

Note sur le partenariat et ses nouveaux enjeux dans le cadre des mutations de la coopération : quelles exigences pour quels changements ?

Marc Totté, septembre 2015

Introduction

Il n'est plus beaucoup d'acteurs qui ne conçoivent la nécessité de changer la coopération au développement. Les fédérations d'ONG de Belgique en particulier viennent de produire une note de discussion qui parle d'une coopération ayant « dépassé sa date limite de consommation », une coopération qui « empêche le renouvellement ». La nécessité de la « sortir petit à petit de son carcan » définit comme le transfert de moyens du Nord vers le Sud (Acodev & Coprogram, 2015¹). Sont remis en question plus particulièrement :

- La position privilégiée qu'occupait les ONG comme lien vital entre Sud et Nord. Elle est remise en cause par les partenaires Sud, les pouvoirs publics, les entreprises et surtout les rapides et profondes mutations au plan mondial.
- Les paradigmes de la pauvreté, remplacés par de nouveaux « mantras » relatifs aux inégalités et à la promotion d'un développement articulant mieux croissance, bien-être social et écologie ;
- La bureaucratisation et la professionnalisation instrumentales des acteurs qui les a progressivement conduits à renforcer le carcan traditionnel de l'aide ;
- Le mono-acteur (c'est à dire cette tendance à travailler chacun pour soi), mais aussi le multi-acteur (ensemble mais chacun dans sa « discipline », son territoire, son ghetto ou sa réserve d'indien) au profit du pluri-acteur (tous dans une même perspective)².

Reste un grand absent de ces analyses : l'interculturel.

La position défendue dans cet article est que rien ne changera profondément dans les manières d'envisager et de faire « coopération » si l'on n'investit pas plus substantiellement cette dimension consubstantielle de la solidarité internationale. Non seulement pour redéfinir les façons d'envisager les partenariats mais aussi pour revoir fondamentalement les approches de développement. S'agissant des dernières nous avons déjà travaillé dans

¹ ACODEV 2015 Quel avenir pour les ONG belges dans la coopération internationale du 21^{ème} siècle ? Note de discussion : un agenda pour le changement.

² Celui-ci pouvant aussi être critiqué car il ne permet pas de travailler différences de conceptions, différents modèles d'éducation, de santé, de genre, etc. contrairement à l'inter-acteur.

différents textes le rapport au changement (voir sur www.inter-mondes.org). Nous n'y reviendrons que très brièvement.

Le propos sera plus focalisé sur les façons d'investir les partenariats par une approche inter-culturelle. Une approche fondée sur la reconnaissance et la valorisation des différences, non seulement à partir des « capacités » (« avoirs », « savoirs », « compétences », capacités à valoriser des opportunités) mais surtout à partir d'une reconnaissance des différentes représentations et imaginaires du monde (l'« être »). Cette approche doit se comprendre comme une rupture presque totale avec l'image généralisée dans le secteur de la coopération entre les « mêmes » de par le monde. C'est cette image qui conduit à poser bien des valeurs comme universelles. C'est elle qui en définitive conduit à penser l'Autre comme identique, mais simplement en retard ou en difficulté : ce qui justifie alors de le sensibiliser, de l'éduquer, de l'aider de manière à ce qu'il rattrape son retard en quelque sorte et devienne comme soi. Avec tous les quiproquos que l'on imagine ou que l'on vit constamment.

Mieux comprendre qui on est et d'où nous viennent nos propres schèmes de pensée s'avère donc nécessaire si l'on pense que la coopération peut encore être utile et être autre chose que ce constat, certes lucide, mais inquiétant : « *Sure, we're winning battles here and there, but we're losing the war against poverty, inequality, exclusion and climate change. Too many of us work in organized bits of civil society [...] that have been removed from the forces that drive deep social change, from the causes that first inspired us. In devoting our energies to designing log frames and reporting to donors, we have become mired in bureaucracy. [...]. Reliant on funding to service our own sizeable organizations, we avoid approaches or issues that might threaten our brand or upset our donors. [...]. And so we find ourselves reinforcing the social, economic and political systems we once set out to transform.* » (Civicus cité par ACODEV op cité, p.3).

De quels changements parle-t-on ?

