

TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES
en vue de l'obtention du titre de

BACHELIER EN COOPÉRATION INTERNATIONALE

Année académique 2025 -2026

**LES DYNAMIQUES PARTENARIALES DANS LA
COOPERATION INTERNATIONALE AU SENEGAL :
ENTRE EQUITE RELATIONNELLE ET BENEFICES
MUTUELS**

APEFE Sénégal

Fann Résidence Mermoz - Rue
FN 11 - Villa Bayt Arrahman -
BP 6279 Dakar - SENEGAL

Présenté par
WUIDART Lucas



Les dynamiques partenariales dans la coopération internationale au Sénégal:

Entre équité relationnelle et bénéfices mutuels



Travail de fin d'étude en vue de l'obtention
du titre de :
Bachelier en Coopération internationale

Année académique 2025-2026
Présenté par Lucas Wuidart
Promotrice: Julie Crahay

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je souhaite d'abord remercier Madame Julie Crahay, ma promotrice, pour son accompagnement, ses conseils et ses retours tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie également l'APEFE Sénégal pour son accueil et pour l'opportunité qui m'a été donnée de découvrir concrètement les réalités de la coopération internationale. Un merci tout particulier à Madame Françoise Daxhelet, ma maîtresse de stage, pour sa disponibilité, sa confiance et les échanges qui ont nourri ma réflexion.

Enfin, je remercie aussi toutes les personnes rencontrées ou interrogées dans le cadre de ce travail de fin d'études, pour leur temps, leurs réponses et leur partage d'expérience.

Introduction :	
Cadre théorique	1
1 Évolution de la coopération internationale : de l'efficacité de l'aide à l'efficacité du développement	1
1.1 La Déclaration de Paris et les principes d'efficacité de l'aide	1
1.2 D'Accra à Busan : vers une coopération plus inclusive	1
1.3 Des partenariats à leur formalisation	2
1.4 Évaluation des progrès : la coopération face aux crises contemporaines	3
2 La coopération internationale dans un contexte mondial en tension	5
2.1 Recul démocratique et recomposition géopolitique	5
2.2 Diminution de l'aide internationale et tensions budgétaires	6
2.3 L'efficacité des partenariats : un enjeu central	7
2.4 La situation au Sénégal et le rapport Sénégal-Belgique	7
3 Les dynamiques partenariales en coopération internationale	8
3.1 Définition du partenariat en coopération internationale	8
3.2 Historique des partenariats	9
4 Partenariats horizontaux, asymétries et rapports de pouvoir	11
4.1 Du partenariat hiérarchique au partenariat horizontal	11
4.2 Vestiges de l'approche paternaliste et asymétries de pouvoir	13
5 Appropriation locale, alignement et bénéfices mutuels	15
5.1 La notion d'appropriation locale	15
5.2 Le partenariat équitable vs le partenariat mutuellement bénéfique	16
Cadre contextuel et méthodologique	17
1 Contexte de la coopération internationale en Belgique	17
1.1 La coopération belge face aux enjeux contemporains	17
1.2 Les partenariats mutuellement bénéfiques dans l'approche belge	18
1.3 L'approche partenariale de l'APEFE	19
2 L'APEFE Sénégal et son écosystème partenarial	20
2.1 L'APEFE Sénégal comme terrain principal d'observation	20
2.2 Les partenaires institutionnels sénégalais rencontrés ou consultés	21
2.3 Les acteurs associatifs et locaux rencontrés	22
2.4 Les acteurs belges et internationaux de l'écosystème	22
2.5 Les acteurs contactés qui n'ont pas répondu	23
2.6 Cadre des entretiens avec les différents acteurs rencontrés	24
3 Méthodologie de recherche	25
3.1 Approche méthodologique	25
3.2 Présentation du terrain de recherche	25
3.3 Cadre théorique comme grille d'analyse	26
3.4 Entretiens et réponses écrites	26
3.5 Modalités de collecte des données	26
3.6 Construction de la grille d'entretien	27
3.7 Limites de la recherche	27
Recherche pratique et analyse des résultats	28

1	L'observation du processus de formulation du PPA 2027-2031.....	28
1.1	La gestion du cycle de projet (GCP)	29
1.2	Les étapes de la GCP	29
2	L'atelier de concertation stratégique : participation à la formulation.....	31
2.1	Analyses, évaluations et programme quotidien	33
2.2	Mon ressenti à l'issue de cette expérience	37
3	Analyse des entretiens :.....	37
3.1	Construction du partenariat :	38
3.2	Gouvernance et prise de décision :	40
3.3	Fonctionnement opérationnel.....	41
3.4	Equilibre et relation partenariale :.....	43
3.5	Bénéfices du partenariat	45
3.6	Bénéfices du partenariat.....	48
3.7	Alignement des visions	49
	Recommandations/Pistes d'amélioration.....	52
	Réflexivité.....	54
	Conclusion	55
	Bibliographie — APA 7e édition	58
	Liste des figures présentes dans ce TFE.....	64
	Liste des acronymes présents dans ce TFE	65
	Annexes.....	67

Introduction :

Comme le rappelait Kofi Annan (2001), « la seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat ».

