Matrice des composantes après rotation varimax.

Les items		**Implication dans le partenariat de coopération décentralisée**			**Alpha de Cronbach (α)**
		Affective	Calculée	Normative	
IA3	Les acteurs ont le sentiment de sentiment de faire partie d'une famille.	0,843			0,679
IA4	Les acteurs de la collectivité se sentent émotionnellement attachés au partenariat.	0,840			
IC2	Il est coûteux pour un acteur de quitter un projet en cours.		0,856		0,834
IC3	Il est coûteux pour une collectivité de cesser un projet en cours.		0,619		
IC4	Pour une collectivité locale la coopération décentralisée est autant une question de nécessité que de désir.		0,736		
IC8	Pour la collectivité du Nord, cesser le partenariat engendrerait beaucoup de pertes et de sacrifices		0,829		
IC9	Pour la collectivité du Sud, cesser le partenariat engendrerait beaucoup de pertes et de sacrifices.		0,769		
IN1	Certaines collectivités passent trop souvent d'un projet à un autre.			0,942	0,795
IN2	Certaines collectivités passent trop souvent d'un partenaire à un autre.			0,825	
	Variance expliquée : T=72,942%	13,59%	38,306%	21,043%	

Ces résultats restent à relativiser compte tenu de la petite taille de notre échantillon (33 individus). Hair *et al.* (2010, p.464) préconisent de diminuer l'alpha par exemple 0,05 à 0,10 lorsque l'échantillon est composé de moins de 30 membres. Toutefois, si la faible taille de notre échantillon est un élément restrictif pour la portée des conclusions, les indices de cohérence interne et de validité de notre échelle sont satisfaisants.

Pour déterminer les antécédents de chaque mode d'implication nous avons effectué premièrement, une analyse de la matrice de corrélation puis, secondement, une régression multiple (méthode d'introduction « pas à pas »). Les résultats de l'analyse quantitative sont présentés dans l'**annexe 5**.

Le modèle a retenu la clarté des rôles (attentes), la perception des alternatives pour les deux collectivités et l'équité dans la répartition des tâches au sein du partenariat. Il est satisfaisant car il explique 54% de l'implication de continuité.

La transférabilité (ou spécificité ; item « changer de partenaire conduit à créer des projets différent ») est retenue pour expliquer l'implication normative, avec un pourcentage d'explication de 25% de la variance de l'implication normative.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Enfin, pour expliquer l'implication affective, les variables retenues par le modèle sont l'âge et la communication, avec une explication de la variance de l'implication affective de près de 23%.

V.1.3.3. Présentation des participants à l'étude quantitative.

33 personnes ont pu être interrogées. Ce sont majoritairement des hommes (21 sur 33) d'une moyenne d'âge de 42 ans. Le niveau d'étude moyen est celui de la maîtrise (bac+4). Il s'agissait à la fois d'acteurs du Nord et du Sud. Plusieurs modalités d'administration du questionnaire ont été appliquées. Nous avons regroupé les professions et fonctions en deux grandes catégories : celle des techniciens et celle des élus. Cela correspond à une catégorisation effectuée par les répondants eux-mêmes. Elle est en rapport avec l'organisation des collectivités locales.

Par « techniciens », nous désignons principalement les chargés de la gestion des projets. A ce titre, le guide des métiers de fonction publique territoriale cet emploi sous l'intitulé de *« chef de projet relations transfrontalières européenne et internationales »*. Les autres appellations sont : *« conseiller, animateur, coordonnateurs en projets transfrontalier, européens et internationaux »* ; « *responsables des affaires transfrontalières, européennes et internationales* » ; *« chef de projet, chargé de mission coopération territoriale européenne, coopération décentralisée »*[89]. Dans la mesure où il s'agit d'apporter une assistance technique aux services opérationnels des collectivités et aux partenaires locaux, on les appelle familièrement les « techniciens ». Par la catégorie des « élus », nous désignons l'ensemble des autres acteurs qui ont cette caractéristique d'être des non-professionnels mais qui inscrivent leur mandat dans la question de la coopération et la gestion des projets de partenariats. Si la fonction des élus s'avère plus représentative (politique) et moins technique, elle n'exclut pas de leur part un engagement majeur dans les dispositifs concrets mis en œuvre. La répartition des répondants par fonction (technicien ou élu) et par origine (Nord ou Sud) est indiquée dans les tableaux suivants.

[89] Guide des métiers territoriaux (CNFPT, 2011, p.65). Les activités principales sont celles de l'assistance et du conseil dans la définition et la mise en œuvre des projets stratégiques de la collectivité (en matière de relations transfrontalières européennes et internationales) ; l'instruction et l'accompagnement des projets ; le développement et l'animation de la contractualisation et des partenariats ; la communication et la promotion des programmes d'action de la collectivité ainsi que la veille et l'information sectorielle.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 17. Répartition des effectifs par fonction par origine des répondants.

		Origine du répondant		
		Nord	*Sud*	Total
Fonction	*Elu*	1	1	2
	Technicien	28	3	31
Total		**29**	**4**	**33**

Tableau 18. Origine et fonction des répondants par type de collectivité.

		Type de collectivité				
		Région	*Département*	*Commune*	*Communauté d'agglomération*	Total
Origine du répondant	*Nord*	10	5	12	2	29
	Sud	1	1	2		4
Total		**11**	**6**	**14**	**2**	**33**
		Type de collectivité				
		Région	*Département*	*Commune*	*Communauté d'agglomération*	Total
Fonction	*Elu*			2		2
	Technicien	11	6	12	2	31
Total		**11**	**6**	**14**	**2**	**33**

Nous avons opté pour une enquête par questionnaire combinant plusieurs modalités (Dillam, et al., 2009). Ainsi les modes retenues ont été le téléphone, le courrier et internet.

Le tableau croisé suivant, présente les modalités de réponse en fonction de la localisation de la collectivité des répondants.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 19. Effectifs des répondants par modalité de réponse.

		Modalités de réponse			
		Téléphone	*Courrier*	*Internet*	**Total**
Localisation de la collectivité d'appartenance du répondant	*Nord*	11	11	6	28
	Sud	3		2	5
Total		14	11	8	33

La majorité des questionnaires a été auto-administrée et retournée par courrier ou par internet. Dans tous les cas, le questionnaire était visuel (Dillman et al. 2009). Chaque répondant l'ayant préalablement reçu par mail ou par courrier. En revanche le mode d'administration par téléphone a ajouté une dimension orale (Dillman et al. 2009). L'objectif a été de limiter les biais ; notamment celui de compréhension des items (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Lorsque le questionnaire a été administré par téléphone, il a préalablement été envoyé par mail ou par courrier à chaque participant en préparation de l'entretien. La campagne des questionnaires a été engagée pendant la campagne des entretiens semi-directifs. A ce titre, des de questionnaires ont pu être transmis lors des entrevues et renvoyés ultérieurement par les participants. La procédure d'échantillonnage correspond à celle que nous avons empruntée pour le deuxième niveau d'échantillon des cas. De fait, certains participants ont soit répondu à l'entretien, soit au questionnaire ; d'autres ont répondu aux deux. Cela justifie alors des différences d'effectifs. La technique de la boule de neige a permis d'accéder à des personnes supplémentaires pour constituer l'échantillon du questionnaire.

Dans la section suivante, nous proposons de présenter les différents cas à partir desquels nous avons effectué notre recherche.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

V.2. Présentation des différents partenariats de coopération décentralisée.

Compte tenu de leurs caractéristiques, les cas retenus peuvent faire l'objet de plusieurs catégorisations, typologies ou familles. L'observation de certaines similitudes nous conduit à effectuer des regroupements. Toutefois, conformément à la mise en garde de Miles et Huberman, nous évitons de suivre une logique de cumul (Miles & Huberman, 2003, p. 368). Au contraire, par souci de lisibilité et pour faciliter l'analyse thématique, nous faisons le choix de présenter nos sites, par famille de cas (Miles & Huberman, 2003, p. 369). Les familles de cas désignées ci-après ne correspondent plus au regroupement effectué dans la présentation des cas de la section précédente (partie méthodologie) par type de collectivité française (commune, département, régions, communautés d'agglomération). En effet, trois familles principales fédèrent les partenariats étudiés. Il s'agit des cas historiques, des cas thématiques, des cas multipartites (dont les configurations institutionnelles sont plus complexes).

Pour la plupart, ces familles de cas s'expliquent dans la genèse des partenariats et projets de coopération décentralisée. La décision de coopération prend naissance dans différentes modalités. Les travaux de Husson et Diawara (2003) nous permettent de relever huit modalités de démarrage de la coopération décentralisée. Cela nous offre un continuum allant d'une origine très personnelle et individuelle vers des démarches initiées plus collectivement et plus institutionnelles. A ce titre, les partenariats peuvent trouver leur origine : (1) dans les contacts interpersonnels entre élus et responsables locaux ; (2) l'incitation par des organismes spécialisés (Cités Unies de France, etc…) dite démarche institutionnelle ; (3) la diffusion par proximité d'une coopération déjà existante ; (4) l'initiative d'une Organisation Non Gouvernementale ou d'une Association de Solidarité Internationale ; (5) la rencontre fortuite entre des touristes ou des personnes en déplacement ; (6) l'incitation par une association de migrants ou par un migrant à titre individuel ; (7) la demande directe d'une collectivité étrangère ; et enfin, (8) la recherche d'un partenaire étranger par la collectivité française.

En reprenant ces modes d'initiation de la coopération, nous pouvons opérer une distinction entre modalités individuelles (ou interpersonnelles) et modalités collectives (ou modalités institutionnelles).

Par ***modalités individuelles***, nous considérons les contacts interpersonnels entre élus et responsables locaux, les rencontres fortuites entre touristes et locaux (ou voyageurs étrangers

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

en France) et la sollicitation d'un migrant à titre individuel. La rencontre entre deux personnes, originaires respectivement de la collectivité française et de la collectivité étrangère, permet souvent un démarrage de la coopération. Quel que soit le cadre de la rencontre (colloque, voyages, relations amicales nouées à l'Université, etc…), elle peut conduire à une première formalisation (le plus souvent un comité de jumelage) qui sera ensuite reprise par une collectivité française. Le point commun aux coopérations démarrant de cette façon réside dans la relation et la conviction des initiateurs. Elle se fonde alors sur des valeurs d'amitié, de solidarité ou sur la volonté et l'ambition de contribuer au développement de la région dont ils sont originaires (cas des migrants). Pour ce mode d'initiatives, Husson et Diawarra (2003) déplorent une forme de militantisme qui se manifeste par la volonté d'échapper à un cadre trop institutionnel. Néanmoins, lorsque la formalisation s'inscrit dans des voies plus institutionnelles, l'esprit militant se révèle garant d'un certain crédit et le cadre formel, garant de la sécurisation des actions. A noter que la formalisation participe à l'accès aux ressources financières en tant que critère pour l'obtention des cofinancements de différents bailleurs (notamment, le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes).

Les ***modalités institutionnelles*** traduisent une démarche volontaire de la part des collectivités territoriales françaises. A ce titre, elles peuvent solliciter un organisme tiers spécialisé pour identifier le partenaire et éventuellement les accompagner dans le processus de coopération. Ce qui est intéressant dans cette démarche, c'est que chaque collectivité est mise en relation avec un homologue préparé à la coopération décentralisée. Différents organismes accomplissent cette mission mais notons que Cités Unies de France (CUF) semble le plus présent (cf. fiches projets de l'Atlas de la coopération décentralisée française). Outre ce type d'intervention, on peut mentionner le système des bourses projets proposé par la Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT). Les partenariats de coopération initiés par des Organisations Non Gouvernementales (très souvent le fait d'ONG implantées dans la collectivité bénéficiaire à l'étranger) correspondent à cette modalité. Ces ONG sollicitent des financements de leurs projets directement auprès de la collectivité française qui l'inscrit dans ses actions internationales. Les Associations de Solidarité Internationale procèdent de la même manière mais, par contre, elles sont nécessairement insérées dans le réseau associatif local des collectivités françaises. Ce type de dispositif peut évoluer vers une convention directe entre collectivité française et collectivité étrangère.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Toutefois, et bien souvent, il s'agit d'une convention multipartite conférant à l'ONG ou à l'association un rôle dans la maîtrise d'ouvrage. L'institutionnalisation de la relation correspond à une volonté de pérennité et de valorisation des actions.

Ces différentes modalités sont liées à un processus de coopération de décentralisation dont nous observons trois types de résultats correspondant aux trois familles de cas que nous avons isolées pour notre recherche. Nous en proposons la description dans les trois développements suivants : les cas historiques (section 1), les cas thématiques ou stratégiques (section 2) et les cas multipartites (section 3).

V.2.1. Les cas historiques.

La famille des cas historiques est constituée par le regroupement de partenariats caractérisés soit par une relation fortement ancrée dans le passé des collectivités concernées (jumelage, pacte d'amitié, …), soit par des évènements majeurs survenus dans l'une ou l'autre des collectivités. Ainsi, le rapprochement entre les villes de Thiès et de Caen est lié à la relation d'amitié entre feu président Léopold Sédar Senghor et le premier magistrat de Caen et date de 1959. Les villes de Lille et Saint-Louis sont liées par un accord de jumelage depuis 1978. La ville de Nantes, marquée par son passé de port négrier, centre administratif pour tout acte établi à l'étranger, a signé un pacte d'amitié avec la ville de Rufisque (banlieue de Dakar) en 1992, mais une coopération active était déjà menée depuis quelques années entre les sapeurs-pompiers maritimes des deux villes respectives. Au total, cinq partenariats relèvent de cette logique de coopération.

V.2.1.1. Ville de Caen et ville de Thiès (Sénégal).

La coopération entre ces deux villes s'articule autour de quatre axes principaux : la modernisation de l'état civil, le réaménagement des espaces publics et la propreté, le chantier de la solidarité et l'informatisation des services (avec notamment la mise en place de l'intranet communal).

Avant la déclaration officielle du jumelage-coopération Caen-Thiès (1996), les villes étaient déjà liées par plusieurs années d'amitié. En 1957, le Maire de Thiès, Monsieur Léopold Sédar Senghor dont l'épouse est originaire d'une commune proche de Caen, propose la création d'un pacte d'alliance entre la ville de Caen et la ville de Thiès. Le 28 juin 1959, Monsieur Léopold

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Sédar Senghor, Maire de Thiès et Monsieur Jean-Marie Louvel, Sénateur-Maire de Caen, signent le pacte d'amitié liant les deux villes. Depuis 1981, les associations « Oasis Normande aux Villages du Sénégal » (création en 1981) et « Coopération ville de Caen/Calvados/Sénégal » (création en1985) mènent une action de fond dans tous les domaines. En 1991, les relations d'amitié entre la ville de Caen et la ville de Thiès sont relancées. Le 2 juin 1992, est officiellement signé la convention de jumelage-coopération Caen-Thiès à Caen ; et le 24 février 1996, signature du jumelage à Thiès.

Le jumelage-coopération a permis l'installation d'une salle d'opération à l'hôpital de Thiès, la réouverture du centre culturel « Léopold Sédar Senghor » et de l'école pour aveugles, l'assainissement du milieu de vie en particulier par l'envoi de trois bennes-tasseuses et d'un camion-benne, le forage de puits, la mise en place de centres d'éducation nutritionnelle et de santé ainsi que des garderies, la formation de personnel médical, l'organisation de filières économiques autour de l'élevage, des échanges entre les personnels publics (bibliothèque, musée, hôpital, pompiers…) et les habitants des deux villes (dix jeunes Caennais en réinsertion à Thiès en 1996, participation d'une troupe de théâtre de Thiès à la foire internationale de Caen, en 2000).

Tableau 20. Projets ville de Caen et ville de Thiès.

CAEN				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention / lancement**
COMMUNE DE THIES	Jumelage	Education et enseignement	En cours	1986
	Enseignement	Education et enseignement	En cours	1992
	Culture	Culture	En cours	1992
	Santé	Santé	En cours	1992

Actuellement, et en relation avec plusieurs autres collectivités françaises, la ville de Caen participe à une plateforme des villes travaillant sur la problématique de l'Etat civil. L'action de la ville de Caen est notamment complémentaire avec celle de Cergy[90]. Caen effectue un

[90] Cergy est partenaire de Thiès depuis. Cette coopération comporte un axe renforcement des capacités des acteurs du développement

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

travail en amont avec la rénovation de la salle des archives de l'Etat Civil de Thiès pour l'informatisation à terme de l'Etat Civil.

Préalablement gérées par deux associations, les relations entre les villes ont peu à peu été reprises par la ville de Caen. Ce partenariat est actif et est marqué par une volonté de mutualisation notamment au niveau français avec la ville de Cergy. De nombreux échanges de pratiques et d'expériences sont en cours. La coopération Caen/Thiès est un partenariat historique qui repose sur de longues années d'amitié. La configuration institutionnelle a été réorganisée avec le passage d'une gestion par des associations à une gestion par les villes.

V.2.1.2. Ville de Lille et ville de Saint-Louis (Sénégal).

La coopération entre les deux villes s'est initiée par la signature d'un accord de jumelage en 1978. Depuis le début des années 1980, le partenariat a valeur d'exemple pour les projets d'appui à la gestion municipale. Il a notamment permis l'émergence de l'Agence de Développement Communal et la réalisation d'actions dans le domaine de la santé et de l'éducation. Les motivations et objectifs initiaux sont le renforcement les liens de solidarité entre les deux villes et leurs habitants, et la contribution au développement humain, social et économique des deux territoires. Par la mise en œuvre d'échanges de savoir-faire, de pratiques méthodologiques et l'organisation de formations, l'enjeu principal est surtout l'instauration et le renforcement d'une coopération transversale et durable entre les deux villes.

Tableau 21. Projets ville de Lille/ville de Saint-Louis.

LILLE				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention / lancement**
SAINT-LOUIS	Appui institutionnel, formation des cadres et élus, accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre de l'agenda 21, assistance à la maîtrise d'ouvrage local, eau-assainissement, santé communautaire.	Appui institutionnel	En cours	1978
	Echanges culturels et artistiques	Culture	En cours	1978

Depuis 2003, les deux villes ont souhaité redynamiser ces liens sur la base d'une démarche de développement durable (vecteur de nouvelles pratiques écologiques, sociales, économiques et

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

démocratiques). Un nouveau programme de coopération triennal (2007-2009) a été adopté afin de renforcer les actions de coopération entre Lille et Saint-Louis ; une convention (2010-2012) a été signée sur l'axe transversal du développement durable.

Dans le domaine de l'appui institutionnel au développement urbain durable, les actions ont porté sur : l'élaboration et la mise en œuvre d'un Agenda 21 local, la participation au "programme de développement des quartiers" (PRADEQ), l'extension et la modernisation de l'éclairage public, la mise en place d'un fond de développement durable et d'un programme d'économie urbaine, le renforcement et le développement des compétences (formations, échanges d'expériences à destination d'agents de la Commune de Saint-Louis), ainsi que la mobilisation d'expertises de la Ville de Lille. Dans le domaine de la santé, la coopération a consisté au développement d'actions d'aide aux structures de santé de proximité (programme santé communautaire), d'appui au centre de santé et aux postes de santé (équipement, fonctionnement), d'accompagnement des associations qui se mobilisent en faveur des handicapés (missions d'appareillage, insertion socio-professionnelle des handicapés). Dans le domaine de l'éducation au développement, la coopération s'est traduite par un soutien à des associations, en lien avec le Sénégal, menant des actions de sensibilisation à la solidarité internationale sur Lille (soutien notamment au centre Gaïa) et à la sensibilisation des agents municipaux aux projets de coopération décentralisée mené avec Saint-Louis. Dans le domaine des échanges citoyens et de la démocratie participative, une dynamique de partenariat s'est étendue à différents quartiers lillois et saint-louisiens à partir de deux partenariats fondamentaux : entre le Conseil Municipal d'Enfants de Lille et le Parlement des Enfants de Saint-Louis du Sénégal, entre la Maison de quartier de Vauban Esquermes (Lille) et la Maison de quartier de Diamaguène (Saint-Louis).

On observe donc une relation très ancienne redynamisée par plusieurs programmes et projets récents. La ville de Lille, qui dispose d'une importante communauté de migrants sénégalais et plus particulièrement de Saint-Louis, s'appuie sur son réseau associatif local. La coopération sert donc également de support politique à la ville. Lille dispose également d'un correspondant technique français détaché à Saint-Louis au sein de l'Agence de Développement Communal.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

V.2.1.3. Ville de Toulouse et ville de Saint-Louis (Sénégal).

La relation entre Toulouse et Saint Louis est liée l'histoire dite « de l'Aéropostale » (Compagnie Générale Aéropostale). Compagnie de transport (postal) aérien issue des Lignes Latécoère 1927-1933), l'Aéropostale exploita les lignes Toulouse-Dakar, puis Europe-Amérique du Sud. Jean Mermoz, Henri Guillaumet et Antoine de Saint Exupéry (pilote de l'Aéropostale) ont contribué à promouvoir de nombreuses villes étrangères (dont Saint-Louis). Le 10 mai 1927, Jean Mermoz inaugura la ligne Toulouse-Saint-Louis du Sénégal sans escale. La même année, il fut chargé par la compagnie d'assurer la ligne Buenos Aires-Rio de Janeiro. En 1930, à bord d'un hydravion, il réalisa pour la première fois en une vingtaine d'heures la liaison Toulouse-Saint-Louis-Natal (au Brésil).

Tableau 22. Projets ville de Toulouse/ville de Saint-Louis.

TOULOUSE				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention / lancement**
SAINT-LOUIS	Poursuite de la coopération Toulouse/Saint-Louis du Sénégal.	Co-développement	En cours	2011
	Education, santé, assainissement, informatisation.	Appui institutionnel	En cours	2005
	Appui au renforcement de la maîtrise d'ouvrage locale et au développement urbain durable 2007-2009.	Développement urbain	En cours	2005

Toulouse a conclu un accord de coopération avec Saint-Louis en 2003, celui-ci ayant pour objectif, notamment, l'apport d'un soutien médical et sanitaire, la réalisation d'actions culturelles, éducatives et sportives... Les deux villes ont également travaillé ensemble à l'ouverture d'un musée consacré à l'Aéropostale et à la programmation du festival Rio Loco qui a accueilli 150 artistes sénégalais à Toulouse en 2006. Depuis son inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco, Saint-Louis s'est engagée dans une démarche de sauvegarde de son centre ancien avec l'appui de la Ville de Toulouse et de Lille Métropole avec qui elle est jumelée.

En termes d'appui institutionnel, le partenariat vise à renforcer la gestion municipale, la coopération en matière médicale et sanitaire, l'assainissement et la gestion des déchets urbains, les actions culturelles, éducatives et sportives. En termes de développement urbain, cela concerne la mise en valeur les bâtiments remarquables par le traitement de l'espace public. L'appui à la gestion municipale s'est concrétisé par l'envoi de matériel informatique et

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

de livres, ainsi que par la formation des agents et l'informatisation des services municipaux. La coopération en matière médicale et sanitaire s'est caractérisée par l'envoi de matériel médical pour équiper l'hôpital de Saint Louis et à une participation à la réalisation (équipement) de la maternité du quartier de Pikine. Dans le domaine de l'assainissement, deux véhicules pour le ramassage des déchets ont été envoyés ; à cela s'ajoute la multiplication des échanges d'expériences entre les villes de Toulouse, Saint-Louis du Sénégal et N'Djamena (Tchad) dans le domaine du traitement et de la valorisation des déchets urbains. En matière d'actions culturelles, on note le renforcement du musée de l'aéropostale, la participation au festival de Jazz de Saint-Louis et invitation d'artistes sénégalais. Dans le domaine de l'éducation, on constate la poursuite de l'informatisation des écoles et fourniture de livres scolaires. Sur la thématique du développement urbain, Lille Métropole et la ville de Toulouse ont opéré un rapprochement sur ce projet. Les deux villes françaises entendent engager avec Saint-Louis une démarche opérationnelle en s'appuyant sur une étude urbaine. A ce titre, la Ville de Toulouse a pris l'engagement d'assurer une participation financière pour ces études urbaines.

Issu d'une histoire commune, le partenariat Toulouse/Saint Louis se caractérise par une formalisation « mixte » (entre faible et forte). Bien que fondé sur une convention cadre (2003) et plusieurs conventions de projets (2005, 2011), le partenariat continue à se développer en intégrant régulièrement différents ajustements. En ce sens, une mutualisation est effectuée avec Lille pour la période 2010/2012 ; un dossier conjoint a été déposé en réponse à l'appel à projets du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes.

V.2.1.4. Région Nord Pas-de-Calais et Région de Saint Louis (Sénégal).

La coopération entre les deux régions est également qualifiée d'historique. En effet, des liens unissent les territoires, bien avant que Saint-Louis ne soit instituée comme région administrative. Et, la coopération avec Saint-Louis est la plus ancienne des coopérations du Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais. Les premiers contacts entre les deux collectivités territoriales ont débuté en 1988 par la signature d'un premier accord de coopération, renouvelé en 1997, puis 2003. Ces accords ont conduit notamment à l'élaboration de conventions opérationnelles de formation (2005) et de santé (2006). Les objectifs initiaux portent sur l'appui à la décentralisation, l'appui au développement durable des territoires régionaux, l'appui au développement économique et aux échanges interculturels.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 23. Projets région Nord-Pas-de-Calais/Région de Saint-Louis.

REGION NORS PAS DE CALAIS				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention / lancement**
REGION DE SAINT-LOUIS	Mise en relation maison de quartier	Développement urbain	En cours	1987
	Mise en place d'une bibliothèque numérique	Education et enseignement	En cours	1987
	Renforcement des capacités dans le domaine de la petite enfance	Education et enseignement	En cours	1987
	Fonds d'appui aux initiatives locales	Développement économique	En cours	1987
	Projet de réhabilitation d'une zone	Environnement	En cours	1987
	Echanges culturels	Culture	En cours	1987
	soutien à la mise en place d'une approche fleuve	Patrimoine	En cours	1988
	Programme d'appui institutionnel aux collectivités de la Région de Saint-Louis	Non affecté / Non spécifié	En cours	1988
	Accompagnement social et économique de la construction du lycée de Mboumba	Education et enseignement	En cours	1988
	Programme de lutte contre la bilharziose	Santé	En cours	1990
	Programme Devenons citoyen de la planète	Divers	En cours	1994
	Programme d'éducation (lycées et collèges)	Education et enseignement	En cours	1999
	Projet d'appui au système de formation dans l'artisanat	Formation	En cours	1999
	Programme de valorisation de la vallée du fleuve	Tourisme	En cours	2001
	Projet d'atelier communautaire	Formation	Terminé	2002
	Programme d'appui à la décentralisation	Développement urbain	En cours	2003
	Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes	Formation	En cours	2004
	Conception et édition d'outils pédagogiques	Education et enseignement	En cours	2005
	Convention opérationnelle Education	Education et enseignement	En cours	2007

Dans le domaine de l'appui institutionnel à la décentralisation, plusieurs opérations ont été menées : acquisition de matériels bureautiques (2002-2003), diffusion du Plan Régional de Développement Intégré (PRDI), formation des techniciens et des acteurs de la communauté de base et d'ONG, financement d'un audit organisationnel et financier (2003-2005), programme d'appui à la décentralisation en région de St-Louis (depuis 2002). Dans le domaine du développement durable et de la lutte contre la pauvreté, les actions se sont notamment

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

illustrées par des réhabilitations d'écoles (2002-2004), la valorisation des patrimoines naturels, paysagers, bâtis, de savoir-faire de la région du fleuve Sénégal comme outil de développement touristique (2002-2003), l'installation de stations de pompage et de traitement de l'eau dans la région de St-Louis (depuis 2003), la mise en œuvre d'un projet de création d'un atelier communautaire de formation professionnelle pour apprentis à Rosso (depuis 2004), la réalisation d'un Centre de Ressources pour l'Emploi des Jeunes à St-Louis (CREJ, depuis 2004) et la participation aux frais de fonctionnement du programme de tri sélectif et valorisation des déchets organiques (depuis 2005).Enfin dans le domaine de la santé, il soutien à la recherche pour un vaccin thérapeutique contre la bilharziose (maladie hydrique tropicale).

En ce qui concerne la formalisation, une première convention a été signée en 1988 puis suivie par plusieurs autres conventions de projets et de programmes. Toutes ces caractéristiques font de cette coopération très ancienne, un partenariat multithématique et très dynamique. De nombreux partenaires associatifs sont associés aux différents projets.

V.2.1.5. Ville de Nantes et ville de Rufisque (Sénégal).

L'estuaire de l'agglomération nantaise est historiquement et intimement lié à la côte ouest de l'Afrique. En effet, Nantes était l'un des principaux ports de commerce français pour la traite négrière. Par ailleurs, c'est aujourd'hui le centre administratif pour l'ensemble des actes établis à l'étranger. Cela participe à expliquer la forte implication de l'agglomération nantaise dans la coopération décentralisée vers l'Afrique et dans cette région en particulier. En 1992, les villes de Rufisque et Nantes ont signé un Pacte d'Amitié et de Coopération. La trame conductrice initiale de la coopération concerne la santé publique, l'éducation de base, la coopération technique, le développement local. Ce pacte s'est enrichi au cours des années avec l'adoption d'un premier programme triennal 1999-2002 et un second plan 2004-2006 qui recentre les actions déjà menées.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 24. Projets ville de Nantes/ville de Rufisque.

NANTES				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
RUFISQUE	Médiathèque à Rufisque	Culture	En cours	2011
	Modernisation de l'Etat civil	Gouvernance locale	En cours	2013

L'ensemble des actions menées vise un objectif principal : développer et renforcer un partenariat multisectoriel entre les deux villes en plaçant le renforcement institutionnel de la ville de Rufisque en premier domaine de coopération Le domaine de la coopération technique porte sur des missions d'appui aux services techniques de la mairie de Rufisque pour la préservation du patrimoine architectural (journées du patrimoine historique, collaboration avec l'école d'architecture de Nantes dans la perspective d'un classement au patrimoine mondial UNESCO), la lutte contre l'érosion côtière, l'assainissement ou encore la gestion des déchets.Dans le domaine de l'éducation, la coopération a conduit à la réhabilitation d'écoles et au soutien de programmes pédagogiques (correspondance scolaire, projets d'école, éducation à la santé, échanges d'enseignants, informatisation des écoles). Dans le domaine de la santé et en particulier du secours aux personnes, se prolonge la collaboration « historique » entre les sapeurs-pompiers de Nantes et de Rufisque (formation des sapeurs-pompiers au secours routier et nautique, soutien à la gestion et à la formation d'un centre municipal de secours en mer, sécurisation des plages). Dans le domaine de la santé, les actions portent essentiellement sur l'éducation nutritionnelle. Dans le domaine du « Développement Social Urbain », des actions d'échanges entre la maison du quartier Dervallières de Nantes et la maison du quartier Chérif de Rufisque sont mises en œuvre, en lien avec des projets éducation-famille, des équipements du quartier et la création d'un centre de formation. Dans le domaine du sport, les actions portent à la fois sur la formation de formateurs en activités physiques et sportives et sur la réalisation d'équipements (plateaux sportifs).

Avec un pacte d'amitié et de coopération, signé en 1992 et renouvelé en 1998, une convention cadre établie en 2011 dans la thématique de l'appui institutionnel (Etat-civil), ainsi que plusieurs programme triennaux (1992-2002 ; 2004-2006 ; 2010-2013) utilisés comme des outils de développement de la coopération, les villes de Nantes et Rufisque se sont progressivement engagées dans la formalisation de leurs accords et conserve une relative souplesse dans leur fonctionnement.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

V.2.2. Les cas thématiques et stratégiques.

Les cas thématiques et stratégiques se caractérisent par une prédominance de la thématique dans la décision de partenariat et par le développement d'une stratégie d'opportunité en matière de coopération décentralisée. En d'autres termes, ces cas correspondent à la mise en œuvre de partenariats qui s'inscrivent dans les savoir-faire de la collectivité française qui y trouve le moyen de valoriser son action dans le champ des relations internationales auprès d'une collectivité étrangère. Souvent initiée par la collectivité française, la relation peut être aussi avoir été engagée par le partenaire africain. Six partenariats relèvent de cette logique de coopération.

V.2.2.1. Ville de la Rochelle et ville de Ziguinchor.

La coopération est basée sur des problématiques communes en matière d'aménagement des zones littorales. Le partenariat entre La Rochelle et Ziguinchor réuni deux villes côtières. La région de Ziguinchor est fortement caractérisée par son patrimoine naturel lié à l'embouchure du fleuve Casamance. Constitué d'un vaste réseau hydrographique et bénéficiant d'une pluviométrie abondante, la végétation est luxuriante. Le bassin, où se situe la ville de Ziguinchor s'est développé sur le plan économique, social et culturel à partir de la pêche, des cultures marines, du transport maritime, des activités balnéaires et de la plaisance. Néanmoins, la richesse, la diversité et l'abondance des ressources, mais surtout la multiplicité des utilisations qui en est faite, ont conduit cet écosystème fragile (mangroves, marigots, …) à des déséquilibres écologiques importants : disparition progressive de la mangrove, salinisation des rizières. Témoins d'une augmentation des conflits d'usage entre les habitants, les élus locaux ont souhaité mettre en place un modèle de gestion concerté. Dans ce contexte, les élus locaux ont donc cherché à mettre en place un partenariat de coopération décentralisée avec La Rochelle qui dispose de compétences et d'expérience en matière d'aménagement et de gestion de zones littorales. Il s'agit de favoriser la mobiliser, à leur côtés, des acteurs déjà engagés sur ces enjeux (élus locaux, chambre de commerce, chambre de métier, port, chantier naval…) partager ainsi son expérience en l'adaptant aux caractéristiques de la Casamance.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 25. Projets ville de La Rochelle / Commune de Ziguinchor.

LA ROCHELLE				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
COMMUNE DE ZIGUINCHOR	Appui à la mise en place d'un schéma d'aménagement concerté des berges du fleuve Casamance dans la commune de Ziguinchor	Aménagement du territoire	En cours	2010

Le projet vise la mise en place d'un schéma d'aménagement concerté des berges du fleuve Casamance dans la commune de Ziguinchor avec la création de nombreuses infrastructures. Il représente une démarche innovante de coopération à l'initiative de la collectivité du Sud. Le partenariat est, en effet, orienté par les stratégies municipales de développement de ville de Ziguinchor. L'expérience de coopération décentralisée est plus ancienne chez Ziguinchor, la Rochelle n'avait jusqu'à alors pas de coopération décentralisée avec des collectivités africaines. Le partenariat repose sur l'expertise en matière de gestion d'infrastructures nautiques de plaisance. La convention de partenariat a été signée en 2010.

V.2.2.2. Ville de Courcouronnes et département du Komo Mondah (Gabon).

La coopération est née d'une volonté forte de ville de Courcouronnes de s'ouvrir à l'international. Suite à une concertation en interne, de nombreuses propositions de partenariat ont été faites avec l'idée de dépasser le cadre classique du jumelage. A ce titre, la ville initie depuis 2009 des partenariats thématiques de projets et d'idées favorisant l'échange d'expériences entre acteurs, l'ouverture à de nouvelles pratiques et à la connaissance réciproque des fonctionnements et des politiques publiques locales. C'est autour de sa compétence en matière éducative, champ thématique d'intérêt commun à l'ensemble des coopérations engagées, que la ville de Courcouronnes a pour ambition l'animation d'un réseau partenariale sur le thème de « la persévérance scolaire » avec l'espace francophone du Nord (Québec) et celui du sud (Gabon) dans une dynamique « gagnant / gagnant ». C'est ainsi que le Département du Komo Mondah et plus particulièrement le district d'Ikoy Tsini est devenu partenaire de la ville de Courcouronnes en 2010. Deux volets principaux, éducation et environnement, président cette coopération. Ces thématiques se déclinent dans de nombreuses actions, missions et visites officielles ; à la fois en France et au Gabon. Des liens sont également créés avec les écoles (correspondances).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 26. Projets Ville de Courcouronnes/Conseil départemental du Komo Mondah.

COURCOURONNES				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
CONSEIL DEPARTEMENTAL DU KOMO MONDAH - DISTRICT D'IKOY TSINI	Stratégie d'Action Educative Courcouronnes/ Ikoy - Tsini	Education au développement	En cours	2010
	Partenariat thématique Education et Environnement	Education au développement	En cours	2010

Dans le cadre d'une mission de préfiguration au Gabon, la formalisation s'est opérée par la signature d'une lettre d'engagement le 14 septembre 2010. Elle porte notamment sur des échanges d'expertises et de savoir-faire. Le projet se décline en plusieurs actions dont la formation d'une quarantaine de stagiaires sur le secteur de la petite enfance en 2012. La coopération est basée sur un projet thématique de la ville de Courcouronnes. L'absence de compétences et d'infrastructures dans le domaine de la petite enfance dans le département du Kimo-Mondah constitue un chantier d'innovations en la matière et une opportunité pour développer le partage des savoir-faire et les apprentissages locaux.

V.2.2.3. Département de la Seine-Saint-Denis et province de l'Ogooué Maritime (Gabon).

Le Département de la Seine-Saint-Denis est engagé depuis le 4 février 1998 dans un protocole de coopération décentralisée avec les communes gabonaises de Port-Gentil, Gamba et Omboué. A l'origine, le Département de la Seine-Saint-Denis avait d'abord été sollicité pour engager un travail sur les réseaux de canaux et fossés. En raison de leur mauvais état d'entretien et des dépôts sauvages d'ordures, ceux-ci ne permettaient pas une bonne évacuation des eaux pluviales, augmentant les risques d'inondations dans la ville, surtout dans les quartiers les plus populaires. Les domaines d'intervention ont été : le sport, la santé, l'assistance à la maitrise d'ouvrage, les TIC et le développement rural et agricole. Les projets de cette première convention ont été menés à leur terme.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 27. Projets département de la Seine-Saint-Denis/province de l'Ogooué Maritime.

DEPARTEMENT DE LA SEINE-SAINT-DENIS				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
PORT-GENTIL, GAMBA ET OMBOUE	Formation de professionnels du sport	Sport	Terminé	1998
	Echanges de pratiques et d'expériences dans le domaine médical	Santé	Terminé	1998
	Aménagement du territoire et protection de l'environnement	Assistance à la maitrise d'ouvrage	Terminé	1998
	Appui méthodologique au projet d'adressage de la ville	Technologies de l'information et communication	Terminé	1998
	Développement d'une activité agricole vivrière à Omboué	Développement rural et agricole	En cours	1998
	Projet assainissement, gestion des boues de vidanges	Appui institutionnel	En sommeil	2008

Une convention signée en 2008 marque la reprise des changes entre ces deux collectivités jusqu'à 2010 où le projet a été mis en sommeil. Le projet intitulé « Projet assainissement, gestion des boues de vidanges » s'inscrit dans le cadre d'un service public d'assainissement solidaire. Le Département mène en effet une coopération dans différents pays (6 au total) afin d'apporter son savoir-faire en matière d'assainissement et de favoriser les échanges. Ainsi, à Port-Gentil, cela concerne la réflexion pour un système adapté pour le traitement des eaux usées et la surveillance de la qualité des eaux. En effet, cette ville souffre toujours de nombreuses inondations lors de la saison des pluies.

La formalisation a été établie par convention en 1998 puis relancée en 2008. La coopération Seine-Saint-Denis/Province de l'Ogooué Maritime est aujourd'hui un partenariat basé sur un savoir-faire principal : l'assainissement. Ce dernier est considéré comme un *service public solidaire*. Toutefois le partenariat est mis en sommeil, il n'y a pas à ce jour, à notre connaissance, de rupture formelle.

V.2.2.4. Communauté d'agglomération Castres-Mazamet et ville de Guédiawaye (Sénégal).

Le partenariat est issu d'une initiative de l'Université de Toulouse Le Mirail (au travers du master « e-administration et solidarité numérique »). La demande de formalisation dans le cadre d'une coopération décentralisée s'est présentée comme une opportunité pour Castres-Mazamet. Les objectifs principaux sont le développement d'un outil collaboratif : « l'e-atlasfrancophone », la création d'un portail internet pour la ville de Guédiawaye et le

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

développement d'un Système d'Information et de Gestion. Cet outil de planification et de gestion de contenus doit améliorer l'efficacité des services de la collectivité locale. Il aide par exemple au recouvrement des impôts locaux grâce à un recensement des foyers fiscaux (en relation avec le cadastre).

Tableau 28. Projets communauté d'agglomération Castres-Mazamet/ ville de Guédiawaye.

COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION DE CASTRES-MAZAMET				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention / lancement**
GUEDIAWAYE	Outil collaboratif pour l'E-gouvernance et le développement durable de l'agglomération Dakaroise	Technologies de l'information et communication	Terminé	2007
	Accompagner la professionnalisation du SIG de Guédiawaye	Technologies de l'information et communication	En cours	2007
	SIG et portail collaboratif à Guédiawaye (Sénégal) : deux outils numériques au service de la gouvernance d'une ville de 400 000 habitants.	Technologies de l'information et communication	En cours	2007

Le premier projet est intitulé «Outil collaboratif pour la e-gouvernance et le développement local durable de l'agglomération dakaroise » (mutualisation d'un Système d'Information Géographique à l'échelle d'une agglomération). Il consiste à développer un portail collaboratif support à la réalisation d'actions prioritaires menées à différentes échelles (la ville de Guediawaye et l'agglomération dakaroise). Les actions du projet sont : (1) la création d'une base d'information sur les modes de gouvernance et les projets de développement durable de l'agglomération dakaroise, (2) la constitution de la mise à disposition d'un référentiel cartographique de base des communes d'arrondissement leur permettant de développer le versant cartographique de leur projet d'aménagement, (3) l'ouverture d'un espace d'encadrement et de recherche collaborative, (4) l'organisation d'un forum de débats et la constitution d'une collection photographique sur les problèmes de l'environnement urbain, (5) la constitution d'un guide des bonnes pratiques de l'outil collaboratif et la formation des utilisateurs. Le deuxième projet correspond au prolongement du premier. Il est intitulé « SIG et portail collaboratif à Guédiawaye (agglomération dakaroise) : deux outils numériques au service de la gouvernance d'une ville de 400 000 habitants». La réalisation de cette seconde phase de la coopération consiste à poursuivre le développement d'un portail

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

collaboratif et consolider la mise en place d'un système d'information géographique au sein de la ville de Guédiawaye. Il y a ainsi une continuité entre les projets.

Il s'agit à la base d'une coopération portée par des techniciens. C'est une réelle opportunité saisie par la communauté d'agglomération qui bien que s'étant développé par le biais de l'internationalisation (export) n'était pas impliquée dans la solidarité internationale. Castres-Mazamet dispose d'une plateforme numérique et met ainsi son savoir-faire au service de cette coopération dans une logique de solidarité. Les différentes actions s'accompagnent d'un volet formation (pour les élus, les techniciens, etc…) à l'usage de l'outil de façon à savoir créer une carte, à l'exploiter et en tirer des analyses (pour des applications thématiques ; pour l'extraction d'informations, pour l'aide à la décision). L'objectif est de créer des conditions d'autonomie et de pérennité dans la collecte, la saisie, la mise à jour des différentes informations. On note une asymétrie des moyens des deux collectivités. Castres Mazamet est un bassin industriel en reconversion, qui dispose d'une plateforme numérique et propose de nombreuse services tant à la population qu'aux entreprises. Guédiawaye quant à elle, se caractérise au plan économique par l'inexistence de zones d'activités industrielle et de service. L'e-gouvernance vient ainsi participer à une démarche de développement local.

L'intérêt majeur d'une telle coopération pour Castres-Mazamet est que la mise en œuvre du projet au Sénégal participe et valorise le rayonnement de la plateforme numérique mise en œuvre en France. C'est à ce titre que nous qualifions ce partenariat de thématique et stratégique ; et c'est notamment pourquoi la formalisation est très aboutie.

V.2.2.5. Département de l'Isère et Région de Tambacounda (Sénégal).

Les relations ont débuté en 1999 par un engagement du conseil général de l'Isère auprès du Sénégal pour contribuer à son développement touristique. En 2002, les deux collectivités ont institutionnalisé leur partenariat par la signature de différentes conventions de coopération et la définition conjointe d'un dispositif de suivi et d'accompagnement des acteurs des différents territoires. En 2008, Kédougou (département du Sénégal), est transformée en Région. De ce fait, le Conseil Général, a proposé une deuxième convention distincte à cette nouvelle collectivité locale. Cela a ainsi permis de garder la cohérence globale des projets. A cet effet, le *« Programme mutualisé d'appui à la gouvernance locale pour le développement durable Conseil Général de l'Isère Conseil Régional de Tambacounda-Conseil Régional de*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Kédougou » a fait l'objet d'une convention tripartite entre le Conseil Général de l'Isère et les deux régions sénégalaises.

Ce partenariat a pour objectif principal, l'accompagnement des collectivités locales sénégalaises dans le processus de maîtrise d'ouvrage locale et de leur permettre, par ce biais, de jouer pleinement leur rôle dans la conduite du développement régional. Dans le respect des champs de compétences des collectivités partenaires, différents projets ont été initiés sur plusieurs thématiques : appui institutionnel, développement rurale et agricole, éducation et enseignement, environnement, femmes, santé, tourisme. Pour chaque projet, différents acteurs du territoire ont été mobilisés (associations, services techniques, projets et programmes de développement, collectivités locales, groupements de promotion féminines,…). Globalement la démarche des deux partenaires repose sur l'échange de savoir-faire qui soient mutuellement profitables aux deux collectivités.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 29. Projets département de l'Isère/région de Tambacounda.

CONSEIL GENERAL DE L'ISERE				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention / lancement**
CONSEIL REGIONAL DE TAMBACOUNDA	Appui à l'élaboration du plan régional de développement intégré	Appui institutionnel	En cours	2002 / 2010
	Echanges d'expériences à la démarche participative et au développement local	Appui institutionnel	En cours	2002/2010
	Plan de préservation et d'interprétation. Réserve Naturelle Communautaire du Boundou	Environnement	En cours	2002
	Plan de développement local. Réserve Naturelle Communautaire du Boundou	Développement rural et agricole	En cours	2002
	Promotion touristique et appui aux acteurs touristiques et culturels	Tourisme	En cours	2002
	Renforcement de coopérations éducatives	Education au développement	En cours	2002
	Education au développement et migrations	Education au développement	En cours	2002
	Education populaire et lecture	Education et enseignement	En cours	2002
	Lutte contre la malnutrition et actions de santé publique	Santé	En cours	2002
	Emancipation des femmes	Femmes et développement	En cours	2002
TAMBACOUNDA ET KEDOUGOU	Programme mutualisé d'appui à la gouvernance locale pour le développement durable Conseil Général de l'Isère Conseil Régional de Tambacounda – Conseil Régional de Kédougou	Gouvernance locale	En cours	2009

Plusieurs conventions de projets/programmes ont fait suite au premier accord cadre de 2002 : pour les périodes 2006-2008, 2010-2012 et 2013-2015. Le dernier programme, appui conjoint « conseil régional de Tambacounda/Conseil Régional de Kédougou », s'inscrit dans la continuité du précédent programme (PRDI pour Tambacounda) mais étend les actions du département de l'Isère à une deuxième région du Sénégal. L'enjeu est d'organiser une mutualisation des moyens au niveau local. Par ailleurs, à noter que depuis 2009, un volontaire de la solidarité internationale (VSI) est mis à disposition par le Conseil général de l'Isère avec pour mission d'accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre des projets. L'objectif est d'inscrire durablement la coopération dans une logique de développement territorial impliquant une approche multiple et relativement souple. A ce titre, le partenariat ainsi structuré est de type « mixte ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

V.2.2.6. Région Poitou-Charentes et Région de Fatick (Sénégal).

Une coopération basée sur le métier de la chèvre

Initiées par une rencontre entre élus, les premières actions de coopération entre les deux collectivités se sont développées à partir de 2004 avec un programme relatif à l'amélioration de l'élevage caprin (production de lait, production de la végétation jeune). Très présente dans la région de Fatick, la chèvre était très peu valorisée : son lait n'était ni directement consommé, ni transformé. Seule sa viande faisait l'objet de consommation. La valorisation du lait de chèvre étant une spécialité de la région Poitou-Charentes, un appui à la filière caprine s'est initialement et logiquement imposé par la voie d'un transfert de savoir-faire, la formation des acteurs et la création de chèvreries villageoises. En avril 2006, ce programme a donné lieu à la formalisation d'une convention de coopération sectorielle sur la filière caprine. A partir de septembre 2006, la coopération entre les deux collectivités s'est amplifiée avec l'identification de nouveaux axes de partenariats et la définition d'un programme pluriannuel de coopération portant sur : le développement des énergies renouvelables, la création d'un plan de développement régional de l'écotourisme et l'amélioration d'un dispositif adapté de microcrédit. L'objectif global de cette coopération décentralisée est de contribuer à assurer l'autosuffisance alimentaire des populations, à lutter contre la désertification et engager un plan énergétique local prenant en compte la problématique de l'après pétrole.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 30. Projets région Poitou-Charentes/région Fatick.

CONSEIL REGIONAL DE POITOU-CHARENTES				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
CONSEIL REGIONAL DE FATICK	Programme d'Amélioration de la filière caprine	Développement rural et agricole	En cours	2006
	Programme de développement de l'éco-tourisme	Co-développement	En cours	2008
	Programme de Développement des énergies renouvelables	Environnement	En cours	2008
	Programme de développement durable de la Région de Fatick	Développement économique	En cours	2009
	Programme des Bourses Tremplins pour l'Emploi	Développement économique	En cours	2009

Dans le domaine de la filière caprine, les interventions des experts français ont porté essentiellement sur la vulgarisation des techniques d'élevage caprin auprès des femmes, la formation des techniciens, mais également sur l'amélioration du cheptel avec les premiers croisements, par insémination artificielle, entre la race locale et une race française. Dans le domaine écologique, l'organisation des assises régionales sur l'écotourisme de Fatick (décembre 2007) a permis de réunir l'ensemble des acteurs publics et privés œuvrant à l'échelle locale. Elles ont contribué à l'élaboration d'une stratégie pour la valorisation et le développement du tourisme intégré dans la région de Fatick, dans une perspective de développement durable et profitable aux populations. Dans le cadre plus global de la mise en place d'un plan régional de l'écotourisme a eu lieu : la mise en œuvre d'une charte environnementale, la création de nouveaux produits écotouristiques, l'élaboration d'une charte de qualité pour les hébergements et la création d'un observatoire régional du tourisme. Le Programme de Développement des Energies Renouvelables et d'Economie d'Energies (PRODER) a permis également de lutter contre la déforestation en réalisant il se décline en action de formation (de forgeron, de construction et de don d'équipements. Dans le domaine économique, les deux Régions ont également lancé (depuis 2008) le programme « Bourses Tremplin pour l'Emploi » (BTE) pour améliorer le niveau de vie des populations locales et lutter ainsi durablement contre le chômage et la pauvreté. La mise en œuvre de ce programme reposant sur le dispositif du micro-crédit encourage les initiatives des porteurs de projets

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

locaux (avec transfert de compétences des partenaires indiens sur le microcrédit vers la Région de Fatick).

La coopération s'appuie principalement sur l'expérience de Poitou-Charentes en matière de production caprine en France (50% du lait de chèvre français) pour en développer l'élevage dans la région de Fatick (la majorité des familles disposent d'un petit troupeau). On est sur une thématique d'élevage mais plus globalement d'économie rurale. A noter que la fédération régionale des syndicats caprins de Poitou-Charentes (Fressyca) est mandatée par la collectivité française pour le développement du programme et qu'un volontaire de la solidarité internationale (VSI) est mis à disposition à Fatick sur ce programme. Par ailleurs, de nombreuses synergies entre projets ont été déployées (par exemple, sur le micro-crédit). A ce dernier titre, le classement dans la catégorie des cas multipartites était envisageable. Toutefois, nous avons privilégié le classement dans la famille des cas thématiques et stratégiques. En effet, par cette coopération, la région française utilise, démontre et valorise, son savoir-faire.

V.2.3. Les cas multipartites.

Les cas multipartites regroupent les partenariats dans lesquels des acteurs non-institutionnels (Association de Solidarité Internationale ou Organisation Non Gouvernementale), opèrent un rôle majeur soit dans l'origine de la relation entre les collectivités, soit dans sa contractualisation ou encore dans sa mise en œuvre. A ce titre, ces acteurs participent de la formalisation du partenariat et peuvent être considérés comme des « co-partenaires » ou « partenaires-tiers » des dispositifs de coopération décentralisée ainsi déployés. Cinq partenariats relèvent de cette logique de coopération.

V.2.3.1. Ville de La Garde et ville de Mbao (Sénégal).

La ville de La Garde avait déjà appuyé le rapprochement de son territoire avec le département de Pikine au Sénégal à partir d'un soutien financier octroyé à une association portée par un bénévolat essentiellement issu de la diaspora sénégalaise et présente sur sa commune. Cette association (Pikvalgarde, soutenue également par la ville de La Valette) est une association de solidarité internationale (ASI) fondée au cours des années 1990. A partir de cette expérience et des réseaux relationnels développés, la commune de La Garde a décidé de concentrer ses efforts auprès de la commune de Mbao (département de Pikine, banlieue de Dakar) et de les

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

formaliser au travers d'une convention signée en 2008 (sans jumelage préalable). Celle-ci porte sur un projet qui a fait l'objet d'un co-financement par le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes. L'objectif général du partenariat est le rapprochement des peuples par des échanges techniques et culturels. Il s'agit de multiplier et favoriser les actions éducatives, sportives et de loisirs envers la jeunesse sénégalaise, en apportant un appui institutionnel.

Tableau 31. Projets ville de La Garde/ville de Mbao.

LA GARDE				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
MBAO	Projet d'échanges de techniques et d'expériences	Appui institutionnel	En cours	2008
	Echanges de techniques et d'expérience avec la commune d'arrondissement de Mbao	Gouvernance locale	En cours	2008

La coopération entre les deux villes consiste essentiellement à des actions centrées sur la jeunesse : contribution aux chantiers de jeunes pour le reboisement de la forêt de Mbao, organisation d'une caravane « écologique » de jeunes sénégalais avec pour objectif la sensibilisation à l'environnement, formations locales au Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur (BAFA), échanges entre collèges et lycées des deux villes afin de promouvoir et développer les activités sportives et culturelles. A noter que la ville de La Garde a reçu pendant plus d'un mois un groupe de jeunes sénégalais (formation BAFA). En 2008, des jeunes gardéens ont participé au chantier de reboisement de la forêt de Mbao (considérée comme le poumon vert de Dakar). Actuellement, les actions de coopération sont en ralentissement mais l'on ne peut présupposer une éventuelle rupture du partenariat.

V.2.3.2. Ville de Malakoff et communauté rurale de Ngogom (Sénégal).

En 2002, l'Association d'aCtions Concertées pour l'Entraide et la Solidarité (ACCES), qui agit depuis plusieurs années dans la région de Ngogom, a été soutenue par la mairie de Malakoff et a permis les premières correspondances entre les élèves d'une école de Malakoff et ceux de NGogom. A partir de ces premières actions, le secteur des relations internationales de la Ville de Malakoff et le comité de jumelage se sont mobilisés pour collecter l'argent nécessaire à l'acquisition d'une pompe à eau. Celle-ci a été installée l'année suivante au village de N'Gogom. Au fil des années, des relations régulières ont continué entre les écoles.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

D'autres chantiers ont également été réalisés avec le soutien financier de la ville, l'aide du comité de jumelage, de l'association ACCES et la participation de bénévoles. En mars 2007, la ville de Malakoff et la Communauté rurale de NGogom ont signé une convention de coopération décentralisée pour agir ensemble en matière d'éducation, de santé et prévention, de besoins en eau, de culture et francophonie, d'amélioration de la condition féminine. Les objectifs de la convention sont organisés autour de cinq axes : les besoins en eau (amélioration du réseau d'adduction d'eau en partenariat avec le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France), la condition des femmes, l'éducation (améliorer l'accueil des élèves et faciliter l'accès à la scolarisation des filles), la santé et la prévention (faciliter le travail des agents de santé) et la culture/francophonie en collaboration avec les écoles de la Communauté rurale et le lycée de Bambey.

Tableau 32. Projets ville de Malakoff/Communauté rurale de Ngogom.

MALAKOFF				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
COMMUNAUTE RURALE DE NGOGOM	Animations culturelles dans les écoles de Malakoff et de Ngogom	Culture	Terminé	2007
	Soutien au désenclavement numérique	Technologies de l'information et communication	Terminé	2007
	alimentation d'un réseau en eau potable	Eau et assainissement	Terminé	2007
	construction d'une case des tout petits	Action sociale	Terminé	2007
	construction d'un mur de clôture pour un lieu culturel et sportif	Culture	Terminé	2007
	équipement en matériel informatique	Co-développement	Terminé	1987
	facilitation de la communication entre les différents acteurs de la coopération (formation de personnes ressources)	Technologies de l'information et communication	En cours	2007
	Mutuelle d'Epargne et de Crédit de Ngogom	Développement économique	En cours	2007
	Solidarité numérique avec Ngogom En partenariat avec Mantes la Jolie	Technologies de l'information et communication	Terminé	2007
	Lumière solidaire pour Ngogom	Energie	En cours	2007
	Projet Pilote Hygiène et Assainissement	Eau et assainissement	En cours	2007

Dans le domaine de l'éducation, de la jeunesse et de la sensibilisation à la citoyenneté internationale, les actions sont variées : échanges épistolaires entre écoles, construction d'un

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

foyer de jeunes, mission d'une délégation de jeunes malakoffiotes, animations scolaires, construction d'une cantine scolaire, animations culturelles autour du livre et soutien à la construction d'une bibliothèque scolaire, échanges entre professionnels de l'éducation, construction d'une case des « tout petits » et échanges entre professionnels du secteur « petite enfance ». Dans le domaine de l'eau et de l'amélioration des conditions de vie des femmes, plusieurs équipements ont été mis en œuvre : achat d'un moulin à mil, achat d'une pompe à eau, approvisionnement en eau potable de sept villages. Dans le domaine de la communication mise en œuvre d'un programme d'amélioration du matériel informatique et de communication de la maison communautaire avec formation du personnel par le service informatique de la ville de Malakoff. A noter également qu'un étudiant stagiaire de la ville de Malakoff s'est déplacé à Ngogom pour une période de deux mois à Ngogom pour le suivi des projets et la mise en œuvre des instruments d'évaluation.

Cette coopération a été initiée à partir des actions d'une association de solidarité internationale (ASI). Soutenue et promue par la ville de Malakoff durant cinq années, la commune a finalement procédé à une formalisation de la relation entre les deux collectivités. Cette institutionnalisation des relations a permis d'élargir le spectre des interventions mais l'association Access est restée le partenaire tiers privilégié dans le domaine de l'éducation. Cet élargissement a conduit également à une ouverture de la coopération par une mutualisation des actions avec d'autres villes françaises (telles que Mantes-La-Jolie).

V.2.3.3. Ville de Clermont-Ferrand et ville d'Oyem (Gabon).

Par manque de moyens, la ville d'Oyem connaît des difficultés pour assurer et maintenir les services de base pour sa population. Dans cette situation de déficit, les conditions scolaires d'un millier d'enfants sont particulièrement dégradées (absence de transport scolaire, de cantine scolaire, insuffisance du matériel scolaire, etc.). Les premiers échanges avec le Gabon ont démarré en 2004 par des dons de mobilier scolaire de la Ville de Clermont-Ferrand à une Organisation Non Gouvernementale (Agir pour le Développement). Il s'agissait de répondre à des besoins en équipement pour les écoles d'Oyem, mais également pour celles de Libreville et de Lambaréné. A partir de ces premières actions, l'ONG a sollicité la commune française pour l'accompagnement d'un projet d'hydraulique villageoise et agricole situé à Oyem. En novembre 2005, en vue de s'assurer de la bonne utilisation du matériel envoyé et d'envisager une coopération dans le domaine de l'eau, une délégation clermontoise s'est rendue au

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Gabon. Le 12 avril 2006, une convention cadre de coopération décentralisée a été signée entre les collectivités d'Oyem, les villages de Nkang et Bissok, et la Ville de Clermont-Ferrand. Cette première convention de coopération s'inscrit dans le domaine de l'eau, de l'éducation primaire, l'hygiène et la propreté ainsi que l'informatisation des services municipaux.

Tableau 33. Projets ville de Clermont-Ferrand/ville d'Oyem.

CLERMONT-FERRAND				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
OYEM	Appui à la Gouvernance locale de la Ville d'Oyem	Gouvernance locale	En cours	2006
	Hygiène, Education pour Tous!	Appui institutionnel	Terminé	2006
	Eau Santé Education pour Tous!	Eau et assainissement	Terminé	2006
	Hygiène, propreté, santé, éducation, informatisation et énergies	Appui institutionnel	Terminé	2006
	Appui aux coopératives agricoles et écoles d'Oyem	Développement rural et agricole	En cours	2012

Dans ce cadre, de nombreux projets ont été réalisés : électrification de villages, construction d'une école communale aux normes écologiques, appui à la consolidation des circuits de transports scolaires et de la collecte des ordures. Dans le domaine de la gouvernance locale, plusieurs actions ont été menées : informatisation des services avec la formation d'un agent oyémois au sein de la direction informatique de la ville de Clermont Ferrand, remise à niveau du service informatique de la ville d'Oyem, informatisation du service de l'état civil et formation de ses agents, réorganisation des archives. Au-delà de cet appui institutionnel, la Ville de Clermont-Ferrand a procuré un appui matériel divers dans le cadre de différents projets (matériel scolaire, matériel, informatique, camions-benne, etc.).

A noter que la commune de Clermont-Ferrand ne dispose pas d'un service des relations internationales. Ces missions sont déléguées à une structure associative depuis 1977. La Mission des Relations Internationales (MRI) entretient les contacts et anime les actions de coopération de la ville. Il convient également de mentionner que le président clermontois de l'ONG est originaire de la ville d'Oyem. Il a initié les premiers échanges, effectué de nombreux déplacements entre les deux villes et a procédé au suivi (rapports d'avancement des travaux, rapports de projets, etc…). A ce titre, l'ONG s'est « imposée » dans l'animation et la gestion du partenariat. La première convention (2006) est formellement tripartite ; elle délègue la maîtrise d'œuvre à l'ONG. Par la suite, le renouvellement de l'accord (2009) a

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

conduit à une convention bipartite. Cette évolution est davantage le signe de la confiance établie entre les deux collectivités et de la volonté d'instituer un partenariat usuel. L'ONG reste impliquée dans la coordination du projet. Une convention particulière de projet a été signée en 2011 pour un appui à la gouvernance locale.

Ce cas est parfaitement illustratif de la portée du rôle et de l'implication d'un acteur non-institutionnel dans l'initiation et la mise en œuvre d'un partenariat de coopération décentralisée. La coopération entre les deux villes a été initiée et dynamisée par une tierce partie qui est reconnue dans son implication par une contractualisation tripartite. A l'échelle gabonaise, cette coopération se révèle parmi les plus actives (si ce n'est la plus active) et est régulièrement citée en exemple dans les différentes instances.

V.2.3.4. Département des Yvelines et Région de Matam (Sénégal).

Les deux collectivités ont signé une convention-cadre de coopération décentralisée en 2007 pour une durée de trois ans afin de mener des actions dans le domaine de l'accès à l'eau, la protection contre les inondations et l'accès aux services sociaux au profit des populations de Matam. Outre ces volets principaux, un appui plus récent à la gouvernance locale a été mis en œuvre par la formation des élus (une trentaine) sur (1) le cadre général de la décentralisation et sur (2) les pratiques des marchés publics (effectuée à Matam en 2013). Bien que portant dans le domaine de l'eau et l'éducation, les actions ont été assez diversifiées (constructions de classe, de blocs sanitaires forage, équipement…).

Tableau 34. Projets département des Yvelines/région de Matam.