Notre conception occidentale du changement est étroitement riviée sur les issues, les aboutissements, à partir de modèles, de plans. Le changement comme produit plutôt que comme processus. Avec un modèle-idéal comme référence.

Idéal en ce sens qu'il n'est bien souvent pas accompli chez nous non plus. Dans ce « carcan », les situations locales sont toujours forcément perçues comme faisant « résistance ». Les issues du changement, ce sont les résultats posés comme établis, tout au moins atteignables, mesurables. Nous sommes par contre bien en peine dans le monde développé, du fait de notre pensée autant que de notre langage, d'envisager les mutations, les transformations, tout ce qui n'est pas encore tout en étant déjà autre³. Le « bon » partenaire est alors celui qui va permettre de limiter cette résistance, de « traduire » (au sens sociologique) les attentes de

³ Voir au contraire comment, ailleurs, certains ont pensé la transformation et les mutations depuis longtemps : Totté M. 2012 Le changement et l'impact dans la pensée asiatique. *Les points de repères d'Inter-Mondes* Belgique : http://www.inter-mondes.org/IMG/pdf/Impact_changement_Asie.pdf

manière en quelque sorte à « forcer la résistance ». Dans quelque cas, plus rare, il est de modifier et adapter les attentes aux contextes. Mais toujours à la marge. Les acteurs du sud qui ne sont pas dans l'esprit de leurs confrères au Nord font long feu.

La nature du changement est également importante à considérer. Il ne s'agit plus tant d'avoir plus, que d'être autrement, plus authentiquement diraient certains. C'est-à-dire être autrement autant vis-à-vis de l'Autre (le différent) que des siens, et, en particulier, vis-à-vis de la nature et des ressources naturelles (dont on sait, mais depuis assez récemment pour bon nombre de pays qui voient leurs espaces finis, que les ressources ne sont pas inépuisables). L'important en d'autre terme n'est pas de rechercher à avoir le plus possible de revenus ; ni d'avoir de plus en plus de « science », pour en définitive avoir toujours plus de besoins... Il s'agit plutôt de changer les façons de se concevoir (et de concevoir l'Autre), afin de se réappropriier (et encore plus d'intérioriser) les conditions de sa propre évolution, les façons de générer du profit, de faire de la redistribution, de faire lien, de construire le rapport à l'individu et au collectif, le rapport à la liberté ou à l'égalité, etc. Or cela, les projets dans leur toute grande majorité, n'y travaillent pas sinon tout à fait indirectement. Les grandes finalités (démocratie, bonne gouvernance, égalité, transparence, redevabilité, ...) sont posées comme autant d'universaux incontestables qui arriveront forcément mécaniquement. Le bon partenaire Sud est celui qui y croit ou en tout cas fait comme si et ruse⁴...

L'objet du changement est donc à revoir. Ce n'est plus ce qui est visible dans la société qui est central : les innovations technologiques, les nouvelles pratiques, les nouvelles instances de représentation, les nouvelles installations, etc. Tout cela constitue des formes. C'est bien plutôt ce qui conditionne le rapport au travail, à l'égalité, à la pauvreté, aux façons de s'organiser ensemble, à l'individu, au collectif, à l'autorité ou à la liberté, qu'il s'agit aujourd'hui de questionner. C'est-à-dire les mécanismes qui, au sein des sociétés rendent plus efficaces encore les fabriques de pauvreté, d'inégalités, de violences, d'exclusion. Les normes qui président à ces mécanismes n'étant pas à prendre comme des « résistances » à une évolution pensée comme unique et universelle, mais comme pouvant aussi être des ressources pour se penser soi-même autrement (l'« acteur » en « co-opération », l'acteur en « solidarité ») et le cas échéant, pour reconsidérer les façons de se développer plus largement dans un monde de moins en moins polarisé entre un Nord aisé et un Sud pauvre. Un monde de plus en plus interdépendant.