La coopération internationale connaît un moment crucial, entre l'entrée dans un nouveau paradigme et un contexte international précaire, qui ne favorise pas l'APD (aide publique au développement). Je me propose, dans ce travail exploratoire, d'essayer de dresser une image actuelle des dynamiques partenariales entre la Belgique et le Sénégal et de proposer des pistes d'amélioration.

Comment se déclinent les dynamiques partenariales entre ce qui est conceptualisé au Nord et le vécu au Sud ? Sommes-nous réellement dans des partenariats où les bénéfices sont mutuels et les relations équitables ?

Mon choix de sujet trouve son origine dans mon immersion de terrain ainsi que dans les nombreuses discussions avec ma maitresse de stage. Mon stage a débuté par une participation à un atelier à Saly, qui a joué un rôle important dans la construction progressive de mon objet de recherche. Cette première immersion de terrain m'a permis d'identifier rapidement la diversité des acteurs impliqués et l'importance des perceptions dans l'analyse des dynamiques partenariales.

Cette expérience concrète vécue dès les premiers jours m'a permis de rencontrer plusieurs types d'acteurs et partenaires. J'ai pu me rendre compte de l'importance du ressenti, du vécu et du dialogue. J'ai dès lors décidé de réaliser des entretiens avec un panel d'acteurs diversifié pour aller plus loin que ce que la littérature pouvait m'apporter.

Pour dresser une image actuelle des dynamiques partenariales, certains éléments me semblent essentiels. C'est pourquoi dans la première partie de ce TFE, je poserai un cadre théorique. Celui-ci tentera de présenter l'importance de la coopération internationale et des partenariats, notamment comment ceux-ci s'inscrivent dans l'actualité mondiale. J'analyserai également la place centrale qu'occupe le partenariat dans l'évolution de la coopération. Dans ma partie pratique, je détaillerai le processus de formulation dans lequel, j'ai eu la chance d'être impliqué. À l'aide d'un atelier de concertation, j'analyserai un cas vécu, permettant de réfléchir sur la méthodologie mise en place : les partenaires locaux ont-ils été écoutés ? Quelle était l'approche de l'APEFE

(agence de coopération internationale intégrée au sein des relations internationales de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie) ? Quelle place occupaient les parties prenantes ? Cet exemple concret sera suivi d'une analyse de données recueillies lors d'entretiens. Ces entretiens n'ont pas pour vocation d'analyser la méthodologie, mais bien de rendre compte d'expériences se basant sur le ressenti tant du Nord que du Sud afin d'ajouter un côté humain.

Ces apports pratiques, tant via mon vécu de stage que via les entretiens, me permettent de voir en pratique comment l'appropriation locale, la participation et bien d'autres points sont favorisés par l'APEFE et les acteurs du Nord, mais aussi de m'interroger : jusqu'où va l'horizontalité des partenariats ? Les déséquilibres financiers, institutionnels, décisionnels existent-ils toujours ?

Cadre théorique

1 Évolution de la coopération internationale : de l'efficacité de l'aide à l'efficacité du développement

Cette première partie consiste à présenter les grands pas franchis ces dernières années par la coopération internationale, permettant ainsi de voir où nous étions, où nous sommes et puis vers où nous pourrions aller.

1.1 La Déclaration de Paris et les principes d'efficacité de l'aide

En 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide est adoptée. Elle constitue un moment fondateur de cette évolution, elle établit une marche à suivre commune afin d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement sur base de cinq principes fondamentaux :

- L'appropriation par les pays partenaires
- L'alignement des interventions sur les stratégies nationales
- L'harmonisation entre bailleurs
- La gestion axée sur les résultats
- La responsabilité mutuelle (OCDE, 2005)

Cette déclaration, bien que ne remettant pas entièrement en cause les asymétries existantes entre bailleurs et bénéficiaires, constitue le premier pas d'un changement majeur dans l'orientation des politiques de développement. Elle démontre la volonté de prendre en compte les priorités définies par les pays partenaires pour rendre l'aide plus adaptée et cohérente.