CONSEIL GENERAL DES YVELINES				
Partenaire	**Projets menés**	**Thématiques**	**Statut**	**Convention lancement**
CONSEIL REGIONAL DE MATAM	Protection des habitations contre les inondations	Eau et assainissement	En cours	2007
	Amélioration des équipements socio-économiques de proximité	Divers	Terminé	2007
	Pas d'écoles sans latrines dans la région de Matam	Eau et assainissement	En cours	2007
	Amélioration de l'accès à l'eau potable à Tata Bathily	Eau et assainissement	En cours	2007
	Amélioration de l'accès à l'eau à Ourossogui	Eau et assainissement	Terminé	2007

A l'origine (mentionnée dans la convention de partenariat trisannuelle), la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des programmes a été déléguée (en décembre 2007) par le conseil régional

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

de Matam à une association de solidarité internationale française : l'Association pour Développer les Echanges entre la France, le Maroc et le Sénégal (ADEFRAMS). Celle-ci s'est démise de ses fonctions de maîtrise d'ouvrage à compter de janvier 2011. Dès lors, les différents projets programmés n'ont pas été initiés ; d'autres ont été abandonnés après évaluation et expertise (décision prise par les deux partenaires).

Une nouvelle convention cadre tripartite (pluriannuelle) a été signée pour la période 2010-2014 entre les deux partenaires et la Fédération des Associations pour le Développement de la Région de Matam (FADERMA, dont le siège est basé à Mantes-la-Jolie). Cette association regroupe différentes associations des Yvelines de migrants sénégalais originaires de la Région de Matam. Elle fixe le domaine de « l'eau, source de vie et de développement » comme thématique principale de coopération. En 2011, une nouvelle convention a été signée par les deux collectivités afin d'organiser les procédures de gestion administrative et financière. Par ailleurs, sur décision conjointe des partenaires, un volontaire de solidarité internationale a été détaché, depuis juillet 2012, auprès du Conseil Régional de Matam. Il est le représentant du département des Yvelines a pour mission principale d'assurer le suivi des programmes de coopération du Département et d'assister la maîtrise d'ouvrage localement.

Du point de vue de la configuration, les deux collectivités se sont fortement appuyées sur le réseau associatif pour la maitrise d'ouvrage mais également pour la réalisation de missions d'expertise. Initialement impliquée dans le partenariat, l'ADEFRAMS (basée à Paris, regroupant des experts professionnels de la solidarité internationale) a été remplacée par l'association FADERMA (fédération d'associations de migrants sénégalais). Comme les quatre précédents, ce cas est illustratif de l'intérêt des partenaires institutionnels pour le recours aux services d'un acteur non-institutionnel dans la mise en œuvre de leurs conventions. Malgré les écueils rencontrés (notamment en 2010-2011), la coopération entre les deux villes a été redynamisée par une tierce partie reconnue dans ses fonctions par une contractualisation tripartite. De fait, on peut considérer qu'il s'agit d'un cas de formalisation est de type « mixte » : les relations entre institutions, établies formellement, restent ouvertes et sujettes à de nombreux ajustements (dans la forme et dans le contenu).

C'est à partir de cet échantillon contrasté que nous proposons d'analyser les modalités d'implication et de réciprocité dans les partenariats. Les familles présentées ici ne représentent pas des bases de comparaison inter-catégorielle. Elles ont été constituées pour

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

faciliter la présentation des cas, permettre la compréhension de la diversité des contextes et appréhender les différentes configurations.

Les différentes variables retenues pour expliquer les concepts d'implication et de réciprocité feront l'objet d'une analyse globale. Les variables d'implication, dont les données ont été recueillies par le biais du questionnaire, seront analysées quantitativement. Les variables de la réciprocité, dont les données ont été recueillies par le biais de l'entretien, seront traitées qualitativement. Toutefois, quelques variables de la réciprocité coïncident avec certaines de l'implication, notamment pour la variable de l'implication de continuité (ou calculée) : les alternatives, les investissements, les bénéfices, la temporalité, etc. Elles sont alors analysées qualitativement pour mieux appréhender et distinguer le concept de réciprocité, et le relier à celui de l'implication.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Synthèse chapitre 5.

Pour déterminer en quoi les modalités d'implication et de réciprocité conditionnent le succès d'un partenariat, nous optons pour une méthodologie mixte. Elle consiste en la combinaison de techniques qualitatives et quantitatives. La méthodologie qualitative correspond à l'étude de 22 cas de partenariat de coopération décentralisée. Cette étude de cas présente un échantillonnage à deux niveaux. Le premier niveau concerne les partenariats de coopération décentralisées qui associent 21 collectivités territoriales françaises à 15 collectivités territoriales sénégalaises et 3 collectivités territoriales gabonaises. Cet échantillon de cas présente une certaine hétérogénéité quant au type de collectivités (commune régions, département, communautés rurales etc.) et du volume de projets développés dans chacun des partenariats. Le deuxième niveau d'échantillonnage porte sur les personnes interviewées pour les études des cas. Ces interviewés sont situés au cœur du suivi et de l'animation des projets. 25 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure ont été effectués. La méthodologie a consisté en l'administration d'un questionnaire de l'implication auprès de 33 participants. Il permet de mesurer les trois modes l'implication (modes affectif, normatif et calculé) ainsi qu'une série d'antécédents propres à chaque mode. Pour les besoins de l'étude le questionnaire d'origine a fait l'objet d'une adaptation au contexte de coopération décentralisée (reformulation des items). Au global, l'étude totalise 44 entretiens semi-directifs (19 ont été menés en phase exploratoire et triangulés avec une étude documentaire, voir **annexe 13**) et 33 questionnaires. Les 22 partenariats étudiés se regroupent en partenariats historiques (caractérisés par un passé commun ou un évènement historique majeur), thématiques et stratégiques (marqués par la prédominance d'une thématique une stratégie d'opportunité dans la décision de coopération) et multipartites (dans lesquels les associations ou les ONG exercent un rôle majeur dans l'origine, la contractualisation du partenariat et la mise en œuvre des projets). Ces classifications sont utilisées à des fins de présentation. Les cas pour lesquels aucun entretien n'a pu être réalisé ne sont pas apparents (6 cas, **annexe 14**). En outre, pour le cas du Conseil Régional Nord-Pas-de Calais, seule la coopération avec la région de Saint-Louis a été présentée ; la coopération avec la Région Matam a été exclue afin d'éviter les redondances. En effet, le chargé de mission du Nord-Pas de Calais et son correspondant détachés au Sénégal, gèrent simultanément les deux coopérations.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 6. Les facteurs clés de succès des partenariats de la coopération décentralisée française, pour un modèle de l'implication et de la réciprocité.

Un partenariat de coopération décentralisée réussi correspond à une relation stable et durable entre deux collectivités territoriales (ou plusieurs) caractérisée par l'atteinte des objectifs préalablement fixés, la volonté de maintenir cette relation et la satisfaction globale exprimée par les parties prenantes. Concrètement, la stabilité et la durabilité de la relation trouvent une traduction dans le statut d'un partenariat. Celui-ci constitue un indicateur pertinent de la vie et de la survie du partenariat. Il importe de préciser que les dénominations (en cours, en sommeil, terminé) utilisées par la CNCD ne concernent que les projets. Une analyse de la diversité des dynamiques des projets permet d'aboutir à une typologie plus précise : actif (dont la dynamique est à confirmer), nouveau, inactif, abandonné, inconnu (Chassot, 2005).

Toutefois, dans cette perspective, le projet et le partenariat tendent à être confondus : un partenariat se résume à un projet et le statut du projet décrit à lui seul le statut global du partenariat. Si ce raisonnement peut paraître valable pour les partenariats mono-projet, il ne peut être généralisé. En effet, nombre de partenariats renferme plusieurs projets. Par ailleurs, dans un portefeuille de projets, l'abandon de l'un d'eux ne saurait préjuger à lui seul de l'abandon du partenariat dans sa totalité. Enfin, même si le partenariat peut se déliter, les activités et relations peuvent se poursuive dans le cadre d'autres projets communs. Ainsi, face à l'imprécision à propos du statut en cours et de l'orientation du projet (fonction des typologies établies[91]), une opération de requalification du statut des partenariats a été effectuée par nos soins dans la continuité de nos travaux précédents (Ogandaga, 2010).

Le tableau suivant présente les cas de figure de la survie d'un partenariat (énoncés par Makino et a*l*., 2007) ; les dénominations sur les statuts des partenariats sont empruntées à Chassot (2005). La notion de survie traduit l'idée de maintien et de continuité de la relation, notion que l'on retrouve dans la question de l'implication.

[91] Atlas de la CNCD et Chassot (2005).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 35. Cas de figure de la survie d'un partenariat de coopération décentralisée.

		Activité partenariale	
		Maintenue	**Suspendue**
Convention de partenariat (cadre formel du partenariat)	**Maintenue**	Survie active *Partenariat actif Nouveau partenariat (1)*	Instabilité *Partenariat inactif ou dont la dynamique est à préciser (3)*
	Suspendue/rompue	Changement de mode relationnel *Partenariat inconnu (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2)*	Rupture totale attendue ou inattendue *Partenariat terminé ou abandonné (4)*

(Adapté de Makino et *al*. 2007)

La convention constitue le cadre formel du partenarial. Nous n'excluons pas la possibilité pour les partenaires d'entretenir des liens en l'absence de signature d'une convention entre les collectivités territoriales (relations entre les sociétés civiles, actions associatives, humanitaires, etc.). Toutefois, seule l'existence de la convention permet la reconnaissance du partenariat auprès des autorités étatiques respectives[92] en tant que dispositif de coopération décentralisée. Le *maintien* du cadre formel présente le cas dans lequel la convention cadre est d'actualité ou lorsque la formalisation de la coopération est récente (convention cadre, convention opérationnelle annuelle ou pluriannuelle, convention financière). La dissolution du cadre formel caractérise la rupture du partenariat de façon officielle ou tacite (par une absence de renouvellement de la convention combinée à une absence d'activité).

L'activité partenariale correspond principalement aux projets (ayant fait l'objet d'une convention), aux échanges et à toutes les fonctions permettant leur réalisation ainsi que leur mise en œuvre (élaboration de la stratégie, animation, suivi, concertation, communication, évaluation, etc.). Lorsqu'elle est maintenue, l'activité partenariale est effective. Elle se définit par des projets en cours (actifs), des rencontres entre les partenaires, des échanges d'information, une bonne communication, des déplacements, des invitations à des manifestations… En revanche, lorsqu'elle est suspendue, on relève une absence de projet(s) en cours, de tout travail collaboratif, de communication, d'échanges, de rencontres, etc.

[92] La CNCD ne répertorie que les partenariats ayant fait l'objet de convention officielle entre les collectivités françaises et les autorités locales étrangères.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Quatre situations résultent du croisement des modalités du cadre formel et de l'activité partenariale : la survie active, le changement de mode relationnel, l'instabilité et la rupture totale. A ces situations correspondent différents statuts de partenariats.

Le *partenariat actif* est celui dont les projets de coopération sont en cours (menés ces dernières années). La convention cadre fait ainsi l'objet de renouvellements. Cela marque la volonté de maintenir le partenariat. Sont également considérés les nouveaux partenariats. Les projets de coopération de ces derniers ont récemment été formalisés ; ils sont ainsi classés comme actifs même si leur contenu reste parfois à préciser et que leur mise en œuvre n'est pas totalement enclenchée.

Le *partenariat inconnu* correspond à la situation dans laquelle il y a une dissolution du cadre formel. Dans ce cas, il n'y plus de convention officielle pour régir le partenariat. Néanmoins, les relations entre collectivités territoriales peuvent se poursuivre par le biais d'une association par exemple. Toutefois, ce cas est rare[93].

Le partenariat inactif se définit comme celui dont les projets de coopération ont connu une période d'activité, ponctuellement ou sur plusieurs années, avec le soutien de l'Etat, mais pour lequel le manque d'informations ne permet pas de témoigner de dynamique. Les projets sont en sommeil[94]. *Le partenariat dont la dynamique est à préciser* concerne le cas où rien ne permet d'affirmer que les projets sont abandonnés. Toutefois, son activité reste à confirmer en raison de l'absence (plus ou moins longue) d'échanges et de collaborations entre les collectivités partenaires. Cela est spécifique à une période d'instabilité notamment dans les cas d'alternance politique ou de changement des équipes sans succession. Cependant le maintien du cadre formel donne des chances au partenariat de retrouver une dynamique active. Cet état de latence voire d'inertie est généralement temporaire. Cinq partenariats sont considérés comme étant en sommeil au Gabon ; ils concernent des jumelages pour 4 d'entre eux (Jeumont Lambaréné, Thouars Port-Gentil, Kaysberg - Lambaréné ; Le Perreux sur Marne Lambaréné ; Conseil général de la Seine-Saint-Denis/Port-Gentil, Gamba et Omboué). Au Sénégal, 4 partenariats sont également en sommeil.

[93] Ce qui s'observe généralement est successivement : le démarrage de la relation entre des territoires par le biais d'une association, l'appui (notamment financier) des actions par les collectivités territoriales, puis une institutionnalisation de la relation par la signature d'une convention de partenariat entre les collectivités locales (exemple des cas Caen/Thiès, La garde Mbao).

[94] 5 projets sont en sommeil au Gabon ; 4 pour le Sénégal.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le *partenariat terminé* concerne celui dont l'arrêt de relation coïncide avec la fin (réalisation de toutes les actions) des projets. Il convient de préciser que cela concerne généralement des activités ponctuelles telles que l'aide d'urgence[95]. La vocation durable des relations de la coopération décentralisée induit très rarement la rupture d'un partenariat à l'issue des projets. En revanche, peuvent survenir des cas d'*abandon*.

A l'exception de la coopération Seine-Saint-Denis/ Port-Gentil qui connait une période d'instabilité (situation 2), les cas étudiés sont actifs.

La perspective retenue pour expliquer le succès du partenariat de coopération décentralisée est celle de l'implication et de la réciprocité. Il ne s'agit pas ici de réduire le succès d'un partenariat à ces deux concepts. Au contraire, notre démarche s'inscrit dans l'investigation d'une des multiples voies possibles d'explication du succès d'un partenariat. Dans notre modèle, l'implication est le concept principal. Cependant, l'importance que revêt le concept de réciprocité (tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue empirique) impose d'en tenir compte et d'en faire une présentation à part entière. Cela se justifie également par la problématique qu'elle constitue pour les praticiens de la coopération décentralisée. Ce thème revient de plus en plus dans les grandes rencontres des acteurs de la coopération décentralisée. En effet, la question de la réciprocité traduit une autre façon de concevoir la coopération Nord-sud, c'est-à-dire comme un partenariat dans lequel s'inscrivent les idées de durabilité, de solidarité, de communication et d'implication (engagement).

Notre analyse des facteurs clés de succès des partenariats conduit à une présentation distincte du rôle de l'implication dans les projets de coopération décentralisée (section 1. L'implication dans les partenariats de coopération décentralisée : dimensions et contexte) et de l'influence de la réciprocité dans l'évolution de ces projets (section 2. La réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée). Considérant l'existence de caractéristiques communes entre l'implication et la réciprocité (investissement, bénéfices, partage de normes) conduisant à la

[95] L'aide d'urgence à la coopération est constitué d'actions en réponse à des situations d'urgence dites humanitaires. Ces actions recouvrent donc essentiellement la forme de dons divers en espèce ou en nature. L'intervention des collectivités territoriales s'effectue donc aux côtés des associations locales ou nationales dans le financement, l'organisation des achats, les collectes, etc. De plus, il peut y avoir des cofinancements d'associations à buts humanitaires et l'envoi de professionnels de l'urgence (pompiers, médecins, techniciens…) auprès de la collectivité sinistrée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

volonté de maintenir et poursuivre le partenariat, nous procédons ensuite (section 3. Implication et réciprocité en faveur du succès des partenariats) au croisement des deux variables en examinant les liens entre chaque mode d'implication et la réciprocité.

VI.1. L'implication dans les partenariats de coopération décentralisée : dimensions et contexte.

Les objectifs principaux de cette recherche sont de déterminer et comprendre les modalités d'implication dans les partenariats de coopération décentralisée et d'en analyser les incidences en termes de succès du partenariat. Il s'agit ainsi dans un premier temps de présenter les résultats de l'analyse quantitative (questionnaire d'implication) et dans un second temps, de décrire l'ensemble des variables qui influencent cette implication par le biais d'une analyse qualitative. L'analyse quantitative fait ainsi ressortir les dimensions et les antécédents de l'implication dans le contexte de coopération, tandis que l'analyse qualitative permet de décrire le contexte dans lequel évolue l'implication.

VI.1.1. Les dimensions de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée et leurs antécédents.

L'analyse factorielle a confirmé le caractère tridimensionnel de l'implication dans le contexte de coopération décentralisée. La structure de l'implication dans les partenariats suit un ordre différent de celui présenté dans les travaux d'Allen et Meyer. Les composantes s'organisent de la façon suivante : implication de continuité, implication normative et implication affective.

Tableau 36. Part de la variance expliquée par mode d'implication.

Implication de continuité ou calculée	38,306%
Implication normative	21,043%
Implication affective	13,59%
	Variance expliquée : T=72,942%

L'implication de continuité dans la coopération décentralisée correspond à une volonté de maintenir le partenariat en raison des coûts associés à la rupture de ce dernier et du manque perçu d'alternatives (en nombre de partenaires éventuels). Selon cette définition, l'implication

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

doit refléter une dimension de sacrifices perçus ou de coûts liés à la rupture du partenariat (les investissements, les bénéfices) et une dimension renvoyant au manque perçu d'alternatives dans le portefeuille de partenariats ou à l'extérieur de ce dernier.

L'implication normative dans la coopération décentralisée correspond à la loyauté des partenaires, elle repose sur un sentiment d'obligation morale de maintenir le partenariat, l'identification et la congruence des valeurs.

Enfin, l'implication affective dans le partenariat de coopération décentralisée repose sur l'identification et un attachement émotionnel entre les partenaires. L'accent est davantage mis sur la dimension relationnelle et les liens interpersonnels des membres des collectivités territoriales partenaires.

Corrélativement, nous nous sommes attachés à observer les variables de ces modes d'implication dans le contexte de la coopération décentralisée. Il s'agissait d'évaluer l'adéquation du concept à notre objet d'étude, les traductions possibles et les adaptations à effectuer notamment pour élaborer notre instrument de mesure. L'étude exploratoire a permis de construire un « répertoire » de l'implication dans le contexte de coopération décentralisée et d'observer ainsi les caractéristiques de chaque mode.

Après avoir vérifié et attesté de la validité de notre échelle de mesure (**annexe 4**), nous avons eu pour objectif de déterminer les relations de causalité entre les variables explicatives (antécédents d'implication) et les variables à expliquer de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée (implication de continuité, implication normative, et implication affective). Pour ce faire, nous avons préalablement testé l'association (le lien) entres ces variables à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson. Puis, nous avons procédé à l'analyse de la régression pour établir le lien de causalité entre chaque variable et le mode de référence.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 37. Les modes d'implication et leurs antécédents dans les partenariats de coopération décentralisée.

Les modes	Les antécédents
Continuité	▪ La clarté des rôles (attentes) ▪ Le manque perçu d'alternatives pour les deux collectivités ▪ La répartition inégale des tâches entre les partenaires
Normatif	▪ La spécificité du partenariat
Affectif	▪ L'âge ▪ La communication

Le tableau ci-dessus présente les six antécédents associés à chaque mode d'implication dans le contexte de la coopération décentralisée. Le logiciel utilisé est SPSS. (cf en annexe 5 matrice des corrélations).

VI.1.1.1. Une implication de continuité reposant sur la clarté des rôles (attentes), l'iniquité et le manque d'alternatives.

L'implication de continuité infère le maintien du partenariat en raison de la considération des coûts et des pertes associés à la rupture du partenariat ainsi que du manque perçu d'alternatives. Ces coûts correspondent à la fois à des pertes d'ordre matériel (financements) ou d'ordre relationnel (relations professionnelles appréciées). Le tableau ci-après synthétise les manières de qualifier ces pertes telles qu'elles ont été évoquées dans les entretiens. Elles désignent la perte des investissements (antérieurs et actuels) et leur caractère irrécupérable (investissements spécifiques), la perte totale ou partielle de ce qui a été acquis (les bénéfices).

Nous avons répertorié un ensemble de pertes de différentes natures: matérielles, immatérielles, économiques et non économiques, d'ordre relationnel et symbolique, d'ordre professionnel et technique mais aussi politique (cf.tableau 38).

En cas de rupture du partenariat, certains participants considèrent que les pertes seraient collatérales tandis que d'autres estiment que les pertes seront beaucoup plus lourdes pour le partenaire du Sud. Cela s'explique par l'impact de la coopération décentralisée sur le territoire partenaire en termes de développement. Un regard plus précis sur l'ensemble des acteurs d'une collectivité, pouvant être touchée par les pertes, montre l'existence de pertes indirectes (notamment pour la population). Tout comme les investissements, les pertes sont relatives.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Pour certains partenaires, l'effet d'une rupture serait supportable. Pour d'autres, et spécialement pour certaines collectivités du Sud, elles seraient plus préjudiciables.

C'est en raison de ces ambivalences et de la complexité d'un partenariat de coopération décentralisée que nous avons volontairement décomposé les items des pertes et des alternatives, en perte pour la collectivité d'appartenance et perte pour la collectivité partenaire (qu'elle soit du Nord ou du Sud) et en alternatives pour la collectivité du Nord et du Sud. La rupture de la coopération se caractérise avant tout par la perte d'un partenaire important pour chaque collectivité. Ce n'est qu'au regard de l'importance qui est accordée à ce dernier que peuvent être évaluées les alternatives. Nous nous intéressons donc aux antécédents de l'implication de continuité.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 38. Les types de pertes en cas de rupture du partenariat de coopération décentralisée.

Type de pertes	Extraits des entretiens
Relations entre les peuples	« Parfois les coopérations sont faites sur base de relations entre les peuples et quand elles sont rompues pour des raisons politiques, c'est très difficile » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28)
Des relations professionnelles	« Les techniciens perdraient un contact avec les professionnels de notre collectivité du nord qui les intéresseraient » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20)
L'enrichissement culturel Ouverture sur le monde	« Ce serait une manière aussi de se déconnecter de tout ça, de tout ce que vit une partie de ces citoyens qui est très riche » (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2)
Image et notoriété (réputation, crédibilité, poids politique)	« On perdrait un poids politique énorme, parce notre région (moi on me l'a toujours dit mais je le constate un peu), on a la réputation d'être très dynamique en comparaison avec les autres » (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2) « Notre perte serait la perte de crédibilité vis-à-vis des gros bailleurs internationaux ; si on veut à l'avenir obtenir d'autres financements internationaux, sur d'autres projets pour d'autres pays, il faut qu'on puisse mener ce projet-là à son terme. »(Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20) « Les élus perdraient des occasions d'améliorer leur bilan politique auprès de la population parce que des projets promis ne se feraient pas » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20)
Le temps et l'investissement émotionnel du partenariat	« On est arrivé à un stade où on a l'impression de faire du travail qui sert à quelque chose, donc il n'y a aucune raison d'interrompre ça(29) » « Ça nous a pris deux ans pour mettre en place ce projet, revenir en arrière ce sera très préjudiciable pour nous » (Conseiller, Sud, entretien n°25).
L'argent (financements)	« Le financement européen, ils perdraient le financement que nous même on apportait» (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20.)
L'emploi	« Ils perdraient leur raison d'être puisque ce sont des techniciens qui sont recrutés pour mettre en place la coopération; Ils perdraient leur travail. » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).
Expertise	« Ils perdraient les quelques conseils qu'on leur apporte » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20). « Un manque énorme pour une collectivité en terme d'apports pour le développement » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

Les antécédents de l'implication de continuité.

Le coefficient de corrélation a montré un lien entre l'implication de continuité, le potentiel motivationnel, la clarté des attentes du partenaire vis-à-vis de soi, l'équité dans la répartition des tâches, le manque d'alternatives pour le Nord et pour le Sud. Il y a ainsi des corrélations avec des variables qui ne sont pas théoriquement associés à l'implication de continuité telle que la clarté des attentes et l'équité dans la répartition des tâches. Les résultats montrent que pour chaque collectivité, les attentes de son homologue sont considérées comme étant clairement définies.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 39. Fréquences "clarté des rôles".

	Variable	Item	Pas d'accord	Ni en désaccord ni en accord	D'accord	Total
A.IA2	Clarté des rôles (1)	« Au sein de votre collectivité vous savez de manière claire ce que votre partenaire attend de vous »	7	9	**17**	33

Chaque collectivité territoriale sait ce que son homologue attend d'elle. Dans ce contexte, chaque partie sait quel doit être son rôle au sein du partenariat. Les attentes, en termes d'apports ou investissements de tout ordre, impliquent la connaissance des motivations de l'autre : « dans quelle optique est-il en coopération avec moi et que puis-je lui apporter au regard de mes moyens ? ». Cela renvoie à la question de la réciprocité. La clarté des rôles évoque également une idée de transparence vis-à-vis du partenaire.

Le deuxième antécédent est relatif à l'équité dans la répartition des tâches. Il réfute l'équilibre de la répartition de celles-ci entre les partenaires. Nous avons tenté d'expliquer cela par la difficulté perçue par les parties prenantes. Ainsi, l'analyse de cette variable révèle que, pour les partenaires du Nord dans leur ensemble, les exigences ne paraissent pas élevées. Pour les partenaires du Sud, il n'y a pas d'unanimité sur ce sujet. Cela nous amène à conclure que le déséquilibre perçu dans la répartition des tâches est lié objectivement aux compétences et aux ressources respectives des partenaires.

A cette perception de déséquilibre est associée celle d'une absence d'alternatives, non seulement pour collectivité d'appartenance (AIC1), mais aussi pour le partenaire, en particulier lorsqu'il est du Sud (AIC5).

Les alternatives correspondent à la possibilité de nouer un partenariat équivalent ou meilleur que le partenariat concerné avec d'autres partenaires (membres du portefeuille d'une collectivité ou non). Il s'agit notamment des collectivités avec lesquelles l'un des partenaires pourrait tisser une relation similaire en termes de thématique de projet et de qualité de la relation. Nous considérons deux façons de les qualifier : quantitativement (nombre de partenaires disponibles) et qualitativement (caractéristiques propres à la localisation géographique, aux enjeux ; à la thématique de coopération, etc.). C'est la conjonction de ces deux dimensions qui influence la perception de la disponibilité et des alternatives.

Pour déterminer les alternatives de manière quantitative, nous avons calculé le nombre de partenaires restant disponibles dans le portefeuille d'une collectivité au sein d'un même pays.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Pour permettre l'analyse, la détermination du nombre a volontairement été circonscrite au portefeuille de partenariat d'une collectivité. Bien entendu, les alternatives ne se limitent pas au portefeuille existant du partenaire, elles peuvent se situer en dehors de celui-ci ; dès lors, il s'agit de nouvelles relations partenariales. Toutefois, les coûts (temps, énergie) liés à la recherche d'un nouveau partenaire et les investissements nécessaires pour nouer une nouvelle relation peuvent s'avérer dissuasifs.

Le nombre moyen d'alternatives pour une collectivité française est de zéro, en revanche, celui de la collectivité africaine est de 1. Même si on note l'existence d'une alternative pour la collectivité africaine. Cette dernière ne peut se substituer au partenaire existant. Nous confirmons ainsi le caractère unique de chaque partenariat en raison de la zone géographique de coopération, des enjeux poursuivis, de la nature des projets communs, des thématiques, de la culture, de la qualité de la relation, des bénéfices du partenariat, etc. Ainsi, en cas de rupture du partenariat, il paraît difficile de trouver un partenaire identique qui correspondrait à l'alternative idéale.

Encadré 11. L'implication de continuité dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits des entretiens).

« Je pense que notre commune, comme son partenaire du sud, a tout à gagner, plus qu'à perdre finalement. […] pour notre partenaire, c'est également tout à gagner à s'appuyer sur une ville qui innove, crée. Voilà, je pense qu'il y a plutôt tout à gagner» (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°1).

« Chaque ville est unique, chaque relation avec la ville est unique. Chaque partenariat est unique. C'est propre aux personnes qu'on rencontre et avec lesquelles on travaille » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« A partir du moment où on change de collectivité, on ne s'attend pas à retrouver les mêmes personnes » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

« Quand on propose un nouveau partenariat à une collectivité, c'est parce qu'on a des raisons de le proposer à cette collectivité et pas à une autre. Elles (ces raisons) n'ont rien à voir avec une comparaison avec celle avec laquelle on a arrêté » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

« Pas de comparaison avec les autres collectivités, on aurait pu ne rien faire mais les coopérations sont indépendantes. Les thématiques sont différentes, les besoins ne sont pas les mêmes ; c'est au cas par cas » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

L'absence d'alternatives, l'iniquité, et la clarté des attentes, comme antécédents de l'implication calculée, conduisent à considérer que l'implication continue résulte d'un calcul ;

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

bien que ce calcul soit en partie fondé sur des motifs moraux. En effet, la prise en compte de l'absence d'alternatives pour le partenaire se rapproche de l'altruisme. Le calcul est ainsi influencé par le devoir de solidarité et de loyauté significatif d'une implication normative.

VI.1.1.2. Une implication normative fondée sur la spécificité du partenariat.

L'implication normative se caractérise par un sentiment d'obligation vis-à-vis du partenaire/ou du partenariat. Il implique la congruence des valeurs et loyauté. Pour expliquer l'implication normative, nous avons tenu compte de l'absence de corrélation pour l'ensemble des variables et l'implication normative (à l'exception de la spécificité[96]). Eu égard à la proximité entre l'implication normative et l'implication affective, nous avons introduit des variables de l'implication affective pour expliquer l'implication normative. En effet, dans les travaux de Meyer et Allen (1990) étaient proposées d'utiliser différentes variables de l'implication affective (*clarté des attentes*, *l'ambiguïté des rôles*), une variable de l'implication de continuité (spécificité) et la *norme d'engagement* (en tant que variable unique de l'implication normative). Seule cette dernière variable n'a pas montré de corrélation significative dans les travaux d'Allen et Meyer (1990). Nous avons donc repris les mêmes variables pour les tester dans notre modèle. Le résultat de la régression n'a retenu que la ***spécificité du partenariat*** (item : changer de partenaire conduit à créer des projets différents) avec une explication de 25% de la variance de l'implication normative.

La spécificité est ici relative aux projets (item IN1). Ils ne sont pas transférables d'un partenariat à un autre. Cette spécificité reposerait sur le capital construit ; notamment les normes relationnelles partagées (Macneil, 1980). Celles-ci dissuaderaient les partenaires de rompre le partenariat. Le caractère unique du partenariat et le degré d'internalisation des normes créent l'obligation morale de continuer le partenariat. Ces normes sont notamment, l'intégrité du rôle, la réciprocité, la participation, la solidarité, la responsabilité, la réalisation de la promesse, le bien-fondé des moyens. Ambroise *et al.*(2009) considèrent que l'intégrité du rôle évoque le comportement des acteurs sur le long terme, leurs obligations et les relations personnelles. La préservation de la relation devient une norme qui renforce l'importance de la

[96] Nous traduisons transferability par *spécificité* qui traduit mieux le caractère unique du partenaire ou du partenariat dans son ensemble. Spécificité du partenariat repose notamment sur la difficulté de transfert des projets en raison de la présence d'actifs spécifiques (relationnels, financiers, matériels etc.)

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

solidarité. Le bien-fondé des moyens exprime l'idée selon laquelle les relations sociales doivent être gouvernées par des principes acceptés et des pratiques de décorum.

On observe ainsi une formalisation de la réciprocité et de la réalisation de la promesse dans les conventions (cf. en **annexe 6**, exemple de convention). Nous mettons en exergue les normes de *solidarité* et de *réciprocité*, ainsi que les principes *d'égalité* et de *participation* qui figurent (entre autres) dans la *Charte de la coopération décentralisée pour un développement durable* (avril 2004). Les représentants des collectivités territoriales signataires s'engagent à ce que ces principes soient mis en œuvre au sein leurs différents partenariats. Certaines collectivités joignent cette charte à l'ensemble de leurs conventions de partenariat.

A titre d'exemple, l'assemblée départementale du Conseil Général de l'Isère a voté la charte de la coopération et du développement durable ; elle est annexée aux conventions de coopération de 2008. En 2012, une nouvelle charte construite avec l'ensemble des acteurs et partenaires a été élaborée. Elle comporte les principes fondamentaux de la charte de 2004. Nous estimons que le temps nécessaire à la construction des normes communes et à leur renforcement est également un élément à prendre en compte, d'une part, dans la perception de la spécificité du partenaire et, d'autre part, dans la volonté de poursuivre la relation partenariale.

Encadré 12. L'implication normative dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits des entretiens).

« Passer d'un projet à un autre, c'est la vie d'une coopération. Notre position, c'est qu'à partir du moment où on s'est engagé avec une collectivité, on reste avec cette collectivité aussi longtemps que possible ; on ne change pas de partenaire. Changer de projet n'implique pas de changer de collectivité partenaire » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

« Chaque partenariat est unique, c'est propre aux personnes qu'on rencontre et avec lesquelles on travaille » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« A partir du moment où on change de collectivité, on ne s'attend pas à retrouver les mêmes personnes » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

Contrairement à l'implication de continuité qui repose principalement sur le manque perçu d'alternatives, l'implication normative se fonde sur le partage et l'internalisation de normes. L'unicité de chaque partenariat renforce sa spécificité et alimente l'obligation de la loyauté.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Cela résulte de l'identification (au partenaire) qui rapproche l'implication normative de l'implication affective.

VI.1.1.3. Une implication affective renforcée par l'âge et la communication.

L'âge comme antécédent de l'implication affective correspond à l'effet de l'expérience et de l'ancienneté sur l'attachement et le sentiment d'appartenance. L'âge moyen des participants est de 40 ans. La communication est perçue comme l'élément le plus important dans les échanges ; elle est généralement caractérisée par une bonne qualité et une certaine fréquence. La communication est considérée par Mohr et Nevin (1990) comme une *colle* employée pour maintenir une relation positive entre les partenaires ; elle crée un sentiment d'appartenance à une équipe, ainsi que la confiance. Elle promeut la collaboration inter-organisationnelle et une compétence relationnelle (Paulraj, Labo, & Chen, 2008). Ce n'est que sur la base d'une relation dite « fraternelle » que se construit et s'exprime la solidarité à l'échelle internationale. Sur les 33 participants, 25 trouvent qu'il y a un attachement émotionnel au partenariat.

Encadré 13. L'implication affective dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits des entretiens).

« Il y a de l'attachement émotionnel au projet. Si on ne l'avait pas, les projets qu'on fait ne verraient jamais le jour, ça demande beaucoup d'implication personnelle bien au-delà d'un temps de travail normal » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

« Tous les élus, qu'on a vu, sont dans l'affectif. Ils ne sont plus du tout dans le politique ou le technique » (43).

« Il y a vraiment un attachement sur des coopérations assez longues de la part des deux territoires qui sont en partenariat, plus ou moins fort selon le type de coopération mais c'est assez important. En fait, il y a surtout un attachement sur des coopérations à taille humaine » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

Pour conclure, le calcul apparaît comme le mode d'implication principal dans les partenariats de coopération décentralisée. En effet, les résultats sur la relation entre l'implication normative et affective et leurs antécédents sont peu satisfaisants, ce qui n'est pas le cas pour ceux de l'implication de continuité. Certes, cela pourrait s'expliquer par la faible taille de notre échantillon. Toutefois, dans la mesure où la validité et la fiabilité de notre échelle ont été attestées, nous considérons ces résultats comme une première approche de l'implication dans la coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

L'implication affective est généralement érigée comme le mode d'implication le plus élevée tandis que l'implication calculée est considérée comme la forme la plus faible. Elle traduit en effet, une implication par défaut liée à un manque perçu d'alternatives. De plus, elle est présidée par la peur de perdre les investissements effectués ainsi que les bénéfices réalisés dans les partenariats. Compte tenu de la dimension de solidarité portée à la coopération décentralisée avec des collectivités du sud, nous pensions que la dimension affective serait le premier facteur d'implication dans le partenariat. Néanmoins, la dimension du calcul prédomine et repose sur les éléments objectifs.

Si les trois modes d'implication sont complémentaires, il s'agit d'une structure globale de l'implication dont les composantes ont des degrés variables. Le lien entre ces trois modes d'implication semble s'orienter vers la notion de réciprocité. En effet, l'implication calculée est expliquée par la perception réciproque d'un manque d'alternatives pour l'ensemble des partenaires ; cela traduit donc un sentiment de dépendance mutuelle. L'implication normative repose sur des normes partagées mutuellement (dont la réciprocité). L'attachement émotionnel et le sentiment d'appartenance, caractéristiques de l'implication affective ne peuvent perdurer que dans l'expression réciproque de cet attachement et de ce sentiment.

Ainsi à l'instar de Wu *et al.* (2006), nous considérons que les similitudes entre le concept d'implication et de réciprocité imposent une analyse approfondie. Il s'agit d'en déterminer les facteurs et les modalités dans le contexte de coopération décentralisée. Les résultats de l'analyse quantitative permettent de décrire la structure de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée. Quant à l'analyse qualitative, celle-ci permet une meilleure compréhension du contexte tant sur le plan de l'implication que sur celui de la réciprocité. Ultérieurement, il s'agira de discuter du positionnement de ces deux concepts (modérateur/médiateur) par rapport au succès d'un partenariat.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

VI.1.2. Le contexte de l'implication dans les partenariats.

Afin de faciliter la compréhension du phénomène de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée, nous avons procédé, pour les 22 partenariats étudiés, à une analyse descriptive des différentes caractéristiques du contexte. Celles-ci sont regroupées suivant trois rubriques principales : les caractéristiques du partenariat, les caractéristiques des collectivités partenaires et les caractéristiques personnelles et interpersonnelles des acteurs. L'objectif est de rendre compte de la prégnance et l'influence d'un certain nombre d'éléments contextuels dans l'engagement des acteurs et leur implication au sein du partenariat.

Compte tenu du nombre important d'éléments susceptibles d'avoir un impact sur l'implication et sur la réciprocité, nous présentons un ensemble de variables en précisant qu'elles ne sont pas exhaustives. Pour la plupart, ces variables sont issues de l'échelle de mesure de l'implication de Meyer et Allen (1991) et insérées dans notre questionnaire. Cela explique pourquoi nous parlons de mesure quantitative. En raison de leur difficulté d'insertion dans le questionnaire et de l'absence de mesure à l'aide d'une échelle, d'autres sont évaluées qualitativement. Enfin, la grande majorité de ces variables font l'objet d'une double mesure (quantitative et qualitative) en conformité avec notre choix méthodologie qui est celui de la triangulation méthodologique ou méthodologie mixte (quantitative et qualitative). Cela permet non seulement de déterminer leur influence sur les modes d'implication et leur corrélation, mais aussi de décrire leur traduction dans le contexte de coopération décentralisée. La position complexe de la réciprocité par rapport à l'implication (antécédent, médiateur, modérateur ou conséquence) nous conduit à l'analyser séparément. Certaines variables sont communes aux deux concepts (implication et réciprocité). Toutefois, leur signification et leur influence ne s'exercent pas toujours de manière identique (cas de la dimension temporelle et de l'interdépendance).

En combinant à la fois le modèle d'explication du succès d'un partenariat (Mohr & Spekman, 1994) et le modèle des antécédents de l'implication (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Allen & Meyer, 1990 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; McElroy et al., 2001), nous opérons une distinction entre ce qui relève des caractéristiques du partenariat (durabilité, interdépendance, coordination, répartition des rôles, communication, investissements et bénéfices), ce qui est caractéristique des collectivités partenaires (asymétrie organisationnelle, expériences, portefeuille de partenariats) et ce qui est du registre des individus (démographie,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

personnalité, compétences, implication de l'élu) et de leurs relations (proximité et considération).

VI.1.2.1. Les caractéristiques du partenariat.

Les travaux de Mohr et Spekman (1994) soutiennent l'importance des caractéristiques du partenariat sur le succès de ce dernier. Il s'agit des éléments structurels et relationnels du partenariat organisationnel. Les relations interindividuelles sont présentées ultérieurement.

Tableau 40. Les variables des caractéristiques du partenariat.

Variables	Définitions	Synonymes ou concepts associés	Référencess	Types de mesure	Descriptions de la mesure
Durée de la relation	Période de temps depuis laquelle le partenariat existe.	Age ou durée de la relation, continuité, durée avec le partenaire	(Dyer & Chu, (2000); Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995; Anderson & Weitz, 1989)	Quantitative hors questionnaire	Calcul de la durée du partenariat depuis la date de la formalisation (signature de la première convention) jusqu'à ce jour.
Volonté de poursuivre la relation ou orientation long terme	Intention des partenaires de maintenir la relation dans le futur	Poursuite de la relation, intention de rompre le partenariat, continuité de la relation.	Krause (1999); Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995; Heide & Miner, 1992	Qualitative	Durée de la relation prévue dans convention de partenariat et renouvellement(s) de cette dernière.
La dépendance	Evaluation de la valeur des ressources procurée par le partenaire combinée à l'absence ou la faiblesse des alternatives.	Dépendance relative ou asymétrique, coûts de rupture, déséquilibre du pouvoir ; interdépendance	McCarter & Northecraft, (2007)(McElroy *et al.*, 2001; (Morgan & Hunt (1994); Emerson, 1962)	Quantitative hors questionnaire	Calcul de ratio sur la base du portefeuille de projets (volume et coûts des projets etc.) et du nombre de partenaires.
La coordination	Actions et prises de décision conjointes entre les partenaires pour l'accomplissement des tâches collectives	Coopération, actions conjointes	(Morgan & Hunt, 1994 ;Anderson & Narus, 1990 ;Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976)	Quantitative	Item *: « Dans le partenariat chaque acteur participe à la prise de décision »*
Perception des rôles					
Ambiguïté des rôles	Compréhension insuffisante des attentes et des responsabilités associées à une	Opposée à la clarté des rôles	Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, (2002); Mathieu & Zajac (1990);	Quantitatif et qualitatif	Item *« Votre partenaire sait de manière claire ce que vous attendez de lui »*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

	position particulière (Kahn *et al.*, 1964)		Allen & Meyer, 1990)		*«Dans votre collectivité les acteurs se trouvent assignés à des missions sans vraiment bien comprendre ce qu'ils doivent faire »*
Communication	Quantité fréquence et qualité du partage d'information entre les partenaires « Partage formel et informel d'informations significatives et opportunes » (Anderson & Narus, 1990, p. 44)	Communication bilatérale ou collaborative, échange d'information, partage d'information, Mode, contenu	Prahinski & Benton, 2004; Mohr, Fisher, & Nevin, 1996; (Mohr & Spekman, 1994) (Anderson & Weitz, 1992); Mohr & Nevin, (1990); Anderson & Narus, 1990, p. 44)	Quantitative et qualitative	Item : *« Il y a très souvent des échanges d'informations concernant l'avancée du projet »*
Structure d'échange					
Investissements	Contribution de chaque partenaire en termes de temps, d'effort, de ressources (matérielles, financières, techniques, humaines…) afin de construire une relation solide.	Contributions, apports de nature diverses	Palmatier, Dant, Grewal, & Evans (2006) ; De Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci (2001); Jap & Ganesan, (2000) Ganesan (1994),	Qualitative	
Bénéfices de la relation	Bénéfices tirés du partenariat incluant des aspects matériels et immatériels de nature instrumentale et/ou symbolique	Bénéfices, gains, retombées et apports fonctionnels et sociaux	Palmatier *et al.*(2006); Hennig-Thurau *et al.*(2002); Meyer & Hercovitch, (2001); Morgan & Hunt (1994)	Quantitative et qualitative	Item *« Il y a des choses que seule la coopération décentralisée peut apporter ».*

Des partenariats durables.

Les partenariats de coopération décentralisée s'inscrivent dans un horizon temporel relativement long (conventions pluriannuelles). L'intention de poursuivre la relation est présente dans les différents discours. Par ailleurs, les renouvellements de convention-cadre ou la signature de conventions opérationnelles (annuelles ou pluriannuelles) sont des indicateurs pertinents de l'inscription de la relation dans la durée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Encadré 14. L'orientation long terme dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits des entretiens).

« On s'installe dans la durée » (expert technique affecté au Sud, entretien n°3).

« Ce sont des projets qui s'impriment vraiment dans la durée, on est sur des échelles de 10, 15 à 20 ans » (Conseiller technique, Nord, entretien n°37).

« Ca fait plus de 20 ans qu'on a des liens avec le territoire» (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2).

«On s'inscrit plutôt dans un temps (dans une dynamique de temps qui est franco française) que dans une dynamique qui est celle du pays. Cela peut expliquer pourquoi parfois les projets durent » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Dans la coopération décentralisée que vous avez dû remarquer, c'est que c'est une coopération qui s'inscrit dans la durée et finalement va permettre d'envisager des actions non pas sur des laps de temps courts, comme on peut le voir dans les autres coopérations, mais sur des périodes bien plus longues » (Conseiller technique, Nord, entretien n°37).

A l'intention de maintenir la relation, nous associons l'antériorité de cette dernière. L'ancienneté de la relation constitue un facteur mobilisateur pour l'échange coopératif. Cela se vérifie notamment pour les cas dits « historiques ».

> *« Par l'ancienneté des liens, on a du coup un dynamisme de coopération assez extraordinaire »* (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2).

L'histoire du partenariat et la mémoire de ce dernier peuvent déterminer son orientation sur le long terme.

> « *Le temps qui passe n'efface pas le temps passé* » (Chargé de mission, Nord, département, entretien n°44).

Dans l'analyse de nos cas, la variable retenue est celle durée de la relation[97] ou de l'ancienneté du partenariat (formel et informel). Sont à considérer l'ancienneté formelle et l'ancienneté informelle. L'âge formel du partenariat est calculé à partir de la date de signature de la première convention. L'âge informel renvoie aux premiers contacts et aux autres formes de relation (entre les collectivités territoriales) qui préexistaient avant la formalisation (cas des partenariats de Caen/Thiès ; de Toulouse/Saint-Louis ; etc.). Selon les situations, on observe

[97] La temporalité circonscrit la relation dans un début et dans une fin, or les partenariats étudiés sont toujours en cours. Il est donc question d'âge du partenariat plutôt que de temporalité qui supposerait qu'ils sont terminés.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

des âges variables ou coïncidents. **L'ancienneté moyenne des partenariats de notre étude est de 11 ans.** Néanmoins, cette notion de durée du partenariat est à relativiser avec le statut réel du partenariat (partenariat actif, inactif). Certaines coopérations connaissent des difficultés mais cela reste peu évoqué. On perçoit globalement un tabou autour de la rupture en raison du fait qu'elle est implicitement appréhendée en termes d'échec.

Encadré 15. La rupture du partenariat signe d'échec du partenariat (extraits d'entretiens).

« Les collectivités ne donnent pas toujours l'information en disant : on a arrêté notre coopération » (expert technique du Nord au Sud, entretien n°3).

« ''Dans la durée'', ça veut dire que ce n'est pas fait pour se séparer ou autre » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

« On n'envisage pas la fin de la coopération. On est arrivé à un stade où on a l'impression de faire du travail qui sert à quelque chose, donc il n'y a aucune raison d'interrompre ça » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

« On ne peut pas divorcer, mais on a un projet en sommeil » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« On s'est engagé quand même sur une pérennité donc on n'est pas là pour faire des petites opérations ponctuelles donc je le considérerais comme un échec avant tout » (Directeur service autre que RI, Nord, commune, entretien n°40).

Une forte interdépendance entre les partenaires.

Les relations entre organisations impliquent une influence mutuelle mais pas forcément d'égale ampleur. On parle d'interdépendance caractérisée par la dépendance mutuelle entre les organisations. L'idée est que plus l'interdépendance est élevée plus l'implication (notamment dans ses formes calculée et affective) est élevée. Dans une relation inter-organisationnelle, l'interdépendance est la condition selon laquelle les bénéfices et les stratégies d'une organisation sont affectés par le comportement conjoint des deux parties (Mahapatra *et al.* 2010).

> *« On n'est un peu dépendant les uns des autres, on ne peut pas tout faire tout seul. »* (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

Il convient d'opérer une distinction entre une interdépendance transactionnelle et une interdépendance relationnelle (Cornu, 2004). L'interdépendance transactionnelle est

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

caractéristique d'une relation dominée par les considérations économiques et l'intérêt (calculatoire). Pour une collectivité, la dépendance transactionnelle s'évalue au regard du volume de projets, des coûts de de ces derniers, du montant de l'aide au développement (cf. **annexe 7**), de l'impact économique sur le territoire, etc. L'interdépendance relationnelle repose la force des relations inter-organisationnelles et interpersonnelles. Elle est influencée par le contexte historique et social ainsi que ses évolutions. Ce sont les liens créés entre les individus qui vont constituer l'actif spécifique de la relation partenariale.

Certaines collectivités sont insérées dans une *constellation* de partenariats : le portefeuille de partenaires. Elles détiennent plusieurs partenaires se répartissant sur un ou plusieurs pays. La structure relationnelle peut se trouver modifiée en fonction de la composition du portefeuille Elle n'est donc pas fixe. En cas d'opportunités nouvelles ou de changement de partenaires, peuvent se renforcer des relations existantes ou s'en établir de nouvelles. Au vu de leurs portefeuilles de partenaires, les résultats de notre recherche révèlent des degrés de dépendance élevés pour les collectivités françaises à l'échelle du pays de coopération (Sénégal ou Gabon). En revanche, leurs homologues africains affichent un degré de dépendance modéré. Les données et le mode de calcul sont présentés dans **annexe 8**. L'une des explications est une spécialisation du portefeuille pour les collectivités françaises (un nombre restreint de collectivités partenaires au sein du même pays), alors que pour les collectivités partenaires africaines, cela s'apparente à une diversification du portefeuille.

La dépendance, comme absence d'autonomie, résulte des sujétions financières, techniques et relationnelles entre les partenariats. L'autonomie n'est pas à concevoir comme l'impossibilité pour chaque collectivité d'assurer ses responsabilités usuelles sans son partenaire. Le principe du respect de l'autonomie est fondamental. Toutefois, les liens inter-organisationnels qui unissent les collectivités ne sont pas sans effets.

La dépendance qui est créée est fonction de la spécificité des actifs (de la nature des aides et du montant des apports), de leur caractère transférable et/ou et de la disponibilité de ressources alternatives en dehors du partenariat. Ainsi, lorsqu'elle porte par exemple sur des transferts de technicité, la question est de déterminer si ceux-ci sont envisageables avec d'autres partenaires.

La dépendance d'une collectivité par rapport à une autre peut conférer du pouvoir à cette dernière. Ce pouvoir est à concevoir comme une influence potentielle et réside implicitement

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

dans la dépendance de l'autre. L'investissement motivationnel est lié aux avantages obtenus par le biais du partenariat mais également à la disponibilité de ces avantages en dehors du partenariat. Avantages obtenus et avantages potentiels sont déterminants dans la structure de dépendance. Plusieurs éléments montrent également que ce pouvoir se manifeste dans le fait d'entretenir la dépendance du partenaire.

Encadré 16. L'entretien de la dépendance et du pouvoir (extraits d'entretiens).

« Renforcement des capacités, transferts des savoirs… restent des concepts qui créent la dépendance en termes de dépendance technique » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Le plus grand tort des projets, c'est qu'on crée des besoins de formation et du coup les partenaires sont en éternelle position de formés » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« La colonisation a engendré une habitude de dépendance qui n'a pas encore disparu, il y a un grand chemin à faire mais c'est faisable » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

« Si on doit faire de la coopération de solidarité, ça veut dire qu'il y a un déséquilibre ; c'est nous qui l'organisons ce déséquilibre ! »(1).

« Des dérives dans la coopération, où on entretient des choses sans qu'au niveau local ça puisse être approprié ou autonome » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

« Ces outils (de gestion) créent le blocage […] parce qu'on met le partenaire dans une situation de faiblesse et dans une situation où il faut qu'il passe du temps à comprendre et à maitriser ces outils. […]L'outil devient l'élément de puissance ; on crée du déséquilibre et le déséquilibre continue à rester » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

La dépendance dans les partenariats est multidimensionnelle car on y retrouve de l'apprentissage (par le renforcement des capacités), des éléments économiques (les financements), des éléments de pouvoir, de l'affectif (par les liens émotionnels reliant les acteurs). L'interdépendance transactionnelle et l'interdépendance relationnelle étant fortement liées, il importe de les analyser simultanément. Compte tenu de l'indisponibilité des informations sur les données financières de certains projets, sur les budgets des collectivités, sur les mesures d'impact, etc., nous n'avons pas pu véritablement évaluer la dépendance transactionnelle. Nous traitons donc surtout de la dépendance relationnelle s'évaluant sur la base du nombre de liens de coopération. Nos travaux futurs consisteront à analyser l'interaction de ces deux types d'interdépendance et de leurs effets.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Une coordination multi-niveaux.

La coordination est définie comme la manière par laquelle *« les parties travaillent correctement ensemble pour accomplir un ensemble de tâches collectives »* (Van de Ven *et al.*,1976). L'objectif d'une coordination est d'assurer la cohérence globale des actions menées concomitamment par différentes parties prenantes. En ce qui nous concerne, elle est principalement évaluée par la prise de décision conjointe.

Sur les 33 participants, 27 s'accordent sur le fait que les décisions sont prises de manière conjointe en ce qui concerne les projets.

Dans un partenariat coopération décentralisée, la coordination peut intervenir à différents niveaux : au niveau des collectivités partenaires du Sud ou entre les collectivités du Nord et leurs partenaires du Sud (Etats respectifs, acteurs locaux, les institutions…). La coordination peut ainsi s'effectuer de manière verticale, horizontale ou transversale (thématique, géographique).

La DGCID distingue différents niveaux de coordination : la coordination des initiatives avec celle de l'Etat (Français) ; la coordination avec les stratégies de développement, d'aménagement du territoire et de gouvernance des pays dans lesquels sont situés les partenaires ; la coordination avec les collectivités territoriales intervenant dans le même pays ; la coordination des acteurs locaux d'un même territoire ; la coordination des acteurs agissant dans un même secteur thématique (avec une dynamique de réseau et de capitalisation des bonnes pratiques) ; la coordination avec les autres acteurs à l'échelle internationale (collectivités territoriales de l'UE ; organismes communautaires et multilatéraux : programmes ART GOLG du PNUD).

Ces différents types de coordination visent l'amélioration de la diffusion de l'information et la mise en commun des données (répertoire des partenariats et projets tenu et mis à disposition par la DAECT ou celui de la Direction de la Coopération Décentralisée au Sénégal). Ils participent également à la mise en réseau des acteurs d'un même territoire par les dispositifs régionaux (voir annexe 9, réseaux régionaux). Ils conduisent au développement numérique de plates-formes multi-acteurs par pays et par destination (par exemple les « groupes pays » de CUF) ou de plateformes thématiques (le réseau numérique des villes, PS-Eau dans le domaine de l'eau). En définitive, la coordination correspond à l'ensemble des dispositifs permettant

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

une mutualisation pour une cohérence des initiatives et des actions. Les appels à projets y participent également pour beaucoup.

Encadré 17. La coordination par la mutualisation (extraits d'entretiens).

« Que de part et d'autre, on mette en lien les acteurs de mêmes thématiques » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1).

« Les collectivités pour le Sénégal se rencontraient par ailleurs aussi parce qu'elles devaient se coordonner par rapport aux financements du ministère » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1).

« Dans le cadre la coopération qu'on mène, et en partenariat avec la ville de xx qui intervient aussi à chez notre partenaire du sud, on a mutualisé nos forces pour soumettre au MAEE une demande de subvention qui a été acceptée » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

« On est plusieurs collectivités françaises à travailler sur ces questions avec leur partenaires sénégalais, il s'est créé une plateforme des villes françaises travaillant sur cette thématique dans un souci de mutualisation (partager nos expériences). Normalement, il doit se créer la même chose côté sénégalais mais cela met plus de temps à démarrer » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

Au Sénégal, par exemple, le programme de modernisation de l'Etat civil a permis d'harmoniser le processus auprès des différentes collectivités sénégalaises concernées. Ainsi dans le cadre de la coopération décentralisée, de nombreux projets sur la thématique de la gouvernance locale (notamment la gestion de l'état civil) ont vu le jour. La coordination est également organisée à l'échelle horizontale avec les autres intervenants notamment dans le cas des mutualisations (Cergy/Caen/Thiès ; Malakoff/Mantes la Jolie/Ngogom). La coordination n'est possible que combinée à la clarté des rôles respectifs et une bonne communication.

La perception des rôles.

Les projets de coopération décentralisée sont gérés à distance. De ce fait, la perception des rôles influe sur la définition des comportements et des engagements respectifs. La coordination est ainsi directement liée à clarification et la perception des rôles. A contratio, l'ambiguité des rôles correspond à l'imprécision de la tâche, d'un mandat ou d'un poste de travail (Kahn *et al*,.1964). Elle est surtout due à un manque d'informations ou un manque de directives politiques et stratégiques claires. Analysées au regard des missions respectives des partenaires, les réponses des interviewés convergent vers la nécessité de clarifier les rôles

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

respectifs notamment par la compréhension des missions de chacune des collectivités partenaires.

> *« Il faut des axes de travail clairement identifiés c'est-à-dire co-réfléchis, co-décidés et en adéquation avec les besoins des populations et les stratégies du territoire»* (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°1).

Du point de vue qualitatif et pour notre échantillon de cas, la qualité de la relation se caractérise par une bonne communication entre les partenaires bien que celle-ci soit parfois soumise à des aléas techniques ou à un manque de rigueur. Une proximité au sens large semble installée entre les partenaires, elle s'accompagne d'un sentiment de reconnaissance et de valorisation tant au Nord qu'au Sud. Sur le plan des échanges, les investissements et les bénéfices sont de nature diversifiée, ce qui offre un potentiel de réciprocité multiforme.

Une communication, interne et externe, foisonnante.

Dans la coopération décentralisée, l'analyse de la communication conduit à distinguer entre la c*ommunication collaborative* (entre les partenaires) et la *communication non collaborative* (ou « communication de masse »). La première correspond à la circulation des informations entre les partenaires directs ; la seconde vise à informer l'ensemble des parties prenantes telles que la population locale, les acteurs non gouvernementaux, les décideurs publics, etc. (via les média de masse : journaux, internet,…). A la communication collaborative peuvent être associées les informations produites par une tierce partie telle que les organismes partenaires (institutionnels et associatifs…) qui effectuent des diagnostics ou évaluations et soumettent leurs rapports aux partenaires concernés. Dans le cadre du partenariat, la communication collaborative est évaluée au regard de la fréquence des échanges, de sens de ces échanges, des modes de transmission et du contenu. La communication non-collaborative permet d'évaluer la place d'un partenariat dans la stratégie de communication d'une collectivité. Il est communément d'usage de considérer ces deux modes de communication (mode collaboratif et mode non collaboratif) en tant que communication interne et externe.

L'intensité de la communication dans la coopération décentralisée semble satisfaisante : **28 participants sur 33 estiment que l'échange d'informations est fréquent**. Par ailleurs, on observe l'emploi simultané d'une diversité de modes de communication (face à face lors des missions ou tout autre type de rencontre en France ou dans le pays partenaire, téléphone,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

internet, écrit...). Les modes de communication formels et informels sont employés et combinés au gré des besoins, des destinataires, de la nature de l'information et de l'urgence de la transmission. En ce qui concerne le contenu, l'accent est mis sur la pertinence des informations destinées à « nourrir » le partenariat. Elles se rapportent à l'état d'avancement des projets, les éventuels changements d'orientations, les difficultés rencontrées, etc. La distance géographique existant entre les partenaires entraine une forte utilisation des nouvelles technologies de l'information (TIC), avec les défauts liés à une communication virtuelle[98]. Pour autant, les rencontres physiques entre les acteurs (missions, comité de pilotage) permettent, selon les personnes interrogées, de compenser les limites d'un usage obligé des TIC et de renforcer globalement la communication entre les partenaires.

Toutefois, il reste que la fracture numérique et les aléas techniques complexifient et retardent parfois les transmissions d'informations. Ainsi, certains partenariats comportent un volet « solidarité numérique » (cas de Castres-Mazamet-Guédiawaye, Malakoff/Mantes-La-Jolie/Ngogom). L'intérêt est alors dual : assurer une meilleure coordination des actions entre les partenaires tout en renforçant les capacités techniques de la collectivité du Sud. L'échange d'informations, notamment dans une perspective de feedback, est souvent favorisé dans l'élaboration formelle du partenariat. Dans le cas de la coopération Clermont-Ferrand/Oyem, c'est l'ONG « Agir pour le Développement » qui rend compte de manière régulière de l'avancée des partenariats à Clermont-Ferrand. A ce titre, l'existence d'un relai local favorise également la communication. Ainsi, le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais, le Conseil Général de l'Isère et la Région Poitou-Charentes disposent chacun d'un représentant situé sur le territoire de leur collectivité partenaire. Il s'agit respectivement d'un coordinateur de programmes de coopération et d'un volontaire de la solidarité internationale pour les deux derniers cas. Une autre dénomination est celle de conseiller technique (cas de Lille/Saint-Louis, La rochelle Ziguinchor). Néanmoins, la réciprocité n'est pas effective dans ce domaine : aucune collectivité du Sud ne dispose d'un relai chez son partenaire du Nord. En revanche (il est important de le souligner), certains chargés de mission français installés en poste dans la collectivité française ou détachés dans la collectivité partenaire sont originaires

[98] McCarter & Northecraft (2007) estiment que la communication virtuelle est moins efficace que le face à face dans la mesure où il y a moins d'échanges socio-émotionnels et par conséquent un faible développement des liens relationnels (Chidambaram, 1996). Il y donc une incidence sur la perception de la relation notamment en ce qui concerne les intentions réelles des partenaires. L'usage d'une communication virtuelle ou non est susceptible de créer de l'incertitude (McCarter & Northecraft, 2007).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

du pays de coopération (parfois même de la collectivité partenaire). Cela s'avère être un atout non seulement pour la collectivité du Nord mais également pour celle du Sud (et plus globalement pour le partenariat).

Encadré 18. Le relai local comme passerelle pour l'échange d'informations (extraits d'entretiens).

« Je travaille en binôme, et j'ai la chance d'avoir (parce que tous les autres n'en a pas) moi d'avoir une antenne technique. J'ai un collègue qui travaille sur place et on s'échange les informations » (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2).

« On a la chance d'avoir des correspondants techniques dans nos villes partenaires, des représentants de notre ville dans notre ville partenaire, ce qui nous permet de mieux faire le lien » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« Le fait d'avoir un relai sur place ça nous aide à avoir un regard, sans trop avoir la main mise sur eux, sans leur donner l'impression qu'on les materne » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« Il travaille chez eux mais pour nous, pour monter des projets avec eux » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« On a un chargé de mission sur place qui rencontre les différents partenaires qui peuvent s'associer à ce projet » (Directeur de service, autre que RI, Nord, commune, entretien n°40).

L'observation des sites internet de chaque collectivité partenaire (quand elle en dispose) ou de leur partenaires, ainsi que l'analyse de la presse locale (notamment le journal de la collectivité territoriale), permettent d'évaluer la qualité de la communication externe (communication non collaborative). Les réseaux sociaux des collectivités locales, tels que Facebook ou encore les blogs des élus (tel que celui de Stéphane Baudet, maire de Courcouronnes) constituent des alternatives de communication sur les actions de coopération décentralisée pour une collectivité territoriale donnée[99].

Que ce soit au Nord ou au Sud, les objectifs poursuivis par la communication collaborative et non-collaborative se différencient suivant les destinataires. Lorsqu'elle a pour vocation d'entretenir le lien entre les partenaires, d'assurer la coordination, la communication s'adresse aux collectivités ainsi qu'aux acteurs institutionnels. Dans les discours, la communication

[99] Toutefois, on est confronté, pour certaines collectivités africaines, à l'inexistence d'un site internet ou son indisponibilité pour cause de maintenance perpétuelle. La communication est parfois peu rigoureuse ou peu orthodoxe ; elle s'apparente davantage à de la propagande et à un jeu d'influence politique plutôt qu'à un réel devoir d'information et de transparence vis-à-vis de la population.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

adressée à la population est différente selon qu'on se trouve dans une collectivité du Nord ou du Sud. Pour cette dernière, il s'agit d'entretenir la notoriété et l'image ; tandis que pour leurs homologues français, il s'agit davantage de légitimer l'action internationale et de justifier la dépense en matière d'aide au développement auprès des habitants de la collectivité. La communication non collaborative est guidée par une volonté politique. Il est de la responsabilité des élus d'être en mesure de prouver à leurs concitoyens que le travail effectué chez le partenaire bénéficie véritablement aux populations des pays partenaires. L'objectif est de démontrer que les actions internationales n'engendrent pas de dépenses inutiles.