Dans cet esprit, faire du social ne va pas être uniquement d'« aider » surtout les plus démunis, les plus pauvres, les laissés pour compte. Cela va être aussi, voire même plutôt (selon les sensibilités), de travailler aux liens qui existent dans la société entre aisés et pauvres, entre « aînés » sociaux et « cadets » sociaux. De mettre au travail, par la réflexion, les valeurs ou les normes sociales qui font que l'on trouve normal qu'il y ait des « supérieurs » et des « inférieurs », des « riches » et des « pauvres », des « gens d'en haut » et des « gens d'en bas ». Notre travail va d'ailleurs consister à questionner, avec et à partir des partenaires, de telles catégories : Pourquoi faut-il des « gens en haut » et d'autres « en bas » ? Qu'apporte de plus les gens d'en haut à ceux d'en bas ? Et vice versa ? Est-ce qu'il y a des raisons de penser que les gens d'en haut puissent être autre chose qu'en fin de compte ce qui nous apparaît, à nous extérieurs, comme une minorité qui vit aux dépens des gens d'en bas, dans une sorte de

⁴ Certains ont développé une pensée positive de ces ruses pourtant si emblématiques du manque de volonté à sortir des quiproquos de l'aide...

parasitisme politico-social ? Un tel travail sur les normes et valeurs pourra se faire aussi dans les organisations où s'élaborent différentes façons de vivre ensemble, de décider ensemble, de travailler ensemble, d'encourager ou non les initiatives. Or, travailler intérieurement (autrement que dans les discours) ces normes et valeurs particulières n'est pas aisé pour un partenaire Sud lorsque l'on y a toujours baigné. Il apparaît donc souvent chez les acteurs Sud une coexistence de systèmes de valeurs très différents, sans possibilité de constater et d'intervenir sur les contradictions pourtant courantes. On peut ainsi défendre la lutte contre le trafic des enfants le matin et se retrouver le soir chez soi entouré de petites serveuses achetées. Rien dans nos « projets » ne permet d'harmoniser les deux systèmes de vie. Tout au contraire tant à les opposer de manière schizophrénique dans les têtes des principaux concernés.

On le devine, cette autre manière d'envisager le développement va avoir des répercussions considérables sur la relation partenariale. Celle-ci n'est plus fondée sur l'idée d'un partenaire Sud qui maîtrise (connaît) totalement son milieu et d'un partenaire Nord qui n'aurait que des outils, des savoirs et des moyens à transmettre. Elle se fonde sur la possibilité d'une interpellation réciproque sur ce qui, au cœur de nos « logiciels », de nos « ADN » normatifs, nous empêche, nous limite, de part et d'autre, dans nos façons de faire société et même d'envisager ce qui fait société.

Mais pour cela il faut voir la culture comme autant d'impensés, de représentations et de manière de se comporter inconscientes. Et accepter que c'est bien le regard des autres qui peut permettre de nous en faire prendre conscience (si l'on n'a pas la possibilité d'effectuer des expériences sur nos propres comportements comme celles dont il va être question). Précisément à travers des situations à problèmes ou des quiproquos. Eventuellement même à la faveur de conflits dont on ne saluera jamais assez la grande valeur pour construire le sens et la profondeur d'un partenariat.

Les expériences de psychologie sociale doivent dans un premier temps nous faire accéder à cette conscience, notamment à partir de la reconnaissance de certaines « erreurs fondamentales » chez nous (ou chez les autres) dans les façons de penser le rapport entre pensée et action.

Changement et psychologie sociale

Depuis près de 50 ans, les recherches en psychologie sociale tendent à démontrer que les changements de comportements sont moins déterminés par les idées, que par les circonstances et les interactions. Alors que la plupart des démarches de changement restent focalisées sur le postulat qu'il faut d'abord changer les idées pour changer les comportements (le fameux *cogito ergo sum* de Descartes, « je pense donc je suis ») - notamment à travers des démarches de persuasion, de sensibilisation. Ces expérimentations montrent non seulement cela ne marche pas, mais qu'au contraire se sont les changements de comportement qui

induisent des changements dans les modes de cognition (« je pense ce que je fais »⁵). Ceci au point de qualifier notre tendance à survaloriser nos capacités internes à agir et faire des choix en toute « autonomie », « liberté », « raison », *d'erreur fondamentale d'attribution*⁶.