Paris introduit donc, pour la première fois, ces principes dans la coopération internationale. Cet accord pose le principe mais ne résout pas le paradoxe. Pourquoi avoir un chef décisionnel au Nord s'il doit être approprié au Sud ?

1.2 D'Accra à Busan : vers une coopération plus inclusive

C'est en 2008 que cette dynamique s'est vue renforcée avec le Programme d'action issu du congrès d'Accra qui place l'appropriation nationale, le renforcement des capacités et

la participation d'un large ensemble d'acteurs au centre de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (OCDE, 2008).

Cette étape joue un rôle clé : elle élargit la vision d'une aide efficace, ne prenant plus seulement en compte d'améliorer les mécanismes techniques de l'aide mais d'intégrer une dimension essentielle. Ce sont les acteurs locaux, en effet, qui portent le développement. La participation est donc petit à petit devenue un facteur d'efficacité, tout comme le dialogue politique et la capacité des pays du Sud à définir leurs priorités. Accra reconnaît que l'efficacité n'est pas seulement une atteinte de résultats chiffrés c'est aussi la participation de la population locale.

Cette transformation est approfondie en 2011 avec l'Accord de partenariat de Busan. Cet accord est un pas important dans le passage de l'efficacité de l'aide vers l'efficacité du développement. Nuance qui, bien plus que simplement grammaticale, signifie en réalité que l'enjeu n'est plus d'améliorer la manière de fournir de l'aide mais de chercher à trouver de quelle façon l'ensemble des acteurs contribue aux résultats d'un développement durable. Cet accord met donc en lumière « la nécessaire diversité des acteurs impliqués dans la coopération : gouvernements, sociétés civiles, secteur privé, fondations, ... » (Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness, 2011).

L'accord de Busan marque le moment où le vocabulaire reconnaît officiellement l'horizontalité des relations. Il considère les parties prenantes locales non plus comme des bénéficiaires mais comme des partenaires.

1.3 Des partenariats à leur formalisation

Trois ans plus tard, en 2014, le communiqué de Mexico confirme le changement de paradigme entre l'efficacité de l'aide et la coopération efficace au service du développement, en soulignant la contribution des différents acteurs publics et privés à tous les niveaux (Global Partnership for Effective Development Co-operation, 2014).

Cette étape prépare également l'intégration des ODD (Objectifs de Développement Durable) dans le cadre de la coopération internationale. Avec ce communiqué, la coopération ne peut plus se définir comme un simple transfert de ressources du Nord vers le Sud mais bien comme un échange collectif aux enjeux interdépendants.

Les ODD étant communs à tous, ils vont mobiliser tout type d'acteur s'essayant à y contribuer. Leur mise en application a donc renforcé la logique multi-acteurs, accentuant les complémentarités et jouant un rôle de fédérateur.

Le document final de Nairobi, adopté en 2016, renforce cette logique en reliant plus directement l'efficacité du développement à la mise en œuvre de l'Agenda 2030¹. Il met un point d'honneur à ce que les différents acteurs du développement contribuent de manière complémentaire à la réalisation des objectifs de développement durable (Global Partnership for Effective Development Co-operation, 2016).

Cette complémentarité est essentielle dans le cadre de la réflexion sur les partenariats mutuellement bénéfiques et l'équité relationnelle. L'équité relationnelle ne signifie pas l'égalité des rôles mais la valorisation des différentes contributions. Elle suppose que chaque acteur, institutionnel, associatif, académique, privé ou communautaire joue un rôle spécifique. La réussite d'un partenariat ne repose pas uniquement sur les financements mais également sur la capacité des acteurs à construire une vision commune, à reconnaître les rôles de chacun et à coordonner leurs actions.

Ce document de Nairobi s'inscrit donc en parfaite complémentarité avec le communiqué de Mexico.

1.4 Évaluation des progrès : la coopération face aux crises contemporaines

En 2019, la Déclaration des coprésidents de la réunion de haut niveau de New York réaffirme le rôle de l'efficacité du développement dans la réalisation de l'Agenda 2030.

Cette réunion avait pour but d'évaluer les progrès et d'améliorer encore la coopération au service du développement durable (Global Partnership for Effective Development Co-operation, 2019). Elle souligne que les partenariats doivent générer des résultats concrets et une responsabilité partagée, tout en favorisant :

- Le renforcement des capacités locales,
- L'appropriation des politiques publiques,

¹ Programme universel de développement durable adopté par l'ONU en septembre 2015

- Des transformations politiques durables.