Les autres supports de communication évoqués par les participants sont les films ou les reportages diffusés sur les chaînes locales, sur les sites internet des collectivités et de leurs partenaires, auprès des populations cibles. Les évènements tels que la semaine de la solidarité internationale ainsi que les rencontres physiques sont à la fois des occasions de communiquer, de capitaliser les expériences et mettre en relation des acteurs. Il peut s'agir de foires, de colloques, de visites de délégations d'élus, etc. On peut citer pour exemple : la foire internationale de Caen, les Assises de la coopération décentralisée, le sommet Africités, …

La communication joue donc un rôle primordial dans la coopération : coordination, création et entretien du lien, information. Cela explique alors sa complexité : diversité de destinataires, de supports et des contenus.

Structure d'échanges : investissements et bénéfices.

Les investissements sont les contributions de chaque partenaire en termes de temps, d'effort, de ressources (matérielles, financières, techniques, humaines…) afin de construire et conforter la relation. Les variables permettant de mesurer la qualité de la relation sont nombreuses. Il peut s'agir des investissements réalisés pour le bon fonctionnement de la relation (formation, équipement, ressources humaines, etc.), de la spécificité du bien ou du service échangé (Joshi et Stump, 1999), des contributions respectives (réelles ou attendues) des partenaires aux bénéfices réalisés (Kim, 1999), de la possibilité et de la capacité à remplacer ce partenaire (Ruyter *et al.*, 2001). Les ressources humaines semblent toutefois constituer l'actif spécifique le plus important. En effet, celles-ci renvoient aux connaissances, aux compétences, aux savoir-faire, à la relation de travail construite dans le temps, aux formations particulières effectuées dans l'intérêt particulier d'un partenariat, à la création de routines dédiées au partenariat (Payan & Svensson, 2007).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les investissements constituent la base de l'implication notamment dans sa forme calculée (Meyer & Hercovitch, 2001). Ils sont pris en compte dans calcul relatif aux coûts liés au départ. Leur nature peut être également relationnelle. Lorsqu'il s'agit d'évaluer les coûts liés au départ, on procède à une évaluation des investissements dans la relation. Dans ce cadre, ce sont les investissements spécifiques (propres à la relation et qui ne pourront pas être mobilisées dans un autre partenariat) qui constituent un frein à l'intention de départ ou de rupture. Plus les investissements sont importants et moins la propension à rompre le partenariat sera grande. Bien entendu, cela ne doit pas être analysé indépendamment des alternatives.

Les contributions financières des partenaires constituent la caractéristique majeure des investissements : montant du financement octroyé, quotités respectives des partenaires (non seulement pour les collectivités directement partenaires mais aussi pour les partenaires associés, tels que les Etats, l'Union Européenne, …). Il peut ainsi coexister plusieurs sources de financement (cf. tableau 41, ci-après). Les investissements financiers, appréhendés comme variables de l'implication de continuité, sont traduits dans les rubriques « part de la collectivité partenaire française » et les autres financements (lorsqu'ils proviennent de la collectivité partenaire) correspondent aux contributions propres des collectivités territoriales partenaires. D'un point de vue théorique, on considère qu'ils influencent les décisions de rupture ou de maintien du partenariat.

On observe que les investissements sont éminemment variables selon les projets mais également selon les collectivités territoriales. Ils sont tributaires des capacités de financement respectives. Outre les apports financiers directs et chiffrables, il y a également la valorisation des actifs mobilisés dans les projets. Cette valorisation est constituée d'une estimation financière d'éléments matériels, techniques et humains, mis à contribution par un partenaire. Cela témoigne ainsi de la diversité de la nature des investissements.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 41. Exemples de ventilation du financement d'un projet.

	Isère Tambacounda et Kédougou	Meurthe et Moselle/ Ziguinchor	Malakoff/Ngogom
Titre	« Programme mutualisé d'appui à la gouvernance locale pour le développement durable Conseil général de l'Isère - Conseil régional de Tambacounda - Conseil régional de Kédougou » (2002)	projet « Education, mise en relation d'établissements scolaires » (2001)	Projet « Alimentation d'un réseau en eau potable » (2007 ; terminé en 2008)
Thématique	Gouvernance Locale-Organisation et gestion des services publics locaux	Education et enseignement	Eau et assainissement
Coût total de l'opération	1910182 euros	13360 euros	79610 euros
Cofinancement du MAEE	421000 euros	5372 euros	
Part de la collectivité française	995918 euros	6790 euros	
Autres sources de financement	378000 euros (Conseil régional de Tambacounda, Conseil régional de Kédougou)	1198 euros (Ziguinchor)	Sedif Syndicat des Eaux d'île de France
Financements Loi Oudin-Santini			Sur budget annexe ou syndicat (Loi Oudin) : 79610 Euros

En définitive, même si la contribution financière occupe une place capitale, on peut relativiser son importance notamment face aux investissements relationnels : les flux financiers ont un effet de levier mais les relations (notamment entre élus) importent davantage. En cas de rupture du partenariat, les investissements peuvent se traduire en termes de coûts et de pertes.

Les bénéfices de la relation (Réciprocité).

Dans le cadre des relations inter-organisationnelles, les bénéfices ou apports correspondent à ce qui crée ou ajoute de la valeur pour chacune des parties. Ces bénéfices peuvent être de différentes natures : financière, relationnelle, professionnelle ou encore organisationnelle (compétences, techniques…). Au regard des investissements effectués par les parties dans la relation, la question des bénéfices renvoie à la notion de calcul et a fortiori à l'implication calculée. C'est aussi la spécificité des apports du partenariat qui est soulignée (Morgan & Hunt, 1994).

Au niveau individuel, les bénéfices de la relation ont un impact sur l'implication normative en créant une obligation de symétrie (Meyer & Hercovitch, 2001) par le biais de la norme de réciprocité (Gouldner 1960 ; Wu *et al.* 2006). Ceci peut se transposer à la relation inter-organisationnelle. En effet, la question des bénéfices (pour l'organisation) de la relation dans

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'analyse du phénomène de l'implication est aussi fortement liée à la notion de réciprocité. En l'occurrence, la réciprocité entre les partenaires organisationnels ne se limite pas uniquement aux investissements et aux bénéfices (les intérêts). Phénomène plus complexe qu'il n'y parait, la réciprocité inclut aussi pour les organisations, des dimensions d'intention, d'attente, de temporalité, de valeur ou encore de conditionnalité. Cela justifie un développement plus détaillé car il est notamment possible de lier la question de la réciprocité entre organisations aux trois modes d'implication.

Les partenariats étudiés se caractérisent par une indépendance élevée entre les partenaires, une coordination multiniveaux et menée dans le but d'assurer la cohérence et l'efficacité des actions, à différente échelle. Ces partenariats ont pour vocation d'être durables. Ils lient des collectivités partenaires aux spécificités distinctes.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

VI.1.2.2. Les caractéristiques des collectivités partenaires.

Les caractéristiques des partenaires correspondent à ce que Mathieu et Zajac (1990) qualifiaient de caractéristiques de l'organisation. Seule la dimension de centralisation est empruntée à leur modèle. Les autres variables sont tirées de nos objets analyse car nous apparaissant plus pertinentes. Il s'agit du niveau de décentralisation, de l'expérience avec partenaire, du portefeuille de partenaires et de projets.

Tableau 42. Les variables des caractéristiques du partenaire.

Variable	Définition	Synonymes ou concepts associés	Références	Type de mesure	Description de la mesure
Le niveau de décentralisation	Type de collectivité territoriale. Il détermine notamment les compétences de la collectivité.	Région, Département, commune, communauté rurale, communauté d'agglomération	(McElroy et al., 2001)	Qualitative	
La centralisation	Mesure dans laquelle. les décisions sont prises de manière centralisée autour de la hiérarchie	Distribution du pouvoir	Laroche (2005) ; Mathieu & Zajac, 1990), (Burns & Stalker, 1961)	Qualitative	
L'expérience	Antériorité de la relation avec un partenaire spécifique, maîtrise d'une activité	Expérience passée commune, liens avec le partenaire, expertise	(Brulhart, 2005) ; (Gulati, 1995) ; (Bigley & Pierce, 1998)	Quantitative et qualitative	Evaluée avec la durée de la relation.
Portefeuille de partenaires et de projets	Ensemble des partenaires et (collectivités territoriales ou autres selon la définition de l'UE) et des projets de coopération décentralisée, pour une collectivité donnée	Alternatives (au sens de Meyer et Allen, 1991, ou d'Emerson, 1962) ; partenaires alternatifs	McCarter & Northecraft, (2007) ; McElroy *et al.* (2001); Morgan & Hunt (1994); Emerson, (1962)	Quantitative hors questionnaire, qualitative	

L'asymétrie organisationnelle entre les partenaires : le niveau de décentralisation.

Dans l'organisation administrative d'un Etat, les différents échelons permettent de déterminer un certain nombre de compétences attribuées à chaque type de collectivités territoriales par la loi. Ces compétences et leurs modalités d'exercice sont bien entendues variables selon les pays. Ainsi le niveau de décentralisation va influencer, non seulement, le choix du partenaire mais aussi la nature de la relation partenariale. Elle est en effet déterminante de la proximité organisationnelle (domaines de compétences similaires ; difficultés communes) mais aussi des potentialités d'échanges et d'apprentissage. Sur les 22 partenariats étudiés, 13 concernent des

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

collectivités de même type. En définitive, ce qui importe n'est pas le niveau de décentralisation mais plutôt la cohérence entre les compétences détenues et les actions à mener.

Au sein d'une collectivité, la (dé)centralisation concerne la distribution du pouvoir dans la structure organisationnelle. Dès lors, on constate une asymétrie dans les degrés de centralisation/décentralisation des collectivités partenaires. Le degré de distribution du pouvoir de décision n'est pas le même.

> *« Les relations ne sont pas forcément évidentes là-bas, entre les différents niveaux, entre un pouvoir centralisé […] des collectivités qui n'ont pas forcément les moyens»* (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1).

> *« On a repéré des choses comme : à la mairie, il n'y a qu'un officier d'état civil et c'est un élu. Quand il n'est pas là, personne ne signe les actes alors que nous on a des agents qui sont officiers d'état civil, il y a aussi des élus, mais on a des agents, ce qui permet une meilleur rentabilité par rapport au public »* (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29)

Pour analyser les dispositifs de coopération décentralisée, il convient de considérer l'articulation des services et la distribution des rôles au sein de chacune des collectivités. De fait, les collectivités territoriales sont des structures bureaucratiques caractérisées par une forte centralisation. Il est intéressant alors de voir comment les acteurs combinent les structures et les usages centralisés avec la souplesse, l'adaptabilité et la réactivité, requises par la gestion des projets de coopération décentralisée. Dans une perspective de décentralisation contrôlée, ceci laisse supposer l'émergence d'une dynamique structurelle (Lawrence & Lorsh, 1967). On passe ainsi d'une coordination du travail de type standardisée (bureaucratique) à une coordination par ajustement mutuel (Mintzberg, 1982). La double structure (politique et administrative) d'une collectivité territoriale vient parfois complexifier les rapports et les jeux de pouvoir.

> *« L'objectif ce n'est pas lui enlever du pouvoir ; nous les techniciens, on travaille dans l'ombre pour qu'après les élus puissent dire : la ville a fait ci, la ville a fait ça »* (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29)

Au travers des propos des interviewés, il apparaît que les collectivités africaines sont reconnues comme étant plus centralisées que leurs homologues français. Certes, cela peut être appréhendé comme une source de lenteur dans la mise en œuvre des projets. Toutefois, cela

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

n'empêche pas pour autant la relation. Dès lors, il s'agit ainsi d'une contingence à prendre en compte et avec laquelle il convient de composer. Cela nécessite donc une adaptation des partenaires au niveau d'exigence de la coopération[100] ; capacité d'adaptation qui ne s'acquiert qu'avec l'expérience.

Des expériences variables de coopération.

Différents niveaux d'expérience ont été mobilisés dans notre analyse de l'implication des partenaires dans les dispositifs de coopération : l'expérience avec partenaire, l'expérience de l'activité de coopération décentralisée de manière générale, l'expérience dans une thématique particulière, l'expérience avec la zone géographique (continent ou pays)… Nous insistons uniquement sur l'expérience avec un partenaire et l'expérience de la gestion des partenariats de coopération décentralisée.

L'expérience avec un partenaire renvoie à l'idée selon laquelle plus le partenariat est long et meilleur est le degré d'interconnaissance entre les partenaires. La connaissance approfondie du partenaire permet de développer des modes relationnels qui facilitent le fonctionnement du partenariat. Ceci est particulièrement observable dans les partenariats qualifiés d'*historiques*. L'expérience avec un partenaire spécifique ou expérience passée commune concerne l'existence de relations antérieures à la relation de partenariat. Elle est rendue possible par l'ensemble des interactions et des échanges (liens inter-associatifs, jumelage, échanges divers) entre les collectivités partenaires. Ce type d'expérience laisse présager la présence d'une familiarité entre les organisations partenaires (Bigley & Pierce, 1998 ; Gulati, 1995). Cette familiarité va permettre la création d'un capital social commun (Tangpong, Hung, & Ro, 2010) ou encore des normes relationnelles communes (Soda, Usai, & Zaheer, 2004 ; Ganesan, 1994 ; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Même si la dimension temporelle joue un rôle important, la qualité de la relation induite par l'expérience importe davantage.

L'expérience de la gestion des partenariats de coopération décentralisée correspond à l'existence de relations de coopération simultanées ou passées auxquelles une collectivité participe ou a pu participer. Cette définition met en relief les notions d'apprentissage, de développement de compétences (techniques et relationnelles), de connaissances spécifiques à la gestion des partenariats, favorisées par l'accumulation d'expériences (Kale, Dyer, &

[100] Il est perçu comme étant élevé, pour les collectivités du Sud. Item

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Harbir, 2002). Par effet d'apprentissage, cette expérience peut alors être stockée et utilisée au cours d'autres partenariats (Argyris & schön, 1978 ; Kale & Singh, 1999).

L'analyse de l'expérience révèle des asymétries entre les partenaires. Certaines collectivités sont nettement plus expérimentées que d'autres en matière de coopération décentralisée. Cela a un impact sur la vision de la coopération et la coordination des acteurs.

Encadré 19. L'asymétrie de l'expérience des partenaires dans la coopération décentralisée (extraits d'entretiens).

« La ville n'avait pas de partenariat établi avec des villes à l'extérieur, qu'elles soient européennes ou autres » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°1).

« Notre démarche est relativement neuve par rapport à d'autres qui sont dans la coopération décentralisée depuis une dizaine d'années, voire plus. Donc nous, vraiment, on arrivait sur un terrain qu'on ne connaissait pas nécessairement »(Responsable de service, Nord, commune, entretien n°1).

« Notre partenaire du Sud a une expérience assez ancienne en matière de coopération décentralisée, puisque elle est liée à des collectivités françaises […]. C'était quelque chose de nouveau parce que notre ville n'avait pas de partenariats de coopération décentralisée avec des collectivités africaines jusqu'à présent » (Conseiller technique, Nord, entretien n°37).

« Nous avons sept partenariats dans le monde, le plus ancien à cinquante ans » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

« La coopération décentralisée, c'est quelque chose de clair pour nous, c'est quelque chose qui existe depuis longtemps, et là après la vision n'est pas forcément la même chez le partenaire et ça ce sont de longues réunions qui nous permettent de clarifier les choses » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« On a des collectivités qui ne sont pas véritablement aguerries à comment faire de la coopération que ce soit côté nord ou côté sud » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

« Parfois on n'a pas de service ''Relations Internationales'' pour la collectivité du nord ; on n'a pas obligatoirement des gens côté sud qui abordent la coopération de la bonne manière » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

L'expérience de la coopération facilite la compréhension et la coordination des partenaires, elle réduit également le coût et la nécessité de formalisation de la coordination. Il est donc possible de concevoir l'expérience de gestion du partenariat en nombre d'années (par association au partenariat le plus ancien). A cette dimension temporelle, il convient d'adjoindre, une dimension qualitative (domaines d'expertise, thématiques, zone de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

coopération, etc.) et une dimension quantitative (nombre de partenaires, nombre de projet). Cette dernière dimension s'évalue sur la base du portefeuille de partenaires et de projets.

Le portefeuille de partenariats et de projets.

Pour une collectivité territoriale, le portefeuille correspond à l'ensemble des partenaires (collectivités territoriales[101]) et des projets de coopération décentralisée. Ils forment une constellation de partenariats dans laquelle la collectivité locale évolue. Nous établissons un lien entre la taille et la composition du portefeuille de partenaires et le degré de dépendance. L'expérience peut également être analysée par la composition du portefeuille et la nature des relations entretenues[102]. L'origine des partenaires (pays de coopération), le nombre de projets et les thématiques, sont autant de caractéristiques qui permettent de décrire un portefeuille. En matière d'implication, la richesse de portefeuille de partenaires et de projets renvoie à la question de l'implication multiple. En effet, la relation et l'investissement (émotionnel, normatif et calculatoire) est susceptible de varier non seulement d'un partenaire à l'autre, mais aussi d'un projet à l'autre. En ayant un portefeuille restreint certaines collectivités évitent la dispersion et le saupoudrage tandis que d'autres font d'un portefeuille luxuriant, une réelle stratégie de coopération.

Encadré 20. Le refus du "saupoudrage" (extraits d'entretiens).

« Nous n'avons pas voulu nous disperser en développant en même temps plusieurs projets avec celui-là » (conseiller, Sud, entretien n°25).

«Si on se disperse, on fait tout et on fait surtout rien de fondamental » (Directeur RI et assimilé, Nord, commune, entretien, n°8).

« Il y a une volonté très forte d'avoir peu de coopérations mais d'avoir par contre un suivi très étroit. Ça c'est la volonté politique. Donc du coup déjà c'est un chargé de mission par zone de coopération, avec en plus des antennes dans les territoires pour vraiment avoir un suivi très étroit » (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2).

La composition et la gestion du portefeuille doivent reposer sur un choix raisonné. C'est pour ces raisons que les composantes du portefeuille sont envisagées comme des *alternatives dans* l'implication de continuité et également dans la réciprocité.

[101] Ou autres types d'acteur selon la définition de l'UE.

[102] Pour chaque collectivité française, le portefeuille de projets apparaît dans la présentation des cas.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

L'analyse des cas étudiés présente de collectivités dont les niveaux de (dé)centralisation sont différents. L'expérience en matière de gestion des partenariats de coopération décentralisée et l'expérience avec le partenaire est variable d'une collectivité à l'autre. Enfin, les portefeuilles de partenaires et de projets sont pourvus différemment tant sur un plan quantitatif (nombre de partenaires et de projets) que sur le plan qualitatif (pays de coopération, type de collectivité, thématique des projets).

VI.1.2.3. Les caractéristiques individuelles.

Les caractéristiques individuelles sont celles des acteurs chargés du suivi et de l'animation des partenariats (élus et/ou techniciens). Au-delà, elles concernent toutes les personnes amenées à collaborer dans les projets. En effet, la coopération décentralisée ne saurait se réduire à un phénomène juridique ou organisationnel relatif aux collectivités territoriales ; elle revêt une dimension politique et humaine. De fait, la coopération décentralisée n'existerait pas sans les élus locaux et le personnel des collectivités territoriales qui sont chargés de l'animer. Certaines de leurs caractéristiques personnelles influencent leur implication et exercent ainsi un rôle important dans le succès du partenariat. Il nous intéresse donc de porter l'analyse sur différentes variables individuelles : les variables démographiques, les traits de personnalité, les compétences techniques et multiculturelles, l'implication de l'élu, la vision de la coopération, la relation de proximité et de considération entre les acteurs des projets.

Tableau 43. Les variables des caractéristiques individuelles.

Caractéristiques individuelles					
Variable	**Définition**	**Synonymes ou concepts associés**	**Références**	**Type de mesure**	**Description de la mesure**
Variables démographiques	Age sexe, niveau d'étude, fonction		(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) (Meyer & Hercovitch, 2001) (Mathieu & Zajac, 1990) (Allen & Meyer, 1990)	Quantitative et qualitative (pour la fonction).	
Personnalité	Profil global d'un individu; combinaison de traits qui font de lui un être unique dans sa manière de se comporter et d'entrer en relation avec autrui	Ouverture d'esprit	Erdheim *et al.* 2006 ; Thorensen *et al.* (2003) ; (Barick & Mount, 1991)	Qualitative	
Implication de l'élu	Désir de maintenir la relation	De nature, affective, calculée, normative,	(Mathieu & Zajac, 1990)	Qualitative	

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

		attitudinale et comportementale			
Vision de la coopération	Perception, représentation de la coopération et du partenariat	Motivations, enjeux		Qualitative	
Compétences	Connaissances, expérience, et compétences générales des individus participants aux projets	Expertise, savoir-faire, savoir-être, capacités		Qualitative	
Nature de la relation					
Proximité	Force de la relation entre les partenaires. Une des caractéristique de la qualité de la relation, comprise comme multidimensionnelle.		(Detchessahar, 1998 ; Ring & Van de Ven, 1994 ; Ring & Van de Ven, 1992),	Quantitative et qualitative	Item : *« les personnes qui participent à un projet ont des relations proches »*
Considération		Estime, reconnaissance	(Allen & Meyer, 1990) ; (Mathieu & Zajac, 1990)	Quantitative et qualitative	Item : *« dans votre collectivité les acteurs se sentent reconnus et valorisés dans leurs contributions »*

Les variables démographiques.

Le sexe, l'âge, le niveau d'études et la fonction sont les variables démographiques les plus couramment observées. Les méta-analyses révèlent un lien positif entre l'âge et l'engagement (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.* (2002); ainsi dans la relation de travail, les employés les plus âgés ont tendance à être davantage engagés que les plus jeunes. Pour les cas observés, on peut globalement constater la même influence de l'âge sur l'implication des acteurs dans les projets. Toutefois, il convient également de considérer la jeunesse comme une source de dynamisme et d'innovation dans le partenariat. En ce sens, la relative jeunesse de l'élu local, chargé de l'initiation ou de la mise en œuvre des projets, a souvent été présentée comme un atout par les personnes interviewées.

La personnalité.

La personnalité correspond au profil global d'un individu constitué d'un ensemble de traits. L'ouverture d'esprit est le trait majeur souligné par les interviewés pour désigner l'une des qualités essentielles des acteurs de la coopération décentralisée. L'ouverture d'esprit est caractérisée par une curiosité et une largesse d'esprit nécessaire en contexte international. Il s'agit ainsi pour chaque individu de développer et d'exprimer sa compétence multiculturelle. En effet, en situation interculturelle, il est nécessaire de démontrer à la fois des connaissances

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

générales et des connaissances spécifiques pour appréhender le contexte culturel, politique et social du partenaire et du partenariat mis en œuvre. En effet, il convient de dépasser les stéréotypes portant sur les caractéristiques des collectivités et des acteurs du Sud.

Encadré 21. L'esprit d'ouverture dans les partenariats (extraits d'entretiens).

« Nous nous documentons à travers le net […]. On peut très facilement avoir des éléments susceptibles de nous donner des arguments pour discuter avec n'importe quel interlocuteur international » (conseiller, Sud, entretien n°25).

« Quand vous travaillez avec des gens qui sont ouverts qui ont une envie une curiosité de l'autre, alors ça va tout seul » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

« Il faut du temps, il faut de l'ouverture d'esprit et une curiosité de l'autre » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

Sur le plan émotionnel et pour la plupart, les « a priori » sont relatifs au manque de capacités financières des collectivités du Sud et surtout à leur incapacité à offrir des choses au partenaire du Nord.

Encadré 22. L'adaptation au contexte local et refus de l'impérialisme (extraits d'entretiens).

« Il faut parfois être modeste sur certains projets plutôt que de vouloir calquer des projets qui sont d'ailleurs très transversaux et qu'on peut trouver dans plusieurs pays » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Les pays alentours (du Sud) peuvent avoir une contribution de la même valeur (que celle du Nord) » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Il n'est plus question de transplanter clé en main des projets en Afrique sans que nous nous les approprions en intégrant également nos réalités locales » (Conseiller, Sud, entretien n°25).

« Les réalités n'étant pas le mêmes (parce qu'il faut contextualiser) d'un contexte à un autre il serait difficile d'apprécier les mêmes effets au sein de la commune » (Conseiller, Sud, commune, entretien n°10).

« L'idée n'est pas d'aller montrer aux autres comment faire, l'idée c'est un échange d'expériences » (5).

Du point de vue comportemental, il s'agit d'observer comment les acteurs adaptent leur conduite en situation interculturelle. Nous avons constaté par exemple que le correspondant technique de la ville de Lille ou le volontaire de Poitou-Charentes connaissent et utilisent le

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

dialecte Wolof[103]. La compétence multiculturelle est liée à la vision et la logique de la coopération. Elle est abordée par les acteurs en fonction de ce que représente la coopération décentralisée (facteur de développement, rayonnement, …). On peut également considérer l'habilité à créer de l'apprentissage (l'essence même de la coopération), à développer un réel partenariat ou à inscrire les actions dans une logique de don. La vision de la coopération concerne également la manière dont est perçu le partenaire (un réel partenaire, un donataire, un bailleur…).

La vision de la coopération est fondamentalement liée aux motivations d'ordre affectif, normatif ou calculatoire. On relève une certaine évolution dans la manière de penser la coopération. Cela se traduit d'abord par la volonté de dépasser le cadre traditionnel du jumelage, intervient ensuite le refus des acteurs du Sud de considérer le partenaire du Nord simplement comme un bailleur ; ce qui conduit, enfin, à la volonté de construire de « vrais » partenariats. Ceci implique que la construction des relations partenariales soit avantageuse pour l'ensemble des partenaires et que soient dépassées les notions de domination et de dépendance (résultantes de l'histoire du colonialisme et dénoncées en terme de « néo-colonialisme).

[103] Dans une perspective d'ouverture et de considération de la culture du partenaire, le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais a élaboré une plaquette en Français et en Wolof.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Encadré 23. Evolution de la vision de la coopération décentralisée (extraits d'entretiens).

« Après les indépendances […], c'était une coopération de jumelage ; de ce jumelage, on est passé à une vraie coopération décentralisée » (expert technique affecté au Sud, entretien n°3).

«Ce n'est plus les jumelages au lendemain de la guerre » (Conseiller technique, Sud entretien n°15).

« Aujourd'hui, on parle de villes partenaires et non plus de villes jumelées, c'est un choix du service parce qu'on a encore cette idée un peu vieillotte où on voit le panneau à l'entrée d'une ville mentionné terre d'échange » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

«Une volonté de ne pas nécessairement s'inscrire dans les pratiques traditionnelles de la coopération, vous voyez, on est sur un partenariat » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°1).

«Les interlocuteurs sont eux-mêmes porteurs d'une nouvelle vision de la coopération décentralisée. » (Conseiller technique affecté au Sud, entretien n°35)

Les compétences techniques et multiculturelles.

Les compétences revêtent différents formes dans les partenariats. Elles sont à la fois instrument de coopération, objet d'échange et objectif de coopération. Les compétences comme instrument de coopération se présent comme un outil au service de la coopération. Des compétences, techniques, opératoires et relationnelles, sont requises pour le montage le suivi et l'animation d'un projet. Il importe ainsi de les mobiliser au sein des dispositifs de coopération. L'échange de pratiques évoqué dans les différents partenariats repose également sur les compétences individuelles des collaborateurs. Enfin, en tant qu'objectif de coopération, les compétences constituent un élément prépondérant : certains projets sont établis et conditionnés par le besoin en compétences des collectivités partenaires du Sud. Ainsi, des volets formations (renforcement des capacités) sont intégrés aux projets pour pallier le manque ou l'insuffisance des compétences des élus locaux et des fonctionnaires territoriaux.

Par le renforcement des capacités, la compétence est pleinement inscrite comme une ressource à acquérir dans une logique d'apprentissage. Si elles permettent d'abord d'assurer le renforcement des capacités de gestion de collectivités et la légitimité des élus locaux du Sud, il convient de relever également que les échanges de pratiques sont bénéfiques pour les partenaires du Nord. Dans ce sens, l'esprit d'ouverture et une prédisposition des deux partenaires à apprendre mutuellement de l'un et de l'autre garantissent de bons échanges. Ainsi, outre les compétences techniques, les relations partenariales sont productrices de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

compétences interculturelles pour l'ensemble des partenaires. En grande partie, ces compétences interculturelles déterminent la qualité de la relation.

Encadré 24. La formation dans les partenariats de coopération décentralisée.

En 2012, dans le cadre du partenariat Courcouronnes/Conseil Département du Komo-Mondah (Gabon), une quarantaine de stagiaires (relevant de l'Education nationale, des Affaires sociales ou du Conseil Départemental) ont suivi un séminaire de formation à la petite enfance animé par infirmière puéricultrice, responsable de la coordination des structures d'accueil pour l'enfance à Courcouronnes.

En mars 2013, dans le cadre de la coopération entre le Conseil général et le Conseil régional de Matam (Sénégal), un atelier de formation des élus et techniciens de la Région de Matam au Code des marchés publics sénégalais a été organisé en vue de renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage de la collectivité. Cette formation s'est articulée en deux phases.

On note ici l'intérêt et l'importance de la pris en compte du besoin et du contexte local dans l'élaboration de l'offre de formation. L'identification des besoins fait souvent suite à des missions prospectives et à des concertations. C'est la collectivité du Sud qui exprime ses besoins afin d'éviter le risque de l'inadéquation de l'offre. La logique de formation (et plus globalement d'échanges de compétences) dans les projets de coopération décentralisée est celle d'un refus de l'universalisme et de l'impérialisme occidental.

L'implication de l'élu.

Au même titre que le leader dans une organisation classique (Matthieu et Zajac, 1990), l'élu exerce un rôle capital dans la relation partenariale. C'est le rapport entre ce dernier, son équipe et ses administrés, qui sont mis en exergue. Un comportement de soutien est susceptible d'influencer la manière dont les autres acteurs (collaborateurs et administrés) perçoivent leurs rôles et leurs places au sein du partenariat dans son ensemble. Sont ainsi fortement appréciés sa considération, son mode de communication (discours, blog) son leadership politique et organisationnel, son implication auprès de ses collaborateurs directs et auprès des partenaires extérieurs. Outre les aspects relationnels, il importe de considérer l'implication globale de l'élu dans les projets de coopération décentralisée. Selon les interviewés, il importe que l'élu démontre une réelle conviction pour l'international.

« On a la chance d'avoir un maire qui est convaincu de l'international » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29)

« La ville, par la voix de son jeune maire, a émis le souhait d'ouvrir la ville à l'international »Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Plus symboliquement, l'implication du maire est également soulignée dans le cas d'une alternance politique. Cela peut avoir un impact soit positif, soit négatif.

> *« C'est une demande exprimée par la mairesse. Et après quand elle est partie, disons que son successeur n'était plus très attaché à la coopération, pas de la même manière » (Chef de service RI, Nord, département, entretien, n°7)*

En définitive, la mission de l'élu renferme à la fois une dimension symbolique (représentant de la collectivité), une dimension relationnelle (assurer le lien avec les administrés) et une dimension gestionnaire (conduire les politiques publiques, dont la politique internationale, administrer la dépense publique). Ces dimensions correspondent aux rôles du manager (Mintzberg, 1973) : rôle de relations (représentant, leader, agent de liaison), rôle d'information (observateur, diffuseur, porte-parole), rôle de décision (entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources, négociateur). Ces rôles structurent l'agenda des élus locaux dans la mesure où les actions engagées (y compris en matière de coopération) sont investies en fonction de cette triple dimension. Les caractéristiques relationnelles de chaque partenariat sont dès lors influencées par la posture et les décisions de l'élu.

Relation de proximité et de considération entre les partenaires.

La proximité entre les partenaires correspond à la fois à celle des institutions et à celle des individus. L'accent est mis le degré d'interconnaissance et l'orientation mutuelle ou réciproque des attitudes et des comportements collaboratifs. Au niveau institutionnel, la connaissance mutuelle doit porter sur la philosophie et les modalités de la coopération (s'agit-il d'une coopération « à l'ancienne » axée sur le don et l'assistance ou d'un partenariat impliquant engagements, responsabilité et réciprocité ?).

Concrètement, il s'agit d'appréhender au mieux les besoins, les capacités, les moyens mis à disposition par le partenaire (financiers, humains, matériels), de considérer les attentes et motivations de la collaboration ainsi que les critères de choix du partenaire (les similitudes organisationnelles et géographiques, les compétences) et de prendre en compte les contraintes administratives et juridiques liées à la collaboration. Pour cela, il convient de tenir compte des réalisations (projets) et des modes opératoires, du contexte politique, des différents jeux d'acteurs proches de ce partenaire, des caractéristiques organisationnelles du partenaire et notamment de sa capacité de gestion en rapport avec les projets. L'objectif est de connaitre le

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

contexte général et les caractéristiques du partenaire afin d'évaluer les potentialités et les risques pour assurer la cohérence et la pérennité des projets et du partenariat.

Au niveau des individus, il s'agit d'évaluer les affinités qui se créent. ***Sur les 33 personnes interrogées, 23 s'accordent sur le fait qu'il y a une forte proximité entre les acteurs.*** La proximité est à la fois un moteur et un objectif de la relation. La proximité entre les territoires, les institutions et les populations, constitue un enjeu des dispositifs de coopération décentralisée. Cette proximité peut être liée à la taille des collectivités partenaires mais surtout à l'ancienneté de leur relation.

Encadré 25. La proximité dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits d'entretiens).

« Contrairement au projet de façon bilatéral, là, c'est géré au niveau gouvernemental ; souvent, là, c'est de collectivité à collectivité » (expert technique affecté au Sud, entretien n°3).

« Les liens sont souvent très proches entre les collectivités, il y a un lien réel… Ce sont des liens très forts entre élus, des fois entre les populations, des fois entre les deux sociétés civiles […] Le lien est plus facilement fait quand on est à des échelles plus petites. Quand on est sur les collectivités rurales et avec une petite ville, on assiste à des liens d'amitiés très forts entre les gens eux-mêmes. […] des liens très forts entre territoires, des liens vivants » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

La considération dans le partenariat relève du respect mutuel, de la reconnaissance des qualités et des potentialités respectives. Le dépassement des stéréotypes, et notamment du rapport de domination Nord-Sud, est nécessaire pour éviter des biaiser les relations partenariales. Cela induit de ne pas considérer le partenaire du Nord comme un simple bailleur ou celui du Sud comme un bénéficiaire passif (en particulier, dans l'identification et la formulation des besoins). Le sentiment de reconnaissance et de valorisation est majoritairement attesté par les participants, pour leur collectivité d'appartenance (18 accords, sur 33 réponses) mais également pour leur collectivité partenaire (23 accords sur 33 réponses). La reconnaissance et la valorisation des partenaires sont incarnées dans les processus de prise de décision et d'élaboration conjointe des projets, ainsi que dans la réceptivité du partenaire aux idées et aux conseils formulés par son homologue. Cet aspect est évoqué par 27 participants sur 33. La considération influence donc la posture des partenaires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Résumé VI.1.

Dans le cadre d'un partenariat de coopération décentralisée, le modèle d'implication se compose de plusieurs variables. Elles sont regroupées dans trois rubriques principales : les caractéristiques du partenariat, les caractéristiques des collectivités partenaires, les caractéristiques personnelles et interpersonnelles des acteurs. Ce modèle d'implication n'est pas exhaustif. L'analyse quantitative ne permet de retenir qu'une partie des variables en tant qu'antécédents de l'implication tridimensionnelle, au sein des dispositifs de coopération décentralisée. Par ailleurs, la diversification de la mesure (qualitative/quantitative ou mixte selon les variables), bien que plus complexe à mettre en œuvre, nous a permis de développer un modèle d'analyse plus souple et plus adapté pour rendre compte du phénomène de l'implication. En ce sens, il nous permet d'effectuer une description approfondie du partenariat de coopération décentralisée, de son contexte et en favorise ainsi la compréhension.

Sur un plan général, les partenaires présentent des asymétries au niveau de leurs degrés de centralisation, de leurs portefeuilles de partenariats respectifs différenciés mais dont l'expérience commune (la durée du partenariat) est relativement longue (11 ans en moyenne pour notre échantillon). Ces collectivités expriment leur intention de maintien de leurs partenariats et leur inscription dans le long terme. Les relations se caractérisent par un degré de dépendance élevé des collectivités françaises vis-à-vis de leurs partenaires étrangères. Cette dépendance repose sur une absence (quantitative et qualitative) d'alternatives associée à une stratégie de spécialisation du portefeuille (un seul pays de coopération et parfois une seule collectivité partenaire). A contrario, les collectivités étrangères affichent un degré de dépendance modéré qui s'explique par un nombre d'alternatives supérieur à celui de leurs homologues français, mais aussi par une politique de diversification de leur portefeuille. Certaines collectivités, sénégalaises notamment, augmentent leur portefeuille de partenaires et les répartissent sur la France, l'Espagne et l'Italie.

Sur un plan opérationnel, il apparaît que les actions et les prises de décisions sont conjointes. La communication est riche et diversifiée en dépit de la distance géographique et des

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

contraintes techniques propres à l'inégale dotation en matériels et en TIC[104]. D'un point de vue relationnel, l'idée d'une certaine proximité est admise par les partenaires malgré la distance géographique existant entre eux et leurs différences organisationnelles (voire culturelles). Il s'agit non seulement d'une proximité des organisations, mais également des territoires et des individus. Facteur important du partenariat, les « forces vives » (acteurs individuels) présentent une forte sensibilité à la collaboration interculturelle. L'ouverture d'esprit est un trait de la personnalité souligné par la plupart des participants. Acteur clé en raison de leadership politique et par son implication, l'élu constitue l'un des piliers du partenariat : il est porteur de la vision de la coopération et de la politique internationale de la collectivité. Les principes du respect de l'autonomie, de la participation et du partenariat, sont traduits dans les sentiments de considération et de valorisation exprimés par les représentants des collectivités. Dans cette perspective, des contributions et des bénéfices de diverse nature sont apportés et obtenus non seulement par les collectivités partenaires mais aussi par des acteurs tiers. Cela conduit à une réciprocité étendue.

Ainsi, c'est dans un contexte de diversité que l'implication prend forme et se développe. Si elle se caractérise d'abord par la dimension calculatrice, elle s'explique également par la dimension normative. En effet, l'implication se fonde dans l'évaluation des contributions et des rétributions qui s'apparentent à un système d'échange de type « don/contre-don ». En ce sens, la prise en considération de l'absence d'alternatives pour soi autant que pour le partenaire induit une forme de loyauté pour des motifs instrumentaux mais aussi moraux (altruistes) ou encore affectifs. Il existe ainsi un lien fort entre l'implication et la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. Ce lien est perçu comme un facteur de réussite des partenariats. Ce qui nous conduit à porter l'analyse sur la question de la réciprocité.

[104] Cela tend toutefois à s'améliorer. La lutte contre la fracture numérique devient un enjeu international en matière de développement (cf. édition 2001 du Rapport Mondial sur le développement humain du PNUD intitulé « Mettre les nouvelles technologies au service du développement »).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

VI.2. La réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée.

Notre modèle d'analyse de la réciprocité reprend un certain nombre de caractéristiques communes au modèle de l'implication tel que nous l'avons développé dans la partie précédente. L'observation des variables des différents modes d'implication nous montre que le lien avec la réciprocité peut être étendu à l'ensemble des modes d'implication. En ce sens, Meyer et Herscovitch (2001) positionnent la réciprocité comme un antécédent de l'implication normative. Dans cette partie, nous proposons d'analyser chaque mode d'implication en démontrant sa liaison possible avec le concept de réciprocité. Il s'agira ensuite d'observer comment la réciprocité se manifeste pour l'ensemble de nos cas, d'en identifier les freins et les leviers, pour en distinguer l'influence dans les mécanismes de gouvernance.

VI.2.1. Le contexte de la réciprocité dans le partenariat.

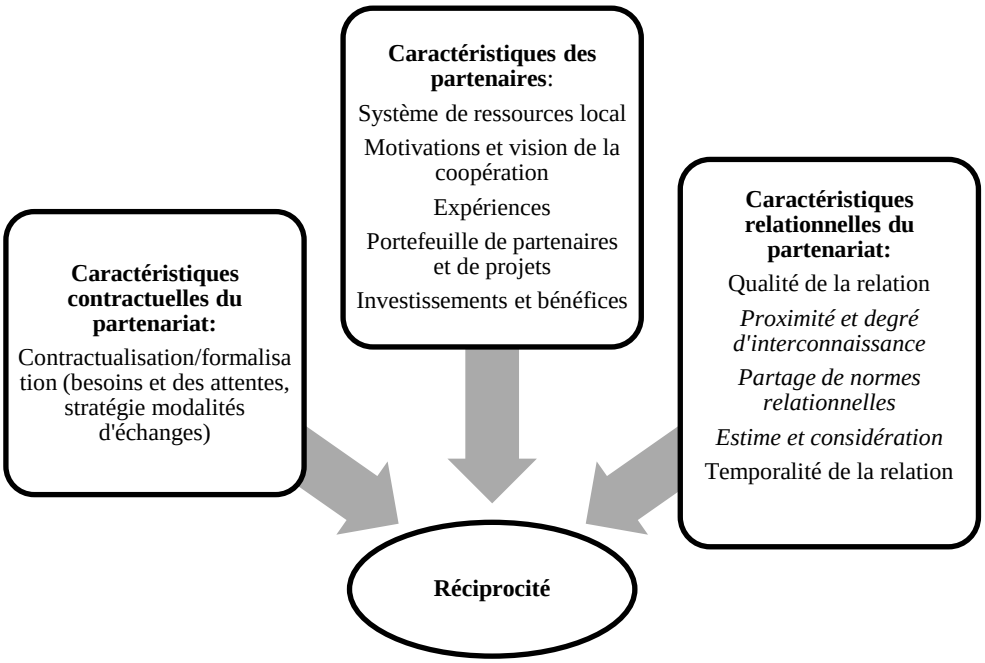
Notre objectif est de qualifier la réciprocité entre les collectivités partenaires en appréhendant leur relation partenariale comme un système d'échange similaire à celui des individus ou des sociétés primitives. Dans cette perspective, la réciprocité peut être conçue comme une attitude et/ou un comportement (en fonction du degré d'internalisation de la réciprocité en tant que norme) dont l'objet peut être pourvu d'un contenu matériel ou immatériel que s'échangent les partenaires. Dans le cadre de la coopération décentralisée, la réciprocité suscite un intérêt majeur tant pour les collectivités territoriales partenaires directs que pour les partenaires associés (Etat, populations, structures d'appui…). Elle renvoie notamment à la question des apports d'un partenariat de coopération décentralisée pour la collectivité dans son ensemble. Elle est également perçue comme un gage de durabilité de la relation.

> *« La réciprocité est un gage de durabilité des relations. Ainsi, cette durabilité n'est garantie que s'il y a un double sens. » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°23)*

C'est en particulier cette dimension de gage de durabilité qui relie fortement le concept de réciprocité au concept d'implication. Au-delà de cette perspective, il convient de préciser l'ensemble des variables exerçant une influence sur la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. Nous en proposons une synthèse dans le schéma suivant.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Figure 9. Les variables de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée.



VI.2.1.1. Des partenaires aux ressources et aux motivations diversifiées.

Les caractéristiques des partenaires correspondent à l'ensemble des variables qui confèrent à chaque partenaire un potentiel de réciprocité ou, au contraire, qui tendent à l'amoindrir. Ces caractéristiques ont trait au système de ressources locales, aux motivations/visions de la coopération, à l'expérience avec le partenaire ou de la gestion de partenariats successifs, à la gestion d'un portefeuille de projets/programmes avec un seul partenaire ou la gestion d'un portefeuille de partenaires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 44. Les variables des caractéristiques des partenaires dans l'analyse de la réciprocité.

Caractéristiques des partenaires	Définition	Synonymes et concepts associés	Effets	Références	Type de mesure
Système de ressources locales	Ensemble des ressources mobilisables et mobilisées dans le partenariat en vue d'atteindre les objectifs.	Actifs, investissements, contribution, acteurs, bénéficiaires.	Détermine les acteurs/bénéficiaires, les objets de réciprocité, structure le champ de la relation et le contexte les potentialités d'échanges	Cauquil *et al.* (2004)	qualitatif
Motivations/visions de la coopération	Motifs de l'établissement du partenariat	Besoins, attentes Bénéfices : Ce qui est reçu dans le partenariat Retombées, retour	Détermine les besoins et attentes, implicites ou explicites en termes de réciprocité. Préjuge la conception de la réciprocité.		
Expérience avec le partenaire	Antériorité et effectivité de la relation de coopération avec un partenaire spécifique.	Ancienneté	Influence la conception, les attentes en matière de réciprocité et les modalités de son application entre les partenaires.	Brulhart, (2005) ; Gulati (1995) ; Bigley & Pierce (1998)	Quantitatif hors questionnaire qualitatif : Age du partenariat étudié
Expérience de la gestion de partenariats de coopération décentralisée	Existence de relations de coopération simultanées ou antérieures auxquelles la collectivité participe ou a participé.	Expérience avec d'autres partenaires, ancienneté et expertise		McCarter & Northecraft, (2007) ; Brulhart, (2005); McElroy *et al.*2001; (Morgan & Hunt (1994); Emerson, 1962)	Quantitatif hors questionnaire et qualitatif : Age du plus ancien partenariat du portefeuille de partenaires
Portefeuille de projets/programmes communs avec un partenaire	Ensemble des projets et programmes spécifiques à la relation avec un partenaire donné.		Chaque projet/programme est envisagé comme une aire d'intérêt mutuel (Khanna, 1998). une occasion ou opportunité de réciprocité au sein du partenariat.	Khanna (1998)	Quantitatif hors questionnaires et qualitatif
Portefeuille de partenaires et de projets avec différents partenaires	Ensemble des partenaires (collectivité territoriale) pour une collectivité donnée	Alternatives	Chaque partenaire est envisagé comme un acteur pourvoyeur ou bénéficiaire d'une aide.	(McCarter & Northcraft, 2007)	

Le système de ressources locales.

Nous appelons *système de ressources locales*, l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui peuvent être mobilisés dans le partenariat. A cette acception peuvent être associés les *investissements* (aide, apports, contributions, input, participation…). Ces derniers constituent l'ensemble des apports effectués par chacune des parties dans la relation partenariale. En l'occurrence, il s'agit du temps, des efforts, de l'assistance, des ressources de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

diverses natures (financières, matérielles, techniques…). Au-delà de la nature et de la valeur des investissements, les quotités respectives suscitent un intérêt majeur quant à l'équilibre des apports.

Dans cette perspective, il convient de procéder à une analyse du territoire prenant en compte des éléments concernant non seulement, la structure administrative, mais aussi, le cadre géographique. Cette conception large du territoire correspond en fait à l'acception courante selon laquelle la coopération décentralisée est une coopération de « territoire à territoire». Le territoire est ainsi appréhendé comme système de ressources. Il s'agit d'un espace habité et investi par des individus et des groupes, porteurs d'identités, de projets, forts d'une histoire et inscrits dans des cadres territoriaux. L'approche systémique est défendue en mettant en exergue le caractère complexe du territoire.

Pour chaque collectivité partenaire, l'élaboration de chacun des projets a conduit au recensement des parties prenantes : services locaux, associations, écoles, hôpitaux, universités, artisans, réseaux professionnels, etc. En l'occurrence, il s'agit de l'ensemble des structures qui détiennent des compétences dans les domaines technique, culturel, pédagogique, administratif ou de gestion/organisation. Ces domaines de compétence constituent une base pour la définition des enjeux et des actions et, in fine, pour l'identification des *besoins.* Ainsi, un projet axé sur l'amélioration du service de l'état civil, implique les services afférents de la collectivité partenaire. Les fiches de projet nous ont permis de faire rapidement un état des lieux des ressources mobilisées dans un projet. Outre le contenu et la nature des échanges, sont ainsi précisés les acteurs et les bénéficiaires. Ces informations permettent d'évaluer les modalités de la réciprocité.

Une approche pertinente du système de ressources locales favoriserait la réciprocité entre les partenaires. Néanmoins, cela suppose d'effectuer un réel diagnostic de l'existant au niveau local. Ce travail de réflexion sur les avoirs, les besoins et les modalités de satisfaction de ceux-ci, détermine la nature des projets et le type de partenariat.

> *« On essaie de bâtir des projets en fonction de la définition des besoins. » (Directeur RI et assimilé, Nord, commune, entretien, n°8)*

> *« Les élus ont admis que là où il y avait des besoins, il fallait regarder pour nouer cette coopération, ces partenariats » (5)*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

L'étape d'identification des besoins est donc préalable à tout partenariat. Le principe est que les besoins doivent être exprimés et formulés par la collectivité du Sud. Toutefois, la démarche collaborative conduit les partenaires du Nord à participer à l'identification des besoins de leurs homologues (notamment par les missions d'expertise).

Encadré 26. L'identification des besoins dans les partenariats (extraits d'entretiens).

« Des missions d'études qui vont avoir en leur sein des techniciens compétents qui vont apprécier ce qu'il y a lieu de faire et non pas de faire les emplettes » (Conseiller technique, Sud entretien n°15).

« La seule chose, c'est de connaitre la ville partenaire et à partir de ce moment, vous savez ses besoins » (Conseiller technique, Sud entretien n°15).

« On s'est rendu dans la ville partenaire pour comprendre ce qu'il se faisait là-bas en termes de décrochage scolaire »Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24.

« On a fait un voyage d'état des lieux en janvier 2009 avec le maire qui a rencontré à l'époque les personnes de la délégation spéciale […]. Ça nous a permis d'aborder avec eux les problématiques qu'ils rencontraient dans la gestion publique et de voir ce qui avait pu être fait par ces associations pendant toutes ces années » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

« Ce plan d'action est réfléchi par des missions faites en amont, des rencontres en amont sur le terrain pour rencontrer les acteurs, les techniciens, mais aussi les politiques ; pour voir quels sont les besoins, les envies d'échanges « (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« Il y a tout un tas de choses à voir avant d'arriver…ça nous laisse aussi le temps de travailler avec les agents pour savoir quelles sont leurs attentes en termes de formation et de faire des suggestions. » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29).

C'est uniquement sur la base des besoins identifiés qu'une stratégie peut être mise en œuvre. Les besoins président les attentes et les motivations de chaque partenaire. *Les attentes* correspondent à ce que chaque collectivité souhaite réaliser et obtenir dans le cadre du partenariat. Elles sont donc relatives aux gains souhaités et aux apports concédés. En termes de réciprocité, les gains souhaités correspondent aux *bénéfices* qui peuvent être de nature variée : fonctionnelle (amélioration de la gestion d'un service ; acquisition de nouvelles compétences), sociale, économique ou culturelle, etc. Les attentes en matière de bénéfices portent sur la nature de ces derniers, mais également sur leur valeur qualitative et quantitative voire sur leur simple présence ou absence, quelle qu'en soit la valeur. On retrouve ainsi ici l'importance des dimensions instrumentale et symbolique de la réciprocité. Généralement, on évoque les bénéfices de la relation en tant qu'apports directs du partenaire ou étant inhérents à

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

la relation partenariale elle-même. Les attentes en matière de réciprocité dépendent alors des motivations et des représentations respectives.

Motivations et visions de la coopération décentralisée.

Déterminer les enjeux de la coopération décentralisée constitue un élément central dans la qualité de la relation pour chacun des partenaires. Que ce soit dans une portée instrumentale (orientée vers le contenu du partenariat) ou non, le désir de coopération repose toujours sur une série de besoins ou de motifs. Au niveau des collectivités françaises, il peut s'agir de : la volonté de gagner de la notoriété en matière d'actions internationales, d'appuyer ou promouvoir l'activité économique d'une ville par ses relations internationales, de prendre une position politique publique de soutien à une cause, de nourrir des liens historiques de longue date, ou encore de répondre à la volonté d'associer les communautés d'immigrés à des projets de développement sur leurs régions d'origine. Pour l'essentiel des collectivités étrangères, il s'agit de renforcer leurs capacités et leur légitimité (notamment par la formation d'élus et d'agents administratifs locaux), de désenclaver leurs territoires par une ouverture au monde, etc. Bien entendu, les différentes motivations énoncées ne sont pas strictement et exclusivement réparties de cette manière entre les partenaires du Nord et du Sud. L'évolution de la coopération, corrélative à l'évolution de la vision même qu'en ont les acteurs, permet, aujourd'hui, d'aboutir à des formes de coopération plus variées (techniques, économiques, scientifiques) et porteuses d'une réelle valeur ajoutée pour chaque partenaire. Il ne s'agit donc plus de considérer le partenaire du sud comme un simple bénéficiaire et le partenaire du Nord comme un bailleur.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Encadré 27. Les stéréotypes des partenaires (extraits d'entretiens).

« On part du principe que beaucoup de pays ont un déficit de bonne gouvernance » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« En partant du principe que le partenaire (du sud) n'a pas les moyens […] On ne croit pas en fait à sa capacité à dégager des moyens » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Sortir d'une vision stéréotypée » Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

« On ne croit pas à sa capacité (celle du partenaire du Sud) à dégager des moyens » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Certaines collectivités, qui ne sont peut-être pas très bien informées ont encore cette vision de banquier, de la collectivité qui va apporter de l'argent » (expert technique affecté au Sud, entretien n°3).

« On part du principe que c'est forcément le Nord qui apporte une plus-value, une compétence, un savoir-faire. On est quelque part dans ce schéma » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

Cela constitue la base de la politique et de la stratégie de coopération décentralisée. C'est généralement un partenariat mutuellement avantageux qui est recherché et la réciprocité devient alors un besoin.

Encadré 28. Le besoin de réciprocité (extraits d'entretiens).

« Le réflexe, c'est d'avoir des contreparties ! » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« C'est la notion de réciprocité qui prime » (Conseiller technique affecté au Sud, entretien n°35).

« Il faut que chaque partenaire apporte des choses pour que la relation soit une relation saine et équilibrée » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32).

« Le partenariat doit être mutuellement bénéfique » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24).

« On s'est vite rendu compte qu'il était important que l'on s'apporte mutuellement une expertise, suivant les politiques publiques » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24).

« La question de réciprocité, de bénéfices mutuels, d'expertise partagée, etc., est dans notre discours ; quelque chose qui est présent en permanence, et pour en avoir écouté d'autres, ce n'est pas ce qui d'emblée peut nécessairement apparaitre » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24).

« Un des premiers principes est le principe de réciprocité. C'est-à-dire que c'est en fait un partenariat gagnant-gagnant ; contrairement à ce que pensent les gens que c'est une forme d'aide ou d'assistance » (Conseiller, Sud, commune, entretien n°10).

« Aujourd'hui, on est plutôt dans l'apport d'un savoir-faire, la réciprocité. Nous, c'est vraiment ce qu'on souhaite faire » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

« Je pense sincèrement qu'il y a une réciprocité sinon le partenariat ne fonctionnerait pas, il faut que chacun y trouve son intérêt » (Chargé(e) de mission, Nord, commune, entretien, n°30).

Le besoin de réciprocité traduit la vision de la relation partenariale. Mais celle-ci est également déterminée par l'expérience des partenaires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les expériences antérieures en coopération décentralisée.

Les expériences antérieures influencent la compréhension de la notion de partenariat et l'appréhension de la réciprocité dans celui-ci. Qu'elles soient positives ou négatives, ces expériences antérieures permettent d'affirmer les attentes. Elles peuvent notamment aider à définir les comportements de coopération, les opportunités et les actes de réciprocité dans un partenariat ultérieur ou au sein d'un partenariat en cours. Lorsqu'une collectivité territoriale entre en coopération, elle n'est pas entièrement dépourvue d'une histoire ou d'une expérience de coopération. C'est donc un élément majeur à prendre en compte et à intégrer positivement dans la détermination des voies possibles de réciprocité. Par ailleurs, l'expérience de coopération avec un même partenaire peut servir de fondement à l'évolution du partenariat concerné en s'appuyant notamment sur les rapports d'évaluation fixant les opportunités et les modalités de la réciprocité. A cette expérience relative à l'activité de gestion d'un partenariat, il convient de tenir compte des spécificités telles que la zone de coopération (pays, continent de coopération) et des thématiques de coopération. Le portefeuille de partenaires et de projets est une bonne base pour l'évaluation de ces spécificités.

Le portefeuille de partenaires et de projets.

Le portefeuille exerce un rôle majeur dans l'analyse de la réciprocité. Les partenaires existants et potentiels peuvent être appréhendés en fonction des autres collectivités avec lesquelles la collectivité désignée est en coopération. Dès lors, ils sont considérés comme des alternatives. La gestion du portefeuille de partenaires peut alors faire l'objet de stratégies de coopération diverses. Pour une collectivité, il est possible de privilégier un partenariat selon ses enjeux économiques, culturels ou politiques. A ce titre, les attentes respectives en matière de réciprocité, vis-à-vis de chaque partenaire, peuvent fortement varier.

> *« Avec son partenaire brésilien, là c'est une autre forme de retour, de réciprocité […] Ils ont une problématique commune, ils ont un niveau de développement (entre guillemets) commun, un niveau de compétences et la problématique se pose à peu près dans les mêmes termes. » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1)*
>
> *« On n'est pas sur le même niveau d'exigence. » (Directeur RI et assimilé, Nord, commune, entretien, n°8)*
>
> *« On n'est pas dans la réciprocité qu'on peut exiger de l'Angleterre par exemple ! Parce qu'on n'est pas sur les mêmes budgets, il y a plein de choses qui font que ce n'est pas possible. On est dans une*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

vraie coopération parce qu'on n'imposera rien au partenaire. » (Chef de service RI et assimilé, Nord, commune, entretien n°29)

D'un point de vue stratégique, la réciprocité peut s'opérer au sein d'un seul partenariat (multi-projets) à partir des différents projets menés par les partenaires directs. Ainsi, l'une des deux collectivités est davantage « gagnante » sur un projet donné tandis sa collectivité partenaire l'est plutôt sur un autre. Nous estimons que le jeu de réciprocité, entremêlant plusieurs partenaires reliés ou non, peut correspondre à une forme de réciprocité indirecte, tandis que le jeu de réciprocité au sein d'un portefeuille de projets correspond à une forme de réciprocité généralisée. Ceci fait l'objet d'un développement ultérieur. Dans les partenariats étudiés, nous avons pu relever que les portefeuilles de projets des collectivités sont de nature variable. Ils offrent alors un panorama de la réciprocité qui peut y être établie. Cela nous conduit à analyser les aspects de la relation de coopération décentralisée à travers les caractéristiques contractuelles et relationnelles.

VI.2.1.2. Un encadrement formel des échanges : la contractualisation.

La contractualisation du partenariat de coopération décentralisée s'effectue par le biais d'une convention. Elle constitue une obligation pour être qualifiée et inscrite dans le champ de la coopération décentralisée.

« On formalise les relations, donc, c'est la phase préparatoire […]. Là, la relation, elle est formelle et elle est matérielle. » (Conseiller, Sud, commune, entretien n°10)

« Le critère de base, c'est d'avoir une convention de partenariat » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28).

Elle peut revêtir différentes dénominations (pacte de jumelage, convention de partenariat, accord de coopération décentralisée). Mais quelle que soit la dénomination retenue, un certain nombre de caractéristiques communes prime. On retrouve notamment *l'engagement solennel et dural sur des enjeux d'intérêt commun*[105]. Ceci correspond à la notion de réciprocité. Le degré de formalisation est une variable de la contractualisation qui joue un rôle important dans l'analyse de la réciprocité. A ce titre, l'intérêt principal de la contractualisation réside dans le fait qu'elle permet d'exprimer les attentes et besoins de chaque partenaire. Ces attentes et besoins peuvent se traduire en nécessité et en obligation de réciprocité. D'un

[105] Vade-mecum DAECT, 2012, p.22

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

partenariat à l'autre, le contenu de la convention est variable. Les aspects sur lesquels nous insistons sont : le type de formalisation et son contenu.

La contractualisation peut être envisagée sous une forme forte, faible ou mixte. La formalisation forte implique l'établissement d'une convention très détaillée, avec une précision des moyens de la collaboration, des secteurs d'intervention, des obligations respectives, etc. La formalisation faible présente des formulations générales. Ce qui permet aux partenaires d'actualiser la convention ultérieurement. Cela s'opère par des accords/avenants aux projets et programmes dans des domaines où des besoins sont observés au fur et à mesure du déroulement du partenariat. Le dernier type de formalisation concerne la conclusion d'un accord pluriannuel qui fixe, pour chaque domaine d'intervention, les objectifs et la programmation. La convention est alors assortie d'une série d'avenants opérationnels[106], à plus court terme. Nous la concevons comme un type de formalisation mixte.

Ainsi et en particulier dans sa dimension la plus forte, le formalisme peut conduire à poser les modalités de réciprocité telles qu'elles sont attendues par chacun des partenaires. Les questions d'intérêt, de valeur et de temporalité du retour, sont dès lors intégrées à la convention selon des degrés différents. Ceci donne alors lieu à des formes de réciprocité distinctes. En ce qui concerne le contenu, certaines conventions présentent précisément les projets et les programmes de coopération décentralisée. En principe, ces projets sont la traduction conjointe des enjeux fixés au départ par les partenaires.

> *« Les grandes orientations sont faites par les deux responsables. » (Conseiller, Sud, entretien n°25)*

> *« La définition du programme, c'est un travail qui se fait avec les partenaires du pays. » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32)*

> *« Chaque début d'année, nous faisons un programme d'activités conjointement. » (Elu(e), Sud, commune, entretien n°6)*

> *« Les projets, on les élabore avec eux, on recense ce qui est plus criant »(40)*

En fonction de l'objet de la convention et des projets (renforcement des capacités, échanges d'idées, de savoirs et savoir-faire, échanges culturels ou coopération à dominante

[106] Sous la forme de conventions.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

économique), l'ampleur de la réciprocité est variable quant à son type, son mode et sa dimension. En ce sens, la thématique et la spécification du domaine d'intervention prédéterminent la réciprocité. L'étendue du portefeuille exerce également un rôle : plus le portefeuille de projets (portefeuille commun aux partenaires) est important et diversifié (dans les thématiques), plus il offre aux partenaires des opportunités de réciprocité. Dès sa formalisation, la contractualisation impacte donc les mécanismes de la réciprocité développés au cours du partenariat. A ce titre, nous appréhendons la formalisation (contractualisation) du partenariat comme un mode de gouvernance de la réciprocité entre les partenaires. Toutefois, ceci ne peut se concevoir indépendamment des caractéristiques relationnelles (la proximité) influant ultérieurement la réciprocité.

VI.2.1.3. Des relations de proximité caractérisées par des normes et valeurs communes.

Les caractéristiques relationnelles ont trait à la qualité de relation ainsi qu'aux dimensions temporelles de cette dernière. *La qualité de la relation* est appréhendée au sens de l'estimation générale de la force de la relation, conceptualisée comme un construit composite et multidimensionnel et capturant les facettes différentes (profondément liées) de la relation partenariale. Nous évoquerons principalement les dimensions de la proximité, de la présence de liens émotionnels et de leur intensité.

Les liens émotionnels caractérisent la nature et l'intensité des liens sociaux qui existent entre les partenaires. L'aspect émotionnel évoque l'idée d'attachement que l'on retrouve également dans l'implication affective. Wu *et al.* (2006) établissent une corrélation positive entre l'implication affective et la réciprocité dans sa forme généralisée. Toutefois, ces auteurs ne déterminent pas si ces liens émotionnels conditionnent ou facilitent l'investissement (aide par exemple) ou l'acte de réciprocité. A l'instar des autres variables, on ne peut analyser leur impact indépendamment des caractéristiques générales du partenariat et des partenaires. La qualité de la relation fait également référence à la *proximité et au degré d'interconnaissance* des partenaires nécessaires à la compréhension des attentes et des besoins du partenaire.