L'erreur fondamentale d'attribution ... et ses variations culturelles

L'erreur fondamentale d'attribution se définit selon Moscovici (1982) comme le fait de négliger, dans le jugement d'une personne et de ses actes, tout ce qui est imputable aux circonstances, et, réciproquement, de n'attacher d'importance qu'aux aspects internes relatifs à la personne, aux qualités individuelles. Le procédé révélant les fondements idéologiques sous-jacents⁸ : c'est l'attachement aux représentations du sujet autonome, en capacité de maîtriser l'environnement et les événements, en toute autonomie, qui est ici en fonctionnement. Les expériences menées en psychologie sociale montrent au contraire combien nos attitudes et comportements dépendent du contexte, et combien il est aisé de les manipuler par toute une série de techniques : amorçage, pied-dans-la-porte, porte-au-nez, toucher, etc. Et comment cela transforme attitudes, et, potentiellement, valeurs et représentations.

Cette erreur d'attribution est donc liée à un processus inférentiel particulier, produit à partir du système de représentations caractéristique de notre culture. On peut facilement reconnaître qu'ailleurs, notamment dans les cultures africaines, d'autres processus inférentiels sont mobilisés, se référant au contraire à la tradition, au groupe, à la « communauté ». L'erreur fondamentale d'attribution serait alors en quelque sorte l'inverse de la nôtre : l'attribution des comportements et attitudes aux seules traditions et obligations communautaires, ou à des forces extérieures agissant contre cette communauté, niant dès lors toute responsabilité de l'individu. Les comportements sont là-bas posés comme étant déterminés par le statut et l'origine, plus que par les caractéristiques particulières de l'individu, davantage que par ses croyances, faits ou gestes. Lorsque l'on est agent de l'administration, on doit agir encore pour la famille et les caractéristiques personnelles (notamment à bien réaliser son « service ») entrent peu en considération. Quels qu'en soient les variations culturelles, l'erreur d'attribution reste bien présente : elle réside dans le peu d'intérêt accordé au contexte et aux circonstances⁹.

⁵ On parle aussi de théorie de la rationalisation dans le sens où chacun cherche à rationaliser ses actes pour expliquer ses conduites d'une part, mais surtout pour éviter toute dissonance cognitive entre actes et convictions.

⁶ Cette intuition était déjà présente du temps de Descartes à travers la critique radicale de Spinoza qui avançait la thèse proche de l'inverse : je fais donc je suis, donc je pense.

⁷ Moscovici, S. (1982). The coming era of representations. In J.-P. Codol et J.-P. Leyens (dir.), *Cognitive approaches to social behaviour*. Lahaye: Nijhoff.

⁸ Cité par Collard-Bovy O. et Galand B. 2003 Socialisation et attribution causale : le rôle des études universitaires, in *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 29, numéro 3, 2003, p. 565-587

<http://id.erudit.org/iderudit/011404ar>

⁹ On peut sans doute trouver une exception dans la pensée chinoise (et peut être plus généralement la pensée asiatique). Pensée où l'erreur d'attribution serait moindre ou inexistante, précisément en raison de l'importance accordée au contexte et aux circonstances dans l'imaginaire collectif et les représentations. En simplifiant un peu, le lettré chinois ne valorise ni le libre-examen de l'individu comme cause de ses comportements, ni les déterminants communautaires. C'est la propension à sans cesse se renouveler et rester disponible à ce qui se passe autour de soi, partout et simultanément, qui est vertueuse et donc recherchée.

La théorie de l'engagement

Suite aux constats que le comportement humain est davantage le produit de circonstances externes que de qualités internes, Kiesler propose dans les années 1970 une théorie de l'engagement qui postule que le changement de comportement va dépendre du degré d'engagement dans l'acte. Les expérimentations montrent que l'engagement est influencé par différents facteurs : Le caractère public ou privé de l'acte (il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard d'autrui que dans l'anonymat) ; la répétition (il est plus engageant pour une personne de le faire plusieurs fois) ; le caractère irréversible ou réversible de l'acte (plus la personne perçoit qu'elle ne pourra pas faire marche arrière, plus elle sera engagée) ; le caractère coûteux ou non coûteux de l'acte (pour avoir toutes les chances d'être accepté, un acte coûteux doit être précédé d'un acte moins coûteux) ; le sentiment de liberté (la simple évocation de ce sentiment par l'expérimentateur : « vous êtes libre de ... » amène davantage les personnes à accepter l'acte)¹⁰.