Enfin, la déclaration du Sommet de Genève de 2022 confirme les principes d'efficacité afin d'accélérer les progrès vers les ODD dans un contexte marqué par de multiples crises (COVID-19, tensions géopolitiques, inégalités, urgence climatique). Ces crises fragilisent encore plus les partenariats déséquilibrés qui se basent essentiellement sur les ressources du Nord, ressources qui diminuent ou sont moins accessibles, en lien avec les situations politiques et économiques. Le texte souligne que la qualité et l'impact de la coopération au développement sont nécessaires pour répondre à ces crises et respecter l'Agenda 2030 (Global Partnership for Effective Development Co-operation, 2022).

Cette évolution au fil des années met en lumière une progressive transformation des pratiques et du vocabulaire utilisé dans la coopération. La logique d'« aide », souvent associée à une relation à sens unique d'un transfert Nord-Sud devient une logique de « partenariat », se basant sur la complémentarité. Toutefois, nous allons voir dans la suite de ce travail que les rapports de force n'ont pas encore disparu dans de nombreux dispositifs de coopération. Les inégalités de ressources, les inégalités de pouvoir décisionnel et de capacité d'influence déséquilibrent encore les projets de coopération.

Il me paraît important de relever que les cadres internationaux récents démontrent une envie de reconnaître l'importance de l'implication des acteurs locaux et des relations partenariales équilibrées.

Les déclarations internationales depuis 2005 permettent de situer le partenariat dans l'évolution de la coopération internationale. Elles montrent que l'inclusion, l'appropriation locale, la redevabilité mutuelle et la complémentarité sont devenues des principes centraux.

Les actes valent cependant plus que les mots, c'est pourquoi il est important de comprendre comment s'appliquent ces changements sur le terrain, comment concrètement rendre horizontal le partenariat. C'est dans cette optique que je vais analyser les dynamiques partenariales sur le terrain.

2 La coopération internationale dans un contexte mondial en tension

Les dynamiques partenariales ne peuvent être analysées hors du contexte mondial. Les tensions géopolitiques, le recul démocratique et les restrictions budgétaires influencent directement la manière dont les partenariats sont pensés.

2.1 Recul démocratique et recomposition géopolitique

Je vais commencer par aborder l'actualité géopolitique et démocratique. Cette partie interroge la manière dont le type de régime politique conditionne la qualité des dynamiques partenariales et le niveau réel d'appropriation locale.

Les travaux de Venditti (2026) montrent, en s'appuyant sur les données de l'Institut V-Dem², qu'une grande majorité de la population mondiale vit sous un régime autocratique, atteignant ainsi un pic jamais égalé depuis 1978 (cf. Annexe 1). Cette montée de l'autocratie pose question. Peut-on parler d'appropriation locale et de besoins de la population si le gouvernement ne représente pas sa population ?

Actuellement, nous identifions quatre formes de gouvernance : (cf. Annexe 1)

- Les autocraties électorales ;
- Les autocraties fermées ;
- Les démocraties libérales ;
- Les démocraties électorales.

C'est dans cette dernière catégorie des démocraties électorales que se positionne la République du Sénégal. Ce positionnement et sa compréhension sont essentiels pour envisager les dynamiques partenariales entre la Belgique et le Sénégal. L'appropriation locale par une appropriation gouvernementale n'est pas suffisante : le gouvernement étant légitime mais pas toujours représentatif des besoins de toute la population.

Les bailleurs peuvent choisir parmi une multitude de pays où financer des projets. Le régime qui prévaut dans le pays retenu peut compliquer l'acheminement de l'aide vers

² Varieties of Democracy Institute

les plus démunis. L'aide peut alors s'orienter vers des pays où l'espérance d'une amélioration des conditions de vie est plus élevée au détriment de populations plus vulnérables. Le manque d'infrastructure observé dans certains pays est possiblement une conséquence de cette sélection (Cogneau, 2015).

Le contexte géopolitique est donc un critère d'appropriation. Dans certains pays à régime autoritaire ou faiblement démocratique, l'identification des besoins locaux peut être complexifiée par la limitation de la participation citoyenne, de la liberté d'expression ou du rôle de la société civile. L'appropriation nationale est dès lors insuffisante pour garantir une réelle appropriation locale. L'efficacité d'un projet est déterminante pour la reconduite ou même l'établissement d'un partenariat, une différence trop importante entre besoins et priorités nationales conduit peu à peu à isoler le pays de la coopération internationale.

2.2 Diminution de l'aide internationale et tensions budgétaires

Un constat logique aurait été que, dans une volonté de contrebalancer cette montée en puissance, l'aide internationale soit placée au cœur des priorités budgétaires. A-t-on réagi en ajustant les montants alloués au développement ?

Selon l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), au cours de l'année 2025, le budget global d'aide au développement a significativement diminué. Le montant dépensé dans l'aide internationale a baissé de 23,1% par rapport à 2024 dans les pays membres du CAD (comité d'aide au développement) (OCDE, 2026).