> *« Il faut d'abord connaître la ville partenaire […] sur le plan politique, économique, géographique… Il faudrait également que la ville partenaire soit en possession de vos données et c'est comme cela qu'ensemble, vous pouvez fixer des axes de coopération. » (Conseiller technique, Sud entretien n°15)*

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

« Il ne s'agissait pas de partir, de signer d'emblée une convention, sans comprendre ce qui se fait, comment ça se fait, quels sont les points de convergence, etc. Donc la lettre d'engagement, c'est se dire que ce n'est pas une convention. » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24)

« Prendre le temps de faire connaissance avec son partenaire et ne pas rentrer tout de suite dans l'action, ne pas afficher d'emblée qu'on va financer quoi que ce soit, pas essayer de partir de diagnostics locaux. » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1)

La proximité non-spatiale se caractérise par la convergence et le partage d'un ensemble de normes ou de valeurs (solidarité, égalité, réciprocité…). Ces dernières sont communément qualifiées de *normes relationnelles* et déterminent les comportements appropriés concourant au maintien et à l'amélioration de la relation (Macneil, 1980 ; Noordewier *et al.*1990). La *charte de la coopération décentralisée pour le développement durable* (2004) énonce les fondements du partenariat en évoquant notamment sur la solidarité et la réciprocité. L'intérêt est ainsi porté sur la congruence des valeurs des partenaires élaborée à partir des liens sociaux qui les unissent. En matière de réciprocité, cette mise en congruence est fondamentale.

Le degré de proximité et d'interconnaissance influence l*'estime et la considération* qui se manifestent dans les liens sociaux et le partage de valeurs. Estime et considération correspondent notamment à la manière dont est perçu le partenaire : un donateur, un donataire, un bailleur, un collaborateur, etc. Ces différentes considérations conditionnent potentiellement les attentes, prédispositions et comportements en matière de réciprocité. On note que, quelle que soit l'origine des répondants, il est clairement énoncé que la coopération décentralisée ne doit pas s'exercer dans une seule optique d'aide ou d'assistance (et surtout pas d'assistanat). Elle est essentiellement perçue comme un partenariat dont la réciprocité est l'un des principes de base.

Ces variables s'inscrivent dans un *cadre temporel* : l'ancienneté de la relation et son inscription dans la durée. *Les caractéristiques temporelles* déterminent également la nature de la réciprocité, attendue et vécue par les partenaires. L'orientation long-terme d'un partenariat présume de la possibilité de différer les bénéfices (retombées, contre-dons) au regard des potentialités des partenaires et des projets (actuels et à venir). En l'occurrence, il s'agit de la réciprocité *généralisée*. A l'extrême opposé, une orientation court-terme implique un retour/remboursement immédiat. En ce cas, il s'agit d'une réciprocité *négative*.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

C'est sur la base de ressources diversifiées et d'une dotation asymétrique de celles-ci, associées à une expérience variable de la coopération décentralisée, que les collectivités partenaires développent la réciprocité dans leurs projets. Les nombreux enjeux suscités par la coopération se traduisent par des motivations différenciées ou similaires au Nord comme au Sud. Ces motivations s'expriment dans les projets élaborés par les partenaires. Les projets, ainsi que les partenaires, sont réunis dans des portefeuilles, soit spécialisés (peu de projets, peu de partenaires, peu de thématiques, un seul pays de coopération…), soit diversifiés.

Ces partenariats font l'objet d'une contractualisation multiforme (formalisation forte, faible ou mixte). Sur un plan théorique, Chien & Moutinho (2000) considèrent que la réciprocité peut être située sur un continuum dont les deux extrémités sont les normes contractuelles (le contrat) et les normes institutionnelles (la légitimité). Dans cette perspective, nous appréhendons la contractualisation comme un mécanisme formel de gouvernance de la réciprocité, notamment par la reconnaissance et l'acceptation formelle du principe de cette réciprocité au sein du partenariat. En effet, au travers de la transcription des attentes et des besoins, le partenariat est configuré en système d'aide ou d'aide réciproque. A ce titre, la formalisation des projets constitue la délimitation de l'aire des actions (tant dans le contenu que dans la portée) mais aussi l'amplitude de la réciprocité.

Dans une logique d'efficacité, la gouvernance formelle de la réciprocité conduit à une gouvernance relationnelle. Celle-ci s'inscrit dans la proximité entre les partenaires, proximité qui favorise le partage de valeurs fondamentales (solidarité, égalité) et de normes relationnelles (caractérisée notamment par la réciprocité). La convergence (entre partenaires) des valeurs et des normes en matière de réciprocité oriente les attitudes et les comportements vers une forme de congruence (en lien avec les valeurs portées par les projets). Dans ce contexte, relativement complexe, se développe finalement une réciprocité multiforme.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

VI.2.2 Les partenariats de coopération décentralisée : cadre d'une réciprocité plurielle.

Notre analyse de la réciprocité au sein des partenariats s'est initiée à partir des trois modes de réciprocité présentés par sahlins (1972). L'actualité de cette conceptualisation et leur mobilisation dans des travaux récents et notamment dans l'organisation (Wu *et al.* 2006, 2008 et 2011) nous a incité à suivre la même perspective. Comme évoqué préalablement, l'articulation diversifiée des dimensions de valeur, d'intérêt et de temporalité, permet de déterminer des types de réciprocité de Shalins (1972) : *généralisé, équilibré* et *négatif.* A ces types de réciprocité, il convient d'adjoindre des modes (direct et indirect) ainsi que les dimensions (instrumentale et symbolique). Ces éléments sont ainsi significatifs d'une réciprocité purielle. Afin d'exprimer ces différentes caractéristiques dans les partenariats, des exemples concrets, issus des cas étudiés, sont présentés pour illustrer chaque facette de la réciprocité. A l'issue de cette analyse, nous proposons une typologie croisée de la réciprocité.

VI.2.2.1. Les types de réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée.

La réciprocité généralisée.

La réciprocité généralisée dans les partenariats de coopération décentralisée peut être comprise comme la situation d'échange dans laquelle une collectivité apporte une aide sans attendre de retour de son homologue. Ceci s'exerce dans une période de temps prédéterminée mais relativement longue et sans précisions a priori de la forme ou de la nature de la chose qui est octroyée en retour. L'aide correspond *à un transfert de ressources (techniques, humaines, financières) sans préjuger des conditions de ce transfert, c'est-à-dire sans préjuger de savoir si la source d'aide s'implique dans la réalisation, s'il y a coopération ou substitution totale vis-à-vis du groupe ou de la structure aidée. Elle peut être l'objet principal d'une relation ou n'en être qu'un élément parmi d'autres* (*DGCID 2004, p. XIX).*

Le « remboursement » (ou l'acte de réciprocité) dépend des possibilités temporelles et matérielles du receveur. En l'occurrence, ces possibilités sont ici étroitement liées aux capacités et caractéristiques du partenaire du Sud. Dans une situation de réciprocité généralisée, la temporalité est habituellement étendue ; nous en déduisons que cette forme est davantage observable dans des partenariats de longue durée ou pour lesquels les partenaires souhaitent s'inscrire dans la durée. Dans le premier cas, l'antériorité de la relation et ses

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

caractéristiques influencent les modalités de la réciprocité. L'endettement créé par le passé est remboursé à une période indéterminée. Dans le second cas, ce sont les perspectives futures qui conditionnent les modalités de la réciprocité. Ainsi, le désir de poursuivre la relation implique une souplesse dans le délai et dans les modalités de remboursement des dettes contractées dans le temps présent. L'antériorité de la relation et les perspectives futures sont interreliées et c'est leur conjonction qui garantit le maintien et la poursuite de la relation.

Pour définir l'implication généralisée, Wu et al (2006) proposent de retenir différentes caractéristiques. Parmi elles, nous pouvons retenir les quatres suivantes :

- l'aide (ou la contribution) est non conditionnée à la contribution du partenaire ;
- l'aide peut être fournie même en cas d'absence de liens émotionnels entre les partenaires ;
- l'aide et les investissements sont désintéressés ;
- l'aide peut excèder le niveau de contribution du partenaire bénéficiaire.

Concernant l'aide financière dans les partenariats de coopération décentralisée, force est de constater que le financement est une étape très importante dans la structuration des projets et des programmes. En effet, il convient de montrer une capacité à mobiliser les fonds propres de chacune des collectivités démontrant ainsi un signe d'implication. Cette participation s'effectue sur les budgets respectifs et, par ailleurs, il n'y a pas conditionnalité de la contribution relative celle du partenaire. Les différences de moyens propres aux collectivités partenaires conduisent en effet à un déséquilibre des contributions financières respectives. A ce titre et quasi-systématiquement, les collectivités françaises apportent une contribution nettement supérieure à celle de leurs partenaires africaines. Le tableau suivant présente quelques exemples de répartition des contributions financières pour quelques uns des partenariats observés.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 45. Exemples de ventilation des contributions financières dans les partenariats de coopération décentralisée.

Partenariat	Isère Tambacounda et Kédougou	Meurthe et Moselle/ Ziguinchor	Malakoff/Ngogom
Intitulé de projet ou de programme	« Programme mutualisé d'appui à la gouvernance locale pour le développement durable Conseil général de l'Isère - Conseil régional de Tambacounda - Conseil régional de Kédougou » (2002)	projet « Education, mise en relation d'établissements scolaires » (2001)	Projet « Alimentation d'un réseau en eau potable » (2007 ; terminé en 2008)
Thématique	Gouvernance Locale-Organisation et gestion des services publics locaux	Education et enseignement	Eau et assainissement
Coût total de l'opération	1910182 euros	13360 euros	79610 euros
Cofinancement du MAEE	421000 euros	5372 euros	
Part de la collectivité française	995918 euros	6790 euros	
Autres sources de financement	378000 euros (Conseil régional de Tambacounda, Conseil régional de Kédougou)	1198 euros (Ziguinchor)	Sedif Syndicat des Eaux d'île de France
Financements Loi Oudin-Santini			Sur budget annexe ou syndicat (Loi Oudin) : 79610 Euros

Bien que le financement soit un levier essentiel pour la réalisation des projets, l'intérêt accordé par les bailleurs au montant des contributions respectives est relatif. D'un point de vue symbolique, il importe surtout que les collectivités du Sud puissent apporter une forme de contribution. L'acte de contribution revêt ainsi une valeur intrinsèque de nature symbolique. Ainsi et par exemple, une collectivité africaine peut définir sa contribution par la valorisation du temps concacré à la réalisation d'un projet, de la mise à disposition de personnels, de véhicules ou encore de locaux, etc.. Au final, contributions et bénéfices ne sont pas strictement de mêmes niveaux entre les partenaires.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Encadré 29. Temporalité, intérêt et valeur de la réciprocité généralisée dans les partenariats (extraits d'entretiens).

Temporalité longue.

« Il est admis que les apports puissent être de natures différentes et décalées dans le temps. » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°23)

« Les coopérations décentralisées permettent d'agir, et toujours, grâce à la durée, d'aboutir à des opérations bénéfiques pour les uns et les autres. » (Conseiller technique, Nord, entretien n°37)

« Pour l'instant, rien de concret, mais à la longue, c'est une coopération donnant-donnant. » (Conseiller, Sud, entretien n°25)

« On n'est pas obligé d'avoir de la réciprocité à chaque fois, ce n'est pas le but de la coopération décentralisée. » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20)

Intérêt différencié.

« On a des intérêts qui sont différenciés selon les partenaires, mais il y a quand même un intérêt chez l'un comme chez l'autre. » (Conseiller technique, Nord, entretien n°37)

Valeur différenciée.

« Nous ne pouvons leur apporter que notre culture et notre savoir faire, et sur ce qui n'existe pas chez eux, sur le plan traditionnel et sur le plan culturel. Mais eux, ils se mobilisent pour véritablement soutenir les projets de développement dans notre pays. » (Elu(e), Sud, commune, entretien n°6)

« Le retour, en ce qui nous concerne, il est plus culturel qu'autre chose. » (Responsable service autre que RI, Nord, commune, entretien n°34)

« La réciprocité, c'est purement sur le plan culturel. » (Directeur de projet, Sud, Commune, entretien n°26)

Enfin, la contribution des collectivités du Sud prend souvent la forme d'apport culturels qui ne sont pas systématiquement valorisés (car difficilement valorisables). En définitive, la réciprocité généralisée laisse de la place à ce que Koenig (2004) nomme l'*émergent* : une marge est offerte au partenaire en terme de temporalité et de valeur du retour. Ceci n'est pas le cas en situation de réciprocité équilibrée.

La réciprocité équilibrée.

La réciprocité équilibrée correspond à une situation d'un échange : le partenaire ayant perçu une aide, doit « rembourser » son partenaire bienfaiteur avec quelque chose de même valeur et dans un délai court. Il s'agit d'un échange simultané de ressources équivalentes. Les critères d'observation de la réciprocité *équilibrée*, adaptés de wu et al (2006), sont les suivants :

- le souci pour l'intérêt mutuel ;

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- l'importance accordée à l'équivalence des contributions et des bénéfices tirés du partenariat ;
- l'ajustement des contributions aux efforts du partenaire ;
- la manifestation réciproque d'intérêt pour le succès du partenariat.

Les déplacements (missions) et les échanges de ressources humaines (mises à disposition) constituent les principaux exemples de réciprocité équilibrée. Cela concerne la mobilité internationale des jeunes des collectivités partenaires, des professionnels, des élus, des délégations, etc. Ces échanges s'accompagnent toujours d'un enrichissement culturel. La mobilité internationale, notamment des jeunes, est ainsi particulièrement valorisée dans les coopérations Caen/Thiès (voir encadré) ; Largarde/Mbao ; Clermont-Ferrand/Oyem ; etc.

Encadré 30. Les échanges de jeunes comme exemple de réciprocité équilibrée : le chantier de solidarité Caen-Thiès.

Six jeunes caennais se sont rendus à Thiès, fin avril 2013, afin de participer à un chantier de solidarité. Ce dernier associe également six jeunes thiessois. Le projet concerne le réaménagement des espaces urbains (dont l'avenue de Caen à Thiès) et de la propreté urbaine. L'objectif des autorités de Thiès est d'offrir à la population un lieu de vie et de promenade. Cette initiative d'ordre technique s'accompagne d'une action de sensibilisation de la population thiessoise aux questions de salubrité publique et de développement durable.

Le service d'action préventive (SAP) de la ville de Caen a préalablement encadré les jeunes dans des actions de nettoyage, en vue de les former, et a financé le déplacement. L'initiative de ce projet émane de la Ville de Caen en partenariat avec une association (ASCEA Association Calvadosienne pour la Sauvegarde de l'enfance et de l'Adolescence). L'encadrement a été assuré par le SAP. Les conseils techniques et le suivi du chantier ont quant à eux, été réalisés par la Direction Environnement et Cadre de Vie de la Ville de Caen. En retour, les jeunes de Thiès se sont rendus à Caen, quelques mois plus tard.

Les délégations d'élus accompagnés de techniciens sont régulières et sont observables dans la quasi-totalité des cas étudiés. Cela participe notamment à l'accroissement du degré d'interconnaissance des partenaires et à l'enrichissement mutuel. Le motif, la fréquence, ainsi que le sens des déplacements, sont à prendre en compte. Un déplacement en vue d'effectuer une mission de préfiguration ne revêt par le même sens qu'un déplacement pour une signature de convention ou une mission d'évaluation de projet. Toutefois et pour la majorité des situations étudiées, on relève une mobilité dans les deux sens et dans des horizons temporels relativement courts (eu égard aux dispositions administratives et financières à prendre pour l'organisation de ces déplacements : visas, frais de transport et d'hébergement, etc.).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Encadré 31. La mobilité internationale : un canal de la réciprocité équilibrée (extraits d'entretiens).

« Il y a vraiment des personnes qui se rencontrent, qui viennent, qui se déplacent de France au Sénégal, et vice versa, du Sénégal en France.» (Expert technique affecté au Sud, entretien n°3)

« La mobilité est à la fois sud-sud, sud-nord et nord-sud. » (Assistant technique, Nord, entretien, n°32)

« Le Maire de la ville du nord avec une délégation d'une demi douzaine de personnes est venu chez nous pour formaliser ce partenariat en 2010. […] Une année plus tard, la délégation de la collectivité du sud (là aussi une délégation d'une demi douzaine de personnes) s'est déplacée dans la ville du nord pour aller voir ce qui s'y fait. ». (Conseiller, Sud, entretien n°25)

« Il y a eu des échange de personnes, de personnalités, entre les deux territoires. » (Conseiller, Sud, entretien n°25).

« Là, dans la dimension de la réciprocité, on essaye d'avoir des échanges, on a des échanges de classes, on a des classes qui vont, des enfants qui viennent, on est encore dans l'échange, et je pense qu'on pourrait effectivement aller plus dans « partager les regards ».» (Chargée de mission, Nord, région, entretien n°2).

« A chaque fois qu'une délégation de la ville du nord, se déplace sur la ville du sud […], en réaction, en retour, quelques mois plus tard, les gens de la localité du sud vont les voir sur place.» (Conseiller, Sud, entretien n°25).

« On a tiré nos enseignements, ils sont venus, eux aussi, tirer les leurs. » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24)

En définitive, la réciprocité *équilibrée* obéit à un mécanisme d'équité, d'égalité entre les partenaires, contraiement à la réciprocité *négative*.

La réciprocité négative.

La réciprocité *négative* correspond à la situation dans laquelle le partenaire est guidé par son seul intérêt ; il cherche à le maximiser au détriment de celui de son homologue (bénéficiaire de ses services). La volonté de domination est aisément perceptible. Les critères d'observation de la réciprocité négative, adaptés de wu et al (2006), sont les suivants :

- le sentiment que le partenaire est susceptible d'agir à l'encontre du partenariat ;
- l'aide est conditionnée par l'intérêt personnel ;
- la perception de déséquilibre majeur entre les bénéfices et les contributions au partenariat (sentiment d'iniquité) ;
- les attentes, en termes de bénéfices, sont supérieures à son propre niveau de contribution ;

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- ne penser qu'à son propre bénéfice, faire fi de l'intérêt de son partenaire (égoïsme) ;
- l'augmentation de sa propre contribution accompagnée d'une demande d'efforts disproportionnés au partenaire ;
- penser que le partenaire doit fournir des efforts en dépit d'un mauvais climat relationnel.

De fait, parmi nos situations étudiées, nous n'avons pas identifié de cas de réciprocité négative confirmé comme tel. Certes, le critère de la perception de déséquilibre entre les bénéfices et les contributions respectives est régulièrement souligné. Toutefois, il ne peut à lui seul permettre de conclure à une réciprocité *négative*.

Encadré 32. Perception de l'iniquité dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits d'entretiens).

« Elles reçoivent ; il est rare qu'elles donnent. » (n°5)

« On considère que le « retour culturel », c'est un peu du bla bla qui ne sert à rien ; que ce n'est pas de la réciprocité. Toute interaction génère forcément des choses donc on n'appelle pas ça réciprocité.» (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20)

« C'est 99% des apports qui se fait là-bas, 1% se fait ici en règle générale dans les projets. »(Chef de service RI, Nord, département, entretien, n°7)

« On voit clairement l'impact sur le côté sénégalais mais côté français, ça se limite principalement aux échanges artistiques.» (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28)

« Sur la plupart des projets même si les gens disent qu'ils apprennent beaucoup du partenaire, c'est quand même déséquilibré de toute façon, ce n'est pas comme les autres coopérations, ça tient aussi au pays de coopération » (Conseiller technique, Nord, commune, entretien n°28.

« On vient plus en aide nous, alors que eux, par rapport à la situation.» (Responsable service autre que RI, Nord, commune, entretien n°34)

Les différences de moyens entre les collectivités partenaires créent un sentiment de déséquilibre, en raison d'une situation d'iniquité favorable au partenaire du Sud. Néanmoins, les intentions et les attentes sont clairement définies dans la convention. Le fait que la collectivité du Sud soit la première bénéficaire identifiée, ne fait pas d'elle un partenaire avide d'aide et de bénéfices au détriment de son partenaire du Nord. Nous ne pouvons donc considérer ces critères comme des signes d'une réciprocité négative, intéressée et dépourvue d'altruisme. Par ailleurs, cette conception de la réciprocité semble incompatible avec toute

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

forme de coopération. Au mieux, elle ne se résume qu'à un transfert (aide unilatérale) ou à une seule transaction et non à une chaine de transactions. Selon Trivers (1971), la réciprocité peut toujours se développer, y compris lorsque les parties ne peuvent pas prévoir ou s'engager dans le retour d'une faveur ou le « remboursement d'une aide ». Il montre à travers une théorie de jeux simples que la coopération émerge comme une stratégie stable (programmée) dans laquelle les individus veulent donner une faveur même sans attendre un retour. L'échange répété d'une faveur représente un arrangement mutuellement avantageux. Toutefois, les individus n'ont pas besoin de le savoir ou d'en avoir pleinement conscience.

Dans les partenariats étudiés, les types de réciprocité équilibrée et généralisée constituent les types dominants. La réciprocité équilibrée nécessite des ajustements positifs afin d'équilibrer le partenariat. La réciprocité négative implique des ajustements négatifs au détriment de l'un des partenaires. En ce cas, la survie du partenariat est compromise puisqu'une telle réciprocité n'est pas favorable au développement de la coopération. L'évaluation des types de réciprocité conduit à l'observation des modalités de retour (directe ou indirecte).

VI.2.2.2. Les modalités de réciprocité dans les partenariats : réciprocité directe et indirecte.

L'analyse de la réciprocité directe ou indirecte est basée sur les *émetteurs* des aides et sur les modalités de remboursement de celles-ci. La perspective directe/indirecte est fonction de l'auteur du retour. Si c'est celui-ci qui a préalablement reçu l'aide, alors on parle d'une réciprocité directe. En revanche, s'il s'agit d'un acteur tiers, on considère qu'il s'agit d'une réciprocité indirecte. Dans le cadre des partenariats de coopération décentralisé, le schéma d'une réciprocité directe correspond à celui qui apparaît dans la figure qui suit.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

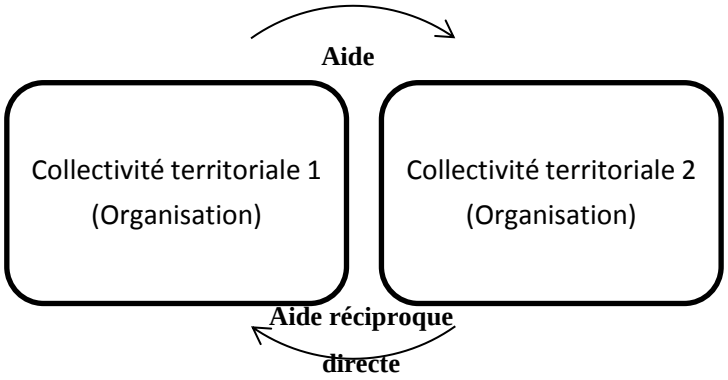


Figure 10. La réciprocité directe dans les partenariats de coopération décentralisée.

Dans le cas de la réciprocité directe, la première collectivité, réceptionnaire de l'aide, la restitue directement à la collectivité donatrice (par exemple, Bouguenais aide Yène, Yène aide Bouguenais en retour). En revanche, dans le cas de la réciprocité indirecte, il est possible que l'aide réciproque soit « remboursée » non pas par la première collectivité, mais par une tierce partie. Ainsi, plusieurs intervenants sont à prendre en compte dans la détermination de la modalité directe ou indirecte de la réciprocité. En outre, il convient de dépasser une conception trop limitative de la réciprocité indirecte qui ne considère que le retour à l'émetteur de l'aide (la collectivité 1).

En effet, en considérant la collectivité au sens large, c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires (réels et potentiels), nous développons une conception élargie de la réciprocité indirecte. Dans un partenariat de coopération décentralisée, tout acteur et bénéficiaire (émetteur ou récepteur de l'aide) de chacune des collectivités peut participer à l'échange et contribuer à la détermination d'une réciprocité directe ou indirecte.

En théorie, les bénéficiaires sont toutes les entités qui bénéficient des effets d'une action ou d'une aide dans le cadre d'une coopération. Comme le souligne la DGCID (2004, p. XIX), dans la pratique, une confusion tend à apparaître entre bénéficiaire et destinataire passif d'une aide ; et ce, d'autant plus que les bénéficiaires finaux sont en même temps des acteurs et partenaires associés. De ce fait, nous nous sommes intéressés aux différents bénéficiaires réels ou potentiels d'un partenariat, ainsi qu'aux autres partenaires associés à un projet. De manière générale, sont pris en compte : la collectivité territoriale en tant qu'organisation (ses

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

différentes services et membres), la population, les établissements scolaires, les hôpitaux, etc. Certains de ces acteurs sont désignés comme les destinataires des projets (par exemple, la population) ou interviennent dans la coopération au niveau de l'animation et de la mise en œuvre de projets (associations, syndicats, etc). La figure suivante présente la réciprocité indirecte telle que nous la concevons dans les partenariats de coopération décentralisée. Il s'agit d'une *chaine de réciprocité* (Boyd & Richerson, 1989) qui se présente de manière circulaire.

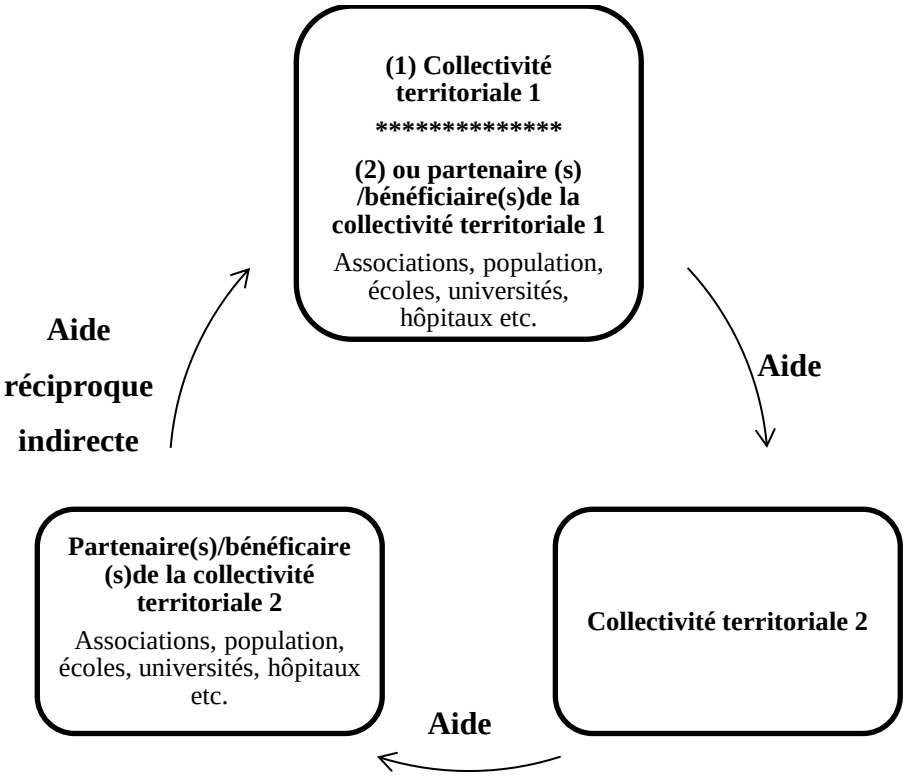


Figure 11. La réciprocité indirecte dans les partenariats de coopération décentralisée.

Notre analyse nous conduit à considérer, comme *réciprocité directe*, celle qui bénéficie directement à la collectivité territoriale en tant qu'organisation tandis que la réciprocité indirecte s'opère sous les deux modalités suivantes :

- une aide est retournée à l'émetteur de l'aide (collectivité 1 dans la figure) par des acteurs tiers ;
- une aide est retournée aux partenaires /bénéficiaires de la *collectivité émettrice* de l'aide (c'est-à-dire collectivité 1) par des acteurs tiers de la *collectivité réceptrice* de l'aide (c'est-à-dire, collectivité 2 dans la figure).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le cas Isère/Tambacounda est particulièrement intéressant pour illustrer ce propos.

> Dans leur « programme mutualisé d'appui à la gouvernance locale pour le développement durable Conseil général de l'Isère - Conseil régional de Tambacounda - Conseil régional de Kédougou », les collectivités partenaires ont identifié les bénéficiaires de chacun des volets de celui-ci. Pour le volet « appui institutionnel, animation des territoires », les premiers bénéficiaires énoncés sont les responsables administratifs et les élus locaux (notamment du Sénégal). La réciprocité directe correspond au fait de procurer des avantages/bénéfices aux responsables administratifs et aux élus locaux du Sénégal. Quant au volet « appui aux services publics locaux et l'action sociale », celui-ci implique plusieurs catégories d'acteurs : les établissements scolaires et professionnels du secteur éducatif au Sénégal et en Isère (inspections académiques, directeurs d'établissements et enseignants), les associations de femmes ainsi que les populations des territoires partenaires. Nous supposons que l'acte de retour indirect pourrait soit émaner, soit bénéficier à ces tiers. Ainsi, lorsque les responsables administratifs et élus locaux de Tambacounda bénéficient d'un renforcement de leurs capacités (par le biais des formations par exemple), les associations et la population de Tambacounda peuvent procurer à leurs homologues isérois des apports culturels et artistiques.

Pour approfondir l'analyse et la détermination de la réciprocité directe ou indirecte dans les partenariats, nous proposons de relier ces deux modalités aux modes de gestion de la coopération décentralisée décrits par Zapata Garesche (2008). En effet, cet auteur opère une distinction entre gestion directe et indirecte de la coopération décentralisée.

Les modalités de réciprocité et modes de gestion des projets.

Dans le cadre d'une gestion directe, les collectivités territoriales sont directement responsables de la conception et de la planification des actions ; elles peuvent gérer directement l'exécution ou la déléguer à un tiers. Dans le cadre d'une gestion indirecte, les collectivités ne sont pas les responsables directs. A ce titre, elles ne participent pas à la conception des projets de coopération. Leur champ d'action se limite au financement des projets conçus et menés par d'autres acteurs (ONG, associations, universités, etc.) qui, le plus souvent, répondent à des appels à projets. Ces tiers acteurs, prestataires, sont les responsables des projets de coopération.

Ainsi à la gestion directe de la coopération décentralisée est associée la réciprocité *directe*, tandis qu'à la gestion indirecte de la coopération décentralisée est associée la réciprocité *indirecte*.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

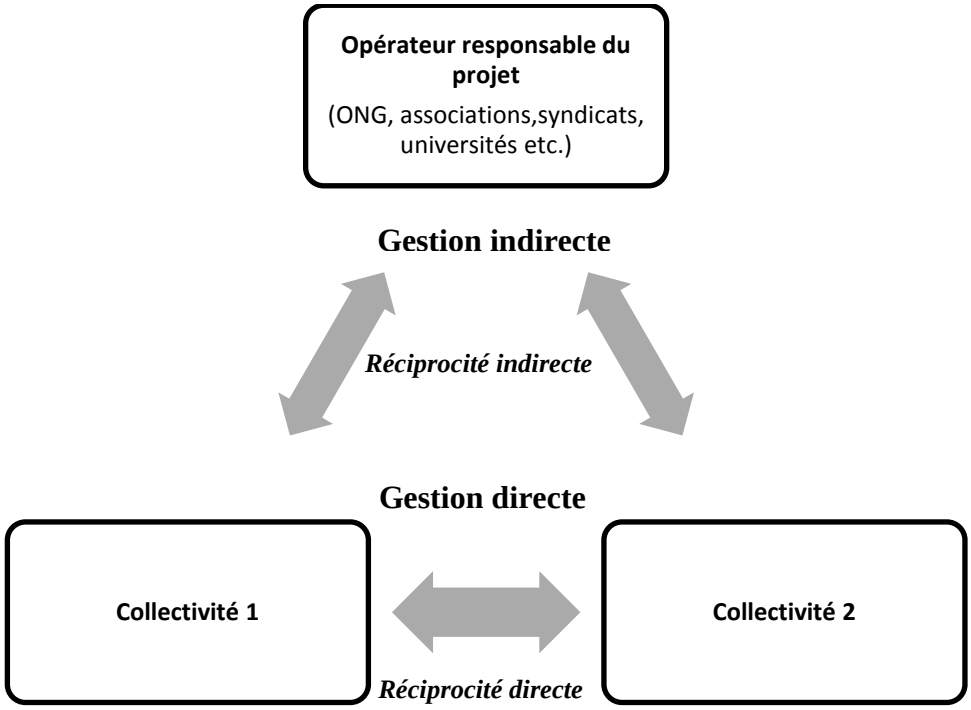


Figure 12. Les modalités de réciprocité et types de gestion des partenariats.

La réciprocité indirecte que nous décrivons, correspond à une chaine de réciprocité circulaire et fermée; elle s'inscrit dans une relation principale binaire impliquant uniquement deux collectivités liées dans le cadre d'un partenariat. Les autres partenaires du portefeuille ne sont donc pas pris en compte. Or, cela favoriserait pourtant une évaluation plus globale et intégrative des apports de la coopération.

Lorsque la chaine de réciprocité est ouverte et prend la forme d'une constellation de partenaires, caractérisée par des relations partenariales croisée. Il est alors possible d'appréhender les mécanismes de réciprocité indirecte. Cela est présenté dans la figure 13. Les collectivités du Nord sont désignées par des chiffres, celles du Sud par des lettres.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

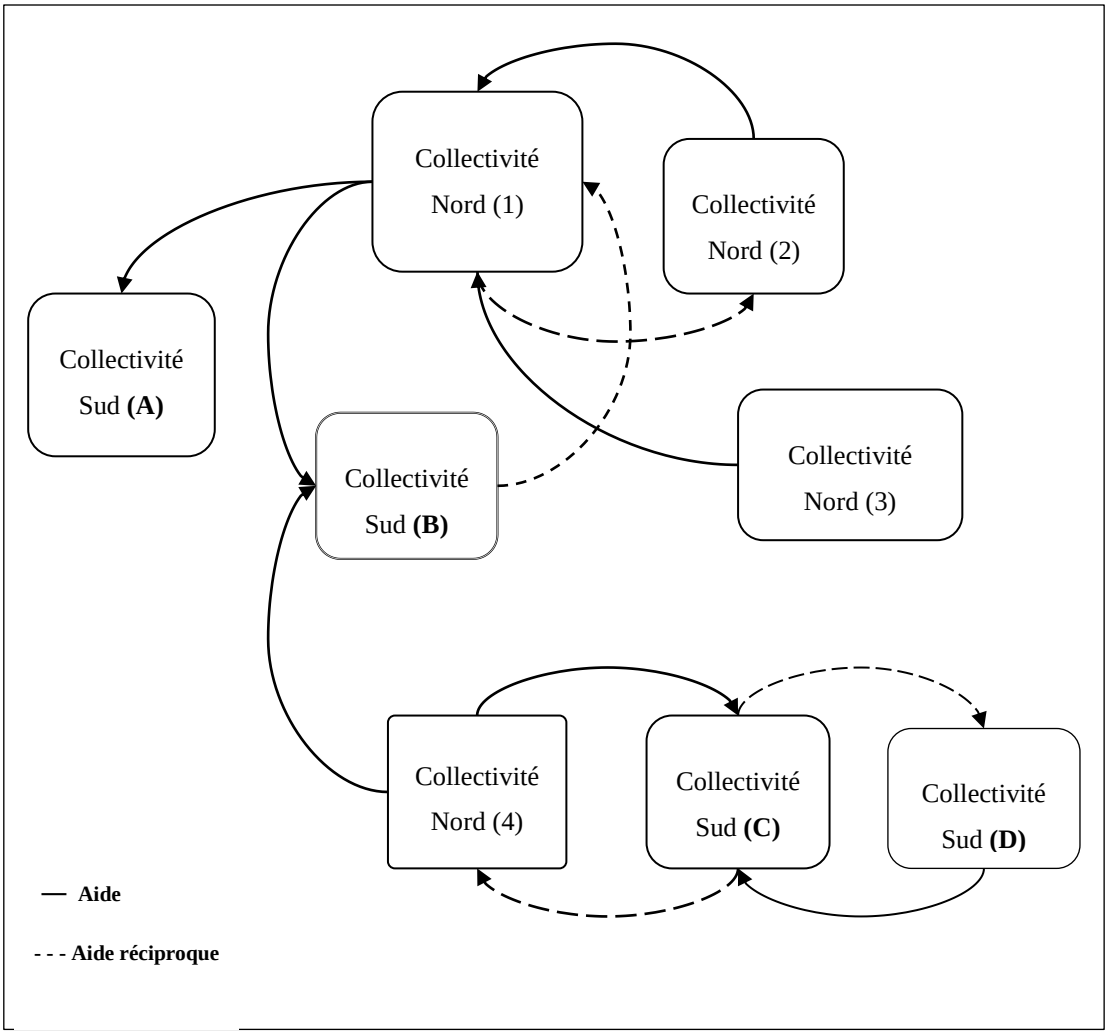


Figure 13. Constellation de partenariats et réciprocité.

Bien que relativement complexe, cette illustration permet l'intégration de plusieurs niveaux de relations entre les collectivités : les rapports Nord-Sud, Nord-Nord, Sud-Nord et Sud-Sud. Chacun de ces rapports peut offrir des opportunités de réciprocité (directe ou indirecte) voire se caractériser par une absence de réciprocité. A partir de cette figure et en se basant sur l'observation de la situation de la « collectivité du Nord (1) » à une période donnée, on peut relever notamment les situations suivantes :

- une absence de réciprocité avec une des collectivités de son portefeuille de partenaires (avec collectivité du Sud A) ;
- un lien de réciprocité avec la collectivité du Sud (B) ;
- le bénéficie d'une d'aide et l'absence d'un retour à son partenaire avec la collectivité Nord (3) ; etc.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le déséquilibre perçu dans la relation avec la collectivité Sud (A) correspond à de la réciprocité généralisée. Dans une conception globale du portefeuille de partenaires et pour procéder à l'évaluation de la réciprocité, ce déséquilibre perçu peut être compensé avec les bénéfices tirés de la relation avec la collectivité Nord (3)[107]. Dans ce cas de figure, une forme de réciprocité indirecte s'instaure au sein d'une constellation de partenariats.

La même présentation peut être faite en intégrant le jeu des projets. Dès lors, nous pouvons donc distinguer entre deux cas de figures :

- une réciprocité indirecte stricte ou restreinte dans un système intégrant l'émetteur, le récepteur de l'aide et des tiers (partenaires/ bénéficiaires) ; le « remboursement » de l'aide est adressé à l'émetteur, par les tiers ou partenaires/bénéficiaires de la collectivité réceptrice (figures 12 et 13) ;
- une réciprocité indirecte élargie dans un système qui intègre les mêmes catégories d'acteurs ainsi que les autres collectivités du portefeuille (le cas échéant) ; le retour à la collectivité émettrice (et/ou à ses partenaires/bénéficiaires), est effectué par les partenaires/bénéficiaires de la collectivité réceptrice ou, plus indirectement, par les autres partenaires du portefeuille (figure 14).

Quels que soient le type et la modalité de la réciprocité, la valeur de celle-ci peut être instrumentale ou symbolique. La démonstration suivante consiste à interpréter en termes de valeur, les différents actes de réciprocité en présence dans les partenariats de coopération décentralisée étudiés.

[107] Cette relation correspond également à une situation de réciprocité généralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

VI.2.2.3. Les dimensions de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée : réciprocité instrumentale et symbolique.

Correspondant à la valeur de l'aide reçue en retour de l'aide antérieurement procurée dans le cadre du partenariat, la valeur instrumentale de la réciprocité comprend le caractère utilitaire de ce qui est restitué par le bénéficiaire de l'aide. Il peut s'agir du coût d'une formation, du coût du matériel ou de la mise à disposition de personnel, directement assumés par la collectivité du Sud. La valeur symbolique de la réciprocité correspond à celle qui est véhiculée par l'acte de réciprocité lui-même, indépendamment de la valeur instrumentale de l'aide. La valeur symbolique apporte surtout de l'information sur la relation (l'importance relative aux yeux de chaque partenaire) et sur les intentions du partenaire, notamment en termes de volonté de poursuivre la relation. Nous présentons ci-après deux exemples de réciprocité symbolique.

Le cas Caen /Thiès.

Les relations entre les deux communes remontent à plus de cinquante ans. Dans un premier temps, il s'agit de relations non institutionnelles mais ces années d'amitié constituent les prémices d'une relation partenariale forte d'institution à institution. En 1959, l'avenue de Thiès est inaugurée à Caen. Conjointement, l'avenue de Caen est le nom donné à l'une des plus belles voies de la ville de Thiès. En 1967, le Président Senghor (qui fût maire de Thiès) fît don de vieux canons portugais à la ville de Caen. Ils sont exposés sur les remparts du château. En 1972, une nouvelle école maternelle baptisée "Thiès" est inaugurée à Caen. Plus récemment, une esplanade Léopold Sedar Senghor a été inaugurée le 13 juillet 2013 à Caen ; elle constitue la plus grande place de la ville normande.

Le cas Clermont-Ferrand/Oyem.

Dans le cadre du partenariat, une école communale a été construite à Oyem. Elle a été entièrement équipée par du mobilier scolaire, don de la Ville de Clermont-Ferrand. L'inauguration a eu lieu le 8 mars 2012. L'établissement a été baptisé Ecole de l'amitié Clermont-Ferrand Oyem. Par ailleurs, une autre école oyemoise porte le nom de Serge Godard, Maire de la ville de Clermont-Ferrand.

A partir de ces deux exemples, on relève la présence d'actes de réciprocité à caractère symbolique. Ils permettent de renseigner sur l'importance respective accordée à chacun des partenaires par son homologue. Dans le cas Caen/Thiès, les actes d'origine et les actes de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

réciprocité sont de même nature. En revanche, dans le cas de la relation Clermont-Ferrand/Oyem, il s'agit d'une aide de valeur instrumentale (une école, du matériel scolaire) contre un retour de valeur symbolique. En ce sens, la dénomination de l'école communale à Oyem est le témoignage de l'amitié entre les deux villes. D'un point de vue symbolique, la population oyémoise par la voie de ses élus exprime de la gratitude[108] envers les clermontois. Les entretiens nous ont permis d'appréhender le caractère symbolique et indirect de différentes types de retours.

La réciprocité symbolique est conceptuellement décomposée en deux éléments (Molm *et al.* (2007) : la valeur de réduction de l'incertitude et la valeur expressive. En tant que valeur de réduction de l'incertitude, il s'agit pour le bénéficiaire de démontrer sa fiabilité et sa loyauté par l'acte de réciprocité à l'égard de son partenaire. La valeur expressive de la réciprocité correspond à la signification de l'estime et du respect entre les partenaires. Les deux cas cités en témoignent. Il s'agit de montrer l'importance du partenaire ainsi que la volonté d'inscrire le partenariat dans la durée. Au cours d'un entretien avec le président de l'association à l'initiative du partenariat Clermont-Ferrand/Oyem, le qualificatif « symbolique » a été plusieurs fois repris pour décrire l'école communale d'Oyem.

Ainsi, quel que soit le type de réciprocité (c'est-à-dire généralisée, équilibrée ou négative), cette dernière se caractérise toujours par un mode (direct ou indirect) et revêt toujours une dimension symbolique et/ou instrumentale. En ce sens, nous proposons une typologie complexe de la réciprocité, assortie de quelques exemples.

[108] Palmatier et ses collaborateurs (2009) considèrent la gratitude comme un élément à prendre en compte en guise réciprocité, dans le cadre des relations inter-organisationnelles (Palmatier, Jarvis, Bechkoff, & Kardes, 2009). Ils citent Adam Smith présentant la gratitude comme le sentiment qui procure immédiate et directement une récompense "The sentiment which most immediately and directly prompts us to reward, is gratitude ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 46. Typologie complexe de la réciprocité: quelques exemples dans les partenariats de coopération décentralisée.

		Modalité	**Dimension**	
			Instrumentale	**Symbolique**
Types	**Généralisée**	*Directe*	Rayonnement, attractivité, ouverture sur le monde : Cas Castres-Mazamet/Guédiawaye ; Ile de France/Dakar ; Courcouronnes/Komo-Mondah etc. Image de collectivité innovantes et solidaire, support éducatif, sensibilisation à la solidarité internationale : Cas Sicoval/Gandon (mallette pédagogique)	Cas Clermont-Ferrand/Oyem : Ecole de l'amitié
		Indirecte	Cas Seine Saint-Denis/Port-Gentil : Les bénéficiaires sont les infirmières. Cas Toulouse/Saint-Louis : les bénéficiaires sont les étudiants Poitou-Charentes/ Fatick : Les bénéficiaires sont les éleveurs	Cas Clermont-Ferrand /Oyem : Ecole Serge Godard
	Equilibrée	*Directe*	Echanges de professionnels : Cas Clermont-Ferrand/Oyem, Isère Tambacounda etc.	Cas Caen/Thiès : « Avenue de Caen ; Avenue de Thiès
		Indirecte	Cas Malakoff/Ngogom : En 2011, dans le cadre du projet « solidarité numérique avec Ngogom », dotation en tablettes numériques dans des écoles des collectivités. Les bénéficiaires sont les élèves des deux collectivités	Echanges de jeunes : Cas Caen/Thiès, Cas Lagarde/Mbao. Les bénéficiaires sont les jeunes.
	Négative	*Directe*		
		Indirecte		

La réciprocité généralisée, directe et instrumentale (GDI) s'observe dans la majorité des partenariats de notre échantillon. Elle renvoie à la question de l'intérêt, pour une collectivité du Nord, de mener des projets de développement à destination d'une collectivité du sud. Pour la plupart des acteurs interrogés, il est difficile d'identifier comme telle cette forme de réciprocité.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Encadré 33. La difficile identification de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée (extraits d'entretiens).

« Au niveau de la réciprocité, il n'y en a pas réellement, on va dire que dans la coopération décentralisée, c'est plutôt les pays riches qui viennent en aide aux autres pays.» (Responsable service autre que RI, Nord, commune, entretien n°34)

« Pour l'instant, c'est flou. » (Responsable service autre que RI, Nord, commune, entretien n°34).

« On n'a pas réussi à identifier ce qu'on en retire concrètement pour la collectivité. » (Responsable RI et assimilé, Nord, département, entretien n°20).

« Il y avait quelque chose qui était le mutuellement avantageux, mais qui reste un peu, je trouve, très artificiel. » (Chef de service RI, Nord, département, entretien, n°7).

« Pour moi, le principe de réciprocité n'est pas immédiatement apparent. » (Responsable de service, Nord, commune, entretien n°24).

« Des documents pour dire ce qu'on en retire, la réciprocité, moi je n'en connais pas, […] je ne connais pas de document écrit, ce n'est pas d'une aisance extrême que de le dire ou de l'écrire. » (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1).

« On en a un peu marre d'entendre : il faut de la réciprocité, c'est génial la réciprocité. Or, en fait si on regarde froidement et objectivement les choses, il y en a très peu, de possible ; mais ça n'interdit pas de réfléchir vraiment à comment on pourrait introduire de la réciprocité. ». (Chargé(e) de mission, Nord, entretien n°1).

« Pour l'instant, rien de concret, mais à la longue, c'est une coopération donnant-donnant. » (Conseiller, Sud, entretien n°25)

Pour mieux appréhender les éventuelles formes de réciprocité qui existent dans les partenariats, nous avons analysé les différents discours et supports de communication (sites internet, communiqué de presse, rapports) dans lesquels sont mentionnés : la politique, la stratégie internationale, ainsi que les enjeux des projets menés. Procédant ainsi, il nous a été permis de repérer ce que retire directement une collectivité française de son aide à son partenaire du Sud. A ce titre, les domaines de la réciprocité concernent la valorisation, le rayonnement international, l'attractivité, l'ouverture sur le monde ou encore le support d'une politique ou d'une action locale.

Les différents cas de coopération étudiés mettent en exergue la réciprocité obtenue en termes de ***valorisation*** d'un savoir-faire local ou d'une expertise. Pour La rochelle, par exemple, il s'agit de la mise en valeur de compétences liées au secteur du nautisme et de la plaisance. Une autre dimension est celle du ***rayonnement international***.

> Poitou-Charentes bénéficie d'une renommée en matière de protection de l'environnement et de développement économique. Sa coopération avec Fatick (Sénégal) lui a ainsi valu une invitation au sommet de Copenhague de décembre 2009 en raison de son caractère

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

> « exemplaire ». La qualité du partenariat (notamment le Programme pour le Développement des Énergies Renouvelables –PRODER-) a également été reconnue par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Ce dernier a ainsi signé une lettre d'intention le 17 novembre 2008 avec les Régions de Poitou-Charentes et Fatick. Cet accord de partenariat multilatéral associe également la Catalogne et a pour objectif la mise en place un programme de lutte contre le changement climatique par une approche territorialisée.

Le bénéfice en termes de rayonnement est également perceptible pour la Région-Nord-Pas-de Calais, la Région Ile de France, la Franche-Comté, etc. A cette idée de rayonnement est directement liée celle d'***attractivité***. Les collectivités arborent ainsi une image d'innovation, d'exemplarité en matière de coopération, de « collectivité internationale », de « collectivité solidaire », etc. (pour exemples : Sicoval « Terre créative et solidaire » ; Lille, « attractive, solidaire, durable, citoyenne » ; Ile de France, « Région monde »). Toutes les actions de communication qui vont dans ce sens sont caractéristiques du marketing territorial (Proulx & Trembay, 2006).

> La région Île-de-France bénéficie d'une visibilité plus grande. La valorisation de son territoire, ainsi que de son expertise, renforce son influence à l'étranger. S'il s'agit d'attirer à grande échelle des entreprises internationales et l'impulsion provient directement du territoire. C'est dans ce sens que les migrants de la région favorisent la mise en place d'une pépinière d'entreprises à Dakar avec le soutien de la Région Île-de-France. L'enjeu est d'accompagner les promoteurs sénégalais établis en France et qui veulent développer des activités au Sénégal.

L'idée d'***ouverture sur le monde*** est également récurrente. Elle est beaucoup plus flagrante pour les collectivités qui n'ont qu'un seul partenaire de coopération dans la zone de coopération donnée et dont la première formalisation est récente. C'est le cas notamment pour Castres-Mazamet (2007) dont Guédiawaye est l'unique partenaire, pour La Rochelle dont Ziguinchor est le seul partenaire d'Afrique Subsaharienne (2010), ou encore, pour Courcouronnes avec deux partenariats établis en 2010 avec le Canada et le Gabon, etc. Globalement, la réciprocité généralisée directe et instrumentale se perçoit dans l'usage du partenariat comme support d'une politique ou d'une action. Le partenariat constitue un appui, par exemple, à l'éducation au développement durable et au dispositif de mobilité internationale de la jeunesse en Franche Comté. Il favorise la sensibilisation aux questions planétaires auprès des jeunes du Nord-Pas de Calais et de la Meurthe-et-Moselle.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les situations précédemment énoncées sont significatives d'une réciprocité généralisée dans la mesure où les retombées n'interviennent pas de manière simultanée pour les deux partenaires. En outre, la nature de l'aide et des éléments obtenus en retour est différente. En matière de rayonnement, c'est généralement après la réalisation d'un projet ou lors de l'évaluation des résultats que les partenaires gagnent en notoriété. Enfin, la temporalité qui s'écoule entre l'octroi de l'aide et l'obtention des bénéfices est parfois longue. Le caractère direct et instrumental résulte ici de l'utilité du partenariat pour la collectivité territoriale en tant qu'institution. Dans la conception élargie de la réciprocité, les autres acteurs bénéficiaires tirent avantage du partenariat par une réciprocité indirecte.

La réciprocité généralisée, indirecte et instrumentale (GII) s'inscrit dans le cadre des partenariats auxquels sont associés des acteurs tiers qui bénéficient indirectement des avantages offerts par la coopération. Par exemple, dans le cas Seine-Saint-Denis/Port-Gentil sur la thématique de l'eau et de l'assainissement, Port-Gentil bénéficie d'une aide à valeur instrumentale (matériel, mode de gestion des eaux usées). Le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis bénéficie indirectement d'un retour dans le domaine de la Santé. En effet, des formations spécifiques sur le soin et la prise en charge d'une population étrangère ont été mises en œuvre pour les infirmières du CG de la Seine Saint-Denis.

Dans le cas du partenariat Toulouse-Saint-Louis, l'association entre la ville de Toulouse et l'Université Paul Sabatier a conduit au projet de fabrication de fours solaires au Sénégal. Quatre étudiants stagiaires toulousains ont été missionnés à Saint-Louis pour la réalisation de prototypes. En ce sens, des associations de femmes de Saint Louis bénéficient de matériels pour leurs activités halieutiques tandis que les étudiants toulousains bénéficient d'un cadre d'expérimentation et d'une prise en charge financière par la ville de Toulouse. Dans la même perspective, la coopération Lille/Saint-Louis organisant le déploiement d'une campagne de vaccination contre la bilharziose (vaccin *Bilhvax*) a permis aux chercheurs (institut pasteur) d'obtenir un soutien financier et de déterminer un terrain d'expérimentation pour leurs essais cliniques. Le cas du partenariat Franche-Comté/Kolda présente également une réciprocité indirecte instrumentale : différents acteurs associatifs et différentes institutions bénéficient du financement de leurs actions.

La réciprocité équilibrée directe et instrumentale (EDI) se manifeste dans tous les partenariats pour lesquels un appui institutionnel est organisé (notamment avec un volet

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

formation ou des échanges de personnels et d'élus) et qui implique directement les membres de ces collectivités partenaires. Cela s'apparente à une situation de mentorat : le formateur et le formé tirent tous deux avantages de la relation. Eby, Durley, Evans & Ragins (2006) relèvent l'existence de bénéfices instrumentaux à court terme pour le mentor (la collectivité aidante) tels que l'amélioration de la performance, la reconnaissance de son talent par les autres. Ainsi, le fait d'aider son partenaire permet de gagner en expertise technique, en information, en compétences managériales, en leadership ou encore en notoriété.

La réciprocité équilibrée indirecte et instrumentale (EII) s'observe notamment dans le cas du partenariat Malafoff/Ngogom. A Ngogom, le collège de Bambey Sérère et deux écoles élémentaires été dotés de tableaux interactifs du programme SANKORE. Deux écoles de Malakoff jumelées avec Ngogom ont également été dotées de ce matériel.

Au-delà du type (généralisée ou équilibrée) et du mode (directe ou indirecte), la réciprocité peut revêtir un caractère éminemment symbolique. Les émotions ainsi retirées de la coopération constituent également des bénéfices de l'acte de réciprocité, souvent inattendus mais réels. Pour illustration, lors de l'électrification des villages à Oyem (cas Clermont-Ferrand /Oyem), la délégation clermontoise a été bouleversée : *« La lumière s'est allumée, moi je pleurais ! Au pied des lampadaires ! Donc c'est ça aussi que ça nous apporte »* (Jacqueline chapon, élue clermontoise en charge de l'éducation).

Le retour d'informations et la communication des résultats d'un projet ou d'un programme (tels que la progression dans la gestion locale, l'amélioration des conditions de vie d'une population etc.) représentent des éléments de réciprocité symbolique insuffisamment valorisés[109].

Pour les collectivités du Nord, les effets de la réciprocité sont difficiles à identifier. A ce titre, nous proposons une grille croisée qui peut permettre l'évaluation de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. Toutefois, une colonne correspondant à des types hybrides peut y être adjointe. Elle serait caractéristique d'une situation dans laquelle un acte de réciprocité revêt à la fois, une dimension instrumentale et une dimension symbolique. Afin

[109] Préconisation de Michel Roux, chargé de communication de SHIDF (Solidarité Humaine Île-de-France, lors de son intervention aux 4èmes assises de la coopération décentralisée en Yvelines (octobre 2012)

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

d'éviter de complexifier la grille, nous n'avons retenu que douze types principaux. Des travaux futurs contribueront à l'amélioration de ce modèle d'analyse.

La réciprocité reste difficile à obtenir et à évaluer car elle est confrontée à différents obstacles. Cela nécessite la prise en compte du contexte et des mécanismes de gouvernance.

VI.2.2.4. Une réciprocité soumise à contraintes.

Pour identifier et comprendre la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée, il convient d'en analyser le contexte.

Tableau 47. Analyse de SWOT de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée.

Forces	**Faiblesses**
Compréhension mutuelle des enjeux de la coopération décentralisée par les partenaires Interconnaissance et relation entre des acteurs des différents territoires (élus, société civile) Communication collaborative foisonnante Engagement formel (via la contractualisation/convention) autour de valeurs partagées comme celles de la réciprocité et de la solidarité	Ambiguïté des attentes respectives Difficultés de mise en œuvre de certains projets ou actions en raison de modalités techniques administratives, spatiales et temporelles Sentiment d'iniquité négative (déséquilibre dans la participation)
Opportunités	**Menaces**
Expérience positive avec le partenaire et expérience de la coopération décentralisée Portefeuille des projets et de partenaires Mobilisation des acteurs/bénéficiaires et dynamique locale. Existence de liens sociaux entre les territoires partenaires au sens large (population, société civile, établissement)	Méconnaissance du partenaire (différences de contextes socio-économiques et culturels et organisationnels) Démotivation de l'un des partenaires Gestion stratégique du portefeuille de partenariats par les collectivités du Nord ; lorsqu'il s'agit de prioriser les partenariats à forte valeur ajoutée, comme les partenariats « économiques » avec des pays développés ou émergents.

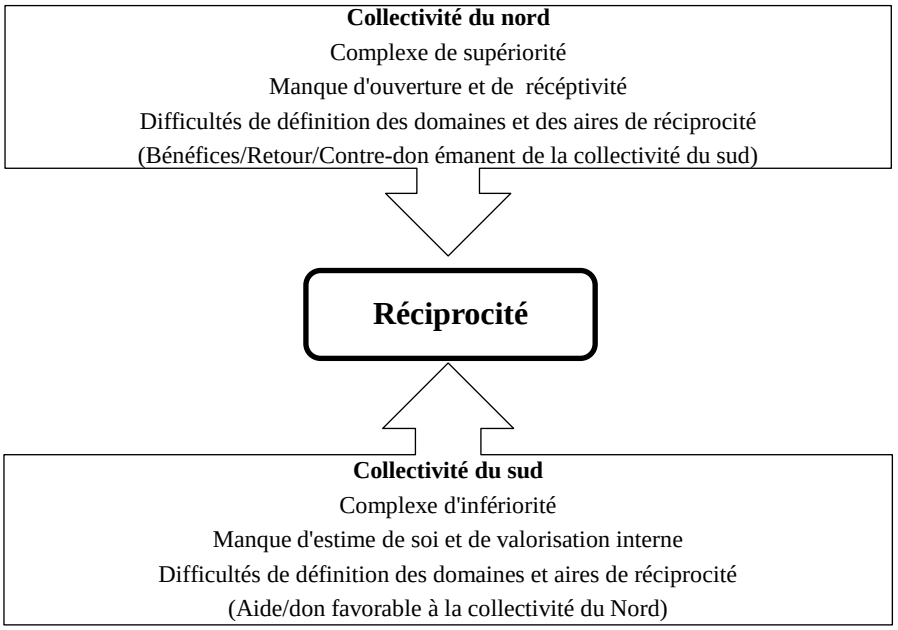
Parmi les principaux freins à la réciprocité, sont souvent énoncés le complexe de supériorité et le manque d'ouverture des collectivités du Nord et de leurs représentants. Cela conduirait les partenaires du Nord à dénier la capacité à progresser de leurs partenaires du Sud. Conjointement et pour partie, les acteurs des collectivités du Sud auraient tendance à négliger leur potentiel de réciprocité et l'expertise qu'ils peuvent mettre au profit de leur partenaire du Nord. La tendance actuelle est marquée par une prise de conscience de ces blocages et une évolution des représentations qu'ont les acteurs de leur partenaire mais également de la coopération dans son ensemble. Pour permettre la réciprocité, il est fondamental d'être prédisposé à imaginer recevoir des avantages de son partenaire. Certes et à juste titre, le contexte organisationnel et le manque de ressources des collectivités du Sud peut être

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

considéré comme un des freins de la réciprocité (« on ne peut donner que ce que l'on a »). Toutefois, la reconnaissance et la valorisation de la réciprocité symbolique compensent les difficultés matérielles.

Formellement, les acteurs inscrivent leurs actions dans une perspective partenariale qui impliquant, la réciprocité et la solidarité des partenaire, de manière plus explicite. Malgré ces dispositions, il peut apparaître une forme de déséquilibre entre les parties. Néanmoins, l'absence d'équilibre apparent de la réciprocité n'est pas caractéristique d'un déséquilibre absolu ou d'une absence totale de réciprocité. Selon le continuum de Shalins (1972), le déséquilibre perçu correspond en fait à une réciprocité de type généralisé. La problématique de la réciprocité émane ainsi de la difficulté partagée à appréhender la réciprocité Sud-Nord et à la caractériser sur le court terme. Il en résulte une « réciprocité prise au piège ».

Figure 14. La réciprocité prise au piège.



Les personnes interrogées représentantes des collectivités du Nord ont souvent affirmé la difficulté à définir l'éventuel apport du Sud. Selon nous, ceci est profondément lié au biais induit par la définition des rôles (maître d'ouvrage, maître d'œuvre et bénéficiaires). Par ailleurs, force est de constater que la plupart des objectifs formels des projets sont définis en faveur de la collectivité du Sud ; les actions développées au profit de et dans la collectivité du Nord sont peu nombreuses. La nécessité de repenser la coopération (le partenariat), pour se défaire d'une image d'assistance et renforcer l'approche partenariale, reste très actuelle

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

malgré les évolutions historiques de la coopération décentralisée. Ceci n'est possible qu'à travers une évolution de la vision de la coopération et une meilleure compréhension des principes de subsidiarité, d'égalité, d'équité, de solidarité et de responsabilité. Dans cette perspective, l'élu joue un rôle capital.

Au-delà de la dimension conceptuelle, il convient d'aborder la réciprocité également d'un point de vue managérial et pratique. A ce titre, des mécanismes de gestion formels et informels peuvent contribuer à dépasser les faiblesses et à contrer les menaces sur la réciprocité.

Les supports formels correspondent à la contractualisation de la réciprocité par la convention de partenariat ou l'adoption de principes et la prise d'engagements nationaux et internationaux[110]. Ces supports favorisent la clarté des attentes et la transparence. Toutefois, il importe de tenir compte de la nature explicite et implicite de certaines attentes.

Les supports informels correspondent pour l'essentiel à la confiance induite par des normes sociales telles que la réciprocité et la solidarité. Structurant la relation partenariale, ces normes de réciprocité et de solidarité sont appréhendées en termes de retour naturel, plutôt que dans le sens d'une obligation. Le temps constitue une ressource favotable réciprocité (surtout dans la forme généralisée). En effet, l'ajustement de la répartition des bénéfices entre partenaires s'inscrit dans la durée. Cet ajustement peut s'opérer de manière formelle (par convention) ou informelle (par ajustement mutuel volontaire, conscient ou non). Les supports formels et informels de la réciprocité doivent être utilisés en synergie. Cela donne plus de souplesse à la relation partenariale et aide à tirer profit à la fois de l'attendu et de l'émergent dans la coopération décentralisée.

Le modèle pluriel de la réciprocité constitue, selon nous, un outil d'évaluation de la réciprocité dans les partenariats. A ce titre, il conviendrait de l'intégrer à la démarche globale d'évaluation qui consiste à analyser la réciprocité au regard des attentes des partenaires et des moyens à dispositions.

[110] Quelques exemples : la Charte de la coopération décentralisée pour le développement durable (2004), la Charte européenne de la coopération en matière d'appui à la gouvernance locale (Union Européenne, 2008), les Objectifs du Millénaire pour le Développement adoptés par l'ONU et l'OCDE (2000-2002), visant notamment à réduire de moitié la faim et l'extrême pauvreté entre 1990 et 2015, la Déclaration Universelle des droits de l'homme (1948), la Convention de Lomé, la Déclaration de Paris pour l'efficacité de l'aide (mars 2005), etc.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Nous avons précédemment présenté les modalités de la réciprocité dans le contexte de coopération décentralisée. La réciprocité et l'implication comprennent des facteurs communs : l'intention de poursuivre la relation, l'orientation à long-terme, l'existence d'alternatives, etc. Ceci nous a permis de décrire le contexte et les conditions dans lesquelles la réciprocité se manifeste. Nous proposons maintenant de décrypter les liens entre l'implication et la réciprocité et d'examiner l'effet de cette corrélation sur le succès d'un partenariat.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Résumé VI.2.