De nombreuses recherches ont été menées depuis démontrant la pertinence de cette théorie. Engager la personne dans le cours d'un acte attendu (par des amorces, des actes peu coûteux et des incitations¹¹) permet d'augmenter considérablement les résultats de comportements bienveillants, coûteux et désintéressés. Cet engagement est donc manipulable, influençable.

Ces expériences montrent aussi que plus on est engagé, moins on est en capacité de modifier sa décision. Cet « effet de gel » (Lewin 1951) n'étant pas attribuable aux convictions initiales, mais à la tendance de chaque individu à « adhérer à sa décision » et en partie aussi à son « engagement vis-à-vis du groupe »¹². Elle est également dépendante de la structure de l'action rendant de plus en plus contraignantes les décisions antérieures, cela d'autant plus qu'elles se conditionnent, qu'elles s'enchaînent et qu'elles font système (phénomènes de chaînes d'action et d'économie d'opportunité : si je fais A, alors je ferai B car le coût subjectif d'un retour en arrière est perçu comme trop élevé). Il en résulte que nos comportements sont plus tributaires du degré d'engagement dans l'acte (ou l'activité) et du degré d'engagement dans le groupe, que d'idées particulières. En jouant sur ce degré d'engagement, il est relativement aisé de modifier les convictions : en accentuant le sentiment de s'être engagé librement, on renforce les convictions, en diminuant ce sentiment (par exemple en rémunérant l'acte) on diminue les convictions. Les incitations positives d'engagement vis-à-vis de l'autre vont donc déterminer bien des comportements altruistes ultérieurs.

Qu'est-ce que tout ceci nous apprend sur le partenariat ?

¹⁰- On pourrait aussi rappeler les fameuses expériences de Milgram qui elles aussi démontrent que les convictions propres sont rapidement mises en péril dans le cadre d'une interaction.

¹¹ Notamment, par des incitations telle que « vous êtes une personne bien » « j'ai de la chance d'être tombé sur une personne telle que vous » - augmentent considérablement la propension à obtenir par la suite des comportements altruistes. Voir l'excellente petite vidéo : « Le billet perdu »

<https://www.youtube.com/watch?v=oUKNnNky648>

¹² D'après Joule R.V., Beauvois J.L 1998 La soumission librement consentie. PUF, p.31

Changement culturel et partenariat

Ces perspectives amènent à revoir considérablement les façons de penser le partenariat. La nécessité aujourd'hui de mieux penser ses différences (au lieu de les panser ?), suppose un investissement sérieux sur qui on est et d'où on vient de part et d'autre. Loin des universels, il s'agit de réfléchir à voir comment rendre universalisable certaines valeurs et principes, à partir du moment où ils sont un vrai sujet commun de préoccupation. La psychologie sociale nous montre quelques pistes pour mieux y parvenir.

Notamment le fait de ne pas chercher à se convaincre et se sensibiliser de part et d'autre mais plutôt de se mettre en action afin de travailler concrètement et conjointement, c'est-à-dire dans la confrontation, la réalité, le contexte. On n'est pas éloigné en cela de ce qui se fait grâce à la figure du « projet ». Mais l'important ici est de sortir des modèles prétendument universaux dans lequel on cherche à faire rentrer la réalité plutôt que l'inverse. Les objectifs et résultats attendus du projet sont donc moins des impératifs que des hypothèses sur lesquelles on va travailler (voir travaux de DeLeener sur ce sujet). La démarche devient alors expérimentale par essence. Le partenariat aussi. Il implique la possibilité et même la nécessité d'erreurs (dimension bien présente au début de la coopération mais que la professionnalisation par les outils, et les contraintes financières, ont considérablement fait se réduire au cours de son évolution).

Ce qui ne doit pas empêcher de se poser constamment la question du sens de ce qu'on fait et de ce que les autres font. Et donc de l'écart de sens (impensé) et de signification (explicité). Au contraire, les actes sont d'autant mieux valorisés qu'ils sont accompagnés d'une démarche construction de sens, d'autant mieux valorisés qu'un travail est réalisé pour les mettre en valeur. La psychologie sociale montre notamment que cela fait partie des techniques de manipulation que de lier l'acte à des caractéristiques naturelles de l'individu. Avec de nombreux abus¹³. Mais l'on peut aussi tirer parti de cette tendance de manière constructive : en permettant aux personnes de réfléchir à ce que l'acte induit chez elles et chez leurs proches notamment.