Quelques pays membres du CAD n'ont pas réduit leur budget voire l'ont augmenté. Quatre de ces huit pays ont même dépassé l'objectif de 0,7% du PIB fixé par l'OCDE. Toutefois, les apports de ces huit pays ne seront pas suffisants pour compenser la diminution budgétaire, d'autant plus que l'OCDE prévoit une nouvelle baisse de presque 6% de l'APD en 2026 (OCDE, 2026).

Selon Carsten Staur, président du CAD de l'OCDE, « Il est extrêmement préoccupant de constater que l'APD a enregistré une chute si brutale en 2025, [...] Notre époque se caractérise par des besoins humanitaires grandissants, de fortes pressions pesant sur les pays les plus pauvres et les plus fragiles, ainsi que par des incertitudes croissantes sur toute la planète et une insécurité massive. Dans une telle situation, c'est d'une APD plus massive - et non pas en recul - dont le monde a besoin pour pouvoir lutter contre l'extrême pauvreté, améliorer la résilience et mobiliser davantage de ressources privées

mais aussi pour faire avancer la transition écologique et soutenir le système multilatéral. Je ne peux que tenter de convaincre les donateurs du CAD d'inverser cette tendance négative et de recommencer à accroître leur APD. Celle-ci est plus nécessaire que jamais, y compris pour la sécurité mondiale à plus long terme. » (OCDE, 2026).

2.3 L'efficacité des partenariats : un enjeu central

Si le budget réservé au développement international diminue et le recul démocratique s'accroît alors que les crises augmentent, la qualité des partenariats devient un enjeu encore plus central. Dans un contexte où les ressources sont plus limitées, il ne suffit plus de financer des projets : il devient nécessaire de s'interroger sur la manière dont ils sont construits. Si nous voulons limiter ces effets dévastateurs, il convient que l'aide soit plus efficace, plus efficiente.

2.4 La situation au Sénégal et le rapport Sénégal-Belgique

Le Sénégal affirme une volonté claire de construire des rapports d'égal à égal. Les discours politiques récents appuient cette nécessité de dépasser la logique d'aide, comme le souligne Abdourahmane Sarr : « La coopération entre nos pays doit dépasser la logique d'aide et de domination » (Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération du Sénégal, 2025).

Cette position s'inscrit également dans la continuité du discours du président sénégalais qui annonce dès le début de son mandat : « je réaffirme l'engagement et l'ouverture du Sénégal à des échanges respectueux de notre souveraineté, conformément aux aspirations de notre peuple dans un partenariat mutuellement gagnant » (Agence Ecofin, 2024). Dans cette logique, le programme de coopération belge s'aligne sur les priorités nationales de l'État sénégalais décrites dans le plan « *Sénégal 2050* » (Agence de presse africaine, 2025).

Bruxelles montre une volonté d'abandonner son eurocentrisme, prônant un partenariat égalitaire mettant au centre des relations le respect et l'échange et une volonté de resserrer les liens culturels (Smet, s. d.). Le Sénégal est indépendant depuis 1960, des vestiges coloniaux sont toujours présents dans son modèle économique. La population sénégalaise est jeune et son nombre d'habitants croît vite. A peine plus de 1 Sénégalais sur 5 a un emploi et la plupart sont des emplois informels. Le Sénégal est en outre

confronté aux changements climatiques. Selon le rapport de la République du Sénégal (2024), les priorités de la vision Sénégal 2050 sont :

- L'éthique et l'ancrage culturel
- La bonne gouvernance
- La libération des énergies
- La compétitivité
- L'inclusivité
- La souveraineté et le développement endogène
- La culture de l'innovation et de la créativité

3 Les dynamiques partenariales en coopération internationale

3.1 Définition du partenariat en coopération internationale

Nous l'avons compris, la place des partenariats dans la coopération internationale est plus qu'essentielle. Avant de continuer ce TFE qui en analyse les dynamiques, il est primordial de définir clairement ce qu'est le partenariat dans le contexte de la coopération internationale.