Le contexte de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisé se caractérise par la diversité des ressources et des motivations des partenaires. Cela a pour effet d'affecter le potentiel de réciprocité de chaque partenaire. Les échanges font l'objet d'un encadrement formel. La convention de partenariat est un accord formel entre les collectivités partenaires. Elle est le mode de contractualisation qui correspond à une gouvernance transactionnelle des partenariats de coopération décentralisée. Par ailleurs, un partage de normes et de valeurs complète ce mode de gouvernance par l'usage de mécanismes relationnels. Les modes de gouvernance du partenariat (transactionnelle et relationnelle) sont, pour partie des modes de gouvernance de la réciprocité. En effet, ils fixent les modalités des échanges. Les caractéristiques des partenaires (systèmes de ressources, expérience de la coopération, motivations, portefeuille de projets et de partenaires) sont autant d'éléments qui font varier la qualité de la réciprocité des partenariats. Ils constituent ainsi le cadre d'une réciprocité plurielle. Cette dernière se caractérise par une cohabitation et une combinaison des types (*généralisé*, *équilibré* et *négatif*), modes (*direct*, *indirect*) et des dimensions (*symbolique* et *instrumentale*). Partant de ce constat, nous construisons une grille croisée d'évaluation de la réciprocité. Cette dernière permet ainsi d'appréhender la réciprocité de façon large et multidimensionnelle, loin du réductionnisme instrumental. En outre, l'analyse permet d'élargir la définition de la réciprocité indirecte. Cette nouvelle conception accorde plus d'importance aux tiers (ces derniers sont à la fois pourvoyeurs et bénéficiaires de l'aide). L'ensemble du portefeuille de partenariats est pris en compte pour définir l'aire de réciprocité. Il ne s'agit plus du cadre stricte de la relation exclusive établie entre deux partenaires. Enfin, on constate que la réciprocité est soumise à des contraintes de l'ordre du complexe. Considérer à tort, une supériorité du Nord et une infériorité du Sud, aurait pour effet de voiler les domaines et aires de réciprocité possibles. Prise au sens de l'apport du Sud en faveur du Nord, la réciprocité reste difficile à définir. Seule une conception souple et élargie de cette dernière permettrait de dépasser cette difficulté.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

VI.3. Implication et réciprocité en faveur du succès d'un partenariat.

Nous avons défini un partenariat réussi comme *une relation stable et durable entre deux collectivités territoriales (ou plusieurs) caractérisée par l'atteinte des objectifs préalablement fixés, la volonté de maintenir cette relation et la satisfaction globale exprimée par les parties prenantes.* L'analyse séparée de l'implication et de la réciprocité (pour notre corpus de cas de partenariat de coopération décentralisée) a permis de mettre en exergue des caractéristiques communes, notamment au niveau de variables telles que l'investissement et les bénéfices, le partage de normes. Des effets similaires, sur différentes variables, ont par ailleurs ont été mis en évidence. Il s'agit de l'intention de maintenir et de poursuivre le partenariat, ainsi que son inscription dans la durée. Nous proposons ici de discuter le lien de chacun des modes d'implication avec la réciprocité.

VI.3.1. Implication calculée et réciprocité.

Les investissements et le manque d'alternatives constituent les fondements principaux de l'implication calculée. Les investissements se traduisent en pertes lorsque le partenariat est rompu ; ils ne peuvent être récupérés ou transférés dans un autre partenariat. Dans la relation partenariale, nous assimilons les investissements à des dons[111]. Puisque l'objectif est de créer une relation durable, nous privilégions la définition du don donnée par Godbout & Caillé , c'est-à-dire *« toute prestation de bien et de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recrée un lien entre les personnes »* (Godbout & Caillé, 1992, p. 32). Cette définition peut être étendue aux paroles, fêtes, conférences, impressions, mais également aux comportements ou aux actions qui sont du registre de la générosité, du don de soi ou de la passion n'ont pas pour visée d'alimenter le lien social (Caillé, 2005). Il peut s'agir d'une assistance, de ressources de natures diverses (financières, matérielles, technique, etc.), de services, de conseils, de geste, de sentiments. Inviter et recevoir son partenaire constituent également des prestations assimilables à des dons.

Dans l'implication calculée, les investissements sont associés au manque d'alternatives pour évaluer le coût de la rupture du partenariat. Comme nous l'avons précisé auparavant, nous

[111] Le litre évocateur du livre d'Alter, « Coopérer, c'est donner », nous rappelle que quelle que soit la sphère, inter-organisationnelle ou inter-individuelle, les coopérations se résument toujours à des relations d'échanges marqués par des transferts de nature diversifiée entre les individus ou entre les organisations.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

considérons comme alternatives, les autres collectivités susceptibles d'avoir les mêmes caractéristiques que la collectivité partenaire actuelle. Dans cette perspective, la constellation de partenariats constitue ainsi une source d'alternatives pour obtenir de la réciprocité, notamment indirecte (cf, figure 14).

Dès lors, il convient d'appréhender les *alternatives* comme des « aires de réciprocité » offertes par les projets (qu'ils soient liés au portefeuille commun ou individuel des partenaires). Le portefeuille de projets comme *aire de la réciprocité* correspond aux domaines et projets dans lesquels les partenaires sont enclins à offrir ou sont potentiellement bénéficiaires d'un retour (un bénéfice tiré de la relation) en signe de réciprocité.

Encadré 34. Exemples de portefeuilles de projets comme aires de réciprocité.

Cas Seine-Saint-Denis/ Port-Gentil, champ de réciprocité : eau et assainissement/santé.

Dans le cadre du projet du projet « assainissement, gestion des boues de vidanges », du matériel a été envoyé à Port-Gentil : un quad pour le ramassage des ordures et deux véhicules hydro-cureurs. Par ailleurs, quelques agents municipaux ont été formés. Parallèlement à ce projet, a été mené un second projet « échanges de pratiques et d'expériences dans le secteur médical » dont les actions ont débuté en 1999 et se sont achevées en 2009. Ainsi bien qu'ayant débuté plus tard, les bénéfices tirés par Port-Gentil dans le projet « eau et assainissement » ont pu trouver une contrepartie pour la Seine-Saint-Denis dans le volet « Santé ». Bien qu'en termes d'expériences, les acquis du projet « eau et assainissement » ne soient pas transposables en banlieue parisienne, la réciprocité s'opère par le biais du second projet : *« on apprend des choses, comment mieux soigner une population ici à travers l'expérience là-bas »*.

Cas Courcouronnes/Komo-Mondah (district d'Ikoy-Tsini), champ de réciprocité : éducation/environnement.

Deux projets principaux composent cette coopération : un volet éducation et un volet environnement. Sur le projet éducation, Courcouronnes se place en donateur. Son expertise en la matière lui permet de fournir du matériel mais également des compétences (par des actions de formation) à Ikoy-Tsini où la petite enfance est un domaine peu investi. En revanche, c'est sur le volet environnement que Courcouronnes obtient un retour : l'expertise de Komo-Mondah en matière de gestion de projets environnementaux et de préservation des écosystèmes. Pour illustrer cette expertise, un film a été réalisé et diffusé auprès des élèves de Courcouronnes afin de les sensibiliser aux gestes éco-citoyens.

La réciprocité peut être exprimée en termes de besoin et le désir de l'obtenir. Elle peut influencer l'intention de maintien du partenariat. En ce sens, la réciprocité généralisée permet au partenaire de disposer de plus de temps pour effectuer des actes de réciprocité. Dès lors, rompre le partenariat conduit à se priver des bénéfices futurs. Un partenaire peut donc

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

maintenir la relation dans la perspective d'un gain annoncé. Auquel cas, nous considérons que l'intérêt à rester traduit, non seulement la peur de perdre ce qui a été investi (ou les avantages), mais aussi le désir et la volonté de gagner. Penser l'implication calculée en termes de réciprocité revient à penser le maintien d'un partenariat dans la crainte de perdre ce qui a été donné ou dans l'attente des bénéfices futurs, du fait de l'absence d'alternatives (en termes de partenaire similaire disponible, pourvoyeur de réciprocité) ou de l'inexistence d'une aire de réciprocité satisfaisante (alternatives en termes de projets). ***Les facteurs communs de la réciprocité et de l'implication sont les investissements, les bénéfices, les alternatives pour un effet commun sur la satisfaction, l'intention de poursuivre la relation et son orientation à long-terme.***

La mise en relation de ces variables, le diptyque don/contre-don, ainsi que la norme de réciprocité selon laquelle on doit aider ceux qui nous ont aidés par le passé (Gouldner, 1960), confèrent à la réciprocité une dimension normative. Les bénéfices, la norme de réciprocité ou encore de solidarité (internalisée en raison de la socialisation des partenaires) et le contrat psychologique, suscitent un sentiment d'obligation ou un devoir de loyauté entre les partenaires. Ce qui renforce l'implication d'ordre normatif.

VI.3.2. Implication normative et réciprocité.

L'implication normative inclut pleinement comme fondement la norme de réciprocité. Le maintien de la relation est présidé par l'obligation de rendre ce qui a été reçu. Nous concevons cela comme la préservation de l'aire de réciprocité commune. Le fait de donner endette moralement le partenaire et suscite une obligation de réciprocité. De ce fait, il s'agit de l'ensemble des normes et de principes internalisés par les partenaires et qui sont liés à la norme de réciprocité : la solidarité, l'égalité, l'équité, etc.

La solidarité est perçue comme une norme de maintien de la relation (Ambroise, Paque, & Prim-Allaz, 2009). Elle implique confiance et fidélité entre les partenaires. Macneil (1980) considère la norme de réciprocité comme un élément indispensable de la solidarité. Dans le partenariat, la solidarité implique l'élaboration conjointe (par une reflexion et des moyens communs) de stratégies et de projets de développement. Cela repose sur le respect du principe d'égalité des partenaires en dépit des différences existant entre eux (économiques, politiques, religieuses, sociales). La réciprocité doit être entendue comme un principe qui garantit le traitement équitable des partenaires. Selon Ambroise, Paque & Prim-Allaz (2009), la

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

réciprocité a pour composantes : l'amélioration réciproque de la situation des acteurs et la division équitable du surplus.

Morais *et al.*(2004) utilisent le concept de réciprocité comme base théorique pour élaborer une théorie de la loyauté. La Charte de la coopération décentralisée pour le développement durable (2004) énonce les fondements du partenariat ; la solidarité et la réciprocité constituent des éléments essentiels. La dimension normative (conduisant notamment au partage de valeurs-clés entre les partenaires) exerce un rôle prégnant dans la construction des formes de réciprocité. Le degré d'internalisation de ces normes selon les partenaires est très variable. Néanmoins, la congruence de leurs valeurs respectives est déterminante pour la réciprocité. En effet, cette congruence implique que les attitudes et comportements des partenaires soient adaptés au système de valeurs de chacun des partenaires. Le même mécanisme est en action dans l'implication.

Les facteurs communs de l'implication normative et de la réciprocité sont la norme de réciprocité et le sentiment d'obligation. Ceci conduit à une intention de poursuivre le partenariat en s'appuyant sur un sentiment d'obligation de loyauté, de solidarité et de réciprocité. Cette congruence reposerait en partie sur les liens sociaux unissant les partenaires. Néanmoins, Westwood *et al.* (2004) rappellent que la réciprocité est un phénomène social universel mais sujet à variation culturelle dans sa manifestation, au sein d'une relation ou dans des échanges sociaux. Ainsi, suivant les cultures, la réciprocité serait donc plus ou moins ancrée dans les systèmes de valeurs locaux.

VI.3.3. Implication affective et réciprocité.

Appréhender la réciprocité sous l'angle de l'implication affective induit la subordination de la réciprocité à l'existence de liens émotionnels entre les partenaires. Les échanges sociaux (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) conduisent et expliquent le développement de l'implication affective. En effet, des obligations réciproques sont générées par les séries d'interactions issues des échanges sociaux. Pour mieux comprendre la relation entre la réciprocité et l'attachement émotionnel, il convient de prendre en compte la dimension normative et, notamment, le principe de loyauté. Wu et al (2008) définissent la loyauté comme un attachement émotionnel et psychologique vis-à-vis d'un objet. Les partenaires loyaux (et donc attachés émotionnellement au partenariat) sont confiants dans le fait que leur homologue récompensera leurs investissements dans la relation : il s'agit du

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

mécanisme de réciprocité. Le sentiment de réciprocité renforce la confiance qui, elle-même, favorise une implication affective. Les liens émotionnels constituent ainsi un cadre favorable à la réciprocité. Dans ce sens, Wu *et al.* (2008) perçoivent un lien positif entre la réciprocité (généralisée et équilibrée) et l'implication (affective et normative). Nous sommes ainsi en présence d'un cercle vertueux.

La proximité entre l'implication normative et l'implication affective expliquent la relation entre la réciprocité et cette forme d'implication (affective). Le sentiment d'obligation[112] est dominé par des considérations émotionnelles. Dans le développement des partenariats de coopération décentralisée, cela renvoie aux motivations principales de la solidarité internationale[113], telle que la sensibilité des acteurs face aux inégalités à travers le monde.

[112] Obligation de loyauté, obligation de solidarité et obligation de réciprocité.

[113] « La solidarité internationale est une démarche qui consiste à prendre en compte la réalité des inégalités entre pays et à l'intérieur de chaque pays, en comprendre les causes et agir pour les combattre. Tout acteur de la société peut s'y engager : pouvoir publics, collectivités territoriales, entreprises, médias, organisations syndicales, associations, etc. Chaque citoyen est concerné ». (Coordination Sud, 2012, p. 41)

© 2014 Tous droits réservés.

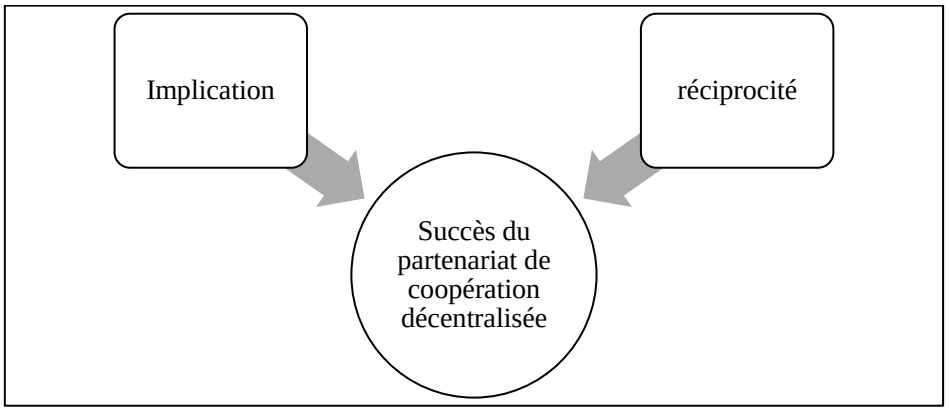
doc.univ-lille1.fr

Quelle(s) articulation(s) de l'implication et de la réciprocité pour expliquer le succès d'un partenariat ?

Les perspectives de l'implication et de la réciprocité ont été adoptées pour expliquer le succès d'un partenariat. L'analyse des variables communes aux deux concepts permet d'attester de l'existence d'une relation étroite entre l'implication et la réciprocité. Pour déterminer la nature de cette relation, nous envisageons plusieurs configurations possibles : une relation causale simple, un lien de médiation et un lien de modération.

Dans le cas d'une relation causale simple, l'implication et la réciprocité sont considérées individuellement ; l'interrelation (causalité ou synergie) n'est pas étudiée (cf. figure 15).

Figure 15. L'implication et la réciprocité: des leviers du succès des partenariats de coopération décentralisée.



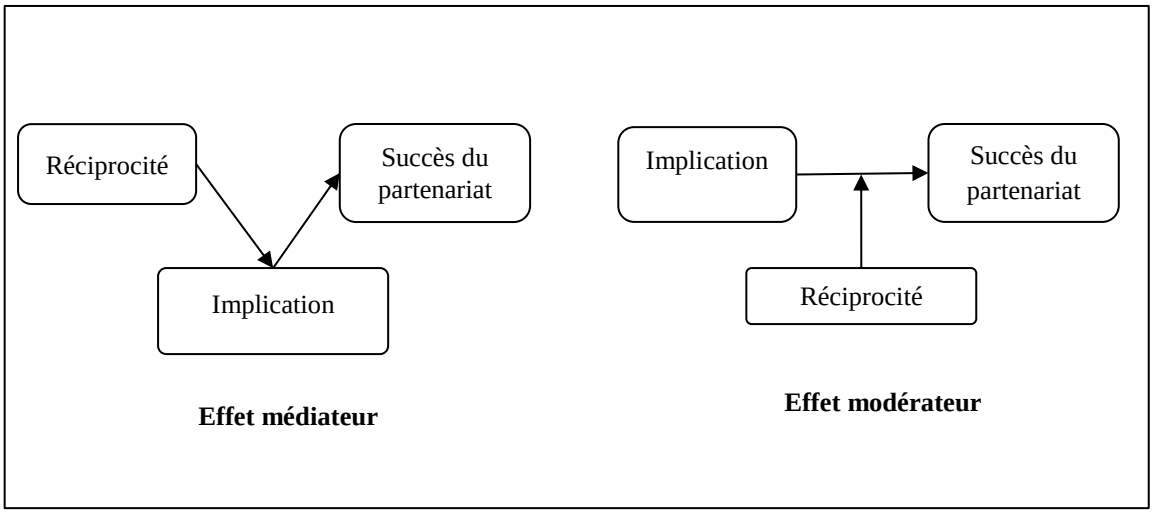
L'implication et la réciprocité influencent directement le succès du partenariat par leur effet sur l'intention de maintenir le partenariat, son inscription dans la durée, l'atteinte des objectifs et la satisfaction. Ce cas de figure est envisageable car les impacts respectifs de l'implication et de la réciprocité sont similiaires. Néanmoins, l'existence de variables communes prédit plus qu'une simple cohabitation des concepts. Leur association nécessite donc d'être analysée. Pour mesurer le lien entre l'implication et la réciprocité, nous proposons un modèle suivant lequel la réciprocité est un antécédent de l'implication.

Une relation causale simple consiste à poser l'hypothèse selon laquelle la variable indépendante (ou explicative) serait la réciprocité et la variable dépendante (expliquée) serait l'implication. C'est uniquement cette dernière qui expliquerait le succès du partenariat. La réciprocité ne serait ainsi qu'un simple antécédent de la l'implication. Cette perpective est

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

soutenue par (Meyer & Hercovitch, 2001) avec un impact important sur la forme normative de l'implication.

Figure 16. Relations de l'implication et de la réciprocité.



Dans le premier cas (effet médiateur de l'implication), l'impact de la réciprocité sur le succès d'un partenariat est appréhendé par l'intermédiaire de l'implication (Morgan & Hunt, 1994) qui constitue donc une variable médiatrice L'association ou la causalité observée entre la réciprocité et le succès du partenariat résulte du fait que la réciprocité influence l'implication qui, à son tour, détermine le succès du partenariat. Néanmoins, il est également possible de considérer la réciprocité comme une variable médiatrice de l'implication. Dans ce second cas (effet modérateur de la réciprocité), cette considération consisterait à conditionner le succès à la présence de formes de réciprocité. Cela correspond à l'idée selon laquelle, pour qu'un partenariat réussisse, la réciprocité entre les partenaires est primordiale.

Toutefois, selon nous, ce critère confère à la réciprocité une rôle trop important. La situation de *réciprocité équilibrée* nous paraît davantage correspondre à cette vision du succès alors qu'en réalité, il est difficile d'atteindre un équilibre parfait du point de vue de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. En outre, les modalités (directe et indirecte) et les dimensions (symbolique et instrumentale) de la réciprocité doivent être prises en compte. Or, leur importance respective aux yeux des partenaires est variable. Cela aurait donc pour effet d'amoindrir l'influence de la réciprocité. Comme le soulignent Park *et al.* (2002), le modèle d'une *réciprocité équilibrée* (échanges égaux et bénéfices mutuels) est l'une des caractéristiques majeures (car déterminante) de la collaboration entre deux organisations.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Suivant cet idéal, les collectivités ne s'engageraient dans une coopération que parce qu'elle pensent avoir quelque chose à gagner (quelle qu'en soit la valeur). Pour chacun des partenaires, la logique impliquerait alors que les bénéfices anticipés du partenariat excèdent les contributions (l'aide). Or, cela correpond davantage à une implication de continuité (calculée).

Toutefois, il convient de souligner la double nature de l'implication (Vandenberghe & Panaccio, 2009). D'un côté, peut se développer une *implication de continuité négative* qui résulte d'un emprisonnement en raison de l'abence d'alternatives (et qui s'apparente à une forme d'aliénation). D'un autre côté et à l'opposé, se manifeste une *implication de continuité positive* qui résulte d'une relation instrumentale de qualité entre les partenaires ; chacun des protagonistes éprouvant une satisfaction en termes de bénéfices.

Poursuivre l'idéal d'une réciprocité équilibrée absolue conduit à une situation antagoniste ou paradoxale. En effet, les asymétries et les modalités de réciprocité (non-équilibrées mais généralisées) sont perceptibles, même avant l'entrée en coopération. Dès lors, comment concevoir un dispositif de coopération dont l'enjeu est d'apporter une aide et considérer que l'aide apportée doit susciter un retour de manière totalement équilibrée ? C'est pour ce motif les résulats de notre analyse qualitative démontrent la prédominance d'une forme de réciprocité généralisée dans les cas de partenariats de coopération décentralisée que nous avons observé. En conséquence et en définitive, nous estimons qu'il convient de considérer la réciprocité comme une variable modératrice. Dans cette perspective, la réciprocité modifie l'intensité de la relation (c'est-à-dire, qu'elle amplifie ou diminue le nombre et la durée des échanges). Elle influence la relation entre l'implication et le succès du partenariat.

Les différents cas de figure précédemment présentés constituent des modèles possibles de la relation entre l'implication et la réciprocité dans un contexte de la coopération décentralisée. En effet, d'un point de vue théorique, toutes les configurations sont envisageables et la réciprocité peut être appréhendée à la fois comme une variable médiatrice ou comme une variable modératrice de l'effet de l'implication sur le succès d'un partenariat. Néanmoins, il convient de déterminer si ces modèles sont viables d'un point de vue empirique. A ce titre, nous privilégions les situations dans lesquelles :

- l'implication a une effet de médiateur sur la relation entre la réciprocité et le succcès (la réciprocité est donc un antécédent de l'implication) ;

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- la réciprocité a un effet modérateur sur la relation entre l'implication et le succès du partenariat.

Une analyse quantitative permettrait de tester et de mesurer, confirmer ou infirmer ces relations. Cela implique la construction d'une échelle de mesure de la réciprocité en contexte de coopération décentralisée. L'echelle de Wu *et al.* (2006) composée de 37 items constitue un excellent point de départ pour l'élaboration d'une échelle spécifique au contexte de la coopération décentralisée. Dans la mesure où l'objectif principal de notre recherche était de caractériser les modalités d'implication et de réciprocité, nous n'avons pas opéré de mesure quantitative de la réciprocité, ni testé statistiquement la relation de l'implication et de la réciprocité. Cela constitue la base de nos futures recherches.

Les modalités de l'implication et de la réciprocité conditionnent le succès des partenariats de coopération car elles déterminent l'intention de maintien de la relation, son inscription dans la durée (temporalité) et la satisfaction. Cela repose sur différentes considérations (le calcul, la norme et l'affect), ainsi que sur une relation de réciprocité généralisée et équilibrée (multiforme) dans un cadre contractuel et relationnel établi.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Conclusion générale.

L'action internationale des collectivités territoriales s'inscrit dans le champ plus vaste de la coopération internationale présidée par les Etats. L'investissement progressif de la scène internationale par des entités non étatiques a contribué à l'émergence d'une diplomatie parallèle (la paradiplomatie) au sein de laquelle les collectivités territoriales occupent désormais une place de choix. Dans un contexte de globalisation et face aux inégalités de développement dans le monde, chacun se doit d'agir. Cela conduit à l'établissement d'un système d'aide et de solidarité internationale globalisé.

Ce dispositif est significatif de la prise de conscience que certains problèmes de développement ne peuvent se résoudre efficacement qu'à l'échelle locale. Les collectivités territoriales deviennent alors des acteurs essentiels de la coopération internationale, notamment au service du développement. Si jadis, les Etats se sont positionnés en première ligne avec le système de l'aide internationale au développement en faveur des pays les plus défavorisés, ce système n'a toutefois pas échappé à la critique. Son efficacité a été remise en question au motif qu'il favoriserait l'entretien de rapports postcoloniaux notamment avec les pays d'Afrique. De plus, son efficacité est remise en cause en raison du principe de conditionnalité qui subordonne l'aide à des critères de bonne gouvernance. Parmi ces critères figure la portée de la décentralisation. Celle-ci correspond au niveau de transfert de pouvoir et de compétences du pouvoir central vers les périphéries. La décentralisation est à la fois politique, administrative et fiscale.

Dans la quasi-totalité des pays développés, la décentralisation constitue un état de fait, une donnée structurelle. En revanche, dans les pays en voie de développement, les expériences donnent le sentiment d'une décentralisation inachevée (Garandeau, 2010 ; Halidou, 2004). A l'échelle internationale, cette décentralisation en tant que critère de « bonne gouvernance » est une condition nécessaire aux programmes d'appui (Osmont, 1998 ; Lewandowski, 2007). Elle contribue aujourd'hui à la promotion du développement à partir de l'échelon local. Dans cette perspective, les collectivités territoriales ont un rôle majeur à jouer. Il s'agit de la coopération décentralisée. Selon sa définition française, elle correspond à une forme d'aide au

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

développement procurée par des collectivités territoriales. Elle est à la fois fille[114] (c'est-à-dire un résultat) et appui de la décentralisation (un moyen dans un processus).

L'objectif de la coopération décentralisée Nord-sud est alors d'assurer un meilleur développement par une plus grande prise en compte des besoins et priorités exprimés par les populations. C'est un dispositif qui vient en appui aux différentes réformes de décentralisation, laquelle constitue un domaine privilégié d'intervention notamment à travers les thématiques de l'appui institutionnel et de la gouvernance locale. L'action internationale des collectivités territoriale est reconnue, légitimée et encadrée par un dispositif juridique propre à chaque pays. Elle est instituée en France dans la loi du 12 février qui fixe le champ d'action des collectivités territoriales. Ainsi, près de 5000 collectivités françaises sont engagées à l'international (dont 715 en Afrique subsaharienne). Cela fait, de la coopération internationale, un environnement foisonnant. Cette coopération fait intervenir des collectivités présentant des moyens asymétriques. En effet, les stades et les modalités de décentralisation laissent apparaitre, au Sud, des collectivités certes dotées de compétences importantes mais disposant de moyens insuffisants au regard de leurs besoins et des compétences qui leur sont dévolues.

Traditionnellement investie par les sciences juridiques et politiques la coopération décentralisée a été abordée dans cette thèse sous l'angle des sciences de gestion. La nature des organisations (administrations publiques) constitue un point de départ intéressant car elles sont traditionnellement caractérisées par la rigidité, l'impersonnalité, le formalisme, etc. Or, la coopération les entraine dans une dynamique partenariale impliquant flexibilité, réactivité, adaptation. Ces caractéristiques sont spécifiques au contexte de coopération mais aussi à la collaboration entre entités sous un mode projet. Ces partenariats de coopération décentralisée correspondent en définitive à des relations inter-organisationnelles à l'échelle internationale. Face au nombre important d'actions et d'enjeux poursuivis (notamment en matière de développement), ou encore, compte tenu des flux financiers en faveur de ces projets, il nous a paru opportun de nous intéresser à la notion de succès de ces partenariats.

L'observation de l'état d'avancement des différents projets marque une diversité de stades et de dynamiques au sein de chaque partenariat. La plupart de ces projets présentent une

[114] « La coopération décentralisée est indiscutablement la fille aînée de la décentralisation » (Alliès, 2003, p. 20).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

temporalité longue et sont toujours en cours. Toutefois, nous sommes parvenus à la conclusion selon laquelle la dimension temporelle et l'existence du lien formalisé (par le biais d'une convention) ne traduisent pas suffisamment l'effectivité d'un partenariat. De plus, les éléments juridiques et techniques ne rendent pas assez comptes de la réalité de ces coopérations qui font intervenir à la fois des institutions et des hommes. Le cadre juridique et politique établit les conditions de collaboration mais il ne constitue qu'un préalable à la réalité des relations entre collectivités territoriales. Nous avons ainsi opté pour la perspective de l'implication et de réciprocité. L'implication explique et qualifie le lien ; elle influence notamment le maintien d'une relation partenariale et son inscription dans durée. La réciprocité quant à elle, questionne l'intérêt de l'établissement d'une relation, de son maintien et de son inscription dans la durée, au-delà de la dimension relationnelle et psychologique de l'implication.

Dans notre domaine d'étude, l'asymétrie des ressources des collectivités partenaires du Nord et du Sud place leurs relations dans une situation paradoxale. La question de l'intérêt pour une collectivité du Nord de collaborer avec une collectivité du Sud est prégnante. La problématique se situe au niveau de l'évaluation des bénéfices d'une telle coopération. La pertinence de la réciprocité est donc non seulement évaluée du point de vue des praticiens (acteurs de la coopération décentralisée) mais aussi d'un point de vue théorique (comportement coopératif et intérêts mutuels dans le cadre des relations entre organisations asymétriques). De ce fait, la réciprocité a été intégrée dans notre étude pour enrichir l'analyse de l'implication. Ce qui nous a conduit à traiter de la problématique suivante.

En quoi les modalités d'implication et de réciprocité conditionnent le succès d'un partenariat de coopération décentralisée ?

Nos recherches ont porté sur un dispositif complexe caractérisé par une diversité d'acteurs, de thématiques, d'expériences et de configurations. Les premières investigations à caractère exploratoire, combinant recherche documentaire et entretiens exploratoires, nous ont permis d'appréhender les spécificités (notamment historiques et juridiques) du contexte plus vaste de coopération internationale puis de la coopération décentralisée au sein de chaque pays. Nous avons opté pour une méthodologie mixte alliant des études de cas et un questionnaire d'implication.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

La première méthode a consisté en l'analyse de 22 cas de partenariat reliant des collectivités françaises et des collectivités sénégalaises et gabonaises. Ces cas nous ont permis d'examiner les aspects des partenariats de coopération décentralisée : l'hétérogénéité des contextes, des genèses, des liens, des attentes, des objectifs, de mise en œuvre et de suivi des projets/programmes, ainsi que les différentes modalités de réciprocité. De ce fait, les sites étudiés ont été catégorisés en cas *historiques* (caractérisés par une ancienneté des relations et une histoire commune aux partenaires), *thématiques* et *stratégiques* (définis par une prédominance de la thématique dans la décision de partenariat et par le développement d'une stratégie d'opportunité en matière de coopération décentralisée) et *multipartites* (faisant intervenir des acteurs non-institutionnels tels que les ASI et les ONG dans l'origine du partenariat, dans sa contractualisation ou dans sa mise en œuvre). Les relations de ces collectivités sont gouvernées à la fois par des mécanismes contractuels (convention de partenariat, opérationnelles, financière) et des mécanismes relationnels (normes relationnelles de solidarité, de réciprocité etc.).

Cet échantillon diversifié a servi de base à l'analyse de la réciprocité dans ses types (généralisé, équilibré, négatif), ses modes (direct et indirect), ses dimensions (instrumentale et symbolique). Concomitamment à l'étude de cas, le questionnaire de l'implication (Allen & Meyer, 1990) a eu pour objectif : la compréhension du lien inter-organisationnel au travers des notions d'attachement émotionnel, d'identification, de calcul et d'obligation morale. Ce questionnaire d'origine anglo-saxonne a fait l'objet d'une traduction et d'une reformulation afin de l'adapter au contexte de coopération décentralisée ; l'échelle définitive est constituée de neuf items.

L'étude de cas révèle le caractère multiforme de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. Cette dernière se caractérise par un enchevêtrement des types, modes et des dimensions de la réciprocité. Cela nous a permis d'aboutir à une grille croisée de la réciprocité. De plus, l'analyse a révélé que cette réciprocité s'opère entre des partenaires présentant une asymétrie au niveau de leurs systèmes de ressources, de leurs expériences, de leur vision de la coopération, de leurs portefeuilles de partenaires (et de projets) ainsi que de leurs investissements et bénéfices respectifs.

Le questionnaire de l'implication a confirmé le caractère tridimensionnel l'implication dans les partenariats de coopérations décentralisés. Toutefois l'ordre des dimensions est contraire à

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

celui du modèle théorique d'origine. En effet, **dans les partenariats de coopération décentralisée, l'implication est d'abord présidée par le mode calculatoire**. S'établissant sur la perception de coûts et pertes associés à la rupture du partenariat, l'implication calculée a pour antécédents: la clarté des attentes, l'iniquité, et le manque perçus d'alternatives non seulement pour la collectivité d'appartenance mais aussi pour la collectivité partenaire. Le sentiment d'iniquité relatif à l'inégale répartition des tâches s'explique par l'asymétrie des compétences et des moyens de chaque collectivité territoriale, combinée à l'impossibilité de trouver un partenaire équivalent ou meilleur. Cela contribue à l'établissement d'un attachement calculé. **L'implication normative est le deuxième mode d'implication dans les partenariats de coopération décentralisée**. Elle correspond au maintien du partenariat en raison d'un sentiment d'obligation et d'un devoir de loyauté. Elle a pour antécédent la spécificité du partenaire qui exprime le caractère unique d'un partenariat. Cette unicité repose notamment sur les liens affectifs créés par les partenaires. **L'implication affective est le troisième mode d'implication dans les partenariats de coopération décentralisée**. Elle marque la présence de liens interpersonnels entre les membres des collectivités territoriales partenaires. Ces liens résultent d'un attachement émotionnel qui est expliqué par l'âge et la communication.

L'analyse des interrelations existant entre le concept d'implication et celui de la réciprocité permet de conclure que les deux concepts sont liés par les variables telles que les termes de l'échange (investissements et bénéfices), les alternatives et les normes. Par ailleurs, la dimension temporelle révèle que la réciprocité (dans sa forme *généralisée et équilibrée*) et l'implication favorisent le maintien de la relation et son inscription dans la durée. Afin d'expliquer le succès du partenariat, nous avons envisagé différentes configurations de l'articulation des deux concepts en privilégiant le lien direct entre l'implication et le succès du partenariat. Nous avons ainsi considéré une situation dans laquelle l'implication a un effet de médiation sur la relation entre la réciprocité le succès du partenariat (la réciprocité n'étant qu'un antécédent de l'implication) et une situation dans laquelle la réciprocité a un effet modérateur sur la relation entre le succès et le partenariat. La réciprocité est soit un substrat normatif soit un régulateur de l'implication.

Dans la coopération décentralisée, la réciprocité se caractérise par une pluralité de formes qui diversifient potentiellement son effet sur l'implication. L'ensemble de ces résultats confère à notre recherche un certain nombre d'apports.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les apports de la recherche.

L'étude des modalités de l'implication et de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée présente un intérêt sur différents plans : théorique et méthodologique (pour la recherche en sciences de gestion), managérial et politique (pour les élus, techniciens et l'ensemble des praticiens de la coopération décentralisée, au sein des collectivités territoriales et des institutions et organisations partenaires).

Les contributions théoriques.

Sur le plan théorique, en sciences de gestion, notre recherche apporte des contributions à l'étude de l'implication ainsi qu'à celle de la réciprocité. En effet, cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux consistant à tester et à confirmer le caractère tridimensionnel de l'implication d'Allen et Meyer (1990). A ce titre, les résultats confirment la présence des trois modes d'implication (affectif, normatif, calculé) avec ceci de particulier que le mode dominant est celui du calcul. Ce constat s'explique par le caractère partenarial de la relation ainsi que les motivations (notamment politiques, économiques, sociales, organisationnelles) qui président les coopérations.

Ainsi, nous confirmons que les antécédents et l'intensité de l'implication varient selon le contexte (Vandenberghe & Panaccio, 2009 ; Ashman & Winstanley, 2006). Les coûts et pertes associés à la rupture du partenariat, ainsi que la faiblesse du nombre ou l'absence d'alternatives, expliquent ce résultat. Toutefois, la spécificité de notre modèle est qu'il intègre en plus de l'évaluation (pour soi) des pertes, des sacrifices et des alternatives propres à soi-même, une évaluation des mêmes impacts pour le partenaire. Cette information confère à l'implication calculée une dimension altruiste. L'intention de poursuivre le partenariat résulterait donc en partie de la perception d'une absence d'alternatives pour la collectivité partenaire. Le principe de solidarité internationale qui régit l'aide au développement semble jouer un rôle majeur. Il y a ainsi un renforcement du sentiment d'une obligation de loyauté vis-à-vis du partenaire et subséquemment de la volonté de maintien du partenariat. Associée à l'implication normative, l'obligation de loyauté dans les partenariats de coopération décentralisée, s'apparente davantage à une besoin et à une nécessité de loyauté. Cela résulte du caractère unique de chaque partenariat et des difficultés (perçues) dans lesquels la collectivité partenaire (notamment du Sud) pourrait se retrouver en cas de rupture du

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

partenariat. Cette approche se trouve attestée par la confirmation de la *spécificité du partenariat* comme unique antécédent de l'implication normative.

Notre analyse révèle également une forte proximité entre l'implication normative et l'implication calculée. L'interaction de ces deux modes mériterait d'être analysée en profondeur. Le mode affectif, quant à lui, confirme la présence de liens émotionnels forts mais ne constitue pas un mode à fort impact. Ces apports théoriques propres à l'implication conduisent à des perspectives notamment méthodologiques qui seront présentées ultérieurement.

En ce qui concerne la réciprocité, l'étude contribue à un enrichissement des travaux récents sur la modélisation de la réciprocité en contexte organisationnel (Wu, Loch, & Ahmad, 2011 ; Wu, et al., 2006 ; Wu, Chan, & Lau, 2008). Toutefois, les travaux que nous citons portent sur le niveau intra-organisationnel et sur une réciprocité individuelle. Ils concernent des rapports interindividuels ou ceux des individus avec leur organisation d'appartenance. Nos travaux se situent à un niveau inter-organisationnel.

La plupart des travaux qui portent sur la réciprocité dans les relations inter-organisationnelles insistent sur les comportements réciproques plutôt que sur les modalités de la réciprocité propres aux échanges entre les organisations. Dans la perspective des travaux de (Wu, et al., 2006), nous nous intéressons aux types de réciprocité issus de l'anthropologie (Shalins, 1972) et nous les appliquons aux relations inter-organisationnelles. Les travaux analysant les modes de réciprocité dans les partenariats intègrent la *réciprocité équilibrée* comme un motif rationnel de coopération Park *et al.* (2002). Le partenariat ne se justifie que par la recherche de gains, en retour des investissements. Erdogan, Liden, & Kraimer (2006) considèrent la *réciprocité équilibrée* et la *réciprocité généralisée* uniquement pour leur aptitude à créer l'harmonie entre les partenaires et à favoriser la coopération. Dans l'étude de Wasko et Faraj (2005), la réciprocité *généralisée* et la réciprocité *indirecte* tendent à être confondues, dans la mesure où il s'agit de celle qui s'obtient de façon indirecte par un des membres d'un réseau de partenaires. Généralement, la réciprocité *équilibrée* est la vertu des partenariats et des coopérations les plus satisfaisants. Toutefois, nous constatons un manque de précision des auteurs sur ce qu'ils cherchent à qualifier. S'agit-il du type, de la modalité ou de la dimension ? La réciprocité reste étudiée de façon superficielle et est limitée à l'instrumentalité. Or une relation partenariale ne peut se réduire à des éléments instrumentaux.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Notre étude permet la mise en valeur de chacune des caractéristiques de la réciprocité en raison de son effet différencié sur la relation partenariale.

Par ailleurs, nous proposons dans ce travail une conception élargie de la réciprocité indirecte. Elle décrit classiquement la situation dans laquelle le remboursement d'une aide est effectué par un des maillons d'une chaine de réciprocité circulaire. L'aide circule successivement d'une collectivité émettrice vers une collectivité réceptrice, puis vers un bénéficiaire/partenaire de cette dernière. Le remboursement est adressé par ce dernier à la collectivité émettrice. Notre conception élargie de la réciprocité indirecte décrit un remboursement de l'aide à la collectivité émettrice ou à ses acteurs tiers[115] effectué par les acteurs tiers de la collectivité réceptrice. Cette réciprocité indirecte peut être obtenue par le jeu de réciprocité s'opérant avec différents partenaires (collectivités territoriales) appartenant au portefeuille de partenaires d'une collectivité donnée. En définitive, le système d'endettement mutuel créé dans le cadre d'une constellation d'échanges et de partenariats permet en définitive de régulariser de façon indirecte le jeu de réciprocité. Dans ce sens, nous préconisons une analyse de la réciprocité, dans les relations inter-organisationnelles, qui tienne compte de sa complexité et traite simultanément des types, des modes et des dimensions de la réciprocité.

Enfin, nous apportons également une contribution aux travaux dans lesquels sont combinés les concepts d'implication et de réciprocité. Nous distinguons entre ceux qui traitent de l'implication mutuelle ou réciproque perçue (ou réciprocité de l'implication) (Styles, Patterson, & Ahmed, 2008 ; Ashman & Winstanley, 2006 ; Anderson & Weitz, 1992) et ceux qui analysent l'interrelation entre la réciprocité propre à l'échange[116] et l'implication (Wu, Chan, & Lau, 2008 ; Wu, *et al.*, 2006 ; Chien & Moutinho, 2000 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Scholl, 1981). Pour notre part, nous avons suivi cette deuxième approche et avons envisagé l'implication en tant que médiateur de la réciprocité. Ce positionnement de l'implication en tant que médiatrice d'autres variables est celui que partagent Morgan & Hunt (1994). La

[115] Partenaires/bénéficiaires

[116] Relative au système d'échange et d'aide dans la perspective selon laquelle on aide ce qui nous ont aidé par le passé, norme de réciprocité de Gouldner, 1960) ; et le triptyque donner/recevoir/rendre (MASS) qui induit une obligation de rendre (se traduisant donc en bénéfices pour l'autre partenaire en guise de réciprocité). Cela se décline en investissements/bénéfices ; don/contre/don ; aide/aide réciproque etc.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

réciprocité est donc perçue comme une base de l'implication (Meyer & Hercovitch, 2001 ; Scholl, 1981).

Nous avons également positionné la réciprocité en tant que modérateur de la relation entre l'implication et le succès. En effet, l'absence de réciprocité est susceptible d'atténuer l'implication (notamment dans sa forme calculée) dans la mesure où une importance peut être accordée à la valeur et la présence de bénéfices. Par ailleurs, sous l'angle normatif, l'absence de réciprocité peut se traduire par transgression de la norme de réciprocité. Cela est susceptible d'amoindrir la propension à maintenir le partenariat sur la base de l'obligation morale. Enfin, la réciprocité favorise le développement de la confiance. Cette dernière facilite le développement et le maintien de liens émotionnels et relationnels (Perry-Smith, 2006). Ainsi, une implication élévée se caractérise, entre autres, par la présence de réciprocité (Scholl, 1981). L'implication et la réciprocité sont corrélées ; il reste à mesurer empiriquement cette corrélation. De notre point de vue, le caractère modérateur ou médiateur de chacune de ces dimensions se détermine en fonction de l'objectif poursuivi par la recherche. L'ensemble de ces contributions théoriques s'accompagne de diverses contributions sur le plan méthodologique

Les contributions méthodologiques.

Confirmation de l'intérêt de la méthodologie mixte.

Ce travail de thèse confirme l'intérêt de la triangulation méthodologique ou méthodologie mixte dans la recherche en science de gestion (Creswell, 1994). Elle consiste en l'usage simultané d'une méthode qualitative (étude de cas) et d'une méthode quantitative (questionnaire). La complémentarité des données recueillies contribue à produire une analyse plus complète[117]. La richesse de la méthodologie mixte a notamment favorisé l'analyse synchronique des variables de l'implication et de la réciprocité puis a permis de faire émerger leurs analogies, dissemblances et incidences communes.

Notre recherche apporte également une contribution à la mesure du concept d'implication ainsi qu'à l'évaluation de la réciprocité en contexte organisationnel et inter-organisationnel. L'analyse et la mesure de l'implication dans le contexte coopération décentralisée nous à

[117] Toutefois nous reconnaissons que la pertinence du choix méthodologique ne peut s'évaluer au regard de cohérence vis-à-vis de l'objet d'étude et des objectifs poursuivis.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

conduit à l'élaboration d'une échelle adaptée aux partenariats de coopération décentralisée. Cette échelle est composée de 9 items (5 pour l'implication calculée, et 2 pour chacune des dimensions affective et normative). Nous avons également proposé et mesuré des antécédents d'implication relatifs à chacun des trois modes. Après analyse des corrélations, six antécédents ont été obtenus (clarté des rôles, alternatives ; équité, spécificité, âge et communication).

La variable « *alternatives* » a fait l'objet d'une double formulation. Elle consiste dans un premier temps, à déterminer la disponibilité des alternatives pour la collectivité territoriale d'appartenance, puis, dans un second temps, la disponibilité des alternatives pour la collectivité partenaire. Les échelles classiques sont égocentrées ; elles traduisent la perception qu'a le répondant de sa propre situation. L'introduction d'items centrés sur le partenaire permet d'enrichir l'échelle de mesure mais également l'explication de la dimension d'implication concernée. Cette perspective a été adoptée pour de nombreux autres items qui, bien que n'ayant pas révélé de corrélation avec les variables d'implication, constituent des variables pertinentes pour l'analyse du contexte dans lequel se produit l'implication. La double orientation/formulation des items de certaines variables permet d'évaluer la perception par les participants de leur caractère réciproque. Le caractère réciproque de l'absence d'alternatives est attesté. En définitive, cette façon de procéder rapproche notre modèle des études portant sur la « perception de la réciprocité de l'implication » (Styles, Patterson, & Ahmed, 2008 ; Anderson & Weitz, 1992). Cela implique, pour chacune des collectivités, la prise en compte de l'altérité de son partenaire dans la façon de s'impliquer.

Nous avons proposé une grille d'évaluation qualitative et croisée de la réciprocité dans les partenariats. Il s'agit d'un modèle d'observation et d'évaluation qui combine les types de réciprocité (*généralisée, équilibrée, négative*), les modalités (directe, indirecte) ainsi que les dimensions (instrumentale et symbolique). Cette grille nous a permis de décrire la réciprocité telle qu'elle s'opère dans les partenariats étudiés. L'ensemble de ces apports théoriques et méthodologiques a des implications politiques et managériales pour les praticiens de la coopération décentralisée.

Les contributions managériales.

Cette recherche propose d'analyser un système d'aide au développement sur la base de concepts mobilités par les sciences de gestion. L'efficacité de l'aide constitue aujourd'hui un

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

enjeu majeur. La déclaration de Paris (2005) insiste d'ailleurs sur la recherche de pratiques et de modes opératoires plus cohérents. Grâce à la mutualisation des expériences, les acteurs de la coopération partagent leurs pratiques, leurs problématiques et les pistes de solution qui émergent de leurs expériences respectives sur le terrain. Ainsi, la contribution que nous apportons se situe à la définition de la nature du lien et du système d'échanges des collectivités territoriales.

Les résultats de l'analyse de l'implication démontrent un caractère calculatoire de l'implication. Cela laisserait supposer une approche intéressée de la coopération. Néanmoins, l'interrelation avec l'implication normative confère un caractère altruiste à l'implication calculée. Cette implication est à appréhender de manière positive (c'est-à-dire qui émane d'une relation instrumentale de qualité entre les partenaires) plutôt que de manière négative (relative à un sentiment d'emprisonnement en raison de l'absence d'alternative).

L'implication est définie comme un état psychologique. Ce dernier n'est pas statique. Au contraire, le caractère dynamique de l'implication est attesté (Cohen, 2007). On peut supposer alors que la nature de l'implication (telle qu'elle est exprimée et perçue) dépend aussi de la manière dont elle est exprimée et mise en œuvre dans la politique de coopération. Ainsi, il n'est pas possible de créer de l'implication : on n'implique pas les acteurs, ce sont eux qui s'impliquent. Il n'est donc possible que d'agir sur le contexte. Dès lors, il appartient aux responsables des collectivités d'intervenir sur les conditions d'implication des collectivités (au sens large) dans le cadre de leurs relations de coopération décentralisée.

L'étude de la variable d'interdépendance nous a permis d'obtenir des ratios de la dépendance entre les partenaires et de procéder à un état des lieux des alternatives disponibles au sein d'un portefeuille de partenaires[118]. La *perception* d'une absence qualitative d'alternatives coïncide avec la réalité d'une absence quantitative d'alternatives. De plus, dans les cas étudiés, nous constatons que **le degré de dépendance des collectivités françaises est plus élevé** que celui de leurs partenaires étrangères. Cela résulte de la nature spécialisée de leur portefeuille (une zone de coopération qui se limite parfois à un seul pays d'Afrique subsaharienne, voire à une seule collectivité). Les collectivités étrangères, quant à elles (notamment au Sénégal), disposent de portefeuilles plus diversifiés (sur la zone de coopération européenne et

[118] Nous avons considéré les zones de coopération continentale (Afrique, Europe), et le pays de coopération (France, Sénégal, Gabon) évaluer la disponibilité des alternatives dans des zones de coopérations comparables.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

comportant deux à trois pays). Ces informations peuvent constituer des éléments complémentaires dans l'élaboration et l'évaluation d'une stratégie de coopération. L'examen de l'interdépendance dans les partenariats ne doit pas avoir pour seul objectif, de moduler les degrés de dépendance (tel n'est pas l'objectif de nos travaux). Il s'agit surtout d'analyser les incidences de ces degrés de dépendance : a) incidences financières (dans le montant de l'aide au développement allouée ou reçus), techniques et organisationnelles, b) incidences dans la mise à disposition des ressources (humaines, techniques, matérielle) et dans la mobilisation des acteurs du territoire.

Dans la même perspective, la réciprocité nous apparaît comme une dimension subsidiaire à intégrer dans l'évaluation des partenariats. Certes, au niveau individuel, elle s'exprime le plus souvent par la notion de l'enrichissement mutuel. Mais au niveau institutionnel, c'est-à-dire celui des relations entre les collectivités territoriales en tant qu'organisations, les discours sont plus flous. Que reçoit concrètement collectivité du Nord ? La dimension instrumentale de la réciprocité semble être celle est qui privilégiée pour caractériser une « vraie » réciprocité. En ce sens, nous proposons l'utilisation de notre grille croisée comme un outil de mesure qualitative de la réciprocité. Celle-ci peut être intégrée à la démarche globale d'évaluation d'un projet, d'un programme, ou du partenariat dans son ensemble.

Notre étude constitue également une piste de réflexion sur la question de la gouvernance (contractuelle et relationnelle) de la réciprocité dans le partenariat. Considérer un portefeuille de projets comme une *aire de réciprocité* offre la possibilité de garantir (notamment, par voie contractuelle) une réciprocité qui soit satisfaisante pour l'ensemble des partenaires. Certes, ces derniers disposent de la souplesse offerte par la gouvernance relationnelle, mais une contractualisation de la réciprocité (correspondant à sa formalisation) permettrait de négocier et énoncer explicitement les modalités de sa mise en œuvre dans le portefeuille de projets. Toutefois, cela ne devrait pas appréhendé comme une contrainte mais plutôt comme une démarche visant à assurer l'harmonie au sein du partenariat. Il est donc nécessaire que la réciprocité soit clairement définie par les partenaires. A ce titre, notre grille peut y contribuer.

Concevoir la réciprocité de façon large constitue un levier de l'effet modérateur sur la relation implication/succès du partenariat. En effet, plus la réciprocité est largement définie, plus elle est perceptible et qualifiable par les acteurs. Ainsi, son effet positif sur l'implication est susceptible d'être plus élevé. Corrélativement, le maintien du partenariat et son inscription

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

dans la durée sont garantis. Il reste à savoir si toutes les modalités de réciprocité apportent satisfaction aux partenaires. Certes, le système de valeurs, propre à chaque partenaire, relativise l'importance respective d'un type, d'un mode ou d'une dimension de la réciprocité. Mais la contractualisation de la réciprocité permettrait aussi de garantir un minimum satisfaisant. Elle fixerait les besoins et les attentes en matière de réciprocité.

Enfin, notre analyse permet de revoir l'idée selon laquelle l'absence de réciprocité équilibrée est significative d'une relation d'aide et non d'une coopération (ou d'un partenariat). Les discours comportent souvent le terme « aider », pour décrire les partenariats avec des collectivités africaines. Celui de « coopérer » est davantage employé pour les relations avec des collectivités brésiliennes, chinoises, etc. De ce fait, seule la réciprocité directe instrumentale (généralement présente dans des coopérations purement économiques) caractérise un *partenariat* tandis qu'une *réciprocité symbolique* et de surcroît indirecte ne serait significative que d'une *aide*. Une réflexion mérite d'être menée sur la reconnaissance et la valorisation de la réciprocité non-instrumentale.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 48. Récapitulatif des contributions de la thèse.

	Contributions		
	Théoriques	Méthodologiques	Managériales
Implication	Confirmation des trois dimensions de l'implication. Discussion du lien entre implication calculée et implication normative.	Validité partielle de l'échelle de mesure de l'implication d'Allen et Meyer (1990) dans un contexte de coopération décentralisée. Construction d'une échelle de mesure spécifique à la coopération décentralisée par : - L'adaptation (reformulation) des variables de l'implication et des antécédents) - L'élaboration d'items à double orientation : collectivité d'appartenance et collectivité partenaire. Mesure de la perception du caractère réciproque de certaines variables. Définition de la nature de la variable « *alternative* » dans les partenariats : un projet, une collectivité partenaire	Qualification de la nature de l'implication dans les partenariats de coopération décentralisée : prédominance de l'implication calculée à caractère partiellement altruiste. Renseignement sur la perception du lien dans les partenariats et des motifs du maintien des relations.
Réciprocité	Confirmation de la pertinence des typologies de la réciprocité. Le portefeuille de projets comme aire de réciprocité. Nouvelle conceptualisation de la réciprocité indirecte : requalification des maillons de la chaine de réciprocité circulaire ; schéma de réciprocité indirecte dans une constellation de partenariats.	Construction d'une grille d'évaluation qualitative et multidimensionnelle, de la réciprocité dans les partenariats.	Qualification de la nature de la réciprocité dans les partenaires. Définition élargie de la réciprocité : l'aire de réciprocité et le mode de réciprocité indirecte. Proposition d'un outil d'évaluation de la réciprocité dans les partenariats. Pistes de réflexion sur la gouvernance (contractuelle et relationnelle) de la réciprocité.
Articulation implication réciprocité et succès	Implication comme variable médiatrice de la réciprocité vis-à-vis du succès du partenariat. Réciprocité comme variable modératrice l'implication vis-à-vis du succès du partenariat	Proposition d'un modèle d'analyse de l'effet de la corrélation des deux concepts sur le succès du partenariat. La variable « alternatives » comme variable commune aux deux concepts : les projets et les partenaires comme des alternatives dans l'implication calculée ; les projets et les partenaires comme des « aires ou opportunités de réciprocité » effectives ou supposées de la réciprocité.	Relativiser et discuter le lien réciprocité et succès

Les limites et perspectives de la recherche.

Les différents apports présentés précédemment font ressortir quelques insuffisances que nous nous proposons de d'appréhender termes de perspectives de recherche. Pour l'essentiel, nos limites concernent des aspects méthodologiques.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les limites relatives à l'étude multi-cas.

L'analyse de plusieurs cas nous a permis d'accroitre la validité de la recherche par la multiplication des situations d'observation. Néanmoins, compte tenu du nombre important des cas, il n'a pas été possible de procéder à une analyse détaillée et approfondie de chacun de ces cas. Pourtant, cela aurait permis au lecteur et aux acteurs de chacun des partenariats observés de bien évaluer leur situation en termes d'implication et de réciprocité. En ce sens, nous nous proposons de privilégier des analyses mono-cas à l'avenir. Par ailleurs, l'impossibilité d'interroger certains responsables (du Nord et du Sud) dans le cadre d'un entretien. Nous a amené à exclure six cas de la présentation principale. Il s'agit des coopérations de Bouguenais/Yène, de Meurthe-et-Moselle/Ziguinchor, de Franche Comté/Kolda, de Rhône-Alpes/Saint-Louis, d'Ile-de-France/Dakar et de Sicoval/Gandon. L'analyse ne repose en effet que sur des données secondaires. La triangulation étant partielle nous avons préféré garder ces cas pour des illustrations subsidiaires. Néanmoins, malgré l'absence d'entretiens pour ces cas, le questionnaire d'implication a pu être administré. C'est la raison pour laquelle ils sont mentionnés. Les données quantitatives recueillies sont pleinement prises en compte dans l'analyse quantitative.

Les limites de la méthode quantitative.

La taille de l'échantillon de l'analyse quantitative constitue la principale limite de notre approche. Malgré la validité de l'échelle de mesure attestée par un indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) satisfaisant (0.582), la faible taille de notre échantillon (33 personnes) limite la validité des résultats. Nous envisageons donc un élargissement de l'échantillon pour le questionnaire. En ce sens, nous prévoyons de revoir la méthode d'échantillonnage et le mode d'administration du questionnaire. Il s'agira de solliciter les instances collectives (associations d'élus, etc.), de mener les enquêtes en marge d'évènements tels que les « Assises de la coopération décentralisée » et d'inscrire l'enquête dans une démarche collaborative. Les résultats pourraient être ensuite présentés et débattus au cours des journées et évènements.

Les limites de la mesure de l'implication.

Nous mesurons une implication collective : l'implication d'une collectivité vis-à-vis de son homologue. Or, cette implication de l'institution est mesurée auprès des individus qui y participent au titre des relations internationales de leur organisation. C'est pourquoi nous

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

envisageons (par exemple) d'interviewer également des services différents de celui des relations internationales ; services dont les membres participent aussi directement aux projets. Il s'agira donc de mieux cerner les acteurs individuels inscrits directement dans le développement des projets et des partenariats et d'en inférer le niveau d'implication pour les collectivités territoriales concernées.

Par ailleurs, une analyse des modes d'implication pourrait être effectuée selon le type de collectivité, le type de service, la thématique. La compréhension de l'implication dans le partenariat de coopération décentralisée sera ainsi enrichie. Nous envisageons également de mesurer l'implication des individus en opérant une distinction entre une population d'élus et une implication de techniciens. A ce titre, le recours aux associations d'élus ou à des associations de professionnels des relations internationales des collectivités territoriales (telles que l'ARRICOD) faciliterait la constitution de l'échantillon.

La variable « implication de l'élu » et celle de « leadership de l'élu » n'ont pas été mesurées quantitativement. En effet, aucun item ne les a reprises. Or, au regard des résultats de l'analyse qualitative, il aurait pu être pertinent de les introduire. L'objectif était d'éviter le biais lié à la mesure individuelle de l'implication et à l'interrogation d'un faible nombre d'interviewés par site. Nous avons donc privilégié la mesure qualitative de ces variables. Nos recherches futures consisteront à les introduire dans l'échelle de mesure et à en évaluer les effets sur l'implication individuelle.

Les autres perspectives de recherche sont l'analyse de l'implication par rapport à une thématique ou encore, de la dynamique de l'implication dans le cas d'une implication multiple orientée vers plusieurs cibles (projets, programmes, partenaires, bénéficiaires, etc.). Dès lors, l'accent sera mis sur la dimension quantitative (le nombre de cibles) ainsi que sur la dimension qualitative (nature et localisation des cibles). Enfin, les contacts établis avec les différentes collectivités territoriales permettent d'envisager une étude longitudinale de l'implication dans les partenariats et d'en mesurer la dynamique. A l'instar de Cohen (2007) et Vandenberg et Self (1993), il est possible d'envisager plusieurs moments de mesure de l'implication et d'en analyser les fluctuations dans les partenariats de coopération décentralisée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les limites de la mesure de la réciprocité.

La réciprocité a été mesurée de manière qualitative. Les résultats sont ainsi influencés par la subjectivité du chercheur et de celle des répondants. Dans cette perspective, il aurait fallu réadapter l'échelle de mesure de Wu *et al.* (2006) pour mesurer quantitativement les types de réciprocité. Cela nécessiterait, tout comme pour le concept de l'implication, un échantillon plus large afin d'augmenter la validité des résultats. Il sera également possible d'analyser le phénomène selon les populations (élus/techniciens), les zones et les partenaires de la coopération, le portefeuille de projets et le portefeuille de partenaires.

Nous proposons également d'adopter une approche comparative pour évaluer la dynamique de la perception de la réciprocité et vérifier la pertinence du concept de *réciprocité indirecte élargie* que nous avons énoncé (pour un partenariat mais également pour une constellation de partenariats). La réciprocité est un mécanisme de l'implication mais il y a peu d'études l'intégrant dans sa globalité, c'est-à-dire qui tiennent compte à la fois des types (généralisée, équilibrée, négatif), des modalités et des dimensions. Dans les relations inter-organisationnelles, cette dernière est surtout abordée sous l'angle des comportements coopératifs ou de la mutualité des avantages sans en caractériser les modalités. Des travaux futurs intégrant les types, modes et dimensions de la réciprocité permettraient d'enrichir la recherche dans ce domaine.

La dernière limite que nous relevons est propre à la détermination du succès du partenariat.

Les limites de la détermination du succès d'un partenariat.

Nous avons qualifié l'implication et la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée mais nous n'avons pas mesuré quantitativement les effets et le lien de chaque variable sur le succès du partenariat. Les variables du succès, hormis la durée du partenariat, n'ont pas fait l'objet d'une mesure quantitative. Or, cela aurait été nécessaire pour en mesurer le lien avec chaque variable de l'implication. Nous envisageons donc l'introduction des variables du succès dans le questionnaire pour permettre une analyse quantitative plus pertinente. Dans une perspective globale, nous envisageons de construire un questionnaire général qui intègre l'implication, la réciprocité et le succès du partenariat. En cohérence avec nos choix méthodologiques (en faveur notamment d'une méthodologie mixte), il s'agira de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

trianguler cette méthode quantitative avec une méthode qualitative comme ce fut le cas dans cette recherche.

Nous avons appréhendé le succès d'un partenariat de coopération décentralisée à partir d'une triangulation à la fois théorique et méthodologique. Il est certain que les sciences de gestion constituent un angle d'approche intéressant des processus généralement investis par les sciences politiques. L'implication et la réciprocité sont des concepts qui offrent de nombreuses perspectives de recherche. Par le biais de cette thèse, nous souhaitons ouvrir la voie à l'analyse de ces concepts dans un domaine de coopération peu approché par des gestionnaires.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Bibliographie

Akerlof, G. A. (1982). “Labor contracts as partial gift exchange”. *The Quarterly Journal of Economics, vol. 97*(n°4), p. 543-569.

Akerlof, G. A. (1984). “Gift exchange and efficiency-wage theory: Four views”. *The American Economic Review, vol.74*(n°2), p.79-83.

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives.* Paris: PUF.

Albarello, L. (2001). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche.* Bruxelles: De Boeck.

Alexander, R. D. (1985). “A biological interpretation of moral systems”. *Zygon, vol. 20*, p. 3-20.

Alexander, R. D. (1987). *The biology of moral system.* New-York: Aldine de Gruyter.

Allain, S. (2012). « Négocier l'eau comme un bien commun à travers la planification concertée de bassin ». *Natures Sciences Sociétés, vol. 20*, p. 52-65.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. *Journal of occupational Psychology, vol.63*(n°1), p.1-18.

Alliès, P. (2003). « Un état des lieux de la coopération décentralisée». In DGCID, *L’action internationale des collectivités locales. Engagement citoyen et mondialisation. Troisièmes assises de la coopération décentralisée, 26 et 27 novembre 2001.* Paris: La documentation Française.

Alluto J, A., & Belasco, J. A. (1973). “A typology for participation in organisational decision making”. *Administrative Science Quarterly, vol. 17*(n°1), p.117-125.