Ainsi, pour nous, s'il est vrai que tant qu'on ne travaille que des valeurs, on ne peut atteindre de changements réels ; il est tout aussi avéré que tant qu'on ne travaille que les résultats matériels des actes (actions, projets, réalisations), on ne peut atteindre de changements. Il s'agit donc de travailler des valeurs à travers des activités qui les débusquent mais aussi qui les rendent incertaines et donc objets d'interprétations, de débats, et surtout de mises en mots (au sens précis de « ça se discute »).

L'erreur fondamentale nous montre que nos comportements sont moins liés à des caractéristiques intérieures qu'à des circonstances, des compositions du réel, inconsciemment perçues comme telles mais consciemment (spontanément) ignorées. Reconnaître cela devrait permettre aussi d'autoriser plus de marges de manœuvre dans les partenariats. Plus d'authenticité aussi. En reconnaissant les écarts ou distances aux autres (on

¹³ Lier un comportement à une caractéristique individuelle, c'est à dire naturaliser les actes, conduit chez la personne à essentialiser certains traits au détriment d'autres. Et cela joue dans les deux sens : plutôt que de dire à un enfant face à une mauvaise note « cela ne m'étonne pas, tu n'es pas fait pour les études » on aura un tout autre résultat en disant « tiens je suis surpris, cela ne te ressemble pas ».

n'est pas si proches qu'on le pense... et tant mieux !). Ce ne sont plus les contrats et les engagements solennels qui seuls peuvent déterminer les attitudes et comportements. Il faut accepter et même valoriser la possibilité d'être influencé par le contexte, la circonstance et notamment les opportunités. Dans cette perspective, le cadre logique n'est plus une référence absolue et sacrée. Il est possible d'en revoir de temps à autre les attendus en fonction de l'évolution des contextes. Pour autant cependant qu'un travail soit mené sur ces écarts et leurs justifications. Normes, règles et procédures du projet deviennent donc autant de jalons à constamment enrichir en développant une intelligence des situations.

La théorie de l'engagement renforce le propos. Elle montre en effet que l'on a tendance, une fois engagé, à avoir difficile à changer d'orientation malgré les modifications de contexte. Il faut donc pouvoir sortir de l'idée que « quand on a pris une décision on s'y tient ». Et travailler autrement, sur d'autres bases les engagements entre partenaires. On peut en déduire une règle de travail en partenariat : chaque fois qu'il faudrait changer et qu'on résiste, en soi, malgré soi, et bien sûr malgré les autres, faisons-en un objet de travail : qu'est-ce qui m'empêche de revenir en arrière (ou d'aller plus loin, de progresser éventuellement par d'autres chemins)? Qu'est-ce qui me retient ?

Ces éléments créent les conditions pour se concevoir autrement, comme peu « libres » et peu « autonomes » en définitive. Ou pour mieux le dire, c'est lorsqu'on découvre l'ampleur – et le fonctionnement – de ses attachements et engagements, qu'on accède à la possibilité d'un surcroît de liberté. Ces éléments invitent à se rendre compte que l'on est de part et d'autre largement déterminés par des « cultures » (géographiques, professionnelles, claniques,...) sensiblement différentes et qui nous empêchent de réellement être disponibles aux circonstances. Une fois cette prise de conscience établie, il apparaît possible de construire un partenariat plus équilibré et adapté aux vrais enjeux de la coopération.

Un partenariat conçu sur l'idée d'interpeller les différences afin de les mettre au travail. Comment, en Inde, à partir d'un projet agricole, faire des *castes* un objet de pensée tout en requestionnant la laïcité en France ? Comment à Madagascar, à partir d'un projet d'assainissement, faire de *l'ancêtre culte* un objet de pensée, tout en réfléchissant aux crises du faire famille en Europe ? Comment au Bénin, à partir d'un projet d'intercommunale, travailler ce que veut dire concrètement « solidarité », « service » et « public » ici et là-bas ?

A l'heure où la question du partenariat s'envisage de plus en plus entre structures du Sud ou entre entreprises, il y a là une perspective importante pour maintenir un partenariat inscrit dans un lien entre sociétés civiles d'univers différents.