Selon le CNCD (Centre National de Coopération au Développement), on pourrait décrire le partenariat comme « [...]une association entre différents acteurs pour concevoir et réaliser ensemble des activités de coopération. [...] le partenariat peut se justifier par le fait que les acteurs cherchent à compléter leurs capacités ou leurs compétences sociales, professionnelles ou techniques. Ce renforcement peut être entendu comme réciproque mais le partenariat est souvent encore conçu comme une opportunité de transférer des aptitudes d'un partenaire à l'autre. » (Boulc'h, 2010)

Selon le Délégué général Wallonie Bruxelles à Dakar, J.F. Pakula, (communication personnelle, 13 mai 2026) : « C'est une aventure humaine menée par deux entités, deux groupes de personnes de pays différents qui décident de s'entendre pour la réalisation d'objectifs qu'ils ont en vue et en commun, en ayant à leur disposition un financement et des moyens humains en conséquence ». Monsieur Pakula fait remarquer qu'une relation humaine qui marche entre les partenaires est une condition non pas suffisante mais nécessaire au partenariat. Le partenariat rassemble et permet de réaliser des

choses que l'on n'aurait pas su réaliser seul. Il faut y croire, faire ce qu'on peut et ce qu'on doit.

Selon Françoise Daxhelet, administratrice de programmes APEFE (communication personnelle, 13 mai 2026), le partenariat est : « Quelque chose qui se crée, qui se co-construit. Dans lequel les deux parties s'entendent sur quelque chose à réaliser ensemble avec une définition partagée de l'objectif, du chemin pour y arriver et chacun qui y met du sien. Dans un positionnement équilibré et équitable de chaque partie. »

Nous pouvons déduire qu'un partenariat consiste en la relation entre différents acteurs permettant de contribuer à des objectifs communs. Il laisse la place aux dialogues, aux récits et à l'expertise de chacun. C'est une aventure humaine qui contribue au changement et à l'atteinte des ODD. Chaque apport, qu'il soit matériel ou non, doit être valorisé. Le partenariat doit être équilibré et mutuellement bénéfique, pas seulement une promesse mais un devoir.

3.2 Historique des partenariats

Cette réflexion quant à l'évolution de la vision des partenariats se base sur l'objectif 17 des ODD qui met en avant des partenariats inclusifs construits sur des principes et des valeurs, une vision commune, etc.

La compréhension de l'évolution des relations Nord-Sud est parfaitement décrite dans l'article de Boulc'h (2010). C'est pourquoi je me base sur cet article pour cette partie relative aux partenariats.

3.2.1 D'une logique de transfert à une logique de partenariat

Dès le début, la coopération internationale, dans les années 50 et 60, était vue comme un transfert d'expertise. Le Nord était présenté comme détenant les savoirs, les ressources, et avait une idée du développement considérée comme absolue, tandis que les acteurs du Sud étaient davantage perçus comme des bénéficiaires. On est donc dans une relation paternaliste, où la coopération, dans toutes ses modalités, que ce soient les objectifs à atteindre ou les moyens à mettre en œuvre, était définie par le Nord. Cette coopération est définie comme paternaliste car le développement était impulsé depuis l'extérieur. Il n'y a pas de réelle place pour les savoirs locaux, et le Sud ne peut pas définir lui-même ses priorités (Boulc'h, 2010).

3.2.2 La reconnaissance progressive des acteurs du Sud comme partenaires

Ce n'est qu'à partir des années 90 que l'on a progressivement laissé plus de place aux partenaires du Sud et qu'ils ont commencé à être reconnus comme des acteurs partenaires. Nous sommes donc dans un changement de vocabulaire et de pratiques de coopération : ils ne sont plus seulement des bénéficiaires à qui l'on apporte de l'aide mais deviennent des interlocuteurs capables de définir leurs priorités, de participer à la conception et à la mise en œuvre des programmes de développement. Malgré tout, ce changement reste imparfait. Même s'ils sont désignés comme partenaires, et même si cette terminologie est utilisée, ils restent souvent encadrés par des acteurs du Nord. En effet, ceux-ci gardent un rôle majeur, que ce soit dans l'accès au financement, dans la structuration des projets, dans le suivi ou dans l'évaluation. La terminologie du partenariat ne définit donc pas automatiquement une relation équilibrée : des asymétries peuvent ainsi subsister, malgré une évolution.

3.2.3 L'élargissement vers le multi-partenariat

Cette transformation progressive de la coopération a amené à élargir la logique de partenariat vers une logique de multi-partenariat. Un partenariat peut désormais inclure plusieurs organisations et différents types d'organisations. Celles-ci peuvent être des États, des ONG, des collectivités territoriales, des syndicats, des universités, etc. Cette diversification apporte une réponse directe à la complexité croissante des enjeux de développement, que ce soient les défis liés au climat, à l'éducation ou à l'emploi. Il est nécessaire d'avoir des ressources adaptées. Il y a un rôle de coordination, de complémentarité et de mise en réseau qui s'inscrit dans le partenariat. Malgré tout, même si cette approche multi-acteurs apporte des réponses, elle complexifie également la mise en place des projets, que ce soit à travers la gouvernance ou à travers les priorités de chacun, qui doivent converger, en sachant que chaque partie prenante peut avoir des niveaux de pouvoir différents.