Alter, N. (2002). « Théorie du don et sociologie du monde du travail ». *Revue du MAUSS, 2*(n°20), p. 263-285.

Alter, N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise.* Paris: La découverte.

Ambroise, L., Paque, I., & Prim-Allaz, I. (2009). « Ian Macneil et la théorie du contrat social :Proposition d’un outil d’analyse des relations pour l’ensemble des domaines de gestion». *Congrès de l'AIMS.* Grenoble.

Amin, S. (1970). *L’accumulation à l’échelle mondiale.* Paris: Anthropos.

Amin, S. (1976). *L’impérialisme et le développement inégal.* Minuit.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). “The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels”. *Journal of Marketing Research, vol.29,* p. 18-34.

Anderson, E., & Weitz, B. A. (1989). “Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”. *Marketing Science, vol.8* , p.310-323.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). “A model of the distributor's perpective of distributor-manufacturer working relationships”. *Journal of Marketing, vol.48*(n°4), p. 62-75.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). “ A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”. *Journal of Marketing, vol.54*(n°1), p.42-58.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). "Partnering as a focused market strategy". *California Management Review*, 95-113.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”. *Adminitrative Science Quaterly, vol.26*(n°1), p.1-14.

Angot, J., & Milano, P. (2007). Comment lier concept et données? In R.-A. Thietart, *Méthode de recherche en management.3ème édition* (pp. 173-191). Paris: Dunod.

Aoki, K. (1984). “A quantitative genetic model of reciprocal altruism: A condition for kin or group selection to prevail”. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA, vol.80*, p.4065-4068.

Apostolidis, T. (2003). «Représentations sociales et triangulation : enjeux théorico-méthodologiques ». In J.-C. Abric, *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp. 13-35). ERES.

Argyris, C., & schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Reading, Mass: Addison-Wesley.

Ariño, A., & Reuer, J. (2004). “Designing and renegotiating strategic alliance contracts”. *Academy of Management Executive, Vol.18*(n°3), p. 37-48.

Arndt, J. (1979). “Toward a concept of domesticated markets”. *Journal of Marketing, vol.43*(n°4), p.69-75.

Arrègle, J.-L., & Quélin, B. (2001). « L'approche fondée sur les ressources ». Dans C. A. Martinet, & R.-A. Thietart (Coord.), *Stratégies. Actualité et futur de la recherche* (pp. 273-288). Paris: Vuibert.

Ashman, I., & Winstanley, D. (2006, April). “The ethics of organizational Commitment”. *Business Ethics: A European Review, vol.15*(n°2), p. 142-153.

Assidon, E. (2002). Les théories économiques du développement. 3 ème édition. Paris: La découverte .

Attac. (2006). *Le petit Alter. Dictionnaire altermondialiste.* Mille et une nuits.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Avenot, A. F. (2008). *La décentralisation territoriale au Gabon. Entre mimétisme et mystification.* Paris: L'Harmattan.

Axelrod, R. (2006). *Comment réussir dans un monde d'égoïstes : théorie du comportement coopératif.* Paris: Odile Jacob.

Axelrod, R. M. (1980). “Effective choice in the prisoner's dilemma”. *Journal of conflict resolution, vol.23*, p.3-20.

Axelrod, R. M. (1984). *The evolution of cooperation.* New-York: Basic Books.

Axelrod, R. M., & Hamilton, W. D. (1981). “The evolution of cooperation”. *Science, vol. 211*, p.1390-1396.

Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). “The dimensions of organizational commitment”. *Journal of Organizational Behavior, vol.13*(n°4), p.379-387.

Barney, J. B. (1991). “Firm ressources sustained competitive advantage”. *Journal of Management, vol. 17*(n°1), p. 99-120.

Barthélemy, J., Fulconis, F., & Mothe, C. (2001). "Les coopérations inter-organsiationnelles: approches théoriques et illustrations". In A. C. Martinet, & R.-A. Thiétart, *Stratégies. Actualité et futurs de la recherches* (pp. 289-302). Paris: Vuibert.

Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques.* Paris: Dunod.

Battistella, D. (2006). *Théories des relations internationales. 2ème édition.* Paris: Presses de Science Po.

Baudry, B. (2005). *L'économie des relations interentreprises. 2ème édition.* Paris: La Découverte .

Baum, J. A., McEvily, B., & Rowley, T. J. (2012). “Better with Age? Tie Longevity and the Performance Implications of Bridging and Closure”. *Organization Science, vol. 23*(n°2), p. 529-546.

Baumard, P., & Ibert, J. (2007). « Quelles approches avec quelles données? ». In R.-A. e. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 84-139). Paris: Dunod.

Bayart, J.-F. (2009). « La démocratie à l'épreuve de la tradition en Afrique subsaharienne ». *Pouvoirs*(2009/2 n° 129), p. 27-44.

Beamish, P. W. (1987). “Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance”. *Management Internantional Review, vol.27*, p.23-37.

Beaucage, P. (1995). "Retour sur le don". *Anthropologie et société, 19*(1-2), p.5-16.

Becker, H. S. (1960). “Notes on the concept of commitment”. *American journal of sociology, vol. 66*(n°1), p.32-40.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Becker, T. E. (1992). “Foci and bases of commitment. Are they distinctions worth making?”. *Academy of Management Journal, vol.35*(n°1), p.232-244.

Bener, M., & Glaister, K. (2010). “Determinants of performance in international joint ventures”. *Journal of Strategy and Management, vol.3*(n°3), p.188-214.

Benghozi, P.-J. (2009). « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? ». *Revue française de gestion*(n°192), p.177-181.

Bensaou, M., & Anderson, E. (1999). “Supplier relations in industrial markets: When do buyers risk making idiosyncratic investments?”. *Organization Science, vol.10*(n°4), p.460-481.

Bense Ferreira Alves, C. (2006). *Précarité en échange. Enquête sur l’implication au travail.* La Courneuve : Aux lieux d'être.

Bercovitz, J., Jap, S. D., & Nickerson, J. A. (2006). “The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms”. *Organization Science, vol.17*(n°6), p. 724-740.

Beverland, M., & Lockshin, L. (2003). “A longitudinal study of customers’ desired value change in business-to-business markets”. *Industrial Marketing Management, Vol. 32*(n°8), p. 653-666.

Bidan Nignan, F., & alii. (2004). « Au Burkina-Faso, la décentralisation s'applique d'abord aux villes». *vol.11*(n°3), p.13-17.

Bigley, G. A., & Pierce, J. L. (1998). “Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust”. *Academy of management Review, vol.23*(n°3), p.405-421.

Blanchot, F., & Guillouzo, R. (2011). « La rupture des alliances stratégiques : une grille d’analyse ». *Management international, vol.15*(n°2), p.95-107.

Blankengerg-Holm, D., Ericksson, K., & Johanson, J. (1999). “Creating value through mutual commitment to business network relationships”. *Strategic Management Journal, vol.20*(n°5), p.1033-1053.

Blau, G. J. (1985). “The measurement and prediction of career commitment”. *Journal of Occupational Psychology, vol.58*(n°4), p. 277-288.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* . New-York: Wiley.

Bloch, A., & Nabat, E. (2009). « Pérennité organisationnelle et transformation ». *Revue française de gestion*(n°192), p.113-126.

Blood, M. R. (1969). “Work values and job satisfaction”. *Journal of Applied Psychology, vol.53*(n°6), p.456-459.

Boniface, P. (2000). *Lexique des relations internationales. 2ème édition.* Paris: Ellipses.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Boorman, S., & Levitt, P. (1980). *The genetics of altruism.* New-York: Academic Press.

Boschma, R. (2004). «Proximité et innovation». *Économie Rurale*(n°280), p.8-24.

Boualem, A., & Taghzouti, A. (2009). « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptivistes de la valeur : L'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances ». *XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 3-5 juin.* Grenoble (France).

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). «Socio-économie de proximité». *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*(n°3), p.311-328.

Bouchard, T. J. (1976). "Unobtrusive measures: An inventory of uses". *Sociological methods and research, vol. 4*, p.267-300.

Bourdieu, P. (1980, Janvier). Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences. *Vol. 31*, pp. p.2-3. Retrieved from Persée: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

Bowlby, J. (1958). "The nature of the child's tie to his mother". *International Journal of Psychoanalysis, vol. 39*, p.1-23.

Bowles, S., & Gintis, H. (2008). « L'idéal d'égalité appartient-il au passé ? Homo reciprocans versus Homo oeconomicus ». *Revue du MAUSS*(31), p.209-241.

Boyd, R., & Richerson, P. J. (1989). "The evolution of indirect reciprocity". *Social networks, vol. 11*, p. 213-236.

Boyle, B., Dwyer, R., Robicheaux, R., & Simpson, J. (1992). "Influence strategies in marketing channels: measure and use in diferent relationship structures". *Journal of Marketing Research, vol. 29*(n°4), p. 462-473.

Brabet, J. (1988). « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? ». *Recherche et Applications en Marketing, vol. 3*(n°1), p.75-89.

Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms". *Annual Review of Sociology, vol. 15*, p. 97-118.

Braga de Macedo, J., Foy, C., & Oman, C. P. (2002). « Le défi du développement ». In J. Braga de Macedo, C. Foy, & C. P. Oman, *Retour sur le développement* (pp. 231-247). Paris: OCDE.

Braillard, P. (1974). *Philosophie et relations internationales.* Genève: Institut universitaire de hautes études internationales.

Braillard, P., & Djalili, M.-R. (1984). *Tiers Monde et relations internationales* . Paris: Masson.

Braillard, P., & Djalili, M.-R. (1994). *Les relations internationales, 4ème édition.* Paris: PUF.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (2001). « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes ». *Revue Sciences de Gestion*(n°28), p.217-245.

Brot, J., Gérardin, H., & Poirot, J. (2003). « Introduction ». *Mondes en développement*(2003/4 n° 124), p. 7-8.

Brown, J. S., Sanderson, M. J., & Michod, R. E. (1982). "Evolution of social behavior by reciprocation". *Journal of theoretical biology, vol.99,* p. 319-339.

Brown, J., Lusch, R., & Nicholson, C. (1995). "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance". *Journal of Retailing, vol.71*(n°4), p. 363-392.

Brown, S. P. (1996). "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement". *Psychological Bulletin, Vol. 120*(n°2), p. 235-255.

Brulhart, F. (2005). « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interspersonnelle: quel impact sur la résussite du partenariat vertical? ». *Management, vol.8,* p.167-191.

Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quaterly, vol. 19*(n°4), p.533-546.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1988). "A theory of cooperation in international business". In F. Contractor, & P. Lorange (Eds), *Cooperative strategies in international business* (pp. 31-53). Lexington, MA: Lexington Books.

Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent. Changes in labor process under monopoly capitalism.* Chicago: The Chicago University Press.

Burchill, S., Linklater, A., Devetak, R., Donnelly, J., & al. (2009). *Theories of International Relations. 4th edition.* New York: Palgrave Macmillan.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation.* London: Tavisock.

Cabral, L. (2011). "Decentralisation in Africa: scope, motivations and impact on service delivery and poverty". *Future Agricultures Consortium,Working Paper 20, March.*

Cadiou, S. (2009). *Le pouvoir local en France.* Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Caillé, A. (2005). *Don, intérêt et désintéressement.* Paris: La découverte.

Camagni, R., & Maillat, D. (2006). *Milieux innovateurs.* Paris: Economica Anthropos.

Cannon, J. P., Achrol, R., & Gundlach, G. (2000). "Contracts, norms, and plural form governance". *Academy of Marketing Science, vol.28*(2), p. 180-194.

Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle ». *Comptabilité- Contrôle-Audit , 1*(Tome 10), p.127-146.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). “Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships”. *Journal of Operations Management, vol.29*, p. 277-228.

Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). “Strategically managed buyer-seller relationships and performance outcomes”. *Journal of Operations Management, vol.17*(n°5), p. 497-519.

Carricano, M., & Poujol, F. (2008). *Analyse des données avec SPSS.* Paris: Pearson Education.

Casciaro, T., Carley, K. M., & Krackhardt, D. (1999). “Positive affectivity and accuracy in social network perception”. *Motivation and Emotion, vol. 23*, p. 285-306.

Cattacin, S. (2001). « Réciprocité et échange ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale, vol. 80*(n° 279), p. 71-82.

Cauquil, G., Beau-Castagnac, A.-G., & Teychenne, S. (2004). « Le projet social de territoire, nouveau modèle d’action sociale ». In G. Cauquil, & CIRESE, *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées* (pp. 61-101). Paris: Dunod.

Chaigneau, P. (1998). *Dictionnaire des relations internationales.* Economica.

Chambaud, E. (1992, Janvier-février). « Comment on aide l'Afrique ». *Le débat*.

Chanial, P. (2008). « Générosité, réciprocité, pouvoir et violence. Esquisse d'une grammaire des relations humaines en clé de don ». *Revue du MAUSS 2*(n°32), p. 97-123.

Charles-Pauvers, B., & Commeiras, N. (2002). « L’implication : le concept ». In J. P. Neveu, & M. Thévenet, *L’implication au travail* (pp. 43-69). Paris: Vuibert.

Charreire, S., & Florence, D. (2003). « Explorer et tester: deux voies pour la recherche ». In R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management. 2ème édition* (pp. 57-81). Paris: Dunod.

Chassot, M. (2005). Dix ans de coopération décentralisée française au Sénégal : quelle contribution au processus de décentralisation? *Mémoire de DESS Développement Coopération et Action Humanitaire*. Université Paris 1-Sorbonne.

Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). “Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements”. *Journal of Operations Management, vol. 22*(n°2), p.119-150.

Chidambaram, L. (1996). “Relational development in computer-supported groups”. *MIS Quarterly, vol.20*(n°2), p.143-163.

Chien, C. S., & Moutinho, L. (2000). “The external contingency and internal characteristic of relashionship marketing”. *Journal of Marketing Management, vol.16*(n°6), p. 583-595.

Child, J., & Yan, Y. (2003). “Predicting the performance of international joint ventures: an investigation in China”. *Journal of Management Studies, vol.40*(n°2), p. 283-320.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Child, J., Faulkner, D., & Tallman, P. B. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances Networks and Joint Ventures.* Oxford: Oxford University Press.

Childers, T. L., & Ruekerts, R. W. (1986). "Toward a model of cooperative sentiments and their antecedents in channels of distribution". Working paper, School of Management, University of Minnesota.

Cissé, H. B., Maiga, S. I., & Bartholomeeussen, S. (1999, Août). « Liens entre la décentralisation et la coopération décentralisée au Mali ». *Document de Reflexion ECDPM*(n°6).

Clugston, M. (2000). "The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave". *Journal of Organizational Behavior, vol. 21*(n°4), p.477-486.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?". *Journal of Management, vol. 36*(n°1), p. 5-30.

Cohen, A. (1999). "The relation between commitment forms and work outcomes in Jewish and Arab culture". *Journal of Vocational Behavior, vol. 54,* p.371-391.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, A. (2007). "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment". *Human Resources Management Review, vol. 17,* p.336-354.

Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). "Career commitment.Functions, correlates, and management". *Group & Organization Management, vol.15*(n°2), p.158-176.

Comeliau, C. (1991). *Les relations Nord-Sud.* Paris: La découverte.

Conner, K. R. (1991). "A historical comparison of Resource-Based Theory and Five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the Firm?". *Journal of Management, vol.17*(n°1), p.121-154.

Cook, K. S., & Emerson, R. (1978). "Power, equity and commitment in exchange networks". *American Sociological Review, vol. 43*(n°5), p. 721-739.

Cooper, M., & Ellram, L. M. (1993). "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy". *International Journal of Logistics Management, vol.4*(n°2), p.13-24.

Coordination Sud. (2012). « La solidarité internationale, c'est le boulot des ONG, pas celui des collectivités». In ARRICOD, *L'action internationnale des collectivités territoriales* (pp. 41-47). Paris: Le Cavalier Bleu.

Cornet, A., & El abboubi, M. (2012). « Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès ». *Gestion, vol.37*(n°4), p. 57-66.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Cornu, G. (2004). *Vocabulaire juridique.* Paris: Quadrige : Presses universitaires de France.

Côté, L. (2004). « La décentralisation en Afrique subsaharienne ». *Téléscope, Vol.11*(n°3), p.1.

Courlet, C., & soulage, B. (1994). *Industries territoires et politiques publiques.* Paris: L'Harmattan.

Couteaux, P.-M. (1985). « Michel Guillou. Pour un dialogue Nord-Sud ». *50*(2), p. p. 505. Retrieved from PERSEE.

Creswell, J. W. (1994). *Resarch design. Qualitative and quantitative approaches.* Sage Publications.

Crocker, K. J., & Reynolds, K. J. (1993). "The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement". *RAND Journal of Economics, vol. 24*(n°1), p. 126-146.

Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). "Beyond answers: dimension of the advice network". *Social Networks, vol. 23*(n°3), p.215-235.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective.* Paris: Seuil.

D'Aquino, P. (2002). « Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante ». *L'Espace géographique, 1/tome 31*, p. 3-22.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). "Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers". *Journal of Applied Psychology, vol. 89*, p. 52-72.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). "Alliance constellations: a social exchange perpective". *Academy of Management Review, vol. 27*(n°3), p. 445-456.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective". *Organization Science, vol.11*(n°1), p. 77-101.

Das, T., & Teng, B. (1996). "Risk types and inter-firm alliance structures". *Journal of Management Studies, vol.33*(n°6), p. 827-843.

De Rivero, O. (2003). *Le mythe du développement.* Tunis: Cérès Editions.

De Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). "Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets". *Industrial Marketing Management, vol. 30*(n°3), p. 271-286.

De Toni, A., & Nassimbeni, G. (1999). "Buyer-supplier operational practices, sourcing policies and plant performance: result of an empirical research". *International journal of production research, vol.37*(n°3), p. 597-619.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). "Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration". *Journal of Marketing, vol.65 (october)*, p. 33-50.

Deberre, J.-C. (2007). « Décentralisation et développement local ». *Afrique contemporaine*(2007/1 n° 221), p. 45-54.

Defrenne, J., & Delvaux, C. (1991). *Le management de l'incertitude: L'adhésion partenariale.* Bruxelles: De Boeck Université.

Delobbe, N., & Vanderberghe, C. (2000). "A four-dimensional model of organizational commitment among Belgian employees". *European Journal of Psychological Assessment, vol.16*(n°2), p. 125-138.

Denieuil, P.-N. (2008). « Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français ». *Mondes en développement, vol.2*(n°142), p.113-130.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods.* New York: McGraw-Hill, 2nd ed.

Derrida, J. (1991). *Donner le temps.* Paris: Galilée.

Detchessahar, M. (1998). « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises: un vecteur de confiance et de stabilité». *Finances, Contrôle, Stratégie, vol.1*(n°1), p. 49-70.

DGCID. (2003). *L'action internationale des collectivités locales. Engagement citoyen et mondialisation. Troisièmes assises de la coopération décentralisée, 26 et 27 novembre 2001.* Paris: La documentation Française.

DGCID. (2004). *Convention d'objectifs avec Cités Unies France. Evaluation de la convention d'objectifs (2000-2003).* MAEE.

DGCID. (2005). *La coopération internationale Française.* Paris: MAEE.

DGCID. (2006). *Guide de la coopération décentralisée 2ème édition.* Paris: La documentation française.

DGCID. (2007). *Coopération décentralisée et développement urbain, l'intervention des collectivités territoriales.* Paris: MAEE.

Diangitukwa, F. (2008). *Migrations internationales, codéveloppement et coopération décentralisée.* Paris: L'Harmattan.

Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method. 2nd edition.* New Jersey: John Wiley.

Dillman, D. A., Phelps, G., Tortora, R., Swift, K., Khorell, Julie, . . . Messer, B. L. (2009). "Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet". *Social Science Research, vol. 38*, p. 1-18.

Dortier, J.-F. D. (2004). *Dictionnaire des sciences humaines.* Paris: Editions des sciences humaines.

Doz, Y. L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal, vol. 17*(n°1), p. 55-83.

Dulbecco, P. (1990). « La coopération industrielle en analyse économique : quelques éléments de repère bibliographique ». *Revue d'Economie Industrielle, vol.51*(n°1), p. 340-349.

Dumez, H. (2009). « Identité, performance et pérennité organisationnelle ». *Revue Française de Gestion*(n°192), p. 91-94.

Durand, J.-P. (2006). Conceptualisation et processus de connaissance face au consentement au travail. In J.-P. Durand, & M.-c. Le Floch, *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte* (pp. 293-305). Paris: L'Harmattan.

Duroselle, J.-B. (1979, automne). « La nature des relations internationales ». *Politique internationale*, p.109-123.

Dwyer, R. F., & Gassenheimer, J. B. (1992). "Relational roles and triangle dramas: effects on power play and sentiments in industrial channels". *Marketing Letters, vol.3*(n°2), p.187-200.

Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing, vol.51*, p. 11-27.

Dyer, J. H. (1996). "Does governance matter? Keiretsu alliances and assets specificity as sources of Japanese competitive advantage". *Organization Science, Vol.7*(n°6), p. 649-666.

Dyer, J. H. (1996a). "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence for the auto industry". *Strategic Management Journal, vol.17*, p. 271-291.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). "The determinants of trust in supplier-automaker reltionships in the U.S., Japan and Korea". *Journal of International Business Studies, vol.31*(n°2), 259-285.

Dyer, J., & Singh, J. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review, vol. 23*(n°4), p. 660-679.

Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2006). "The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes". *Journal of Vocational Behavior, vol.69*, p. 424-444.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Eisenhardt, K. M. (1989). “Building theories from case study research”. *Academy of management Review, vol. 16*(n°3), p. 613-619.

El-ansary, A. I. (1975). “Determinants of power-dependence in the distribution channel”. *Journal of Retailing, vol. 51*, p. 59-94.

Emerson, R. M. (1962). “Power-dependence relations”. *American sociological review, vol.27*(n°1), p. 31-41.

Emerson, R. M. (1981). “Social exchange theory”. In M. Rosenberg, & R. Turner (Eds), *Social psychology: Sociological perspectives* (pp. 30-65). New-York: Basic Books.

Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). “Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment”. *Personality and Individual Differences, vol. 41*, p. 959-970.

Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006, April). “Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture”. *The Academy of Management Journal, vol. 49*(n°2), p. 395-406.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations; on power, involvement, and their correlates.* New York: Free Press of Glencoe.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market: Etudes et recherches en marketing.* Paris: Dunod, 3ème Edition.

Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale.* Paris: Dunod, 3ème édition.

Ferrière, R. (1998). “Help and you shall be helped”. *Nature*(n°393), p. 517–519.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance.* Stanford: Stanford University Press.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). “Organizational learning”. *Academy of Management Review, vol.10*(n°4), p. 803-813.

Flick, U. (1992). “Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative?”. *Journal for the Theory of Social Behaviour, vol. 22*, p. 175-197.

Forgues, B., & al. (2006). « Relations interorganisationnelles » Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion, 2006/5*(n°164), p.17-32.

Forquilha, S. C. (2010). « Chefferie traditionnelle et décentralisation au Mozambique : discours, pratiques, dynamiques locales ». *Politique Africaine, 1*(n°117), p. 45-61.

Foucher, V., & Smith, E. (2011). « Les aventures ambiguës du pouvoir traditionnel dans l'Afrique contemporaine ». *Revue internationale et stratégique, vol.1*(n° 81), p.30-43.

Fournier, S. (1998). “Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research”. *Journal of Consumer Research, vol.24*(n°4), p. 343-373.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

France Qualité Publique. (2006). *Evaluer la qualité et la performance publiques. Connaître pour débattre, décider et progresser.* Paris: La documentation Française.

Franko, L. G. (1971). "Joint venture divorce in the multinational company". *Columbia Journal of World Business, vol.6*(n°3), p. 13-22.

Fredy-Planchot, A. (2008). *Théorie des organisations appliqué au management des ressources humaines.* Vanves: Foucher.

Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). "Commitment to company and union: Parallel models". *Journal of Applied Psychology, vol. 69*(n°3), p. 367-371.

Fukuyama, F. (1995). *Trust. The social virtues and the creation of prosperity.* New York: The Free Press.

Gabas, J.-J. (2000). « L'économie politique de la coopération pour le développement». *Economie et société*(n°8), p. 65-86.

Gabas, J.-J. (2003). « Acteurs et politiques publiques». *Mondes en développement*(2003/4 n° 124), p. 33-47.

Gabas, J.-J. (2006). « Coopération et aide au développement ». In F. (. Charillon, *Les relations internationales* (pp. 145-151). Paris: La documentation Française.

Gallaud, D., Martin, M., Reboud, S., & Tanguy, C. (2012). « Proximités organisationnelle et géographique dans les relations de coopération : une application aux secteurs agroalimentaires ». *Géographie, économie, société, 2012/3 vol.14*, p. 261-285.

Gallet, B. (2005). « Les enjeux de la coopération décentralisée ». *La revue internationale et stratégique*(n°57), p. 60-68.

Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing, vol.58*(n°2), p.1-19.

Gao, T., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. (2005). "Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: Can supplier trust, commitment, and dependence help?". *Journal of Business Research, vol.58*(n°4), p. 397-405.

Garandeau, V. (2010). *La décentralisation au Gabon. Une réforme inachevée.* Paris: L'harmattan.

Garrette, B., & Dussauge, P. (1995). *Les stratégies d'alliance.* Paris: Les Editions d'Organisation.

Geringer, M., & Hebert, L. (1991). "Measuring performance in international joint ventures". *Journal of International Business Studies, vol. 22*(n°2), p. 249-263.

Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B. (1995). "An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment". In M. Bergadaa, *Actes de la Conférence Annuelle de l'European Marketing Academy, 24ème édition* (pp. 351-371). Cergy-Pontoise: ESSEC.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E., & Kumar, N. (1999). “A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships”. *Journal of Marketing Research, vol.36*(n°2), p. 223-238.

Gheorghiu, M. D., & Moatty, F. (2006). « Réorganisation des entreprises et caractéristiques du travail collectif dans l'industrie » La diversité des formes de coopération. *Revue économique, 2006/6 vol. 57*, p. 1177-1203.

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). “Bad for practice: a critic of the transaction cost theory”. *Academy of Management Review, vol.21*(n°1), p. 13-47.

Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). “Two sides of attitudinal commitment: Thee effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels”. *Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 30*(n°1), p.24-44.

Gilly, J.-P., & Perrat, J. (2003, mai). « La dynamique institutionnelle des territoires :entre gouvernance locale et régularisation globale ». *Cahiers du GRES (Groupement de Recherches Economiques et Sociales)*(n°5).

Gilly, J.-P., & Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité.* Paris: L’Harmattan.

Girard, M. (1992). *Les individus dans la politique internationale.* Paris: Economica.

Giri, J. (1992). In S. Bessis, *Finalement, pillons- nous vraiment le tiers monde?* Arléa-Colet.

Godbout, & Caillé. (1992). L'esprit du don. Montréal-Paris: La Découverte.

Godbout, J. T. (2007). *Ce qui circule entre nous : donner, recevoir rendre.* Paris: Seuil.

Goïta, M. (2005). « Les jeux de pouvoirs entre les différents acteurs de la décentralisation en Afrique de l’Ouest ». In J.-L. Coll, & J.-J. Guibbert, *L’aménagement au défi de la décentralisation en Afrique de l’Ouest* (pp. 113-134). Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.

Gombault, A. (2005). « La méthode des cas ». In P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de Recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-61). Bruxelles: De Boeck.

Gordon, M. E., Philpot, W. J., Burt, E. R., Thompson, C. A., & Spiller, E. W. (1980). “Commitment to the union: development of a measure and examination of its correlates”. *Journal of Applied Psychology, vol.65*, p.479-499.

Gouldner, A. W. (1957). “ Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles”. *Administrative Science Quaterly, vol. 2*, p. 281-306.

Gouldner, A. W. (1958). “Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social identity”. *Administrative Science Quaterly, vol. 3*, p.444-480.

Gouldner, A. W. (1959). “Organizational analysis”. In R. K. Merton, & Al.(Ed), *Sociology today* (pp. 400-428). New-York: Basic Books.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Gouldner, A. W. (1960). “The norm of reciprocity: A preliminary statement”. *American Sociological Review, vol. 25*(n°2), p. 161-178.

Gouldner, A. W. (2008). « Pourquoi donner quelque chose contre rien ? ». *Revue du MAUSS , 2*(n°32), p. 65-86.

Grant, R. M. (1991). “The Ressource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. *California Management Review, vol. 33*(n°3), p. 114-135.

Greffe, X. (1984). *Territoire en France: les enjeux économiques de la décentralisation.* Economica.

Greffe, X. (1991). *Analyse économique de la bureaucratie.* Paris: Economica.

Greffe, X. (1992). *La décentralisation.* Paris: La découverte.

Gregerson, H. B. (1993). “Multiple commitments at work and extra-role behavior during three stages of organizational tenure”. *Journal of Business Research, vol.26*(n°1), p. 31-47.

Griffith, D. A., & Myers, M. B. (2005). “The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships”. *Journal of International Business Studies, vol.36,* p. 254-269.

Griffith, D. A., Harvey, M. G., & Lusch, R. F. (2006). “Social exchange in supply chain relationships: the resulting benefits of procedural and distributive justice”. *Journal of operations management, vol.24,* p. 85-98.

Groenewegen, J., & Vromen, J. (1996). “A case for theoretical pluralism”. In G. J. (éd), *Transaction costs and beyond* (pp. 365-380). Kluwer Academic Publishers.

Guigou, J.-L. (1998). « Produire son propre territoire ». *Territoires*(n°384), p. 36-37.

Guillou, M. (1984). *Pour un dialogue Nord-sud.* Paris: Albatros.

Guilmette, J.-H. (2008). *L'apprentissage par les pairs. Réseaux et coopération pour le développement.* Québec: L'Harmattan. Presses Universitaires de Laval.

Gulati, R. (1995). “Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances”. *Academy of Management Journal, vol.38*(n°1), p. 85-112.

Gulati, R. (1998). “Alliances and networks”. *Strategic Management Journal, vol. 19*(n°4), p. 293-317.

Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). “Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance”. *Organization Science, vol. 19* (n°5), p. 688-708.

Gulati, R., & Singh, H. (1998). “The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”. *Administrative Science Quarterly, vol.43*(n°4), p. 781-794.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Gundlach, G., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). “The structure of commitment in exchange”. *Journal of Marketing, vol.59*(n°1), p. 78-88.

Hadjikhani, A., & Thilenius, P. (2005). “The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust”. *Journal of Business & Industrial Marketing, vol.20*(n°3), p.136-147.

Hahn, C. K., Pinto, P. A., & Brag, D. (1983). “Just-in-time production and purchasing”. *Journal of Purchasing and Materials Management, Fall*, p.2-10.

Hair, J. F., Anderson, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis.* New Jersey: Prentice Hall, 7th edition.

Halidou, S. (2004, Juin). « Une décentralisation inachevée au Niger ». *Revue télescope, vol.11*(n°3), p. 7-12.

Hallén, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). “Interfirm adapation in business relationships”. *Journal of Marketing, vol. 55*(n°2), p. 29-37.

Hamel, G. (1991). “Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances”. *Strategic Management Journal, vol.12*(n°1), p.83-103.

Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahald, C. K. (1989). “Collaborate with your competitors and win”. *Harvard Business Review , vol.67*(n°1), p. 133-139.

Hartley, J. (1994). “Case studies in organizational research”. In C. Cassell, & G. Symon (Eds), *Qualitative methods in organizational research* (pp. 209-229). London: Sage.

Hasbi, A. (2004). *Théories des relations internationales.* Paris: L'Harmathan.

Heide, J. B., & John, G. (1990). “Alliances in industrial pursaching: the determinants of joint action buyer-supplier relationships”. *Journal of Marketing Research, vol.27*, p.32-44.

Heide, J. B., & John, G. (1992). “Do norms matter in marketing relationships?”. *Journal of Marketing, vol.56*(n°2), p. 32-44.

Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). “The shadow of the future: effects of anticipated interaction frequency on contract on buyer-seller cooperation”. *Academy of management Journal, vol.35*(n°2), p. 265-291.

Hennart, J. F. (1993). “Explaining the swollen middle: why most transactions are a mix of “market” and “hierarchy” ”. *Organization Science, vol.4*(n°4), p. 529-547.

Hennart, J.-F., Kim, D.-J., & Zeng, M. (1998). “The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates”. *Organization Science, vol. 9*(n°3), p. 328-395.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. D. (2002). “Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationships quality”. *Journal of Service Research, vol.4 (february)*, p. 230-247.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Herbiniak, L. G., & Alluto, J. A. (1972). “Personal and role related factors in the development of organizational commitment”. *Administrative Science Quarterly, vol.17*(n°4), p. 555-573.

Hernandez, M. (2000). « Afrique: l'actualité du modèle paternaliste ». *Revue Française de Gestion*(n°128), p. 98-106.

Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1997). “The content of the psychological contract”. *British Journal of Management, vol.8*(n°2), p. 151-162.

Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). “Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships”. *Journal of Marketing Research, vol. 38* , p. 45-61.

Hill, C. W. (1990). “Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory”. *Academy of Management Review, vol.15* (n°3), p. 500-513.

Hirschman, A. O. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions. Exit, voice and loyalty reponses to decline in firms, organizations and states.* Paris: Les Editions ouvrières, Trad. de l'anglais par Claude Besseyrias.

Hobhouse, L. T. (1906). *Morals in evolution: a study in comparative ethics.* London: Chapman and Hall.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts.* St Paul: West Publishing Company.

Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hogan, J. E. (2001). “Expected relationship value: A construct, a methodology for measurement, and a modeling technique”. *Industrial Marketing Management, vol.30*(n°3), p. 339-351.

Hubert, G. (1991). “Organizational learning: the contributing process and the literatures”. *Organizational Science, vol.2*(n°1), p. 88-115.

Huet, F., & Lazaric, N. (2008). « Capacités d’absorption et d’interaction : une étude de la coopération dans les PME françaises ». *Revue d'Economie Industrielle*(n°121), p. 65-84.

Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). “Organizational commitment and Marketing”. *Journal of Marketing, vol.49*(n°1), p. 112-126.

Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). “Corporate ethical values and organizational commitment in Marketing”. *Journal of Marketing, vol.53*(n°3), p. 79-90.

Husson, B. (1997). « La problématique en débats, entre indigénités et modernités ». In GEMDEV, *Les avatars de l’Etat en Afrique* (pp. p. 24-39). Paris: Karthala.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Husson, B. (2000). La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. *Ciedel*.

Husson, B., & Diawara, M. (2003). *Evaluation de la coopération décentralisée franco-malienne.* Paris: MAEE.

Ibarra, H. (1993). "Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework". *Academy of Management Review, vol.18,* p. 56-87.

Ibarra, H., & Andrews, S. (1993). "Power, social influence and sensemaking: effects of network centrality and proximity on employee perceptions". *Administrative Science Quarterly, vol.38,* p. 277-303.

Ingham, M. (1994). « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ». *Revue Française de Gestion*(n°97), p.105-121.

Ingham, M., & Mothe, C. (2003). « Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique ». *Revue française de gestion*(n°143), p.111-128.

Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power,and the instability of international joint ventures". *Acadademy of Management Review, vol.22,* p. 177-202.

Jacquemot, P. (2011). « Cinquante ans de coopération française avec l'Afrique subsaharienne » Une mise en perspective. *Afrique contemporaine*(n°238), p. 43-57.

Jacquier, B. (1993a). *Relations internationales Tome 1. Les acteurs du système international.* Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Jacquier, B. (1993b). *Jacquier, Bernard 1993b Relations internationales Tome 2. Les rapports internationaux contemporains* . Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Jalée, P. (1965). *Le pillage du tiers-monde.* Paris: Maspero.

Janesick, V. J. (1998). *"Stretching" exercises for qualitative researchers.* Thousand Oaks: Sage.

Jap, S. D. (1999). "Pie-expansions efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research, vol.36,* p. 461-475.

Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment". *Journal of Marketing Research, vol.37*(n°2), p. 227-245.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). "Effects of continuance, affective, and moral Commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models". *The Academy of Management Journal, vol. 36*(n°5), p. 951-995.

Jeffries, F. L., & Reed. (2000). "Trust and adaptation in relational contracting". *Academy of Management Review, vol.25*(n°4), p. 873-882.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Joshi, A. W., & Stump, R. L. (1999). “Determinants of commitment and opportunism: Integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory”. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol.16*(n°4), p. 334-352.

Jung, C. G. (1958). *Les types psychologiques.* Genève: Georg Editeur, Trad, Le Lay Y.2ème édition, .

Kacou, A., & Grégoire, L. J. (2008). « Les dimensions centrales de la gouvernance et les priorités pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement ». In L.-J. Grégoire, A. R. Kane, & A. Kacou, *L'Afrique et les défis de la gouvernance* (pp. 29-78). Paris: Maisonneuve & Larose.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, J. (1964). *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity.* New-York: John Willey and Sons Inc.

Kale, P., & Singh, H. (1999). “Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success”. *Strategic Management Journal, vol.28*(n°10), p. 981-100.

Kale, P., Dyer, J. H., & Harbir, S. (2002). “Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function”. *Strategic Management Journal, vol.23*(n°8), p. 747-767.

Kalnins, A., & Mayer, K. (2004). “Relationships and hybrid contracts: An analysis of contract choice in information technology”. *Journal of Law, Economics & Organization, vol.20*(n°1), p. 207-229.

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité.* L’Harmattan.

Kanter, R. M. (1968). “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities”. *American Sociological Review, vol.33*(n°4), p. 499-517.

Kaufman, P. J., & Dant, R. P. (1992). “The dimensions of commercial exchange”. *Marketing Letters, vol.3*(n°2), p. 171-185.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance matters VIII : aggregate and individual governance indicators 1996-2008. *Policy Research working paper*(no. WPS 4978).

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010, September). “The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues” . *World Bank Policy Research Working Paper*(n°5430).

Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido, P. (1999, August). “Governance Matters”. *World Bank Policy Research Working Paper*(n° 2196).

Kelly, S. J. (2004). “Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels”. *Marketing Intelligence & Planning, vol.22*(n°6-7), p. 636-651.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Kelman, H. C. (1958). “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”. *Journal of Conflict Resolution, vol.2*(n°1), p. 51-60.

Kessler, M.-C. (1993). « La coopération administrative et ses problèmes: réflexiond à partir de l'expérience française ». *Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 59*(n°2).

Khanna, T. (1998). “Managing partnerships and strategic alliances”. *Organization Science, vol.9*(n°3), p. 340-355.

Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment.* New York: Academic Press.

Killing, J. P. (1983). *Strategies for joint venture success.* New-York: Praeger.

Kim, K. (1999). “On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency”. *International Journal of Research in Marketing, vol.16*(n°3), p. 217-236.

Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). “On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multi-component approach”. *Psychology & Marketing, vol.14*(n°8), p. 847-477.

Kirat, T., & Lung, Y. (1995). « Innovation et proximités: le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage ». In N. Lazaric, & J.-M. Monnier, *Coordination économique et apprentissage des firmes.* Paris: Economica.

Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). “Trust, contract and relationship Development”. *Organization Studies, vol. 26*(n°6), p. 813-840.

Klein, B. (1996). “Why hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships”. *Economic Inquiry, vol.34*(n°3), p. 444-463.

klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). “Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process”. *Journal of Law & Economics, vol.21*, p. 297-326.

Klotz, A., & Lynch, C. (1999). « Le constructivisme dans la théorie des relations internationales ». *Critique internationale*(n°2), p. 51-52.

Koenig, G. (1998). *Les théories de la firme.* Paris: Economica.

Koenig, G. (2004). *Management stratégique: projets, interactions et contextes.* Paris: Dunod.

Kogut, B. (1988). “Joint ventures: Theorical and empirical perspectives”. *Strategic management Journal", vol.9*(n°4), p. 319-332.

Kogut, B. (1989). “The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry”. *Journal of Industrial Economics, vol.38*(n°2), p. 183-198.

Kogut, B. (1991). “Joint venture and the option to expand and and aquire”. *Management Science, vol.37*(n°2), p. 19-33.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Kogut, B., & Zander, U. (1993). “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”. *Journal of International Business Studies, vol.24*(n°4), p. 625-645.

Kollock, P., & O'Brien, J. (1992). “The social construction of exchange”. In E. T. Lawler, & A. (Ed), *Advances in Group Processes* (pp. 89-112). Greenwich CT: JAI Press.

Korany, B. (1987). *Analyse des relations internationales. Approches, concepts, données.* Montréal: Gaétan Morin 2ème édition.

Kossek, E.-E., & Ozeki, C. (1998). “Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research”. *Journal of Applied Psychology, vol. 83*(n°2), p.139-149.

Kotler, P. (1993). « Comment réussir le marketing des services publics dans les années 1990 ». *Politique et Management Public, vol. 11*(n°2).

Kourouma, S. (2004). « La décentralisation, projet de la société guinéenne». *Téléscope, vol.11*(n°3), p. 22-25.

Kraay, A., & Tawara, N. (2010). “Can disaggregated indicators identify governance reform priorities ?”. *Policy Research Working Paper*(no. WPS 5254).

Krause, D. R. (1999). “The antecedents of buying firms’ efforts to improve suppliers”. *Journal of Operations Management, vol.17*, p. 205-224.

Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). “The relationship beetwen supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement”. *Journal of Operations Management, vol.25*, p. 528-545.

Kumar, L. N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. (1995). “The effects of perceived interdependence on vulnerable resellers”. *Journal of Marketing Research, vol.32*(August), p. 348-356.

La Commission du Sud. (1990). *Rapport de la Commision Sud:Défis au Sud.* Paris: Economica.

Labourdette, A. (1998). *Les administrations publiques. Environnement, fonctionnement interne et modes de gestion.* Paris: L’Harmattan.

Ladouceur, B. (2009, novembre 6). *« Norbert Alter, Donner et prendre. La coopération en entreprise »*. Récupéré sur Lectures: http://lectures.revues.org/815

Landeros, R., & Monczka, R. (1989). “Cooperative buyerrseller relationships and a firm’s competitive posture”. *Journal of Purchasing and Materials Management, Fall*, p. 9-18.

Lapeyre, R. (2006). « Conflits d'usage et gouvernance décentralisée du tourisme en zones rurales namibiennes : peut-on privatiser le bien commun touristique ? ». *Mondes en développement, vol.4*(n°136), p. 67-84.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Laroche, H. (2005). « Structure organisationnelle ». In N. Aubert, J. J. Gruère J-P, H. Laroche, & S. Michel, *Management. Aspects humains et organisationnels* (pp. 453-510). PUF.

Lavie, D., & Miller, S. R. (2008). "Alliance portfolio internationalization and firm performance". *Organization Science, vol.19*(n°4), p. 623-646.

Lavieille, J.-M. (2003). *Relations internationales.* Ellipses.

Lawler, E. J. (1992). "Affective attachement to nested groups: A choice process theory". *American Sociological Review, vol. 57*(n°3), p. 327-339.

Lawler, E. J. (2001). "An affect theory of social exchange". *American Journal of Sociology, vol.107*(n°2), p. 321-352.

Lawler, E. J., & Yoon, J. (1993). "Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange". *American Sociological Review, vol. 58*, p. 465-481.

Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). "Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion". *American Sociological Review, vol.61*, p. 89-108.

Lawrence, P. R., & Lorsh, J. W. (1967). "Differentiation and integration in complex organizations". *Administrative Science Quarterly, vol. 12*(n°1), p. 1-30.

Laye, P. (2005). *La coopération décentralisée des collectivités territoriales.* Paris: Editions La lettre du cadre territorial.

Lazega, E. (1992). « Une analyse de réseaux: les avocats d'affaire ». *Revue Française de Sociologie, Vol.33*(n°4), p. 559-589.

Le Bart, C. (2003). « Le leadership territorial au delà du pouvoir décisionnel ». Dans A. Smith, & C. Sorbets, *Le leadership et le territoire* (pp. 145-161). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Le Bris, E. (2005). « La décentralisation, émergence d'un nouvel espace de politique au niveau local ou fragmentation politique ? ». In J.-L. Coll, & J.-J. Guibbert, *L'aménagement au défi de la décentralisation en Afrique de L'ouest.* Toulouse: Presses universitaires du Mirail.

Le Bris, E., & Paulais, T. (2007). « Introduction thématique » Décentralisations et développements. *Afrique contemporaine, 2007/1 n° 221*, p. 21-44.

Le Floch, M.-C. (2006). « Figures contemporaines de la domination et fonction sociale de la sociologie ». In J.-P. Durand, & M.-C. Le Floch, *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte* (pp. 15-30). Paris: L'Harmattan.

Le Lidec, P. (2011a). « Décentralisation ». In R. Pasquier, S. Guigner, & A. Cole, *Dictionnaire des politiques territoriales* (pp. 127-133). Paris: Presses de Sciences Po.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le Lidec, P. (2011b). « Chapitre 2 / La décentralisation, la structure du financement et les jeux de transfert de l'impopularité en France. In P. Bezes, & A. Siné, *Gouverner (par) les finances publiques* (pp. 149-192). Presses de Sciences Po.

Le Masne, P. (2006). « Services publics et développement ». In E. Berr, & J.-M. Harribey, *Le développement en question(s)* (pp. 243-263). Pessac: Presses universitaires de Bordeaux.

Le Roy, E. (1997). « Chapitre 6. Gouvernance et décentralisation ou le dilemme de la légitimité de la réforme de l'Etat africain de la fin du XXème siècle ». In GEMDEV, *Les avatars de l'Etat en Afrique* (pp. 153-160). Paris: Karthala.

Lèbre La Rovere, E., & al. (2007). « 8. Modèles mondiaux et représentation des pays en développement ». In Dahan Dalmeico Amy, *Les modèles du futur* (pp. 184-202). La Découverte.

Lee, Y., & Cavusgil, T. S. (2006). "Enhancing alliance performance: the effects of contractual based versus relational-based governance". *Journal of Business Research, vol.59*(n°8), p. 896-905.

Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). « Relations interorganisationnelles et création de valeur ». *Revue Française de Gestion*(n°164), p. 205-227.

Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2003). « Le développement local en Afrique de l'Ouest : quelle(s) réalité(s) possible(s) ? ». *Mondes en développement*(2003/4 n° 124), p. 95-112.

Lenine, V. I. (1917). *L'impérialisme, stade suprême du capitalisme, essai de vulgarisation* .

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Hadjimarcou, J. (2002). "Building successful export business relationships: A behavioral perspective". *Journal of international Marketing, vol.10*(n°3), p. 96-115.

Leroy, F. (1998). « Apprentissage organisationnel et stratégie ». In H. Laroche, & J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie* (pp. 223-274). Paris: Vuibert.

Levant, Y. (2000). « Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition ». *Comptabilité - contrôle - Audit*(2 Tome 6), p. 77-96.

Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The relationship between man and organization". *Administrative Science Quarterly, vol. 9*, p.370-390.

Levy, B. (2002, September). "Patterns of governance in Africa". (W. Bank, Ed.) *Africa Region Working Paper Series*(n°36).

Lewandowski, S. (2007). « Les compromis d'une ONG burkinabè entre politiques de " bonne gouvernance" et pouvoirs locaux ». *Afrique contemporaine*(2007/1, N° 221), p. 131-152.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Lewin, K. (1943). “Defining the ‘field at a given time’ ”. *Psychological Review, vol.50*(n°3), p. 292-310.

Li, J. (1995). “Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets”. *Strategic Management Journal, vol.16,* p. 333-351.

Li, Y., Xie, E., Teo, H.-H., & Peng, M. (2010). “Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships”. *Journal of Operations Management, vol.28,* p. 333-334.

Lin, C.-P. (2007). “To share or not to share: modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents”. *Journal of Business Ethics, vol.70,* p. 411-428.

Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). “Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China”. *Journal of Operations Management, vol.27,* p. 294-309.

Livian, Y.-F. (2005). *Organisation. Théories et pratiques, 3ème édition.* Paris: Dunod.

Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). “The definition and measurement of job involvement”. *Journal of Applied Psychology, vol.49*(n°1), p. 24-33.

Lorenz, K. (1984). *Les fondements de l'éthologie.* Paris: Flammarion.

Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). “The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study”. *Strategic Management Journal, vol. 20*(n°4), p. 317-338.

Louart, P. (1997). « Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé ». *Revue Française de Gestion*(n°115).

Loum, M. L., Wade, O., & Fall, B. (2008). « Décentralisation et développement local pour la promotion de la bonne gouvernance en Afrique ». In L. J. Grégoire, A. R. Kane, & A. kacou, *L'afrique et les défis de la gouvernance* (pp. 393-414). Paris: Maisonneuve-Larose.

Lumineau, F., & Henderson, J. E. (2012). “The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer–supplier disputes”. *Journal of Operations Management, vol. 30,* p. 382-395.

Lumineau, F., & Malhotra, D. (2011). “Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution”. *Strategic Management Journal, vol.32,* p. 532-555.

Lumineau, F., & Quélin, B. (2012). “An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms”. *Strategic Organization, vol.10,* p. 55-84.

Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). “Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels”. *Journal of marketing, vol.60*(n°4), p. 19-38.

Macleod, A., & O'Meara. (2007). *Théories des relations internationales: contestations et résistances.* Montréal: Athéna Editions.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Macneil, I. R. (1974). “The many futures of contracts”. *Southern California Law Review, vol.47,* p. 691-816.

Macneil, I. R. (1978). “Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law”. *Northwestern University Law Review, vol.72,* p. 854-902.

Macneil, I. R. (1980). *The new social contract.* New Haven, CT: Yell University Press.

Macombe, C. (2009). « Éthique et proactivité agricoles pour durer ». *Revue française de gestion*(n°192), p. 127-140.

Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). “Dual and unilateral commitment among union stewards and rank-and-file union members”. *Academy of Management Journal, vol. 31*(n°2), p.359-376.

Mahapatra, S. K., Narasimha, R., & Barbieri, P. (2010). “Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development”. *Journal of Operations Management, vol.28,* p. 537-552.

Makino, S., Chan, C. M., Isobe, T., & Beamish, P. W. (2007, November). “Intended and unintended termination of international joint ventures”. *Strategic Management Journal, vol.28*(n°11), p. 1113-1132.

Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). “The effects of contracts on interpersonal trust”. *Administrative Science Quarterly, vol.47*(n°3), p. 534-560.

Malinowski, B. (1989). *Les Argonautes du Pacifique occidental.* Paris: Gallimard. Trad. de l'anglais par André et Simonne Devyver "Argonauts of the Western Pacific" [1922] [1963].

Maolla, E., & Triki, D. (2011). « Chapitre 11. Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ? ». In U. Fayhofer, *Le management des firmes multinationales* (pp. 183-198). Paris: Vuibert.

Marc, E., & Picard, D. (2000). *Relations et communications interpersonnelle.* Paris: Dunod.

March, J. G., & Simon, H. A. (1964). *Les organisations: Problèmes psycho-sociologiques.* Paris: Dunod.

Maskym, I., & Anwar, S. (2012, March). “How close is your government to its people? Worldwide indicators on localization and decentralization”. *World Bank Policy Research Working Paper*(n°6138).

Mason, R. M. (1993). “Strategic information systems: use of information technology in learning organization”. *Proceeding of the XXVIth Hawaï International Conference of Systems Sciences, vol.4,* pp. p. 840-849.

Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). “A causal model of the antecedents or organizational commitment among professional and nonprofessionals”. *Journal of Vocational Behavior, Vol. 34*(n°3), p. 299-317.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”. *Psychological Bulletin, vol.108*(n°2), p. 171-194.

Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). “Learning to contract: evidence from the personal computer industry”. *Organization Science, vol. 15*(n°4), p. 394-410.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. (1998). “Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model”. *Journal of Organizational Behavior, vol. 19*(n°1), p. 15-28.

Mayer, R. C., & Shoorman, F. (1992). “Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment”. *Academy of management journal, vol.35*(n°3), p.671-684.

McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2007). "Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chains as social dilemma". *Journal of Operations Management, vol.25*, p. 498-511.

McElroy, J. C., Morrow, P., & Laczniak, R. (2001). “External organizational commitment”. *Human Resource Management Review, vol.11*(n°3), p.237-256.

Meeker, B. F. (1971). “Decisions and exchange”. *American Sociological Review, vol.36*(n°3), p. 485-495.

Merle, M. (1981). *Forces et enjeux dans les relations internationales.* Paris: Economica.

Merle, M. (1988). *Sociologie des relations internationales.* Paris: Dalloz, 4ème édition.

Merle, M. (1995). *Bilan des relations internationales contemporaines.* Paris: Economica.

Meschi, P.-X. (2003). « Pourquoi et comment sortir d’une alliance ? ». *Revue Française de Gestion, vol. 29*(n° 143), p. 159-169.

Meschi, P.-X. (2005, Décembre). « Apprentissage d’expériences des partenaires et survie des coentreprises ». *Finance Contrôle Stratégie, Vol.8*(n°4), 121-152.

Meschi, P.-X. (2009). « Les alliances entre grandes entreprises : le cas des joint ventures ». In O. Meier, *Stratégies de croissance, Fusions-acquisition, alliances stratégiques, développement interne* (pp. 1089-125). Paris: Dunod.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). “Testing the « side-bet » theory of organizational commitment: some methodological considerations”. *Journal of Applied Psychology, vol.69*, p. 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review, vol.1*(n°1), p. 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application.* Thousand Oaks, CA: Sage.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Meyer, J. P., & Hercovitch, L. (2001). “Commitment in workplace. Toward a general model”. *Human Resource Management Review, vol. 11*, p. 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”. *Journal of Vocational Behavior, vol.61*, p. 20-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012b). “Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis”. *Journal of Vocational Behavior, vol.80*(n°2), p.225-245.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012a). “Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles”. *Journal of Vocational Behavior, vol.80*(n°1), p. 1-16.

Michalet, C. A. (1988). « Les accords interfirmes internationaux ». Dans R. Arena, L. Benzoni, J. De Bandt, & P. Romani, *Traité d'Economie Industrielle* (pp. 278-290). Paris: Economica.

Mignon, S. (2001). *Stratégies de pérennité d'entreprise.* Paris: Vuibert.

Mignon, S. (2009). « La pérennité organisationnelle ». *Revue française de gestion*(n°192), p. 73-89.

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives.* Paris: De Boeck, 2ème édition (1994).

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New-York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1981). *The structuring of organizations: a synthesis of the research.* Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations.* Paris: Les éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1984). *Le Manager au quotidien: les dix rôles du cadre.* Paris: Editions d'Organisation, Trad. Pierre Romelaer.

Mohr, J. J., & Spekman, R. (1994). “Characteristics of parternship success: Partnership attributes, communication behavior and conflicts resolutions techniques”. *Strategic Management Journal, vol.15*, p. 135-152.

Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). “Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective”. *Journal of Marketing, vol.54*, p. 36-51.

Mohr, J., Fisher, R., & Nevin, J. R. (1996). “Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control”. *Journal of Marketing, vol.60*(n°3), p. 103-115.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Molm, L. D., & Cook, K. S. (1995). “Social exchange and exchange networks”. *Sociological Perspective on Social Psychology*, p. 209-235.

Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (2001). “The value of exchange”. *Social Forces, vol.80*(n°1), p. 159-184.

Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). “The value of reciprocity”. *Social Psychology Quaterly, vol.70*(n°2), p. 199-217.

Moore, K. R. (1998). “Trust and relationship commitment in logistic alliances: a buyer perpective”. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol.28*(n°2), p. 24-37.

Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). “Factors affecting trust in market research relationships”. *Journal of Marketing, vol.57*(n°1), p. 81-101.

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). “Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations”. *Journal of Marketing Research, vol. 29* , p. 314-329.

Morais, D. B., Dorsch, M. J., & Backman, S. J. (2004). “Can tourism providers buy their customers’ loyalty? Examining the influence of customer-provider investments on loyalty”. *Journal of Travel Research, vol.42*(n°3), p. 235-243.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). “The commitment-trust theory of relationship marketing”. *Journal of Marketing, vol.58*(n°3), p. 20-38.

Morgenthau, H. (1948). *Politics among nations. The struggle for powerand peace.* MacGraw-Hill, 6e éd. revisitée, 1993.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). “When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops”. *Academy of Management Review, vol. 22*(n°1), p. 226-256.

Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment.* Greenwich, CT: JAI Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.–o. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). “The measurement of organizational commitment”. *Journal of Vocational Behavior, vol.14*, p. 224-247.

Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). “Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings”. *Social Psychology Quarterly, vol. 62*(n°4), p. 325-346.

Musitelli, J. (2008). « Les valeurs de la Francophonie au service de la diversité culturelle ». *Revue internationale et stratégique, 2008/3*(n°71), p. 73-78.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Mutabazi, E., Altman, Y., Klesta, A., & Poirson, P. (1994). *Management des ressources humaines à l'international : filiales, fusions, acquisitions, alliances, coopération.* Paris: Eyrolles.

Ndegwa, S. N. (2002, Novembre). "Decentralization in Africa: A stocktaking survey". *Africa Region Working Paper Series*(n°40).

Neveu, J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire.* Paris: Economica.

Newhouse, J. P. (1970). "Towards a theory of nonprofit institution: an economic model of hospital". *American Economic Review, vol.60*(n°2).

Nielson, C. (1998). "An empirical investigation of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing, vol.32*, p. 441-463.

Noizet, C. (2003). *La coopération décentralisée et le développement local. Les instruments juridiques de coopération.* Paris: L'Harmattan.

Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). "Performance outcomes of purchasing arrangements in buyer-vendor relationships". *Journal of Marketing, vol. 54*(n°4), p. 80-93.

Nooteboom, B. (1996). " Trust, opportunism, and governance: a process and control model". *Organization Studies, vol. 17*(n°6), p. 985-1010.

Nooteboom, B. (2000). "Learning by interaction, absorptive capacity, cognitive distance and governance". *Journal of Management and Governance, vol.4*(n°1-2), p. 69-92.

Nooteboom, B. (2004). "Competence and governance : How can they be combined ?". *Cambridge Journal of Economics, vol. 28*(n°4), p. 505-526.

Nooteboom, B., Berger, J., & Noorderhaven, N. (1997). "Effects of trust and governance on relational risk". *Academy of Management Journal, vol.40*(n°2), p. 308-338.

Norel, P. (1997). *Problèmes du développement économique.* Seuil.

Nowak, M., & Sigmund, K. (2000). "Shrewd investments". *Science, vol.288*(n°5467), p.819-820.

Nusbaumer, J. (1981). *L'enjeu du dialogue Nord-sud. Partage des richesses ou guerre économique.* Paris: Economica.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal Of Applied Psychology, vol.71*(n°3), p. 492-499.

Offer, A. (1997). "Between the gift and the market: The economy of regard". *Economic History Review, vol.3*, p. 450-476.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Ogandaga, G. (2010). « Paradoxes et déséquilibres des projets de coopération Nord-Sud : le cas des projets de coopération décentralisée soutenus par les collectivités françaises ». *7éme journée Humanisme et Gestion, 15 & 16 avril 2010.* Bordeaux.

Olivier de Sardan, J.-P. (2006, Novembre 15). *«Quelques réflexions autour de la décentralisation comme objet de recherche», Le bulletin de l'APAD, n° 16, Décentralisation, pouvoirs sociaux et réseaux sociaux.* Consulté le avril 22, 2009, sur http://apad.revues.org/document547.html.

O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). "The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification". *Administrative Science Quarterly, vol.26*(n°4), p. 595-616.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington, MA.: Lexington Books.

Osmont, A. (1998). "La gouvernance" concept mou, politique ferme". *Les annales de la recherche urbaine*(n°80-81), p. 19-27.

Ouedraogo, H. M. (2003). "Decentralisation and local governance: experiences from francophone West Africa". *Public administration and developement, vol. 23*(n°1), p. 97-103.

Ouedraogo, H. M. (2006). « Décentralisation et pouvoirs traditionnels: le paradoxe des légitimités locales ». *Mondes en Développement, vol.34-2006/1*(n°133), p.9-29.

Ould Abdelkader, B. (2005). « Décentralisation et participation de la société civile en Mauritanie ». In J.-L. Coll, & J.-J. Guibbert, *L'aménagement au défi de la décentralisation en Afrique de l'Ouest* (pp. 135-145). Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.

Paillé, P. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales.* Paris: Armand Colin.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Paris: Armand Colin.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007, October). "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship". *Journal of Marketing, vol.71*, p. 172-194.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). "Factor influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta analysis". *American Marketing Association, vol.70*, p. 1547-7185.

Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechkoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009, September). "The role of customer gratitude in relationship marketing". *Journal of Marketing, vol.73*, p. 1-18.

Pancracio, J.-P. (2006). *Dictionnaire de la diplomatie.* Paris: Dalloz.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Papilloud, C. (2003). *La réciprocité. Diagnostic et destins d'un possible dans l'oeuvre de Georg Simmel.* Paris: L'Harmattan.

Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). "When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure". *Management Science, vol.42,* p. 875-890.

Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997, April). "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution". *The Academy of Management Journal, vol.40*(n°2), p. 279-307.

Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002, June). "Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups". *The Academy of Management Journal, vol.45*(n°3), p. 527-545.

Parkhe, A. (1993a). "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *The Academy of Management Journal, vol.36*(n°4), p. 794-829.

Parkhe, A. (1993b). "Messy research methodological predisposition and theory development in internatonal joint ventures". *Academy of Management Review, vol. 18*(n°2), p. 227-268.

Pasquier, R., Guigner, S., & Coles, A. (2011). *Dictionnaire des politiques territoriales.* Paris: Presses de Sciences Po.

Paulraj, A., Labo, A. A., & Chen, I. J. (2008). "Interorganizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships". *Journal of Operations Management, vol. 26,* p. 45-64.

Payan, J. M., & Svensson, G. (2007). "Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships". *Journal of Marketing Management,* p. 797-814.

Peck, J., & Feldman, M. (1985). "The evolution of helping behavior in large, randomly mixed populations". *American Naturalist, vol.127,* p. 209-221.

Pecqueur, B., & Zimmermann, J. B. (2004). « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités ». In B. Z. Pecqueur, *Economie des proximités.* Paris: Hermès, Lavoisier.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). "Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations". *Journal of Organizational Behavior, vol.9*(n°4), p. 43-59.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the growth of the Firm.* London: Basil Blackwell.

Perret, V., & Séville, M. (2007). « Fondements épistémologiques de le recherche ». In R.-A. Thietart, & Coll., *Méthodes de recerche en management* (pp. 13-33). Paris: Dunod, 3ème édition.

Perroux, F. (1961). *L'économie du XXe siècle.* Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Perry-Smith, J. E. (2006, February). “Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity”. *The Academy of Management Journal, vol.49*(n°1), p. 85-101.

Peteraf, M. A. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”. *Strategic Management Journal, vol.14*(n°3), p. 179-191.

Petiteville, F. (1995). *La coopération décentralisée. Les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud.* Paris: L'Harmattan.

Pettigrew, A. M. (1985). “Contexctualist resarch: a natural way to link theory and practice”. In E. E. Lawler, A. M. Mohrman, S. A. Mohrman, & G. E. Ledford, *Doing research that is useful in theory and practice* (pp. 222-274). Jossey Bass.

Pettigrew, A. M. (1987). “Context and action in the transformation of the firm”. *Journal of Management Studies, vol.24*(n°6), p. 649-670.

Pettigrew, A. M., & R, W. (1991). *Managing change for competitive success.* Oxford: Basil Blackwell.

Pfeffer, & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.

Pfeffer, J., & Lawler, J. (1980). “Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm”. *Administrative Science Quarterly, vol.25*, p. 38-56.

Piazza-Paruch, B. P. (2006). « Le licenciement pour motif personnel:un révélateur de l'implaction contrainte et de la servitude volontaire ». In J.-P. Durand, & M.-C. Le Floch, *La question du consentement au travail* (pp. 223-238). Paris: L'Harmattan.

Plambeck, E. L., & Taylor, T. A. (2007). “Implications of renegotiation for optimal contract flexibility and investment”. *Management Science, vol. 53*(n°12), p. 1872-1886.

PNUD. (1991). *Rapport mondial sur le développement humain.*

PNUD. (2001). *Rapport mondial sur le développement huamain: mettre les nouvelles technologies au service du développement humain.*

PNUD. (2006). *Rapport mondial sur le développement humain: au delà de la pénurie: Pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau.*

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). “Common method biases in behavioral research research: a critical review of the literature and recomanded remedies”. *Journal of Applied Psychology, vol. 88*(n°5), p. 879-903.

Polany, K. (1977). *The livelihood of man.* New-York: Academic Press.

Pommier, G. (2008). « Existe-t-il un don « gratuit » ? Un point de vue psychanalytique sur l'apport de Marcel Mauss ». *Revue du MAUSS 2*(n°32), p. 125-136.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?”. *Strategic Management Journal, vol.23*(8), p. 707-725.

Porter, M. (1998). “Clusters and the new economics of competition”. *Harvard Business Review, vol.76*(n°6), p. 77-90.

Poulin, Y. (2004). « Les décentralisations administratives en Afrique: qu'avons-nous appris? ». *Télescope, vol.11*(n°4), p. 2-6.

Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). “Supplier evaluation: communication strategies to improve supplier performance”. *Journal of Operations Management, vol.22*(n°1), p. 39-62.

Pratt, M. G. (2000). “The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among amway distributors”. *Administrative Science Quaterly, vol.45*(n°3), p.456-493.

Praxton, P. (1999). “Is Social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment”. *American Journal of Sociology, vol. 105*, p. 88-127.

Price, J. A. (1962). Washo Economy. *Nevada State Museaum Anthropological*, paper n°6.

Probst, G. J., & Büchel, B. S. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante.* Paris: Les Editions d'organisation.

Proulx, M.-U., & Trembay, D. (2006). « Marketing territorial et positionnement mondial » Global positioning of the peripheries with territorial marketing. *Géographie, économie, société, vol.8*, p.239-256.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work civic traditions in modern Italy.* Princeton: Princeton University Press.

Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). “Organizational research on job involvment”. *Psychological bulletin, vol. 84*(n°2), p. 265-288.

Ragaigne, A. (2010). « Contrôler à distance la satisfaction des usagers des services publics locaux ». *Informations sociales, vol.2*(n°158), p. 68-75.

Ragaigne, A. (2011). « Les fonctions de l’évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage ». *Comptabilité-Contrôle-Audit, 2*(tome 17), p. 113-136.

Ragin, C. C., & Becker, H. S. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry.* Cambridge : Cambridge University Press.

Rallet, A., & Torre, A. (1995). *Economie indutrielle et économie spatiale.* Paris: Economica.

Rallet, A., & Torre, A. (2004). « Proximité et localisation ». *Économie rurale*(n°280), p. 25-41.

Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). “Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries”. *Journal of Public Economics, vol.75*, p. 49-71.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Reicher, A. E. (1986). “Conflict and organizational commitment”. *Journal of Applied psychology, vol. 71*, p. 508-514.

Reichers, A. E. (1985). “A review and reconceptualization of organizational commitment”. *Academy of Management Review, vol.10*(n°3), p. 465-476.

Reuer, J. J., & Zollo, M. (2005). “Termination outcomes of research alliances”. *Research Policy, vol. 34*(n°1), p. 101-115.

Reuer, J., & Ariño, A. (2007). “Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity”. *Strategic Management Journal, vol. 28*(n°3), p. 313-330.

Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). “Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing,”. *Journal of Retailing, vol. 75*(n°1), p. 11-32.

Rezsohazy, R. (2006). *Sociologie des valeurs.* Paris: Armand, Colin.

Ribot, J. C. (2002, december). “African decentralization: Local actors, powers and accountability". *UNRISD Programme on Democracy, Governance and Human Rights(Paper number 8).*

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). “Structuring cooperative relationships between organization”. *Strategic Management Journal, vol. 13*(n°7), p. 483-498.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). “Developmental Process of cooperative interorganizational relationships”. *Academy of Management Review, vol.19*(n°1), p. 90-118.

Rist, G. (2007). *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale.* Paris: Presses de Sciences Po. 3ème édition revue et augmentée (1ère édition 1996).

Rocard, M. (2003). « Le développement de l'Afrique, affaire de volonté politique ». *Etudes Tome 398*, p. 21-31.

Roche, J.-J. (2008). *Théories des relations internationales.* Paris: Montchrestien.

Rotondi, T. (1975). “Organizational identification and group involvement”. *The Academy of Management Journal, vol.18*(n°4), p. 892-897.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* London: Sage.

Roy, A. (2005/2). « La société civile dans le débat politique au Mali ». *Cahiers d'études africaines*(n°178), p. 573-584.

Royer, I. (2005). « Le management de projet. Évolutions et perspectives de recherche ». *Revue Française de Gestion*(n°154), p.113-122.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). « Echantillon ». Dans R.-A. Thietart, & Coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 192-227).

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Ryall, M. D., & Sampson, R. C. (2009). “Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: evidence from technology development projects”. *Management Science, vol. 55*(n°6), p. 906-925.

Sabadie, W. (2003). « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d’un service public ». *Recherche et Applications en Marketing, vol. 18* (n°1), p. 1-24.

Sagawa, S., & Segal, E. (2000). “Common interest, common good : creating value through business partnerships”. *California Management Review, vol.42*(n°2), p. 105-123.

Sahin, F., & Powell Robinson Jr, E. (2005). “information sharing and coordination in make-to-order sypply chains”. *Journal of Operations Management, vol. 23*(n°6), p. 578-589.

Sahlins, M. (1972). *Stone age economics, Trad. Française Âge de pierre, âge d'abondance.* Paris: Gallimard, 1976.

Saint-Charles, J., & Mongeau, P. (2009). “Different relationships for coping with ambiguity and uncertainty in organizations”. *Social Networks, vol. 31*, p. 33-39.

Sako, M. (1998). “Does trust improve business performance?” . In C. Lane, & R. Backmann (Ed.), *Trust in and between organizations.* Oxford: Oxford University Press.

Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). “A social information processing approach to job attitudes and task design”. *Administrative Science Quaterly, vol. 23*(n°2), p. 224-253.

Salbu, S. (1997). “Evolving contract as a device for flexible coordination and control”. *American Business Law Journal, vol.34*(n°3), p. 329-384.

Samoura, M. (2005). « L’expérience guinéenne de décentralisation ». In J.-L. Coll, & j.-J. Guibbert, *L’aménagement au défi de la décentralisation en Afrique de l’Ouest* (pp. 99-112). Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.

Sandberg, J. (2005). “How do we justify knowledge produced with interpretive approaches?”. *Organizational Research Methods, vol.8*(n°1), p. 41-68.

Sanders, N. R. (2008). “Pattern of information technology use: the impact on buyer-suppler coordination and performance”. *Journal of Operations Management, vol.26*(n°3), p. 349-367.

Scanzoni, J. (1979). “Social Exchange and behavioral independance”. In R. L. Gurgess, & T. L. Edson (Eds), *Social exchange in devloping relationships* (pp. 61-99). New-York: Academic Press.

Scholl, R. W. (1981). “Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force”. *Academy of Management Review, vol.6*(n°4), p. 559-599.

Sen, A. (2003). *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté.* Paris: Odile Jacob, première version anglaise dévelopment as freedom, Editions Alfred Knopf Inc. 1999.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). “An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances”. *European journal of Marketing, vol. 29*(n°4), p. 6-23.

Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). “Supply management orientation and supplierrbuyer performance”. *Journal of Operations Management, vol. 18*(n°3), p. 317-333.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). “Chapter 7. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship”. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Ed.), *Trends in organizational behavior, volume 1* (pp. 91-109). Oxford: John Wiley & Sons.

Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). “The relationship of internal and external commitment foci to objective perforfance measures". *Academy of Management Journal, vol. 44*, p. 570-579.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). “Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective”. *Journal of Marketing, vol.62*, p. 99-111.

Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel.* Glencoe: Free Press.

Simon, C. (2000). « Valeur et comptabilité ». Dans B. (. Colasse, *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit* (pp. 1245-1257). Economica.

Simon, H. A. (1991). “Organizations and markets”. *The Journal of Economic Perspectives, vol. 5*(n°2), p. 25-44.

Sinclair, R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). " Performance differences among four organizational profiles". *Journal of Applied Psychology, vol. 90*(n°6), p. 1280-1287.

Sinkula, J. (1994). “Market information processing and organizational learning”. *Journal of Marketing, vol.58*, p. 35-45.

Smoke, P. (2003). “Decentralization in Africa: Goals, dimensions, myths and challenges”. *Public Administration and Development, vol.23*(n°1), p. 7-16.

Smouts, M.-C. (1998). *Les nouvelles relations internationales : pratiques et théories.* Paris: Presses de Sciences Po.

Smouts, M.-C., Battistella, D., & Vennesson, P. (2003). *Dictionnaire des relations internationales.* Paris: Dalloz.

Soda, G., Usai, A., & Zaheer, A. (2004). “Network memory: The influence of past and current networks on performance”. *The academy of management journal, vol.47*(n°6), p. 893-906.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). “Process and structure in leader-member exchange”. *The Academy of Management Review, vol. 22*(n°2), p. 522-552.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. (1998). “Alliance management : a view from the past and a view to the future”. *Journal of Management Studies, vol.35*(n°6), p. 747-773.

Stagner, R. (1954). “Dual allegiance as a problem in modern society”. *Personnel Psychology, vol.7*(n°1), p. 41-47.

Stasi, B. (1988). « L'essor des relations extérieures des collectivités locales ». *Coopération décentralisée et coopération multilatérales francophone, colloque international des 15 et 16 décembre1988*, (pp. 75-76). Reims.

Steers, R. M. (1977). “Antecedents and outcomes of organizational commitment”. *Administrative Science Quarterly, vol.22*(n°1), p. 46-56.

Stuart, F. (1993). "Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits". *International Journal of Purchasing and Materials Management, vol.29l*, p. 21-29.

Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008, Jul.- Aug.). “A relational model of export performance”. *Journal of International Business Studies, vol.39*(n°5), p. 880-900.

Susarla, A. (2012). “Contractual flexibility, rent seeking, and renegotiation design: an empirical analysis of information technology outsourcing contracts”. *Management Science, vol. 58* (n°7), p. 1388-1407.

Syll, O. (2005, Octobre). Les échanges entre collectivités d'Afrique subsaharienne et de l'union Européenne: une réussite si la condition de réciprocité est respectée. *Mémoire de Master*.

Talbot, D. (2008). « Les institutions créatrices de proximités ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*(n°3), p. 1-22.

Tang Essomba, A. C., Tanjong, M. F., & Ndongo, A. M. (2004). « La décentralisation au Cameroun: un grand chantier démocratique ». *Téléscope, vol.11*(n°3).

Tangpong, C., Hung, K.-T., & Ro, Y. (2010). “The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships” Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management, vol.28*(n°5), p. 398-414.

Taylor, T. A., & Plambeck, E. L. (2007). “Supply chain relationships and contracts: the Impact of repeated Interaction on capacity investment and procurement”. *Management Science, vol. 53*(n°10), p. 1577-1593.

Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005). “The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships”. *Industrial Marketing Management, vol.34*(n°1), p. 23-37.

Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise.* Paris: Editions Liaisons.

Thévenet, M. (2006). « Tous professionnels ! ». *Revue française de gestion* (n° 168-169), p. 15-34.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Thiriot, C. (2002). « Rôle de la société civile dans la transition et la consolidation démocratique en Afrique : éléments de réflexion à partir du cas du Mali ». *Revue internationale de politique comparée, 2002/2 vol. 9*, p. 277-295.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). "The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration". *Psychological Bulletin, vol.129*(n°6), p. 914-945.

Torre, A. (2008). "On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission". *Regional Studies, vol.42*(n°6), p. 869-889.

Torre, A., & Filippi, M. (2005). *Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux.* Paris: INRA Editions.

Torre, A., & Rallet, A. (2005). "Proximity and localization". *Regional Studies, vol.39*(n°1), p. 47-60.

Tourjansky-Cabart, L. (1996). *Le développement économique local.* Paris: PUF.

Trabelsi, Y., & Le Berre, M. (2009, Juillet-août-septembre). « L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des Knowledge workers ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(n°73), p. 37-53.

Trivers, R. (1971). "The evolution of reciprocal altruism". *Quaterly Review of Biology, vol.46*, p. 35-57.

Tulard, M.-J. (2006). *La coopération décentralisée.* Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, E.J.A.

Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). "An expanded model of business-to-business partnership formation and success". *Industrial Marketing Management, vol.30*(n°2), p. 149-164.

Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). "Relationship value in business markets: the construct and its dimensions". *Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 12*(n°1), p. 73-99.

Umphress, E., Labianca, G., Brass, D., Kass, E., & Scholten, L. (2003). "The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice". *Organization Science, vol.14*(n°6), p. 738-753.

Valaskakis, K. (2002). « Le développement avec un grand D: une mission pour l'OCDE au 21e siècle? ». In J. Braga de Macedo, C. Foy, & C. P. Oman, *Retour sur le développement* (pp. 309-313). Paris: OCDE.

Valéau, P. (1997). La gestion des volontaires dans les associations humanitaires. Un passage par l'implication. Thèse de doctorat. Université des Sciences et Technologies de Lille. IAE.

Van de Ven, A. H., & Walker, G. (1984). "The dynamics of interorganizational coordination". *Administrative Science Quarterly, vol. 29*(n°4), p. 598-621.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Van de Ven, A., Delbecq, A., & Koenig, R. (1976). “Determinants of coordination modes within organizations”. *American Sociological Review, vol.41*(n°2), p. 322-328.

Van de Walle, S. (2005). « Peut-on mesurer la qualité des administrations publiques grâce aux indicateurs de gouvernance? ». *Revue française d’administration publique, vol.3*(n°115), p. 435-461.

Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1994). “A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization”. *Journal of Organizational Behavior, vol. 15*(n°6), p. 535-547.

Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). “Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work”. *Journal of Applied Psychology, vol. 78*(n°4), p. 557-568.

Vandenberghe, C. L., & Panaccio, A.-J. (2009). « L'engagement organisationnel ». In J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel Volume 3* (pp. 275-306). Bruxelles: De Boeck.

Vennesson, P. (2001). *Politique scientifique et stratégie de développement, 2000-2004.* Paris: Centre d'études en sciences sociales de la défense.

Viltard, Y. (2008). « Conceptualiser la « diplomatie des villes » Ou l'obligation faite aux relations internationales de penser l'action extérieure des gouvernements locaux». *Revue française de science politique, vol.58*(n°3), p. 511-533.

Viltard, Y. (2009). « Que faire de la rhétorique de l'amitié en Relations Internationales ? ». *Raisons politiques*(n°33), p. 127-147.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion.* Paris: Economica.

Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2001). “Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective”. *Industrial Marketing Management, vol. 30*(n°4), p. 365-378.

Warin, P. (1999). « Performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères ». *Politiques et Management Public, vol.17*(n°2), p. 147-163.

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). “Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice”. *MIS Quarterly, vol.29*(n°1), p. 35-57.

Wasti, S. A. (2005). “Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes”. *Journal of Vocational Behavior, vol.67*(n°2), p. 290-308.

Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). “Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions”. *Journal of Marketing, vol. 64*(n°4), p. 36-51.

Weber, F. (2007). « Préface à l'édition "QUADRIGE, vers une ethnographie des prestations sans marchés ». In M. Mauss, *Essai sur le don* (pp. 7-62). Paris: PUF.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Weber, M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism.* transl. by Talcott Parsons. New York: Scribner.

Weber, M. (1971). *Economie et société.* Paris: Plon.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal, vol. 5*(n°2), p. 171-180.

Westwood, R., Chan, A., & Linstead, S. (2004). "Theorizing Chinese people employment relations comparatively: exchange, reciprocity and the moral economy". *Asia Pacific Journal of Management, vol.21*(n°3), p. 365-389.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations. A normative view". *Academy of Management Review, vol.7*(n°3), p. 418-428.

Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). "Commitment: a behavioral approach to job involvment". *Journal of Vocation Behavior, vol. 10*(n°1), p. 47-52.

Wihtol de Wenden, C. (2006). « L'individu dans les relations internationales ». In F. Charillon (Dir.), *Les relations internationales* (pp. 105-109). Paris: La documentation Française.

Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchie: analysis and antitrust implications.* New-York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1979). "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics, vol.22*(n°2), p. 233-261.

Williamson, O. E. (1983). "Credible commitments: using hostages to support exchanges". *American Economics Review, vol. 73*(n°3), p. 519-540.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, market, relational contracting.* New-York: The Free Press.

Work, R. (2002). "Overview of decentralisation Worldwide: A stepping stone to improved governance and human development". *2nd International Conference on Decentralisation Federalism: The future of decentralizing States?* 25-27 July 2002, Manila, Philippines.

World Bank. (1992). *Gouvernance and development.* Whashigton D.C.: World Bank Publication.

World Bank. (2001). *World Development Report 2002 "Building Institutions for Markets".* Washington D. C.: The World Bank.

World Bank. (2006). *Strengthening Bank Group engagement on governance and anticorruption.* Washington D.C.: The Worldbank.

Wu, J. G., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jian, L., Li, C., & Song, L. J. (2006). "The norm of reciprocity: scale development and validation in chinese context". *Management and Organization Review, vol.2*(n°3), p. 377-402.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Wu, W.-P., Chan, T. S., & Lau, H. H. (2008). "Does consumers' personal reciprocity affect future purchase intentions?". *Journal of Marketing Management, vol.24*(n°3-4), p. 345-360.

Wu, Y., Loch, C., & Ahmad, G. (2011). "Status and relationships in social dilemmas of teams". *Journal of Operations Management, vol.29*(n°7-8), p. 650-662.

Yin, R. K. (1984). *Case study research : design and methods.* Newbury Park, CA: Sage, 2ème édition, 1994.

Young, L. (2006). "Trust: looking forward and back". *Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 21*(n°7), p. 439-445.

Young, L., & Denize, S. (1995). "A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships",. *Journal of Business & Industrial Marketing, vol.10*(n°5), p. 22-37.

Young, R. (2002). « Pour la rationalité dure ». *Sociologie et sociétés, vol. 34*(n°1), p. 125-132.

Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). "Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments". *Journal of Organizational Behavior, vol. 10*(n°3), p. 267-273.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review, vol.27*(n°2), p. 185-203.

Zapata Garesche, E. (2008). *Internationalisation des villes et coopération décentralisée entre l'Union Européene et l'Amérique latine.* MAEE.

Zarka, J.-C. (2007). *Relations internationales.* Paris: Ellipses. 3ème édition mise à jour.

Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?". *Journal of International Business Studies, vol.34*(n°6), p. 550-566.

Zheng Zhou, K., & Poppo, L. (2010). "Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: the contingent role of legal enforceability". *Journal of International Business Studies, vol.41*(n°5), p. 861-881.

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). "Interorganizational routines and performance in strategic alliances". *Organization Science, vol. 13*(n°6), p. 701-713.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

ANNEXES

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 1: Les Objectifs du Millénaire pour le Développement

Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sont issus de la déclaration du millénaire signée le 8 septembre 2000 au siège des Nations Unies à New-York. Il s'agit d'un un plan d'action global pour le développent à atteindre d'ici à 2015

1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim
2. Assurer l'éducation primaire pour tous
3. Promouvoir l'égalité des sexes
4. Réduire la mortalité infantile
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
7. Préserver l'environnement
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 2. Thématiques et sous-thématique des projets de coopération décentralisée

Cette nomenclature est celle qui apparaît dans les formulaires de l'Atlas français de la coopération décentralisée en ligne.

Thématiques	*Sous-thématiques*
Action sociale	
Aide d'urgence et aide humanitaire	
Aide financière	
Aménagement du territoire	
Appui institutionnel	Appui à la décentralisation Appui à la déconcentration Appui aux établissements publics
Assistance à la maitrise d'ouvrage	
Bureau de représentation	
Changement climatique	
Co-développement	
Communication et information	
Coopération scientifique et recherche	Autres programmes de recherche Innovations technologiques et culture scientifique Programme d'action en région Recherche pour le développement
Coopération universitaire	Autres échanges universitaires Cursus conjoints Mobilité des étudiants étrangers Mobilité des étudiants français Recherche
Culture	Aide à la diffusion Echanges culturels et artistiques Infrastructures et équipements culturels Lecture et livres Manifestations culturelles Promotion d'artistes Soutien à la francophonie
Développement économique	Aide à l'internationalisation des entreprises Artisanat Développement économique local Economie solidaire et commerce équitable Industries Microcrédits PME
Développement rural et agricole	Agriculture Agro-alimentaire Aménagement du territoire rural Elevage Pêche Recherche agronomique Santé animale Sylviculture viticulture
Développement urbain	Développement social des quartiers Equipement et infrastructures Habitat Urbanisme et politiques urbaines
Divers	
Eau et assainissement	Assainissement Eau hydraulique
Education au développement	
Education et enseignement	Alphabétisation Echanges d'étudiants Enfance et jeunesse Infrastructures éducatives Matériel éducatif Parrainage éducatif
Emploi	
Energie	
Environnement	Biodiversité Forêt Gestion des risques Lutte contre la désertification Prévention des pollutions Traitement des déchets
Femme et développement	
Formation	Formation agricole Formation au développement urbain Formation des élus Formation des fonctionnaires Formation des métiers de la culture Formation économique Formation professionnelle
Gouvernance locale	Etat civil Finances locales Fonctionnement des assemblées délibérantes Organisation et gestion des services publics locaux Questions foncières Relation avec les citoyens/démocratie participative
Infrastructure	Bâtiments Routes
Patrimoine	
Santé	Coopération hospitalière Hygiène Infrastructures sanitaires Lutte contre les grandes pandémies Médicaments et matériel médical Prévention Soins
Sécurité	Prévention Sécurité alimentaire
Sport	
Tourisme	Infrastructures touristiques Services Tourisme solidaire
Transfrontalier	
Transport	Infrastructures Matériel de transport Schéma de transport et ingénierie

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 3. Exemple de guide d'entretien

La dynamiques des échanges dans les projets de coopération décentralisée Nord-Sud

Guide d'entretien

Fatick/Région Poitou-Charentes

1. Pouvez-vous vous présenter/votre rôle dans le partenariat entre Fatick et la Région Poitou-Charentes ?

2. Pouvez-vous faire un état des lieux des projets entre Fatick et la Région Poitou-Charentes (Projets en cours, terminés, en sommeil) ?

3. Les relations entre les partenaires :
    - Comment a-été défini le programme ?
    - De quelles compétences dispose votre collectivité pour contribuer pleinement à la préparation du programme de coopération
    - De quelles compétences dispose votre partenaire pour contribuer pleinement à la préparation du programme de coopération
    - Qui assure la mise en œuvre ? Comment s'est opéré le choix ?
    - Qui assure le suivi ? Comment s'est opéré le choix ?
    - La communication à distance sur l'avancement et le suivi des projets est-elle bonne?

4. Dans la gestion et le suivi des projets, avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, lesquelles ? Comment les avez-vous surmontées ?

5. Quels-sont les apports de la coopération décentralisée pour Fatick? Pour la Région Poitou-Charentes?

6. Que pouvez-vous dire de la réciprocité dans les projets de coopération décentralisée Nord-Sud ?
    - Est-elle comprise par tous ?
    - Est-elle réussie ?

7. Que perdrait Fatick en mettant fin à son partenariat avec la Région Poitou-Charentes?

8. Que perdrait la Région Poitou-Charentes en mettant fin à son partenariat avec Fatick?

9. Quelles-sont, selon vous, les clés d'un partenariat réussi ?

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 4 : L'échelle de mesure

Echelle épurée après analyse factorielle

Implication affective

IA1 Les personnes qui participent au montage, au suivi, à l'animation du projet, ont le sentiment de faire partie d'une "famille "

IA2 Les personnes qui participent au montage, au suivi, à l'animation du projet, se sentent émotionnellement attachées au partenariat

Implication calculée

IC1 Pour une personne qui participe au suivi, à l'animation de projet, il est coûteux de quitter un projet en cours

IC2 Il est coûteux pour une collectivité de cesser un projet en cours

IC3 Pour une collectivité, la coopération décentralisée est autant une question de nécessité que de désir

IC4 Pour votre collectivité, cesser un partenariat engendrerait beaucoup de sacrifices et de pertes

IC5 Pour votre partenaire, cesser un partenariat avec votre collectivité engendrerait beaucoup de sacrifices et de pertes

Implication normative

IN1 Certaines collectivités passent trop souvent d'un projet à un autre

IN2 Certaines collectivités passent trop souvent d'un partenaire (CL) à un autre

Antécédents de l'implication affective

AIA1 En général, les activités liées aux projets de coopération décentralisée sont stimulantes

AIA2 Au sein de votre collectivité vous savez de manière claire ce que votre partenaire attend de vous

AIA3 Votre partenaire sait de manière claire ce que votre collectivité attend de lui

AIA4 Dans votre collectivité, les personnes chargées des projets, sont parfois assignées à des missions sans vraiment bien comprendre ce qu'il faut faire

AIA5 Dans votre collectivité partenaire, les personnes chargées des projets, sont parfois assignées à des missions sans vraiment bien comprendre ce qu'il faut faire

AIA6 Les acteurs du Nord trouvent que les exigences de la coopération décentralisée sont particulièrement élevées

AIA7 Les acteurs du Sud trouvent que les exigences de la coopération décentralisée sont particulièrement élevées

AIA8 Votre collectivité partenaire fait attention aux idées et aux conseils que vous lui donnez

AIA9 Les personnes qui participent à un projet ont des relations proches

AIA10 Dans votre collectivité vous pensez que votre partenaire fera ce à quoi il s'est engagé

AIA11 Dans votre collectivité partenaire, les acteurs pensent que votre collectivité fera ce à quoi elle s'est engagée

AIA12 Dans les partenariats certains font plus et d'autres font moins

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

AIA13 Dans votre collectivité, les acteurs qui participent aux projets se sentent valorisés et reconnus dans leurs contributions

AIA14 Dans votre collectivité partenaire, les acteurs qui participent aux projets se sentent valorisés et reconnus dans leurs contributions

AIA15 Il y a très souvent des échanges d'informations concernant l'avancée des projets

AIA16 Dans le partenariat chaque collectivité participe à la prise de décision

Antécédents de l'implication calculée

AIC1 En cas de cessation du partenariat, votre collectivité peut trouver rapidement un autre partenaire pour la/les même(s) thématique(s)

AIC2 En cas de cessation du partenariat, votre collectivité partenaire peut trouver rapidement un autre partenaire pour la/les même(s) thématique(s)

AIC3 Changer de partenaire conduit à créer des projets différents

AIC4 En cas de rupture d'un partenariat, la collectivité du Nord inscrite dans une coopération de longue date aura du mal à trouver un partenaire identique ou meilleur.

AIC5 En cas de rupture d'un partenariat, la collectivité du Sud inscrite dans une coopération de longue date aura du mal à trouver un partenaire identique ou meilleur.

Démographie

Sexe

âge:

Profession

Niveau d'études

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 5. Les résultats de l'analyse quantitative

5.1. Résultats de l'analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,582
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	125,614
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
sentiment d'appartenance à une famille	1,000	,744
Attachement émotionnel	1,000	,730
Coût départ d'un projet	1,000	,750
coût cessation d'un projet pour collectivité	1,000	,616
Coopération nécessité et désir	1,000	,691
Sacrifices internes si fin CD	1,000	,767
Sacrifices chez le partenaire si fin CD	1,000	,599
Changement exessif de projet	1,000	,890
changement exessif de partenaire	1,000	,777

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
Composante	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,448	38,306	38,306	3,448	38,306	38,306	2,973	33,038	33,038
2	1,894	21,043	59,349	1,894	21,043	59,349	1,812	20,135	53,173
3	1,223	13,593	72,942	1,223	13,593	72,942	1,779	19,769	72,942
4	,773	8,589	81,531						
5	,544	6,041	87,572						
6	,478	5,312	92,883						
7	,305	3,386	96,270						
8	,235	2,613	98,883						
9	,101	1,117	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

5.2. Résultats du test de fiabilité

Implication affective

```
  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

                            Mean        Std Dev       Cases

  1.     AC3               3,6061          ,8269        33,0
  2.     AC4               3,9394          ,7475        33,0

                                                     N of
Statistics for       Mean   Variance    Std Dev  Variables
      SCALE        7,5455     1,8807     1,3714          2


Item-total Statistics

               Scale          Scale      Corrected
               Mean         Variance       Item-            Alpha
             if Item        if Item       Total           if Item
             Deleted        Deleted    Correlation        Deleted

AC3            3,9394          ,5587        ,5163           .
AC4            3,6061          ,6837        ,5163           .


Reliability Coefficients

N of Cases =     33,0                    N of Items =  2

Alpha =    ,6788
```

Implication normative

```
  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

                            Mean        Std Dev       Cases

  1.     NC1               3,1515          ,9395        33,0
  2.     NC2               2,6970         1,0749        33,0

                                                     N of
Statistics for       Mean   Variance    Std Dev  Variables
      SCALE        5,8485     3,3826     1,8392          2


Item-total Statistics

               Scale          Scale      Corrected
               Mean         Variance       Item-            Alpha
             if Item        if Item       Total           if Item
             Deleted        Deleted    Correlation        Deleted

NC1            2,6970         1,1553        ,6658           .
NC2            3,1515          ,8826        ,6658           .


Reliability Coefficients

N of Cases =     33,0                    N of Items =  2

Alpha =    ,7951
```


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Implication calculée

```
  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

                              Mean        Std Dev       Cases

  1.     CC2                3,7879          ,8200        33,0
  2.     CC3                3,6364          ,8951        33,0
  3.     CC4                3,5455         1,0923        33,0
  4.     CC8                3,4848          ,8704        33,0
  5.     CC9                3,9091          ,8048        33,0

                                                     N of
Statistics for       Mean   Variance    Std Dev  Variables
      SCALE       18,3636    12,2386     3,4984          5


Item-total Statistics

               Scale          Scale      Corrected
               Mean         Variance       Item-            Alpha
              if Item        if Item       Total          if Item
              Deleted        Deleted    Correlation        Deleted

CC2           14,5758         7,9394        ,7849           ,7624
CC3           14,7273         8,5170        ,5590           ,8213
CC4           14,8182         7,5284        ,5867           ,8235
CC8           14,8788         8,1098        ,6800           ,7884
CC9           14,4545         8,6932        ,6106           ,8081


Reliability Coefficients

N of Cases =     33,0                    N of Items =  5

Alpha =    ,8341
```

5.3. Résultats de la régression linéaire

Facteur 1 : Implication calculée IC

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531[a]	,282	,259	,86086767
2	,638[b]	,407	,367	,79556036
3	,727[c]	,529	,480	,72094489
4	,774[d]	,599	,542	,67670352

a. Valeurs prédites : (constantes), Attentes du partenaire vis-à-vis de soi

b. Valeurs prédites : (constantes), Attentes du partenaire vis-à-vis de soi, Equilbre répartition des tâches entre partenaires

c. Valeurs prédites : (constantes), Attentes du partenaire vis-à-vis de soi, Equilbre répartition des tâches entre partenaires, Alternative identique pour le sud

d. Valeurs prédites : (constantes), Attentes du partenaire vis-à-vis de soi, Equilbre répartition des tâches entre partenaires, Alternative identique pour le sud, Alternatives pour la collectivité d'appartenance

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	3,895	1	3,895	4,264	,048[a]
	Résidu	26,493	29	,914		
	Total	30,388	30			
2	Régression	8,490	2	4,245	5,427	,010[b]
	Résidu	21,898	28	,782		
	Total	30,388	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), Age

b. Valeurs prédites : (constantes), Age, Communication

c. Variable dépendante : REGR factor score 3 for analysis 4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	-1,861	,554		-3,360	,002
	Attentes du partenaire vis-à-vis de soi	,516	,148	,531	3,490	,001
2	(constante)	-,399	,776		-,514	,611
	Attentes du partenaire vis-à-vis de soi	,500	,137	,514	3,651	,001
	Equilbre répartition des tâches entre partenaires	-,348	,139	-,353	-2,510	,018
3	(constante)	-1,181	,759		-1,557	,130
	Attentes du partenaire vis-à-vis de soi	,435	,126	,448	3,449	,002
	Equilbre répartition des tâches entre partenaires	-,387	,127	-,393	-3,060	,005
	Alternative identique pour le sud	,336	,123	,358	2,744	,010
4	(constante)	-2,288	,870		-2,631	,014
	Attentes du partenaire vis-à-vis de soi	,460	,119	,473	3,867	,001
	Equilbre répartition des tâches entre partenaires	-,346	,120	-,352	-2,882	,008
	Alternative identique pour le sud	,345	,115	,367	2,997	,006
	Alternatives pour la collectivité d'appartenance	,256	,116	,270	2,217	,035

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 4

Facteur 2 Implication normative (IN)

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524[a]	,275	,251	,86524892

a. Valeurs prédites : (constantes), Transférabilité

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	8,792	1	8,792	11,743	,002[a]
	Résidu	23,208	31	,749		
	Total	32,000	32			

a. Valeurs prédites : (constantes), Transférabilité

b. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	-2,932	,869		-3,375	,002		
	Transférabilité	,768	,224	,524	3,427	,002	1,000	1,000

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 4

Facteur 3 Implication affective (IA

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358[a]	,128	,098	,95579070
2	,529[b]	,279	,228	,88435720

a. Valeurs prédites : (constantes), Age

b. Valeurs prédites : (constantes), Age, Communication

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	3,895	1	3,895	4,264	,048[a]
	Résidu	26,493	29	,914		
	Total	30,388	30			
2	Régression	8,490	2	4,245	5,427	,010[b]
	Résidu	21,898	28	,782		
	Total	30,388	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), Age

b. Valeurs prédites : (constantes), Age, Communication

c. Variable dépendante : REGR factor score 3 for analysis 4

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	-1,248	,654		-1,907	,066		
	Age	3,131E-02	,015	,358	2,065	,048	1,000	1,000
2	(constante)	-3,084	,970		-3,180	,004		
	Age	3,688E-02	,014	,422	2,594	,015	,974	1,027
	Communication	,414	,171	,394	2,424	,022	,974	1,027

a. Variable dépendante : REGR factor score 3 for analysis 4

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

5.4. Matrice des corrélations

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	IC		0,00	0,00	0,34	0,41	0,53	-0,29	-0,12	0,06	0,21	0,23	-0,08	0,21	0,06	-0,38	0,24	0,14	0,21	0,10	0,25	0,01	0,06	0,46	0,40	0,10	-0,22	0,26
2	IN		1,00	0,00	0,08	-0,01	-0,12	0,26	-0,09	-0,19	-0,27	-0,02	0,18	0,05	0,09	0,06	0,05	0,05	-0,24	0,04	0,27	0,11	0,52	0,07	0,10	0,10	0,26	-0,01
3	IA			1,00	0,36	0,31	0,13	-0,15	-0,24	-0,06	0,02	0,20	0,04	0,29	0,23	-0,19	0,27	-0,03	0,31	0,05	0,00	-0,23	-0,03	0,03	0,18	0,36	-0,22	-0,07
4	Potentiel motivationnel				1,00	0,29	0,35	-0,06	0,17	0,18	0,51	0,30	0,12	0,31	0,19	-0,06	0,30	0,14	0,27	0,12	0,11	-0,17	0,18	0,19	0,34	0,03	-0,11	-0,07
5	Attentes en interne vis-à-vis du partenaire					1,00	0,74	-0,57	-0,30	0,24	0,09	0,32	-0,15	-0,02	0,04	-0,20	0,36	0,27	0,13	0,35	0,12	0,13	0,12	0,02	0,16	0,19	-0,02	-0,08
6	Attentes du partenaire vis-à-vis de soi						1,00	-0,52	-0,08	0,40	0,29	0,33	-0,16	0,07	0,03	-0,05	0,45	0,57	0,31	0,37	-0,09	0,20	-0,19	0,22	0,18	0,12	0,03	0,00
7	Ambiguïté des rôles en interne							1,00	0,59	-0,03	-0,03	-0,29	0,27	-0,04	0,17	0,19	-0,38	-0,25	-0,22	-0,24	-0,11	0,04	0,24	-0,15	-0,12	-0,04	-0,05	-0,05
8	Ambiguïté des rôles chez le partenaire								1,00	0,02	0,36	-0,21	0,38	-0,04	0,26	0,35	-0,37	-0,12	-0,03	-0,31	-0,15	0,05	0,12	-0,11	0,15	-0,20	0,07	0,27
9	Perception des exigences au Nord									1,00	0,46	0,09	-0,14	-0,11	-0,11	0,19	0,25	0,48	-0,17	0,25	-0,33	0,13	-0,13	0,27	0,20	0,15	-0,33	-0,30
10	Perception des exigences au Sud										1,00	0,02	0,13	-0,06	-0,18	0,31	0,33	0,26	0,04	-0,17	-0,20	-0,04	0,07	0,33	0,44	-0,11	-0,19	0,03
11	Réceptivité du partenaire											1,00	0,08	0,28	0,33	0,00	0,36	0,11	0,41	0,08	0,08	-0,12	-0,04	-0,04	0,11	0,25	-0,04	-0,07
12	Relation de proximité entre acteurs												1,00	-0,36	0,27	0,36	-0,04	-0,24	-0,21	-0,32	0,06	-0,35	0,32	0,24	0,40	-0,03	0,41	0,17
13	Perception de l'engagement du partenaire													1,00	0,42	-0,18	0,03	0,01	0,18	-0,08	0,22	-0,10	-0,12	-0,23	0,00	0,13	-0,25	-0,07
14	Perception engagement par le partenaire														1,00	0,06	-0,21	-0,20	-0,06	-0,24	0,11	-0,27	0,12	-0,13	0,22	0,09	0,29	0,07
15	Équilibre répartition des tâches entre partenaires															1,00	0,01	0,01	-0,29	-0,33	-0,15	0,10	0,05	-0,06	0,10	-0,10	0,26	-0,16
16	Sentiment de valorisation dans collectivité d'appartenance																1,00	0,47	0,31	0,06	-0,12	-0,09	-0,23	0,16	0,17	0,10	-0,11	-0,10
17	Sentiments de valorisation dans collectivité partenaire																	1,00	0,06	0,17	-0,32	0,21	-0,25	0,22	0,02	0,16	-0,09	-0,07
18	Communication																		1,00	0,25	-0,13	0,01	-0,38	-0,03	0,03	-0,16	-0,17	0,16
19	Participation à la prise de décision																			1,00	-0,10	0,30	-0,01	0,10	-0,24	0,14	-0,11	-0,20
20	Alternatives pour la collectivité d'appartenance																				1,00	0,10	0,40	-0,27	-0,07	-0,02	0,17	0,32
21	Alternatives pour la collectivité partenaire																					1,00	0,06	-0,16	-0,37	0,15	-0,05	0,00
22	Transférabilité																						1,00	0,10	0,17	0,13	0,12	0,09
23	Alternative identique pour le Nord																							1,00	0,68	0,24	-0,12	-0,08
24	Alternative identique pour le sud																								1,00	0,15	0,00	0,14
25	Age																									1,00	-0,37	-0,22
26	Profession																										1,00	0,21
27	Durée du partenariat																											1,00

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

,

Annexe 6. Exemple de convention de coopération décentralisée

CONVENTION DE COOPERATION DÉCENTRALISÉE

(2009)

Entre

La ville de Malakoff,
Représentée par son Maire, **Madame Catherine MARGATE**

D'une part,

La communauté rurale de Ngogom
Représentée par son président, **Baboucar NDIAYE**

D'autre part,

PREAMBULE

Attendu que les deux communautés précitées :

- Sont résolument engagées dans la recherche d'un développement équilibré et durable,
- Sont animées par un esprit de solidarité et souhaitent encourager la fraternité entre les peuples et promouvoir la culture de la paix,
- Considèrent que la coopération, pour être durable, efficace et partagée, se doit d'impliquer la société civile et les institutions,
- Souhaitent une totale transparence dans les actions qu'elles mèneront ensemble,
- Estiment que la jeunesse représente l'avenir et est au cœur du développement,
- Souhaitent prôner le dialogue, le partage des cultures et de la francophonie,
- Considèrent que les programmes d'échanges doivent s'inscrire dans la durée afin de permettre une réelle efficacité.

CONSIDERANT

- La loi du 25 janvier 2007, relative à l'action extérieure des collectivités territoriales
- Le cadre des accords bilatéraux de coopération entre l'Etat français et l'Etat sénégalais.
- Les dispositions de l'article 26 et de celles énoncées dans le titre IV de la loi
- 96-06 du 22 mars 1996 de la République du Sénégal, portant code des collectivités territoriales.
- La loi 96-07 du 22 mars 1996 de la République du Sénégal, relative à la Libre Administration des collectivités locales, notamment en son article 17, chapitre III, intitulé « coopération et solidarité »

Il est décidé entre la Ville de Malakoff et la communauté rurale de N'Gogom d'adopter les dispositions du présent protocole d'accord de coopération

© 2014 Tous droits réservés.

ARTICLE 1 : AXES DE LA COOPERATION

Le présent accord de coopération est le premier qui lie les deux communautés.

Les thématiques que nous souhaitons travailler sont les suivantes :

- l'éducation
- la santé et la prévention
- les besoins en eau
- la culture, le sport et la francophonie en collaboration avec les écoles et les
- associations de jeunes.
- L'aide à la gouvernance locale
- La condition de la femme

ARTICLE 2 : DEFINITION DU PROGRAMME, SUIVI ET BILAN

Chaque année un programme sera défini et validé par les deux communautés.

Des représentants de chaque communauté seront chargés de mettre en place des indicateurs pour le suivi des actions. Un bilan sera rédigé une fois par an.

ARTICLE 3 : MISE EN ŒUVRE

Le cadre de la coopération défini ci-dessus constitue la base du travail que les partenaires entendent mener en commun. Il ne constitue qu'un cadre pouvant être complété ou amendé sur accord des deux parties.

La ville de Malakoff et la communauté rurale de N'gogom s'engagent

- à améliorer leurs moyens et financements (sous réserve d'acceptation par leur organe délibérant) afin de soutenir les actions relevant des objectifs précités à l'article 1
- à solliciter les partenaires financiers et techniques nécessaires pour la réalisation optimale des projets.

ARTICLE 4 : RELATIONS AVEC LES TIERS

La Ville de Malakoff pourra s'appuyer pour la réalisation des objectifs précités sur des associations, notamment le comité de jumelage de Malakoff et l'association Développement Sans Frontières.

La Communauté rurale de Ngogom sera appuyée dans la mise en œuvre de la coopération par l'Agence Régionale de Développement (ARD) de Diourbel.

Les parties signataires s'engagent à communiquer sur les actions qu'elles entreprendront dans les domaines de leurs accords. Elles s'informeront mutuellement des démarches qu'elles effectueront auprès des tiers (états, bailleurs de fonds etc…)

Sur leur territoire, elles veilleront à informer et à impliquer leurs réseaux associatifs et leurs habitants.

ARTICLE 5 : RELATIONS AVEC LES ETATS NATIONAUX RESPECTIFS ET LES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT

Les parties s'engagent à informer et à sensibiliser leurs autorités nationales respectives afin de conforter et de garantir le caractère durable de leurs engagements.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Elles s'engagent également à promouvoir leurs projets auprès des organisations nationales, européennes et internationales et à rechercher des soutiens financiers auprès de ces organisations.

ARTICLE 6 : DUREE

La présente convention est conclue pour une durée de trois ans à compter de la date de signature.

ARTICLE 6 : RESILIATION

Le présent protocole pourra être dénoncé à l'initiative de l'une ou de l'autre des parties signataires, par un document écrit au moins trois mois avant l'échéance de sa date anniversaire.

Fait à, …… le ……

Pour la Ville de Malakoff Pour la communauté rurale de N'gogom

Catherine Margaté

Maire de Malakoff

Baboucar N'Diaye

Président

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 7. L'aide publique de développement de la France

Les montants de l'aide publique au développement présentés ci-après proviennent de l'Atlas français de la coopération en ligne. Il s'agit d'une télé-déclaration effectuée par les collectivités territoriales elles-mêmes. Lorsque cela n'a pas été fait, la case est vide. Il s'agit d'une absence de déclaration et non d'une absence d'aide pour l'année concernée.

Tableau 49. L'aide Publique au développement de la France au Sénégal (2009-2012)

Aide publique au développement (Sénégal)	
Année	Montant en euros
2013	Aucune donnée télé-déclarée
2012	6 491 955
2011	7 599 292
2010	7 452 809
2009	4 979 706

Tableau 50. L'aide publique au développement de la France au Gabon (2009-2002)

Aide publique au développement (Gabon)	
Année	Montant en euros
2013	Aucune donnée télé-déclarée
2012	97 818
2011	137 280
2010	120 515
2009	142 657

Tableau 51. L'aide publique au développement des collectivités françaises (2009-2011)

Nom collectivité Française	**2011**	**2010**	**2009**
Bouguenais	73886	127690	114351
Caen			
CG des Yvelines	1190180	1 434 141	1263935
CG de l'Isère	18052	31433	11579
CG Meurthe et Moselle		15000	
Clermont Ferrand	77400	228 454	26662
Comm. Agglo. Castres Mazamet	510340	604227	456485
Comm. Agglo. du Sud Est Toulousain SICOVAL	218730	130350	
Courcouronnes			

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CR Franche Comté	121200	114190	145000
CR Nord-Pas-de-Calais	2643383	2604952	5480905
CR Poitou Charente	1345600	1711495	1244852
CR Rhône Alpes	5220768	6369945	7507794
La Garde			
La Rochelle			
Lille	290078	233926	264808
Malakoff	47000	0	34000
Nantes	380016	235972	756351
Région Ile-de-France	6063129	5260089	4770807
Toulouse	356001	508772	357300

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 8. La dépendance dans les projets de coopération décentralisée

Parler de pouvoir-dépendance dans les partenariats de coopération décentralisée nous renvoie au rapport nord-sud et à ce qu'il implique comme présupposés à savoir une relation Nord-sud présentant plusieurs asymétries en l'occurrence celle du niveau de développement, un rapport de pouvoir (surtout économique) en faveur du Nord, une dépendance du sud etc.

Pour éviter de tomber dans le piège de ce raccourci théorique. Nous considérons une définition du pouvoir et de la dépendance qui ne soit pas basée uniquement sur des critères économiques. Dans le cadre de la coopération décentralisée, des données d'ordre quantitatif et qualitatif ont pu être recueillies. C'est sur la base de ces dernières que nous allons fonder notre conceptualisation du pouvoir-dépendance entre les partenaires. ***La relation partenariale entre deux collectivités est l'unité d'analyse du concept de pouvoir-dépendance.***

La dépendance est calculée sur la base du portefeuille de partenaires (1 divisé par le nombre de collectivités partenaires au sein du pays de coopération)

Les données utilisées

	Niveau		
	Monde	*Continent* *Afrique/Europe*	*pays partenaire*
Informations recueillies pour une seule collectivité	Le nombre de collectivités partenaires dans le monde. .	Le nombre de collectivités partenaires africaines.	Le nombre total de collectivités partenaires au sein du même pays.

Degrés de dépendance

Pour estimer le degré de dépendance-pouvoir entre les collectivités du nord et du sud, nous avons repris la graduation de Contractor et Lorange (1988, p.6) : négligeable, faible, modéré, élevé. Les auteurs ne précisent pas de score de dépendance. Nous faisons donc le choix de les classer graduellement de 0 à 1

Négligeable	0
	↓
Faible	0,25
	↓
Modéré	0,75
	↓
Elevé	1

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ainsi plus le degré de dépendance faible, c'est dire égal à zéro. Inversement un degré de dépendance élevé sera égal à un.

Nous adoptons une approche quantitative des alternatives il faut néanmoins tenir compte des apports et des enjeux de chaque alternatives, sans oublier les *variables médiatrices telle que* les thématiques, l'âge du partenariat, le coût des projets, la qualité de la relation (communication, échanges divers), le statut des projets (actifs, inactifs, terminés). Alternatives (en nombre de collectivités, dans le pays partenaire) Nombre de collectivités

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

partenaires dans le pays moins 1.

Interdépendances et alternatives au sein du pays de coopération							
Degré de dépendance	**Nombre d'alternatives au Sénégal/Gabon**	**Nombre de partenaires au sénégal ou au Gabon)**	**Nom de la collectivité française**	**Nom de la collectivité partenaire**	**Nombre de partenaires en France**	**Nombre d'alternatives en France**	**Degré de dépendance**
1	0	1	BOUGUENAIS	Communauté rurale de YENNE	2	1	0,5
1	0	1	CAEN	THIES	2	1	0,5
1	0	1	CLERMONT FERRAND	OYEM (GAB)	1	0	1
1	0	1	COURCOURONNES	Département du KOMO MONDAH (GAB)	1	0	1
0,5	0	2	LA GARDE	MBAO	1	0	1
1	1	1	LA ROCHELLE	ZIGUINCHOR	2	1	0,5
1	0	1	LILLE	VILLE SAINT LOUIS	3	2	0,33
1	0	1	MALKOFF	Communauté rurale de NGOGOM	2	1	0,5
1	0	1	NANTES	RUFISQUE	3	2	0,33
1	0	1	TOULOUSE	VILLE SAINT LOUIS	4	3	0,25
0,5	1	2	Conseil Général de l'ISERE	Conseil Régional de TAMBACOUNDA	1	0	1
1	0	1	Conseil Général de MEUTHE ET MOZELLE	Conseil Régional de ZIGUINCHOR	3	2	0,33
0,5	1	2	Conseil Général des YVELINES	Conseil Régional de MATAM	5	4	0,2
1	0	1	Conseil Général de Seine Saint Denis	Port-Gentil (GAB)	1	0	1
1	0	1	CR FRANCHE COMTE	REGION KOLDA	2	1	0,5
0,33333333	2	3	CR RHONE ALPES	CR SAINT LOUIS	5	4	0,2
1	0	1	CR POITOU CHARENTES	CR FATICK	1	0	1
0,33333333	2	3	CR NORD PAS DE CALAIS	CR SAINT LOUIS	5	4	0,2
0,33333333	2	3	CR NORD PAS DE CALAIS	CR MATAM	5	4	0,2
0,5	1	2	REG ILE DE France	CR DAKAR	1	0	1
1	0	1	COM AGLO CASTES MAZAMET	GUEDIAWAYE	2	1	0,5
1	0	1	COM AGLO SUD EST TOULOUSAIN SICOVAL	Communauté rurale de GANDON	1	0	1
0,82	0					1	**0,59**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 9. Les réseaux régionaux français

Aquitaine : Centre de ressources régionales
Auvergne : CERAPCOOP
Basse-Normandie : Horizons solidaires
Centre : Centraider
Champagne-Ardenne : Reciproq
Franche-Comté : CERCOOP
Île-de-France : Réseau régional
Limousin : Réseau régional
Nord Pas-de-Calais : Lianes
Pays de la Loire : Alcid
Poitou-Charentes : CASI-PC
PACA : MEDCOOP
Rhône-Alpes : RESACOOP

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Annexe 10. Présentation du Gabon et du Sénégal

Gabon

La Gabon est un pays situé sur la côte ouest de l'Afrique centrale. Il s'étend sur 267 667 km2 entre la Guinée Equatoriale, le Cameroun et le Congo. Sa population se caractérise par une grande diversité ethnique. Elle s'élève à 1,633 millions d'habitants en 2012. Plus de 75% de cette population vit en milieu urbain. C'est un pays jeune avec plus de la moitié de population ayant un âge inférieur à 19 ans.

Sur le plan de l'administration territoriale, le pays est divisé en 9 provinces, 49 départements 112 cantons, 52 communes, 29 arrondissements, 26 districts, 911 regroupements de villages et 2309 villages. Le modèle d'administration est hérité du système français. Le Gabon a en effet été une colonie française de 1885 à 1960

Sur le plan politique le Gabon bénéficie d'une stabilité depuis l'indépendance, on note toutefois par un certain degré d'incertitudes et de perturbations politiques et sociales avec un le Parti Démocratique Gabonais qui domine la vie politique depuis l'indépendance et une opposition fractionnée.

Le plan économique : Le Gabon détient de nombreuse ressources et le cinquième plus gros producteur de pétrole d'Afrique subsaharienne. Il dispose de terres arables, de forêts et de ressources minières en abondance, d'une biodiversité extraordinaire et de riches gisements de magnésium et de minerai de fer. En dépit de la baisse de la production pétrolière et de tentatives de diversification économique, le Gabon reste fortement dépendant du pétrole. Sur les cinq dernières années le secteur pétrolier a représenté en moyenne 80 % des exportations, 45 % du PIB et 60 % des recettes budgétaires. Le PIB s'élève à 18,38 milliard(s) de dollars en 2012, le RNB par habitant s'élève quant à lui 10 040 dollars en 2012, classant ainsi le Gabon bien au-dessus des pays d'Afrique Subsaharienne (6977 dollars en moyenne en 2012).

Le plan du développement humain

Bien qu'il affiche un RNB relativement élevé, le Gabon a du mal à relever les défis de la réduction de la pauvreté absolue et relative en assurant un niveau élevé de protection sociale de sa population. Le pays est classé 106ème sur 187 pays sur l'indice de développement humain 2012 du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Seule 41% de la population rurale a accès à une source d'eau améliorée. En ce qui concerne les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) on considère qu'il est peu probable qu'ils soient atteints d'ici 2015, en particulier les indicateurs relatifs à la pauvreté (33% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté), le pourcentage d'enfants souffrant de malnutrition, l'achèvement de l'école primaire, la mortalité infantile et maternelle, la prévalence du VIH et l'accès à la santé.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 52. Etats d'avancements de quelques indicateurs des OMD au Gabon

Objectifs	**Indicateurs**	**Base (1990)**	**Cible (2015)**	**Etat actuel**	**Etat du progrès**
OMD1 : Eliminer l'extrême pauvreté et la faim	*Pourcentage de la population vivant en dessous du seuil national de pauvreté*	27%	13,5%	33% (2005)	**Improbable**
OMD 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous	*Taux net de scolarisation dans le primaire*	88,4%	100%	94,7% (2010)	**Probable**
OMD 3 Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	*Indice de parité entre sexes (IPS) dans l'enseignement primaire*	99,2%	100%	96,7% (2005	**probable**
OMD 4 Réduire la mortalité des enfants de moins de 5ans	*Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (pour 1000 naissances vivantes)*	155	51,6	91,4 (2000)	**Improbable**
OMD5 : Améliorer la santé maternelle	*Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes)*	250 (1995)	62,5	260 (2005)	**Improbable**
OMD6 : Combattre le VIH/SIDA, le palu. et autres maladies	*Taux de prévalence du VIH/Sida*	0,75		5.2% (2009)	**Improbable**
OMD 7 : Assurer un environnement durable	*7.1 Proportion des zones forestières*	-	85%	85% (2010)	**Atteint**
	7.8 Proportion de la population ayant accès à un meilleur système d'assainissement	57,9%	75%	45,4% (2005)	**Improbable**

Source : Troisième Rapport National de Suivi des OMD au Gabon (2010)

Le Gabon est classé 100 sur 182 dans le Global Corruption Report de transparence International (2011) et 27ème sur les 53 pays africains dans l'indice Mo Ibrahim gouvernance (en 2011).Ainsi, l'amélioration de la gouvernance est l'un des grands de ce pays La banque mondiale révèle met en évidences les faiblesses de gestion des finances publiques, et dépenses insuffisantes sur les besoins prioritaires telles que la santé (5,6% des dépenses du budget dans le secteur de la santé contre 8,3% en moyenne en Afrique saharienne).

Au niveau de la décentralisation un texte régit (la loi 15/96) la répartition des compétences entre les collectivités territoriale. Seule le département et la commune ont le statut de collectivités territoriales. Toutefois on déplore l'absence de textes d'application de la loi organique n°15/96 relative à la décentralisation. De ce fait les collectivités rencontrent de grandes difficultés, notamment financières, pour assurer leurs missions. Un projet de loi portant modification de la loi n°15/96 du 6 juin 1996, relative à la décentralisation est en

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

examen au parlement, depuis 2010. Il prévoit d'étendre le dispositif actuel de la coopération décentralisée.

C'est donc dans ce contexte que collectivités françaises sont engagées au Gabon au titre de la coopération décentralisée.

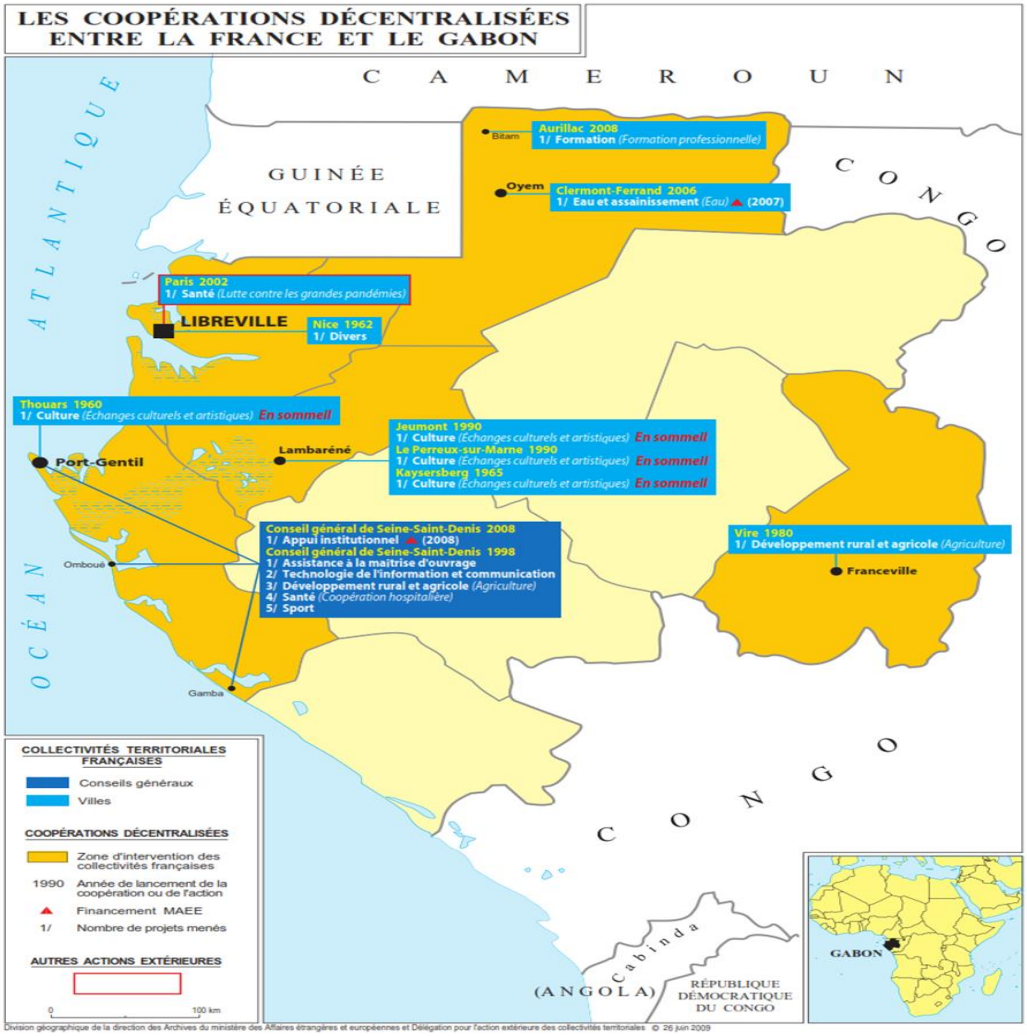
Dès l'indépendance 1960 des jumelages ont rapproché le Gabon et la France (Thouars et Port-Gentil en 1960, Libreville et Nice en 1962. Par la suite d'autres actions ponctuelles non formalisées ont été menées sur les thématiques de développement rural (Vire et Franceville) et d'autres dons de matériel. La coopération décentralisée n'est pas très étendue au Gabon. Cela est dû en partie à l'image de pays riche que renvoie le Gabon, à la faible mobilisation de la diaspora et au retard en matière de politique de la décentralisation. Actuellement trois partenariats phares suscitent un intérêt particulier. Courcouronnes et le district d'Ikoy Tsini (2010) ; Conseil Général de Seine-Saint-Denis et la ville Port-Gentil, Clermont-Ferrand et Oyem. Ils constituent les trois cas gabonais de notre étude.

En matière de coopération décentralisée, 11 collectivités territoriales françaises sont engagées auprès de 10 collectivités gabonaises partenaires et 20 projets de coopération décentralisée.[119]

[119] Atlas de la coopération décentralisée française au mois d'avril 2014. https://pastel.diplomatie.gouv.fr/cncdext/dyn/public/atlas/rechercheAtlasMonde.html

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr



© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Sénégal

Le Sénégal est un pays d'Afrique de l'Ouest il s'étend sur 196 722 km². Sa population est estimée à environ 13,6 millions d'habitants et se compose de plus d'une vingtaine de groupes ethniques. Le Sénégal est une ancienne colonie française, ayant accédé à l'indépendance en, 1960. Sa structure administrative est héritée de la colonisation. En Afrique de l'Ouest la décentralisation sénégalaise est considérée comme le modèle. Les premières communes ont vu le jour en 1872. Elles disposent d'un conseil municipal élu depuis 1955 et sont des communes de plein exercice depuis 1960. Actuellement le Sénégal est divisé en 14 régions, 159 communes et 370 communautés rurales composées de 14 400 villages. La décentralisation a connues plusieurs phases au Sénégal. Depuis 1996 le processus est consolidé avec les lois portant sur la création des régions (la « régionalisation »). Le principe est l'égalité entre les trois ordres de collectivités territoriales. On assiste également à un transfert de compétences. Trois nouvelles régions ont ainsi été créées en 2008.

Sur le plan politique le Sénégal se caractérise par une stabilité. Néanmoins la Casamance connait quelques troubles

L'économie du Sénégal est dominée par quelques secteurs tels que celui de l'arachide, la pêche et les services.

En zone rurale, on note une grande pauvreté et un manque d'accès aux infrastructures et aux services de base. Cela entraine une migration des populations vers les centres urbains. En 2011, 46,7% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté ; les zones rurales concentrent 70 % de la population pauvre du Sénégal, pour la même année.

Le PIB s'élève à 14,05 milliards de dollars en 2012 ; le RNB par habitant s'élève quant à lui à 1 030 dollars en 2012, classant ainsi le Sénégal en dessous de la moyenne en Afrique subsaharienne, 1351 dollars par habitant en 2012.

Malgré les indéniables progrès accomplis au cours de la dernière décennie, surtout en matière de pauvreté où on note un recul nombre des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) seront difficiles à atteindre. Le Sénégal est cependant en bonne voie d'atteindre un certain nombre d'OMD dans le domaine de la lutte contre la malnutrition, de la parité filles-garçons dans l'enseignement primaire et secondaire, de l'accès à des sources d'eau améliorées (59% de la population rurale y a accès) et de la réduction du taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans. L'implication des communautés locales est remarque dans cet effort.

Le contexte de décentralisation avancée du Sénégal a favorisé l'établissement de lien de coopération et d'amitié entre les collectivités françaises et sénégalaises. Ainsi en matière de coopération décentralisée le plus ancien jumelage concerne les communes de Millau et Louga en 1962. A ce jour, la coopération décentralisée franco-sénégalaise est l'une des plus fortes et des plus dynamiques au niveau mondial.

Cette profusion de partenariat et de projet à nécessité la mise en place d'une instance spécifique de suivi et de coordination des actions en 2005. Il s'agit du Pôle de la Coopération

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

non-gouvernementale, au sein de l'Ambassade de France au Sénégal. La coopération décentralisée menée par les collectivités françaises au Sénégal a ouvert à voie à de nombreux accord de partenariats à l'échelle européenne (en Espagne et en Italie) ex : Région de Piémont, Wallonie, Catalogne. On note une forte implication de la diaspora sénégalaise. Les premières actions de coopération ont porté sur l'appui aux services de base tels que l'hydraulique, l'éducation et la santé). Désormais, elles s'orientent davantage sur l'appui au processus de gouvernance locale, au développement local notamment économique. 110 collectivités territoriales françaises sont engagées auprès de 141 collectivités locales sénégalaises 380 projets de coopération décentralisée sont recensés.