3.2.4 Les limites de cette évolution partenariale

L'évolution de la coopération ne permet toutefois pas d'affirmer que les relations sont devenues réellement horizontales, il peut en effet toujours persister des déséquilibres. Ceux-ci peuvent trouver leurs origines dans les financements ou les processus décisionnels. Les partenariats ont certes évolué, les formes actuelles sont plus participatives, elles prennent en compte les différentes parties prenantes mais ce n'est pas un changement de vocabulaire qui garantit un changement des rapports de pouvoir. Il est important de faire la différence entre un partenariat hiérarchique et un partenariat

horizontal. Même si les partenaires du Sud sont considérés comme des partenaires et non plus comme des bénéficiaires, pour qu'ils soient réellement considérés comme tels, il faut qu'ils soient pris en compte lors de prises de décision et qu'ils aient des responsabilités. Il est nécessaire que les deux parties en tirent des bénéfices et tendent vers une équité dans la relation de partenariat.

Au fil du temps, les relations ont évolué à l'instar des transformations de la coopération internationale. Elles sont passées d'une logique descendante à une logique plus participative et équitable.

4 Partenariats horizontaux, asymétries et rapports de pouvoir

4.1 Du partenariat hiérarchique au partenariat horizontal

Le passage du partenariat hiérarchique vers le partenariat horizontal est absolument indispensable mais qu'en est-il de sa réalisation ? Quels en sont les freins ? Le changement de vocabulaire se traduit-il dans la pratique ?

Si auparavant, les partenariats étaient très hiérarchisés, aujourd'hui ils se veulent de plus en plus horizontaux. C'est en effet, ce que les conventions et autres réunions mettent en avant. Le Fonds des Nations Unies pour la réalisation des objectifs du développement durable (Fonds pour les ODD, 2019, cité dans Sack, 2019), souligne que « les efforts visant à accroître l'efficacité de la coopération au développement devraient être fondés sur les principes fondamentaux d'appropriation par les pays, de partenariats inclusifs, de transparence et de redevabilité ».

Selon le United Nations Joint SDG Fund (2023), les directives actuelles se basent sur une co-construction des projets avec les acteurs locaux, selon leurs priorités, leurs besoins et leur connaissance du terrain. Les partenaires sont donc censés être davantage sur un pied d'égalité. Ils participent ensemble aux décisions, à la construction du projet, aux objectifs et aux résultats. La coopération ne doit plus être une aide imposée mais une construction commune.

Bien qu'on utilise aujourd'hui des mots comme « partenariat », « co-construction », « appropriation locale », cela ne veut pas dire que les rapports de pouvoir aient disparu. En effet, le financeur garde souvent beaucoup de pouvoir du fait du choix du budget, du

calendrier ou des critères d'évaluation, choix qui restent « innés » dans les dynamiques de partenariat. En effet, il est instinctif de laisser certaines décisions à « celui qui amène son argent ». Le passage du partenariat hiérarchique vers le partenariat horizontal est indispensable mais est-il vraiment possible dans les faits ?

Benoît Naveau constate que les parties prenantes locales vont jouer un rôle de prestataire de services plutôt que de réel partenaire. Elles vont se conformer aux objectifs du partenaire du Nord afin d'obtenir des financements, ceux-ci étant placés au centre du processus de formalisation d'un projet au détriment des besoins locaux (Naveau, 2023).

4.1.1 Le danger de l'efficacité

Les coupes budgétaires, le besoin de plus en plus urgent de réussir des partenariats font pencher les discussions autour de la coopération au développement vers l'efficacité. Les indicateurs SMART (spécifique ; mesurable ; atteignable ; réaliste ; temporellement défini) en sont la continuité logique. Ces indicateurs, par souci d'efficacité, font parfois oublier le côté humain. Benoît Naveau explique que « cette tendance à la technocratisation, soit la tendance à privilégier l'aspect technique et administratif au détriment de l'humain, vient tout droit des années 80 et de l'émergence du New Public Management. Finie la gabegie des trente glorieuses, il s'agit désormais d'être économe et efficace » (Naveau, 2023). La coopération finit par fonctionner partout avec les mêmes règles, les mêmes outils, les mêmes mots et les mêmes manières de présenter un projet. Il appelle donc à la prudence : à trop vouloir être efficace, organisé, structuré, technique et administratif, on risque de passer à côté de nombreuses variables humaines essentielles à la concrétisation d'un projet.

Cette normalisation peut limiter la place réellement accordée aux partenaires locaux, le risque étant que les partenaires locaux deviennent des prestataires. En théorie, un partenaire participe à la construction du projet, aux décisions et à la définition des objectifs. À l'inverse, un prestataire exécute une mission définie par un autre acteur, dans un cadre déjà établi.