Etat de réalisation des OMD au Sénégal en 2013 et mesures prioritaires

OMD et cibles (énoncés dans la déclaration)	**Etat**	**Mesure prioritaire**	**Etat d'atteinte des cibles en 2012**
OMD 1 : Eliminer l'extrême pauvreté et la faim	En Progrès	Réorienter les investissements vers le milieu rural	46,7% de sénégalais considérés comme pauvres en 2012
OMD 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous	En voie de réalisation	Renforcer la qualité des enseignements	i. Taux brut de scolarisation (TBS) global au primaire : 93,9% en 2011 ii. Taux d'Achèvement du cycle Primaire (TAP) est de 66,5% en 2011.
OMD 3 : Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes	En voie de réalisation	Renforcer l'acquisition du savoir pour les femmes et améliorer leur insertion économique	i. Proportion de femmes à l'Assemblée Nationale est passée de 22% en 2007 à 43% en 2012. ii. Taux Brut de Scolarisation des filles est passé de 62,3% en 2000 à 98,6 % en 2011, contre 71,9% en 2000 et 89,5% en 2011 pour les garçons.
OMD 4 : Réduire la mortalité infantile	Pas sur la trajectoire	Améliorer les conditions de vie et l'éducation à la santé	i. Taux de mortalité des enfants de moins d'un an : 61‰ en 2005, contre et 47 ‰ en 2011. ii. Taux de mortalité des enfants de 0 à 5 ans est passé de 121 ‰ en 2005 et 72 ‰ en 2011.
OMD 5 : Réduire la mortalité maternelle	Pas sur la trajectoire	Améliorer les conditions de vie et l'éducation à la santé	Taux de mortalité maternelle : 401 décès pour cent mille naissances vivantes durant la période 1992-2005 contre 392 durant la période 2005-2001.
OMD 6 : Lutter contre le VIH sida, le paludisme et d'autres maladies	En voie de réalisation	Maintenir les efforts de lutte contre les grandes endémies	Taux de prévalence du SIDA dans la population sénégalaise : 0,7% en 2011
OMD 7 : Assurer un environnement durable	En voie de réalisation	Orienter les efforts vers les programmes	i. Proportion de zone forestière (superficie de forêts classées) a

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

	Assainissement à améliorer	d'assainissement	stagné à 32% de 2006 à 2011. ii. Proportion des aires protégées en fonction du territoire : 8% en 2001 et 11% en 2005
OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Pas sur la trajectoire	Mettre en place un appareil productif capable de s'adapter à l'évolution de la demande mondiale et accélérer la mise en œuvre du Programme Cadre Intégré Renforcé d'Assistance Technique au Commerce.	Aide Publique au Développement est à 0,31% du revenu national des pays développés, en deçà de la cible onusienne de 0,7%

Source : Rapport de suivi des OMD, 2013.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 11. Appel à Projet 2013

Depuis 2008, le ministère des Affaires étrangères,, en collaboration avec les préfectures de région et la Commission nationale de la coopération décentralisée, conduit une politique de partenariat avec les collectivités territoriales, fondée sur des appels à projets annuels.

Ce dispositif transparent et respectueux de l'autonomie des collectivités territoriales a été bien reçu par celles-ci et la Commission nationale de la coopération décentralisée, une centaine de collectivités y répondent chaque année avec des projets concernant une trentaine de pays, pour un cofinancement d'environ 3 millions d'euros.

Ce dispositif tient compte des priorités de l'Etat. Il correspond à la fois aux grandes orientations de notre politique de coopération et aux domaines d'excellence des collectivités territoriales. L'objectif reste en effet la mobilisation des collectivités territoriales, d'abord sur leur savoir faire en matière de développement de territoires et celles des acteurs locaux, en leur proposant un partenariat qui puisse donner plus de cohérence et d'efficacité à leurs actions.

***Pour l'année 2013**, il est proposé de lancer un **appel à projets annuel** sur la base d'orientations géographiques et thématiques en liant le soutien à l'appui institutionnel, aux stratégies de décentralisation des Etats partenaires.*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

APPEL À PROJETS 2013 EN SOUTIEN À LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE

I. Destinataires

L'appel à projets s'adresse aux collectivités territoriales françaises et leurs groupements dans le cadre d'un partenariat de coopération décentralisée avec des autorités locales étrangères**.**

Dans tous les cas, la maîtrise d'ouvrage doit être assurée par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises ou groupements. La maîtrise d'œuvre peut être déléguée, par exemple, à une association. Toutefois, le projet doit impliquer directement les collectivités territoriales dans leurs compétences ou leurs capacités à mobiliser les acteurs de leurs territoires au profit d'une autre autorité locale. La collectivité ne peut être retenue si elle ne joue qu'un rôle de bailleur pour des actions de coopération.

II. Liste des pays éligibles

- Pays de l'Afrique subsaharienne, Madagascar, les Comores et Haïti,
- Pays du pourtour de la Méditerranée hors pays de l'UE,
- Pays éligibles à l'Aide publique au développement (APD) hors les pays émergents. Les pays émergents et les pays développés font l'objet d'une procédure distincte de cet appel à projet (voir chapitre V).

III. Partenariats avec les régions

1. Réseaux régionaux

Les régions françaises peuvent se déclarer candidates pour signer une convention avec l'Etat afin de mettre en place ou d'apporter un soutien à un réseau régional pluri-acteurs autonome à-même de s'imposer comme un dispositif régional de concertation pour les acteurs de la coopération internationale (collectivités territoriales de la région, associations ou organismes agissant à l'international).

Les réseaux régionaux pluri-acteurs jouent un **rôle d'interface** entre le Ministère et les acteurs agissant à l'international en région :

- en relayant auprès des acteurs locaux les grandes orientations du Ministère
- en encourageant les collectivités territoriales à **mettre à jour l'Atlas de la coopération décentralisée et à télédéclarer annuellement leurs crédits d'aide publique au développement**
- en apportant un **appui méthodologique aux porteurs de projets** et en accompagnant notamment les collectivités territoriales dans leurs projets à l'international, en particulier à travers des sessions d'information et de formation (méthodologie, évaluation de projets…)
- en contribuant à l'émergence de **stratégies régionales partagées** pour améliorer la mutualisation, la coordination et la mise en cohérence de l'action de l'ensemble de ces acteurs. Les actions contribuant à faire émerger des **projets de territoire**, soit régional, soit au niveau infra-régional devront être encouragés.

Les réseaux régionaux concourent par ailleurs, à l'objectif d'éducation au développement et à la solidarité internationale, en contribuant à l'information et à la sensibilisation des citoyens sur les enjeux du développement et à l'appropriation citoyenne des politiques de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

solidarité internationale. Ils participent à la promotion en région de l'engagement citoyen et solidaire via l'information et la communication sur les dispositifs de volontariat international d'échange et de solidarité.

2. Fonds conjoint Etat-région

Il est proposé aux régions qui le souhaitent la signature d'une convention avec l'Etat pour le cofinancement de projets de coopération.

Pour l'Etat, les dossiers éligibles correspondront aux projets qui répondront aux orientations définies par le présent appel à projet.

Ce dispositif est conçu comme un facteur essentiel d'intégration des politiques internationales des différents acteurs à l'échelon régional.

IV. Partenariats avec les collectivités territoriales

Trois zones géographiques prioritaires en Afrique subsaharienne, en Méditerranée, en Asie du Sud Est et **six partenariats thématiques** sont proposées.

Partenariats géographiques prioritaires

A1. Pays de l'Afrique subsaharienne, Madagascar, les Comores et Haïti

Les collectivités territoriales qui s'engagent dans des actions avec ces territoires, devront être en conformité avec les principes de la Charte européenne de la coopération en matière d'appui à la gouvernance locale et en faveur du développement économique. Seront éligibles à ce programme, les projets d'appui institutionnel, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, de renforcement des capacités de gestion, de formation. Seuls seront retenus les dossiers dans les pays où la responsabilité locale est réelle ainsi que dans les pays où un processus de décentralisation est en cours (en particulier les pays où la France et l'Union européenne ont engagé un programme de soutien à la décentralisation). L'appui institutionnel peut couvrir tous les champs de compétence des collectivités territoriales.

Les projets devront contribuer à la structuration des liens économiques et sociaux entre les acteurs du territoire donné et faciliter l'intégration économique et commerciale du territoire dans le marché national, voire régional. Les industries culturelles (livre, audiovisuel, cinéma…) sont également concernées par ce programme.

A2. Pays du pourtour de la Méditerranée sauf pays de l'UE

Les projets devront porter sur le soutien à la gouvernance locale en Méditerranée (appui institutionnel, assistance à la maîtrise d'ouvrage, amélioration des capacités de gestion, formation) dans le respect de la Charte européenne de coopération en matière d'appui à la gouvernance locale. Seuls seront retenus les dossiers dans les pays où la responsabilité locale est réelle ainsi que dans les pays où un processus de décentralisation est en cours (en particulier les pays où la France et l'Union européenne ont engagé un programme de soutien à la décentralisation). Ici aussi l'appui institutionnel peut couvrir tous les champs de compétence des collectivités territoriales.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les projets plus ambitieux dépassant le cadre de la coopération décentralisée, et susceptibles d'être présentés à des financements mobilisables, seront privilégiés pour le financement de montages de dossiers (dans le domaine de l'eau, du développement urbain durable, des énergies nouvelles, du patrimoine, du développement rural et la valorisation de ses productions notamment).

Le Maroc et la Tunisie sont pour leur part concernés par la mise en place de fonds spécifiques de soutien à la coopération décentralisée (cf. chapitre V).

A3. Pays de l'Asie du Sud Est : Birmanie, Cambodge, Laos, Vietnam

Seront éligibles à ce programme, les projets d'appui institutionnel, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, de renforcement des capacités de gestion, de formation. Seuls seront retenus les dossiers où la responsabilité locale est réelle. L'appui institutionnel peut couvrir tous les champs de compétence des collectivités territoriales.

Les projets plus ambitieux dépassant le cadre de la coopération décentralisée, et susceptibles d'être présentés à des financements mobilisables, seront privilégiés pour le financement de montages de dossiers (dans le domaine de l'eau, du développement urbain durable, des énergies nouvelles, du patrimoine, du développement rural et de la Francophonie).

Partenariats thématiques prioritaires

A côté des quatre partenariats géographiques, l'appel à projet comprend quatre programmes thématiques offrant la possibilité aux collectivités territoriales de proposer des projets de coopération sur une géographie plus large (tous les pays éligibles à l'APD sauf les pays émergents concernés par le chapitre V).

B1. Développement rural, agriculture et sécurité alimentaire.

Ce programme vise à soutenir des projets permettant aux territoires et à leurs responsables locaux de promouvoir une agriculture de proximité, de développer et de valoriser des filières de production notamment vivrières, d'améliorer et de structurer les circuits de commercialisation, de transformation et de distribution. Ces projets devront être en cohérence avec la politique nationale et complémentaire des actions menées dans le pays par les autres acteurs de la coopération française dans ce domaine, notamment l'AFD et les ONG bénéficiant de concours de l'Etat.

Les collectivités territoriales pourront en tant que de besoin bénéficier de l'expertise de la représentation permanente de la France auprès des institutions des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (OAA /FAO) à Rome via l'appui de l'assistant technique de coopération décentralisée du MAE placé auprès d'elle (Géraldine Tardivel : Geraldine.Tardivel@fao.org)

B2. Eau et assainissement, gestion des déchets

Ce programme, qui pourra recevoir l'appui méthodologique du programme solidarité Eau (www.pseau.org) - pSeau bénéficiant d'une convention de partenariat avec le MAE - vise à favoriser l'accès à l'eau et à l'assainissement des populations du Sud en assurant la promotion du financement innovant permettant de prélever un pourcentage sur la consommation d'eau (loi Oudin). Les projets ne pourront concerner que le domaine de

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

l'appui institutionnel, à l'exclusion des infrastructures et pourront comprendre dans leur financement une contribution dite « loi Oudin ».

Les projets devront tenir compte de l'approche programme AFD sur ses pays d'intervention en collaboration avec les autres bailleurs de fonds.

B3. Tourisme, patrimoine

Ce programme pourra recevoir l'appui méthodologique de l'Association des Villes d'Art et d'Histoire et des Villes à Secteurs Sauvegardées et Protégées (ANVPAH & VSSP), ainsi que de la plate-forme « tourisme responsable » mise en place sous l'égide de la CNCD. Il ne pourra concerner que des projets portant sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage locale dans la formulation d'une stratégie de développement d'un tourisme ancré dans le territoire, dans la valorisation des terroirs, et dans le renforcement d'une gouvernance locale multi-acteurs.

B4. Solidarité numérique

Ce programme qui pourra recevoir l'appui méthodologique de l'Association Villes Internet, l'eAtlas francophone d'Afrique de l'ouest (eAtlas FAO), l'Université de Toulouse-II Le Mirail, vise à soutenir des projets qui favorisent l'utilisation de TIC dans le domaine de la gestion locale, de l'apprentissage et la formation des jeunes, et des activités économiques.

B5. Services publics locaux

Ce programme vise à soutenir des projets d'appui institutionnel qui favorisent la mise en œuvre des politiques publiques axées sur le développement local durable : éducation, formation professionnelle, technologies de l'information. Dans tous les cas, la maîtrise d'ouvrage locale doit être assurée par des autorités locales françaises.

Le projet intervient sur les secteurs participant à l'amélioration des conditions de vie et d'insertion socio-économique des populations ou qui contribuent à créer des conditions plus favorables à l'investissement productif dans les pays concernés.

B6. Francophonie

Ce programme vise à soutenir des projets d'appui institutionnel qui favorisent la mise en œuvre des politiques publiques axées sur la promotion de la langue française et les valeurs de solidarité et de dialogue des cultures portées par la Francophonie sur les thématiques suivantes : éducation (hors échanges scolaires), formation professionnelle, réseau d'animation, de réflexion et d'information. Dans tous les cas, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage locale doit être assurée par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises ou leurs groupements pour mettre en œuvre les projets intégrant la francophonie.

Les collectivités peuvent s'appuyer sur les réseaux mondiaux représentatifs des régions francophones, l'AIMF et l'AIRF.

Cette action a pour objectif de soutenir en priorité les projets concernant :
- les pays de la zone géographique décrite au paragraphe A3 « Pays de l'Asie du Sud-Est : Birmanie, Cambodge, Laos, Vietnam ;
- les pays dans le voisinage de nos collectivités territoriales françaises des Outre-mer. Ex : pour les pays de l'Océanie, les projets de nos collectivités françaises de Wallis-et-Futuna, de la Nouvelle-Calédonie et de Polynésie française seront à privilégier ;
- les pays où la France est peu présente et où une demande des partenaires locaux étrangers se manifeste.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Le cas particulier des pays émergents et des pays développés

1. Pour les pays dits « émergents » ou ayant atteint un développement permettant de construire un partenariat pour le soutien à la coopération décentralisée ou ayant souhaité s'inscrire dans une démarche partenariale, les projets seront aidés uniquement dans le cadre de programmes conjoints de soutien à la coopération décentralisée entre la France et certains pays. Les thématiques prioritaires seront définies en concertation avec le pays partenaire avec l'objectif de favoriser la coopération dans le domaine du développement durable en lien avec les accords gouvernementaux qui ont pu être signés dans ce domaine.

Sont concernés d'une part, l'Argentine, la Chine, le Maroc, le Mexique et la Tunisie pour les pays où un accord de principe a été établi, et d'autre part, le Brésil, le Chili, l'Inde et la Russie où des discussions sont en cours. Pour ces pays, l'objectif est d'atteindre la parité du soutien français et des apports des pays partenaires.

2. Pour le Québec, il existe un fonds de soutien conjoint qui est le seul instrument de soutien à la coopération décentralisée franco-québécoise. Les appels à projets dans ce cadre sont lancés parallèlement sur une base biennale.

3. Les autres pays non éligibles à l'APD sont exclus du présent appel à projet y compris les pays membres de l'Union européenne. Les cofinancements seront désormais à rechercher auprès des fonds européens. Toutefois une facilité financière sera ouverte pour participer au financement de montage de dossiers permettant l'accès à ces fonds européens. Par ailleurs, la mise en place dans certains pays européens à titre transitoire de fonds conjoints pour le soutien à des projets pilotes dans le domaine de la gestion de services en réseau et de la gouvernance locale, comme pour les pays émergents, n'est pas exclue, si cette volonté se manifestait dans certains des nouveaux pays européens.

Conditions d'éligibilité

3. Mutualisation

La priorité sera donnée aux projets portés par plusieurs collectivités territoriales décidées de s'associer dans leurs actions afin de leur donner plus de cohérence et d'efficacité. Les dossiers déposés par une seule collectivité territoriale seront éligibles à une subvention à hauteur de 25% du projet global. Ce plafond pourra atteindre 35 % pour les projets mutualisés.

a) Cette mutualisation pourra se faire en France sur le territoire régional (cf. supra III), avec l'appui des réseaux régionaux, dans le pays d'accueil avec l'appui des groupes pays Cités Unies France (CUF) dans le cadre de la mission confiée à cette association par le MAE ou sur les thématiques de l'appel à projet avec le soutien des structures citées. La mutualisation pourra concerner la mise en place de coopérations sud-sud.

Les associations nationales d'élus sont également invitées à favoriser cette mutualisation.

b) Les collectivités territoriales de régions différentes qui interviennent sur un même territoire seront tenues de se rapprocher pour coordonner leurs actions afin que leurs dossiers puissent être éligibles.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

4. Apport de la ou des collectivités territoriales

Dans tous les cas, l'apport budgétaire de la ou des collectivités territoriales au projet devra être au moins égal à l'apport du MAE. L'apport des collectivités doit refléter une réelle implication dans la réalisation du projet, formalisé par une convention de coopération décentralisée avec les autorités locales concernées par le projet.

La part de valorisation (salaires) de la contribution des collectivités territoriales françaises sera retenue à hauteur maximum de 20 % de l'apport financier de la ou des collectivités françaises.

Une participation significative de la collectivité étrangère partenaire devra être recherchée ainsi qu'un soutien des autorités de l'Etat lorsque cette éventualité est possible.

5. Durée

Les projets s'inscrivent sur une période d'un an. Il sera demandé aux collectivités territoriales de déposer durant le premier semestre 2014, un compte rendu technique et financier justifiant des actions et de l'engagement de la collectivité territoriale.

6. Complémentarité avec l'action de l'AFD

L'Agence Française de Développement (AFD) est susceptible d'être partenaire des collectivités territoriales dans le cadre de son activité de financement au profit de bénéficiaires dans les pays en développement. Les collectivités territoriales françaises peuvent accompagner les programmes et projets financés par l'AFD qui appellent une expertise de leur part dans le cadre de conventions signées avec les collectivités étrangères.

Les collectivités françaises peuvent aussi recevoir le soutien de l'Agence sur des thématiques ou des géographies considérées par l'AFD comme prioritaires pour remplir plus efficacement ses missions dans le cadre d'appels à proposition spécifiques, au profit de bénéficiaires du Sud.

Dans ce cas, le soutien de l'Etat s'effectuera prioritairement par le partenariat entre maîtres d'ouvrage (AFD et collectivités territoriales), et les projets ne seront alors pas éligibles au financement du ministère.

7. Priorité aux collectivités nouvelles

Les collectivités territoriales n'ayant pas déposé de dossier dans le cadre de l'appel à projets annuel 2011 ou triennal 2010-2012, seront prioritaires dans l'étude de leur dossier et la sélection de leur projet.

8. Intégration des jeunes

Les projets qui, dans le cadre des partenariats proposés, permettront à des jeunes de la collectivité territoriale française de s'impliquer dans les actions seront privilégiés.

Cette intégration ne devra pas se limiter à de simples échanges (scolaires, linguistiques…) mais mettre en œuvre de véritables actions de coopération, impliquant des jeunes ayant le statut de volontaires de solidarité internationale ou d'engagés du service civique.

9. Respect des principes d'efficacité de l'aide

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les projets devront indiquer comment ils intègrent les engagements de la Déclaration de Paris et du programme d'action d'Accra[120] sur l'efficacité de l'aide. La Déclaration de Paris identifie des principes généraux destinés à renforcer l'efficacité de l'aide tandis que le programme d'action d'Accra liste un ensemble de mesures prioritaires de mise en oeuvre de ces principes. La France s'est engagée à mettre en oeuvre ces deux textes dont certaines dispositions sont susceptibles de s'appliquer à la coopération décentralisée, tout particulièrement dans les domaines suivants : alignement sur les priorités des partenaires, renforcement des capacités, renforcement de la prévisibilité et de la transparence de l'aide, gestion orientée vers les résultats, renforcement de la redevabilité mutuelle, division du travail et complémentarité des intervenants en coopération.

10. Retombées ou retours attendus en France

Les collectivités préciseront dans les projets, leurs attentes sur les retombées locales en termes de création de valeur, d'activité économique et d'emplois ainsi que les retours attendus pour la ou les collectivités françaises.

11. Evaluation

Les projets devront inclure un dispositif d'évaluation et prévoir les conditions d'une pérennité du projet. Les collectivités françaises qui le souhaitent, peuvent demander un accompagnement pour le processus d'évaluation auprès de l'association F3E, partenaire du MAE.

12. Communication

Chaque projet devra donner lieu à une communication associant le MAE, tant auprès des habitants de la collectivité territoriale française en lien avec la DAECT, qu'auprès de ceux de la collectivité bénéficiaire en lien avec l'Ambassade de France dans le pays concerné. Dans les comptes rendus intermédiaires et définitifs de l'action, un justificatif de cette communication et de la mention du soutien du MAE devra être apporté.

13. Procédure de dépôt des dossiers

Le dépôt des dossiers sera effectué en ligne selon la procédure dématérialisée sur le portail de la coopération décentralisée, à l'adresse : www.diplomatie.gouv.fr/cncd. Aucun dossier ne sera accepté sous format papier. Chaque collectivité territoriale doit créer un compte dans l'Extranet de la CNCD afin de bénéficier d'un identifiant et d'un mot de passe personnels.

14. Téléprocédures

La Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales a mis en ligne deux téléprocédures (mise à jour de l'Atlas et télédéclaration de l'aide publique au développement) à l'attention des collectivités territoriales sur le portail.

---

[120] Les textes complets sont disponibles sur Internet aux adresses suivantes : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide : http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf ; Programme d'action d'Accra : http://www.oecd.org/dataoecd/58/17/41202027.pdf

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Il est demandé aux collectivités territoriales et groupements candidats à l'appel à projet d'une part de **télédéclarer chaque année leur aide publique au développement**. Elles vérifieront, d'autre part, que tous les projets qu'elles mènent à l'international (y compris les jumelages européens) sont détaillés dans l'Atlas français de la coopération décentralisée en ligne sur le portail. **Dans le cas contraire, aucun cofinancement ne sera accordé.**

15. Calendrier

Les dossiers devront être déposés en ligne avant le **28 février 2013.**

Les collectivités territoriales sont invitées à prendre le plus en amont possible tous les contacts nécessaires auprès des services placés sous l'autorité de l'Ambassadeur de France qui sont leurs interlocuteurs privilégiés pour éclairer le contexte local de leur coopération. La liste des projets retenus sera arrêtée **avant fin avril 2013** après réception au plus tard le 15 mars 2013 des avis des Ambassades, des Préfectures de région et des services du ministère des Affaires étrangères.

CONTACTS :

· **Afrique occidentale :** andree.pasternak@diplomatie.gouv.fr
· **Afrique australe, centrale et orientale:** michel.gardas@diplomatie.gouv.fr
· **Amériques, Caraïbes :** martine.zejgman@diplomatie.gouv.fr
· **Asie (sauf Chine) et Océanie, procédure dématérialisée :** maurille.berou@diplomatie.gouv.fr
· **Chine :** jean-claude.levy@diplomatie.gouv.fr
. **Europe, Russie :** pierre.pougnaud@diplomatie.gouv.fr
· **Méditerranée, Balkans et Proche-Orient :** anne-marie.reingold@diplomatie.gouv.fr

MAE/DGM/DAECT
57, Boulevard des Invalides
75007 PARIS
secretariat.dgm-aect@dilpomatie.gouv.fr

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 12. Circulaire campagne mise à jour Atlas de la coopération décentralisée 29 mai 2013

Le Ministre des Affaires étrangères
à
Mesdames et Messieurs les Préfets de région et de département
(métropole et DOM)

OBJET : Circulaire : campagne 2013 de mise à jour de l'Atlas français de la coopération décentralisée

---

La Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales lance une campagne de mise à jour de l'Atlas français de la coopération décentralisée.

Depuis 2009, la Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) met à disposition de tous les acteurs de la coopération décentralisée un **Atlas français de la coopération décentralisée et des autres actions extérieures**. Cet Atlas recense de manière cartographique toutes les actions extérieures menées par les collectivités territoriales françaises : coopérations décentralisées (y compris les jumelages) et l'ensemble des actions ponctuelles ou non conventionnées.

Vitrine pour les collectivités territoriales, l'Atlas de la coopération décentralisée est un véritable **outil au service de la mutualisation et des synergies**. Cet Atlas en ligne est d'une part un outil fiable visant à une meilleure connaissance de la coopération décentralisée ; d'autre part, il constitue un instrument au service de la cohérence et de l'efficacité des actions extérieures des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale.

Cette campagne annuelle de mise à jour concerne **plus de 4 800 collectivités territoriales françaises** qui sont à ce jour recensées dans l'Atlas (conseils régionaux, conseils généraux, communautés urbaines, structures intercommunales, métropoles, communes) et de nouvelles qui auraient, entre temps, engagé des coopérations décentralisées.

I.L'Atlas français de la coopération décentralisée : vitrine pour les collectivités territoriales et outil au service de la mutualisation

L'Atlas français de la coopération décentralisée reflète de façon fidèle, à l'aide de fiches-projets, les **actions extérieures menées par les collectivités territoriales françaises.**

A ce jour, y sont recensés :

- 4807 collectivités territoriales françaises engagées à l'international,
- 10250 collectivités locales partenaires dans 147 pays,
- 12658 projets de coopération décentralisée,

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- 718 projets dans le cadre d'autres actions extérieures.

Les collectivités territoriales disposent de plusieurs pages dans l'Atlas qui comprennent :

- leurs élus et cadres territoriaux en charge des relations internationales,
- leur aide publique au développement (montants par année),
- la liste des associations et réseaux internationaux auxquels elles adhèrent et/ou qu'elles utilisent pour leurs actions extérieures,
- leurs projets de coopération décentralisée,
- leurs actions extérieures non conventionnées appelées « actions extérieures ».

L'Atlas français de la coopération décentralisée est désormais accessible sur France diplomatie (www.diplomatie.gouv.fr/CNCD) en libre accès. Les pages qui concernent chaque collectivité sont donc accessibles par tout internaute.

II. Campagne de mise à jour

1. Où les collectivités peuvent-elles consulter les pages les concernant dans l'Atlas français de la coopération décentralisée ?

La page concernant chaque collectivité territoriale dans l'Atlas français est consultable à l'adresse suivante : http://www.cncd.fr/frontoffice/bdd-monde.asp
Les collectivités y trouveront notamment une cartographie « Google Maps » de leurs coopérations ainsi que le détail des projets qu'elles mènent (fiches-projets). Les collectivités doivent sélectionner dans le menu déroulant, situé en colonne de gauche, le nom de leur collectivité.

2. Comment mettre à jour ses données ?

Une **téléprocédure de mise à jour** de l'Atlas français est disponible à l'adresse suivante après identification : http://www.cncd.fr/frontoffice/ext-connexion.asp. Les collectivités pourront mettre à jour l'ensemble des données qui les concernent et qui apparaissent dans l'Atlas.

Afin de pouvoir mettre à jour ces données, les agents des collectivités doivent disposer de **codes d'accès** (identifiant et mot de passe).

- Si les agents ne disposent pas de codes d'accès, ils doivent créer un profil à cette page : http://www.cncd.fr/frontoffice/ext-profil-creation-01.asp. Lors de la saisie du formulaire d'inscription, ils choisiront eux-mêmes un identifiant et un mot de passe. Ces codes leurs permettront d'accéder à la téléprocédure de mise à jour de l'Atlas français.

- En cas d'oubli de leurs codes d'accès, les agents les retrouveront directement en ligne à cette page : http://www.cncd.fr/frontoffice/ext-password-perte.asp. Ils leurs seront adressés automatiquement par courriel.

Cinq parties doivent être vérifiées et éventuellement mises à jour :

a. Elus et cadres territoriaux

-> La mise à jour se fait dans l'onglet « Elus et cadres territoriaux ».

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Les collectivités vérifieront les prénoms, noms, titres et courriels des élus et cadres territoriaux en charge des relations internationales recensés. Elles peuvent les modifier, les supprimer et ajouter de nouveaux contacts. Il est impératif de bien vérifier l'adresse courriel saisie.

b. Associations et réseaux internationaux

-> La mise à jour se fait dans l'onglet « Associations et réseaux internationaux ».

Les collectivités vérifieront que les associations et les réseaux internationaux auxquels elles adhérent et/ou qu'elles utilisent pour leurs actions extérieures sont bien intégrés. Elles pourront les supprimer ou ajouter de nouvelles associations ou réseaux.

c. Aide publique au développement

-> La mise à jour se fait dans l'onglet « Aide publique au développement ».

Comme chaque année, dans le cadre de l'enquête menée par la Direction générale du Trésor et de la politique économique au ministère de l'Économie et des Finances et par l'OCDE, il est demandé, au titre de l'article L. 1115-6 du Code général, à toutes les collectivités territoriales de télédéclarer les données portant sur leurs versements au titre de l'Aide publique au développement.

Les collectivités vérifieront que le montant de leur aide publique au développement 2011 est bien saisi. Il s'agit du montant en ressources propres (y compris les frais de service) en euros que chaque collectivité a alloué en 2011 à des projets dans des pays en développement uniquement ou via des associations ou ONG locales agissant pour leur compte dans des pays en développement. Si le champ de saisie 2011 est vierge, cela signifie que la collectivité n'a pas télédéclaré ses données en mai-juin 2012. Les collectivités ne peuvent pas modifier les données des années précédentes.

Il est rappelé que les collectivités territoriales et groupements qui n'auront pas télédéclaré leur APD de 2012 ne pourront prétendre aux demandes de subventions dans le cadre des appels à projets annuels (2013) et triennaux (2013-2015) ainsi que les appels bilatéraux de 2013.

La télédéclaration « e-APD 2013 » portant sur les montants de l'année calendaire 2012, sera ouverte en ligne à partir du 3 juin jusqu'au 3 juillet 2013.

d. Coopérations décentralisées

-> La mise à jour se fait dans l'onglet « Coopérations décentralisées ».

Les collectivités trouveront dans cette partie un bilan des coopérations décentralisées qu'elles mènent, classées par pays.

- Pour chaque pays, elles vérifieront que le **nom de leur partenaire** est correctement orthographié (en lettres minuscules). Pour cela, il suffit de cliquer sur le bouton « modifier » à droite du nom de leur partenaire. Si cette coopération est un **jumelage**, elles vérifieront que la case correspondante est bien cochée.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- Pour chaque pays, elles vérifieront que les **fiches-projets** sont complètes et détaillées. Les collectivités compléteront le plus de champs possibles. Les champs obligatoires comportent un astérisque. Pour cela, il suffit de cliquer sur le bouton « modifier » à droite de la colonne intitulée « nombre de projets » puis à droite de la colonne « thématiques d'intervention ».

A noter :

- Si les collectivités souhaitent **supprimer une coopération** (ainsi que les projets attenants), il suffit de cliquer sur le bouton « supprimer » à droite du nom du partenaire.

- Si les collectivités souhaitent conserver une coopération mais **supprimer un projet**, il suffit de cliquer sur le bouton « supprimer » à droite de la colonne intitulée « nombre de projets ».

- Si les collectivités souhaitent **ajouter un projet** à une coopération existante, il suffit de cliquer sur le bouton « + » à droite de la colonne intitulée « nombre de projets ».

- Si une coopération qu'elles mènent n'est pas recensée et qu'elles souhaitent **ajouter une nouvelle coopération**, il suffit de cliquer en bas de page sur le bouton « ajouter une nouvelle coopération décentralisée ».

- Dans les fiches projets, il est primordial d'indiquer le **statut de chaque projet** : en cours, en sommeil ou terminé (et d'indiquer l'année lorsque cette information est demandée).

e. Autres actions extérieures

-> La mise à jour se fait dans l'onglet « Autres actions extérieures ».

D'après la recommandation du rapport d'André Laignel et de la CNCD du 29 janvier 2013, le concept «d'action extérieure des collectivités territoriales» doit être reconnu comme tel et promu dans la loi, en place de celui de «coopération décentralisée», plus restrictif.

Les collectivités trouveront dans cette partie un bilan des **actions extérieures non conventionnelles** qu'elles mènent, classées par pays.

Dans cette partie, seules sont recensées les actions extérieures que les collectivités mènent à l'international (actions qui ne font pas l'objet de convention). Si une action extérieure recensée est en fait une coopération décentralisée, les collectivités devront la supprimer et la recréer dans l'onglet « coopération décentralisée ».

- Pour chaque pays, elles vérifieront que le **nom de leur partenaire** est correctement orthographié (en lettres minuscules). Pour cela, il suffit de cliquer sur le bouton « modifier » à droite du nom de leur partenaire. Si cette coopération est un **jumelage**, elles vérifieront que la case correspondante est bien cochée.

- Pour chaque pays, elles vérifieront que les **fiches-projets** sont complètes et détaillées. Les collectivités compléteront le plus de champs possibles. Les champs obligatoires comportent un astérisque. Pour cela, il suffit de cliquer sur le bouton « modifier » à droite de la colonne intitulée « nombre de projets » puis à droite de la colonne « thématiques d'intervention ».

A noter :

- Si les collectivités souhaitent **supprimer une action** (ainsi que les projets recensés dans cette action), il suffit de cliquer sur le bouton « supprimer » à droite du nom du partenaire.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

- Si les collectivités souhaitent **conserver une action** mais **supprimer un projet**, il suffit de cliquer sur le bouton « supprimer » à droite de la colonne intitulée « nombre de projets ».

- Si les collectivités souhaitent **ajouter un projet** à une action existante, il suffit de cliquer sur le bouton « + » à droite de la colonne intitulée « nombre de projets ».

- Si une action qu'elles mènent n'est pas recensée et qu'elles souhaitent **ajouter une nouvelle action**, il suffit de cliquer en bas de page sur le bouton « ajouter une nouvelle action extérieure ».

III.Contacts

L'équipe de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales est à la disposition des collectivités territoriales et de leurs groupements pour apporter son concours à la réussite de cette opération.

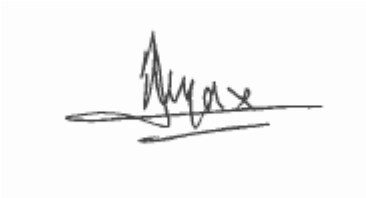
En lien avec les correspondants régions de la DAECT, les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR), placés sous l'autorité des préfets de région, interviennent directement dans l'instruction et le suivi des projets en donnant leur avis, et assurent un rôle de contrôle de légalité de l'ensemble du processus (aide à la décision, délégation de crédits, contribution à la communication de l'Etat en région).

Pour tout demande d'information, les collectivités territoriales peuvent prendre l'attache de :

Maurille BEROU
Chargé de mission auprès du Délégué pour l'action extérieure des collectivités territoriales
maurille.berou@diplomatie.gouv.fr

Vous voudrez bien porter la présente circulaire à la connaissance de toutes les collectivités territoriales et de tous les EPCI, de votre ressort territorial, menant des projets de coopérations décentralisées y compris tous les jumelages, même européens, et les coopérations menées dans le cadre de la loi Oudin-Santini, ou ayant engagé des actions extérieures.

Le Secrétaire général de la Commission nationale de la coopération décentralisée



Jean Michel DESPAX

Délégué pour l'action extérieure des collectivités territoriales

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Affaire suivie par Maurille Bérou – maurille.berou@diplomatie.gouv.fr
57 boulevard des Invalides 75007 PARIS
Tél. : 01 43 17 62 71 – Télécopie : 01 43 17 63 67

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 13. Les personnes interviewées

Tableau 53. Les personnes interviewées dans la phase exploratoire

	Nom	Institution	Fonction	Pays	Modalité d'entretien
1	Arif Youcef	MAEE	Assistant technique	France	Face à Face
2	Beyna Jean-Michel	MAEE	Assistant technique	France	Face à Face
3	Boucalt Mireille	Ministère des Affaires Etrangères Gabon	Directrice	Gabon	Face à Face
4	Caradec Toussaint	Ambassade de France au Sénégal	Expert technique	France	Face à Face
5	Derisbourg François	Lianes Coopération	Chargé de mission	France	Face à Face
6	Diaw Mamadou Dior	Direction de la coopération décentralisée	Directeur	Sénégal	Face à Face
7	Diouf Yaye Ndiaye Diop	ART Gold	Experte en Développement Economique Local du Programme ART GOLD	Sénégal	Face à Face
8	Fall Khady	Direction de la coopération décentralisée	Chargé de mission	Sénégal	Face à Face
9	Gairin-Calvo Damien	Ambassade de France au Sénégal	Conseiller technique	France	Téléphonique
10	Gaye Khady Dieng	Ministère de la coopération internationale, de l'aménagement du territoire, des transports aériens et des infrastructures	Chef de la division Accord et Partenariats	Sénégal	Face à Face
11	Ibinga Mélanie	Mairie Libreville	Directeur adjoint la Direction de la coopération décentralisée	Gabon	Face à Face
12	Nang Alexis	Mairie de Libreville	Directeur général des affaires juridiques	Gabon	Face à Face
13	Obame ondo Jean-Martin	Mairie de Libreville	Conseiller	Gabon	Face à Face
14	Ondo Ndong Michèle	Ministère de l'intérieur, de la Sécurité Publique, de l'Immigration et de la Décentralisation	Conseiller technique chargé des collectivités locales	Gabon	Face à Face
15	Pasternak Andrée	DAECT MAEE	Chargée de mission auprès du Délégué	France	Téléphonique
16	Reilhac Christophe	SCAC Libreville	Attaché de coopération	France*	Téléphonique
17	Mounguengui Marcel	Mairie Libreville	Directeur de la coopération décentralisée	Gabon	Face à Face
18	Bouchau Damien	Direction de l'Assistance Technique	Conseiller technique	Sénégal	Face à Face
19	Sonko Souleymane	Direction de l'Assistance Technique	Chargé de programme	Sénégal	Face à Face

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 54. Les personnes interviewées pour l'étude de cas

	Nom	Institution	Fonction	Pays	Modalité d'entretien	Nom de partenariat
1	Allogho Arcadius	ONG Agir pour le Développement	Président	Gabon	Face à Face	Clermont-Ferrand/Oyem
2	Allogho Mengara Rose	Mairie d'Oyem	Maire	Gabon	Téléphonique	
3	Chapon Jacqueline	Mairie Clermont-Ferrand	Adjoint au Maire en charge des Affaires Scolaires	France	Face à Face	
4	Crouau Carine	Mairie de Clermont-Ferrand	Rédacteur de Presse	France	Face à Face	
5	Verdier Adeline	Mission des Relations Internationales Clermont-Ferrand	Chargée de mission	France	Face à Face	
6	Quenot Gérard	Mission des Relations Internationales de Clermont-Ferrand	Directeur	France	Face à Face	
7	Blaise Bruno	Communauté d'agglomération de Castres-Mazamet	Responsable de l'Observatoire socio-économique	France	Téléphonique	Castres-Mazamet/Guédia waye
8	Cisse Matar	Ville Rufisque	Directeur de projet	Sénégal	Téléphonique	Nantes/Rufisque
9	Coutts Lesley	Mairie de Caen	Chef du service Europe, relations internationales et coopération décentralisée	France	Téléphonique	Caen/Thiès
10	Hekeella Flavien	Conseil départemental du Komo-Mondah	Conseiller	Gabon	Téléphonique	Courcouronnes/Komo-Mondah
11	Essone Jean	Mairie de Courcouronnes	Responsable du Service Education	France	Téléphonique	
12	Fereira Lino	CG Seine Saint-Denis	Chef du service Relations Inter.	France	Face à Face	Seine Saint-Denis/Port-Gentil
13	Goetz vincent	CR Poitou-Charentes (AVSF)	Volontaire solidaire international à Fatick, Sénégal	France	Téléphonique	Poitou-Charentes/Fatick
14	Sene Paul	l'ARECAF (Association Régionale des Eleveurs Caprins de Fatick)	Directeur	Sénégal	Téléphonique	
15	Goldstein Sophie	Mairie de Lille	Chargée de mission Relations Internationales	France	Face à Face	Lille/Saint-Louis
16	Julian richard	Mairie de Lille	Correspondant technique à Saint-Louis du Sénégal	France	Téléphonique	
17	Le Bris Cédric	CG des Yvelines	Responsable de la coopération décentralisée	France	Téléphonique	Yvelines/Matam
18	Lesot Jean-Paul	Ville La Garde	Responsable du service jeunesse	France	Téléphonique	La Garde/Mbao
19	Pierrot Jean	Ambassade de France au Sénégal	Conseiller technique/relai local à Ziguinchor	France*	Téléphonique	La rochelle/Ziguinchor
20	Rineau Jocelyne	Mairie Malakoff	Directrice des affaires culturelles	France	Téléphonique	Malakoff/Ngogom
21	Sagna Boubacar	Mairie de Toulouse	Chargé de mission	France*	Téléphone	Toulouse/Saint-Louis
22	Seck Assane	Antenne Régionale du Nord-Pas-de-Calais au Sénégal	Coordinateur de programmes de coopération	France	Téléphonique	Nord-Pas-de-Calais/Saint-Louis
23	Veillon Marie	CR Nord-Pas-de-Calais	Chargée de mission	France	Face à Face	
24	Diallo Boubacar	CG de l'Isère	Chargé d'appui à la coopération	France	Téléphonique	Isère/Tambacounda
25	Thioune Amar	CG de l'Isère	Chef de Service Coopération décentralisée	France	Téléphone	

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexe 14. Présentation des autres cas de coopération décentralisée

Bouguenais/ Communauté Rurale de Yène

Située à 50 km de Dakar et à 23km de Rufisque, la Communauté Rurale de Yène compte environ 30 000 habitants répartis sur 9 villages, dont sept sont situés le long du littoral. L'activité relève principalement de la pêche et de l'agriculture.

Historique

Les relations entre la ville de Bouguenais et la Communauté Rurale de Yène sont nées en 2009, alors que les deux communes recherchaient des collectivités partenaires et, notamment la ville de Bouguenais, désireuse de mettre en œuvre un nouveau projet au Sénégal, suite à la rupture du partenariat avec la Communauté rurale de Ballou.

A l'occasion du déplacement à Yène d'une délégation d'élus et de représentants de l'association Bouguenais Jumelage Coopération en novembre 2010, des pistes communes de travail ont été étudiées, aboutissant à une proposition concrète de partenariat sur trois ans, voire au-delà, si chaque partie souhaite s'engager dans des relations durables.

Objectif(s)

La convention cadre triennale signée en avril 2011 établit un cadre déontologique et politique basé sur les principes universels de développement durable et du respect de la laïcité. Elle prévoit la signature de conventions annuelles définissant les programmes et les moyens mobilisés.

Les thématiques visées sont diversifiées : la gouvernance locale, les équipements de santé publique, les actions éducatives, les échanges culturels, sportifs et l'engagement associatif et citoyen, ainsi que tout projet s'inscrivant dans une démarche de progrès social et de démocratie participative.

A la demande du Conseil Rural de Yène, les premiers projets à mettre en œuvre (2011-2012-2013) sont axés sur la santé. La convention annuelle signée en décembre 2011 prévoit ainsi la participation financière de la mairie de Bouguenais à hauteur de 13000 euros pour l'équipement en système d'énergie solaire de deux maternités et de 1500 euros pour le montage technique du dossier de maison médicale pour la communauté rurale.

La Ville de Bouguenais a ainsi mobilisé des fonds dès 2011 pour équiper de panneaux photovoltaïques les deux maternités et a mobilisé des fonds en 2012 pour un projet pluriannuel d'extension d'un poste de santé (maison médicale) destiné à pallier le manque actuel d'équipement de santé sur son territoire et répondre aux besoins de la population, principalement :

- pour le suivi des grossesses à risque et limiter la mortalité infantile avec un service d'échographie (L'Etat sénégalais affectera le personnel qualifié)

- pour les soins dentaires avec le soutien d'SOS dentiste qui s'engage à mettre en place une cellule de veille et à assurer l'intervention hebdomadaire d'un chirurgien-dentiste.

La Ville de Bouguenais envisage de déposer une demande de subvention dans le cadre de l'appel à projet 2013-2014 de l'Etat et de la Région pour ce projet.

Parallèlement, un travail transversal est entrepris avec Nantes Métropole pour une coopération groupée dans le domaine de l'Etat Civil. En complément, l'Association Bouguenais Jumelage-Coopération apporte une aide financière à un village isolé par le financement de panneaux photovoltaïques pour l'école.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Une réflexion est engagée pour le développement d'échanges culturels. Dans cette perspective, deux élus Bouguenais et deux responsables de l'ABJC ont participé au colloque «africités » à Dakar (décembre 2012).

Communauté d'agglomération du Sicoval (sud-est toulousain) / Communauté rurale de Gandon

Située à l'embouchure du fleuve Sénégal, la communauté rurale de Gandon regroupe 83 villages disséminés sur environ 560 km². La majorité de la population active est agriculteur (65%) et éleveur (25%). La pêche et l'exploitation du sel sont également d'importantes activités pour les populations riveraines des zones propices (bandes côtière et fluviale et Gandiolais).

Historique

Les premiers contacts ont débuté en 2002 et ont été centrés sur l'identification et l'analyse des besoins locaux à l'initiative du conseil de la communauté d'agglomération du Sicoval : délibération du 25 juin 2002 portant sur la définition du cadre d'intervention de la communauté en matière de coopération décentralisée.

Objectif(s)

L'appui institutionnel vise l'élaboration de plans d'aménagement villageois (en partenariat avec l'Université de Toulouse Le Mirail) ; la mise en œuvre du plan d'occupation et d'affectation des sols ; la mise en place de plans de formation (décentralisation, recette locale, informatique…) ; la construction et l'équipement de bâtiments communaux (maison communautaire, marché…).

L'appui au développement durable consiste à favoriser l'accès à l'eau potable et à l'assainissement (construction d'une station de potabilisation et de son réseau de distribution, l'aménagement de latrines…) et soutenir la création d'activités génératrices de revenus respectueuses de l'environnement (plantation de vergers et formation des arboricultrices, aide à la filière élevage).

Un dernier objectif porte sur la mise en relation des acteurs des deux territoires par le soutien aux échanges entre les jeunes du nord et du sud (jumelage scolaire, chantiers de jeunes…) et l'accompagnement des projets des acteurs (par exemple, l'électrification solaire d'écoles et de cases de santé réalisée par Électriciens sans Frontières).

Description détaillée des projets

Pour les 5 premières années, les actions ont initialement porté en matière d'appui institutionnel sur : l'agrandissement de la maison communautaire, des voyages d'études et formation, la réalisation d'un journal (1 ex) et d'une émission de radio, l'achat d'un véhicule de service et la construction d'un terrain de sport. En matière d'appui au développement économique, il y a eu la réalisation d'un schéma directeur tourisme, la définition d'un programme de réhabilitation de 7 parcs de vaccination, des formations des éleveurs aux 1ers soins vétérinaires et la construction d'un magasin de stockage de fourrages. En matière d'appui à la gestion de l'espace, des opérations ont été réalisées sur l'informatisation de la communauté rurale, la formation des animateurs POAS, la création et mise en gestion d'un bois de village. Le rapprochement entre les acteurs a été notamment conforté par l'organisation annuelle de « Sicoval Sans Frontières » (SSF) avec les associations du Sicoval, l'animation d'un stand de Gandon lors de SSF 2005 ainsi que la mise en place d'un jumelage entre deux collèges d'Ayguesvives et de Gandon.

La signature du protocole de coopération décentralisée 2008-2010 a engagé la communauté du Sicoval vers le recentrage des axes d'intervention autour de l'appui institutionnel et de la salubrité publique (déchet, assainissement …), un partenariat envisagé autour d'un projet d'Électriciens sans frontières (ESF) et une réflexion autour d'un partenariat avec l'Agence de l'Eau Adour-Garonne et de la mise en place de la loi Houdin. Ainsi, depuis octobre 2008, la branche ayguesvivoise d'Electriciens Sans Frontières conduit à Gandon un projet

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

de 3 ans d'électrification solaire de 7 cases de santé et de 15 écoles. Le projet prévoit également d'accompagner la création d'une section de formation professionnelle au centre de formation régional de St-Louis pour l'installation et l'entretien de ces équipements.

Conseil Régional de Franche-Comté / Région de Kolda

La région de Kolda, située dans le centre sud du Sénégal, est l'une des 14 régions du Sénégal. Elle est composée de 3 départements depuis le redécoupage de 2008 (Kolda, Médina Yoro Foulah et Vélingara), 11 départements, 50 collectivités locales : 1 Région, 6 Communes et 43 Communautés rurales. Elle s'étend sur 21 011 km². Sa population est de 847 243 habitants et sa capitale administrative est Kolda.

Dans son ensemble, la population de Kolda habite en milieu rural, le taux d'urbanisation étant faible de l'ordre de 21%. C'est une population fortement marquée par sa jeunesse, avec plus de 57% de moins de 20 ans.

L'économie est principalement axée sur l'agriculture (dont l'élevage), l'industrie textile et le tourisme associé à l'artisanat. La région dispose de ressources en eau très importantes et d'un réseau hydrologique dense. Elle présente de réelles potentialités quant à la production agricole.

Historique

C'est en mai 2006 qu'a démarré le partenariat entre le Conseil régional de Franche-Comté et le Conseil régional de Kolda, suite à une rencontre entre les deux Présidents à Besançon. Cette visite s'inscrivait dans une dynamique de développement d'un projet de coopération avec la Région Franche-Comté.

A son terme, un mémorandum a été signé par les deux parties qui se sont engagées à coopérer dans les domaines suivants : le développement de l'agriculture et de l'élevage, la conservation et la transformation de produits locaux, et la valorisation du domaine forestier.

Suite à ce mémorandum, les deux Conseils régionaux ont souhaité inscrire leur coopération dans la durée pour contribuer directement au développement humain, social et économique de la région de Kolda. Ils ont donc signé le 25 novembre 2007 à Kolda une première convention cadre de coopération décentralisée.

Objectif(s)

Le partenariat vise d'abord le développement d'une coopération institutionnelle dont l'objectif principal est de contribuer au renforcement de la décentralisation et des capacités institutionnelles du Conseil régional de Kolda ;

Au-delà, il s'agit de promouvoir le développement de la production laitière locale, par l'amélioration des centres de collecte, la transformation et la commercialisation des produits laitiers ; de soutenir le développement de l'élevage et de la génétique bovine ; de former les inséminateurs, transformateurs et les éleveurs, dans le respect de la culture Peul ; et d'appuyer l'organisation et la structuration des associations, groupements ainsi que les coopératives agricoles.

Description détaillée des projets :

Le partenariat s'est mis en œuvre à partir de missions de formation et d'assistance à la filière laitière ; de la signature d'une convention tourisme et d'une rencontre de l'industrie laitière avec une délégation sénégalaise et des investisseurs sénégalais ; d'un voyage d'étude de 25 étudiants de BTS ACSE 1ère année du Lycée Granvelle au Sénégal dans la Région de Kolda : de l'analyse de projets de développement local et la compréhension du système agraire en partenariat avec l'AFDI ; de la formation technique et culturelle en Franche-Comté à l'ENIL de Mamirolle de deux semaines intitulé « découverte de l'agroalimentaire laitier franc-comtois, de la tradition à l'innovation » destinée à des transformateurs laitiers de Kolda.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Conseil Régional d'Ile de France / Conseil Régional de Dakar.

Située à l'extrême Ouest du Sénégal et du continent africain, la région de Dakar est une presqu'île de 550 km², qui accueille près de t 21% de la population du Sénégal.

Elle présente une population jeune, 47% de la population est âgée de moins de 20 ans, qui vit à 96,7% en zone urbaine. Seule la commune de Rufisque conserve une zone rurale. La population est inégalement répartie sur le territoire régional avec des densités variant de 22 108 hab. au km² (Guédiawaye) à 842 hab. au km2 (Rufisque) La région constitue un lieu de migration privilégié pour les habitants des régions voisines.

Sur le plan de l'organisation administrative, la région de Dakar est découpée en quatre départements (Dakar, Guédiawaye, Pikine et Rufisque) et 10 arrondissements. Elle abrite 53 collectivités locales : une Région, 6 Communes, 43 Communes d'arrondissement et 2 Communautés rurales

Grâce à son réseau international de communications (aéroport, port, chemin de fer, routes, télécommunications), la région de Dakar constitue le centre de rencontre et d'échange sur le plan culturel, politique et commercial, elle abrite la capitale nationale et concentre donc une grande partie du potentiel économique, social, administratif et politique du pays.

Historique

Les contacts entre les deux régions sont réguliers depuis les années 1990. Ils ont abouti à la signature d'un accord de partenariat sur la base d'un relevé de décisions élaboré par un comité mixte (2001) définissant les orientations de la coopération décentralisée entre les deux Régions.

Objectif(s)

Initialement, l'objectif principal était d'accompagner le Conseil régional de Dakar dans le cadre de la décentralisation au Sénégal. Le partenariat s'est surtout concentré sur des enjeux de formation et d'éducation.

Description détaillée des projets :

Dans le domaine de la décentralisation, l'appui s'est notamment traduit par la formation des élus et du personnel du conseil régional de Dakar (2007).

Dans le domaine de l'éducation, l'appui s'est initialement centré sur la construction et l'équipement du lycée de Rufisque (2001), s'est poursuivi par un programme de bourses d'études pour des étudiants de l'enseignement supérieur (2001-2008), par la Dotation des lycées de la région de Dakar en kit de prévention du SIDA (2004), par la réalisation d'un schéma régional des formations professionnelles (2004) et la dotation des bibliothèques de la région de Dakar en livres et documents (2002-2008).

Dans le domaine de l'environnement et de l'agriculture, plusieurs grands chantiers ont été menés : protection de la forêt de M'bao (2004), transformation et valorisation agricole de déchets urbains et renforcement des capacités des éleveurs de la région de Dakar (2007-2008).

Dans le domaine culturel, social et économique, la région Ile de France a soutenu le Festival international du conte et de la parole de Gorée (2007-2008), a contribué à la mise en œuvre d'un programme de protection des enfants des rues (depuis 2007) et appuyé la création d'une pépinière d'entreprises (2011).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Conseil Régional de Rhône-Alpes / Conseil Régional de Saint-Louis

La région de Saint-Louis est limitée au Nord par la Mauritanie, au Sud par la région de Louga, à l'Est par la région de Matam et à l'Ouest l'Océan Atlantique. Sa population est estimée à 893 857 habitants en 2004 pour une superficie de 19 034 km2.

Sur le plan administratif, la région est découpée en trois départements (Podor, Dagana et Saint-Louis) et sept arrondissements. Elle abrite 25 collectivités locales : 1 Région, 8 Communes et 16 Communautés rurales.

La région de Saint-Louis a une vocation fortement agricole en raison de ses importantes potentialités hydriques et foncières. En effet, la présence du fleuve Sénégal et de ses affluents permettent deux types de cultures : les cultures irriguées et celles de décrues qui se développent tout au long de la vallée et du delta du fleuve Sénégal.

Le tourisme y est particulièrement développé grâce à la richesse des écosystèmes (réserves et parcs nationaux), et au classement au patrimoine mondial de l'UNESCO de la ville de Saint-Louis. Malgré les importantes potentialités que recèle la région, un ménage sur trois vit en dessous du seuil de pauvreté.

Historique

La première convention a été signée en décembre 1997 à l'issue d'une visite de prospection du conseil régional Rhône-Alpes visant à dresser un diagnostic de territoire et identifier les problématiques locales.

S'inscrivant pleinement dans un projet de coopération durable, le partenariat entre les conseils régionaux de Saint-Louis et de Rhône-Alpes sera plusieurs fois renouvelé (conventions de 2000, 2006 et 2009).

Objectif(s)

Le conseil Régional de Rhône-Alpes a défini initialement ses interventions suivant un objectif d'amélioration des services de base offerts par la région de Saint-Louis à ses habitants. Les projets ont prioritairement porté sur les thématiques de l'éducation, la jeunesse et la santé. Ils se sont peu à peu étendus au développement économique et à l'appui institutionnel.

Description détaillée des projets

Les projets destinés à l'éducation et la formation professionnelle correspondent à des actions de renforcement des infrastructures et à l'équipement des lycées (électrification et informatisation d'établissements scolaires) ; à des échanges entre jeunes par correspondance scolaire ; de formation de personnel de santé à la pratique médicale et à la gestion administrative comptable. Enfin, avec l'appui des Conseils régionaux de Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais, la région Rhône-Alpes a mis en place en place des structures de formation professionnelle spécifiquement dédiées à l'insertion des jeunes. L'éducation au développement a également conduit à la réalisation de voyages de fin de cycle des jeunes Rhône-alpins à Saint-Louis, ainsi qu'à des productions multimédia...

Dans le secteur sanitaire ou de l'assistance, les associations et les collectivités locales soutenues par la région Rhône-Alpes ont conduit des actions de soutien aux enfants de la rue à Saint-Louis, d'envoi de matériel dans les villages et d'équipement de centres de santé (hôpital de Ndioum, par exemple). Dans le but d'améliorer la qualité des soins, la région Rhône-Alpes a appuyé le Centre Hospitalier Régional (CHR) de St-Louis et le Centre hospitalier de Ndioum par la formation du personnel et la réhabilitation de maternité et des urgences.

Dans le domaine du développement agricole et rural, un système d'échange entre acteurs a été mis en place au travers du jumelage entre la Fédération des alpages de l'Isère et la Maison des éleveurs ; les actions ont également conduit à l'installation de moulins et au lancement de fermes expérimentales.

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Dans le domaine de l'économie, l'artisanat, services et crédits, l'appui à la création ou au renforcement des activités économiques ont consisté à appuyer des jeunes porteurs de projets, des associations professionnelles, des groupements féminins.

Dans le domaine de « l'appui institutionnel », des échanges d'expériences en matière de décentralisation ou de gestion communale ont été organisés au travers notamment d'un appui à la formation des agents territoriaux (organisation de stages) et d'une assistance technique déléguée auprès des responsables de la région de Saint-Louis.

Conseil Général de Meurthe-et-Moselle/Conseil Régional de Ziguinchor

La région de Ziguinchor couvre trois départements du sud-ouest du Sénégal. Elle est située entre la Gambie et la Guinée-Bissau. Forte d'une population de plus de 500 000 habitants, cette région est dotée des mêmes compétences qu'un conseil général en France, auxquelles s'ajoutent notamment la gestion des lycées, l'aménagement du territoire et l'urbanisme.

Historique

Dans le cadre des politiques respectives de coopération décentralisée qu'ils ont initiées, le conseil général de Meurthe-et-Moselle et le conseil régional de Ziguinchor avaient signé en 2001 un protocole qui définit les actions de coopération que les deux collectivités développent ensemble. Ce protocole, signé par le président du conseil général de Meurthe-et-Moselle et l'ancien président du conseil régional de Ziguinchor prévoyait une coopération centrée sur les compétences communes aux deux collectivités, notamment dans le domaine des collèges. Durant les années qui ont suivi, une demi-douzaine d'actions significatives ont été menées, dont un programme d'équipement des collèges.

De nombreux liens se sont développés en marge de cette collaboration institutionnelle, avec notamment la participation à plusieurs reprises de Casamançais aux chantiers internationaux de jeunes bénévoles organisés sur le site de Sion.

Une délégation du conseil régional de Ziguinchor (Sénégal) en visite amicale au conseil général de Meurthe-et-Moselle, le 20/10/2009 a permis de relancer le partenariat.

Objectif(s)

La Convention Cadre de Coopération décentralisée 2010-2012 porte pour trois grands axes d'intervention : le développement économique local, le tourisme et l'environnement (éco-tourisme).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Répertoire

Tableau 1. Définitions de la coopération décentralisée. 93

Tableau 2. Historique des dispositions juridiques et réglementaires de la coopération décentralisée. 95

Tableau 3. Types de rupture de partenariat adapté de (Makino et al. 2007). 157

Tableau 4. Implication attitudinale et comportementale chez les individus et les organisations 174

Tableau 5. Multi-dimensionnalité de l'implication organisationnelle 177

Tableau 6. Choix de la méthode des cas. 228

Tableau 7. Effectifs des collectivités territoriales de l'échantillon par niveau de décentralisation et par pays. 233

Tableau 8. Répartition du nombre de projets menés et par pays 234

Tableau 9. Les collectivités territoriales partenaires par commune française et par pays. 235

Tableau 10. Les collectivités territoriales partenaires par département français. 236

Tableau 11. Les collectivités territoriales partenaires par région française. 236

Tableau 12. Les collectivités territoriales partenaires par communauté d'agglomération. 237

Tableau 13. Répartition du nombre de personnes interrogées par cas. 240

Tableau 14. Exemples d'échelles de mesure de l'implication 245

Tableau 15. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. 249

Tableau 16. La structure de l'implication organisationnelle dans les projets de coopération décentralisée et sa validité. Matrice des composantes après rotation varimax. 250

Tableau 17. Répartition des effectifs par fonction par origine des répondants. 252

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 18. Origine et fonction des répondants par type de collectivité. 252

Tableau 19. Effectifs des répondants par modalité de réponse. 253

Tableau 20. Projets ville de Caen et ville de Thiès. 257

Tableau 21. Projets ville de Lille/ville de Saint-Louis. 258

Tableau 22. Projets ville de Toulouse/ville de Saint-Louis. 260

Tableau 23. Projets région Nord-Pas-de-Calais/Région de Saint-Louis. 262

Tableau 24. Projets ville de Nantes/ville de Rufisque. 264

Tableau 25. Projets ville de La Rochelle / Commune de Ziguinchor. 266

Tableau 26. Projets Ville de Courcouronnes/Conseil départemental du Komo Mondah. 267

Tableau 27. Projets département de la Seine-Saint-Denis/province de l'Ogooué Maritime. 268

Tableau 28. Projets communauté d'agglomération Castres-Mazamet/ ville de Guédiawaye.269

Tableau 29. Projets département de l'Isère/région de Tambacounda. 272

Tableau 30. Projets région Poitou-Charentes/région Fatick. 274

Tableau 31. Projets ville de La Garde/ville de Mbao. 276

Tableau 32. Projets ville de Malakoff/Communauté rurale de Ngogom. 277

Tableau 33. Projets ville de Clermont-Ferrand/ville d'Oyem. 279

Tableau 34. Projets département des Yvelines/région de Matam. 280

Tableau 35. Cas de figure de la survie d'un partenariat de coopération décentralisée. 285

Tableau 36. Part de la variance expliquée par mode d'implication. 288

Tableau 37. Les modes d'implication et leurs antécédents dans les partenariats de coopération décentralisée. 290

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr

Tableau 38. Les types de pertes en cas de rupture du partenariat de coopération décentralisée. 292

Tableau 39. Fréquences "clarté des rôles"..... 293

Tableau 40. Les variables des caractéristiques du partenariat. 300

Tableau 41. Exemples de ventilation du financement d'un projet..... 313

Tableau 42. Les variables des caractéristiques du partenaire..... 315

Tableau 43. Les variables des caractéristiques individuelles..... 320

Tableau 44. Les variables des caractéristiques des partenaires dans l'analyse de la réciprocité. 332

Tableau 45. Exemples de ventilation des contributions financières dans les partenariats de coopération décentralisée. 345

Tableau 46. Typologie complexe de la réciprocité: quelques exemples dans les partenariats de coopération décentralisée. 359

Tableau 47. Analyse de SWOT de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée. 364

Tableau 48. Récapitulatif des contributions de la thèse. 391

Tableau 49. L'aide Publique au développement de la France au Sénégal (2009-2012)..... 453

Tableau 50. L'aide publique au développement de la France au Gabon (2009-2002)..... 453

Tableau 51. L'aide publique au développement des collectivités françaises (2009-2011) 453

Tableau 52. Etats d'avancements de quelques indicateurs des OMD au Gabon 460

Tableau 53. Les personnes interviewées dans la phase exploratoire 481

Tableau 54. Les personnes interviewées pour l'étude de cas 482

© 2014 Tous droits réservés. doc.univ-lille1.fr