C'est cette limite que met en évidence Benoît Naveau. Selon lui, certaines parties prenantes locales peuvent être amenées à se rapprocher d'un rôle de prestataire plutôt que de véritable partenaire. Pour accéder aux financements, elles doivent souvent s'adapter aux procédures administratives, aux appels à projets, aux critères d'évaluation et au langage attendu par les bailleurs.

Le risque est alors que les projets répondent davantage à ce qui est finançable qu'aux besoins exprimés localement. Dans ce cas, l'horizontalité du partenariat reste limitée : les acteurs locaux participent à la mise en œuvre mais ne contribuent pas toujours réellement à la définition du cadre, des objectifs et des priorités.

On peut aussi y voir une des limites de la normalisation du secteur et la priorité mise sur l'efficacité. L'obtention de financements est placée ici au centre du processus de formalisation d'un projet au détriment des besoins locaux.

L'horizontalité est dès lors limitée. Le problème est que certaines petites structures locales peuvent avoir de très bonnes idées mais qu'elles ne maîtrisent pas ce langage administratif. Il en résulte qu'elles risquent d'être exclues au profit d'autres organisations qui savent bien remplir les dossiers et qui ont de ce fait plus de chances d'obtenir les financements.

4.2 Vestiges de l'approche paternaliste et asymétries de pouvoir

Pour mémoire, la coopération est pensée de telle façon qu'elle tend à créer des asymétries. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes, elles peuvent être financières, institutionnelles, décisionnelles ou de légitimité. Mais quels sont les freins à un réel partenariat équilibré ?

4.2.1 L'asymétrie financière

Les ressources économiques sont généralement octroyées par un bailleur du Nord et sont donc contrôlées par celui-ci ou une organisation du Nord jouant le rôle d'intermédiaire. Il y a donc une dépendance aux financements, qui influence tant les organisations du Nord que du Sud dans leurs projets. Les bailleurs vont pouvoir imposer des modalités, des critères réduisant l'autonomie des acteurs de la coopération. De plus, les acteurs locaux peuvent, dans certaines situations, s'aligner sur les priorités de leurs partenaires dans le but d'obtenir des financements. Ils vont donc jouer le rôle de prestataire de services mettant de côté les réalités de terrain (Naveau, 2023 ; Navarro-Flores, 2023).

La relation partenariale peut donc facilement basculer vers une dépendance où le partenaire local va jusqu'à oublier ou invisibiliser son identité pour répondre aux attentes du financeur.

4.2.2 L'asymétrie institutionnelle

La partie administrative et institutionnelle dans les projets de coopération ne s'adapte pas toujours au contexte local. Benoit Naveau l'affirme : « il n'existe presque qu'un seul langage administratif pour obtenir des fonds » (Naveau, 2023). Les projets doivent respecter un cadre avec des règles, des procédures, des indicateurs qui les structurent. Cet effet est celui de la technocratisation de la coopération. Le partenariat présenté comme horizontal reste ainsi encadré par des normes du Nord.

4.2.3 L'asymétrie décisionnelle

L'asymétrie décisionnelle apparaît quand les partenaires locaux mettent en œuvre les objectifs stratégiques sans pour autant les définir. En effet, les partenaires sont parfois en bas de l'échelle quand il s'agit de définir les priorités.

C'est ce qu'explique Benoit Naveau : quand plusieurs acteurs du Nord se coordonnent, ils vont imposer un cadre prédéfini. Ce cadre aura été construit lors d'échanges antérieurs à la sollicitation des acteurs du Sud. La logique de grands financements et de consortiums peut repousser au bas de la pyramide décisionnelle les partenaires locaux. Un partenaire peut ainsi ne pas avoir participé à l'orientation du projet. La participation des acteurs locaux peut donc être réelle ou juste une formalité selon les cas (Naveau, 2023).

4.2.4 L'asymétrie symbolique ou de légitimité

La légitimité des acteurs du Nord et du Sud trouve sa source du fait de postures différentes. Les acteurs du Nord construisent leur légitimité au départ des institutions, des fonds qu'ils détiennent et de leur technicité. Les partenaires du Sud sont tout aussi légitimes. Cette légitimité provient de leur ancrage local, de leur connaissance accrue du terrain et de leur capacité à mobiliser les populations. Fort de ces connaissances, les partenaires du Sud renforcent la légitimité et la crédibilité du projet et donc des acteurs du Nord. Ces qualités des acteurs locaux sont indispensables pour qu'un projet réussisse et soit efficace. Ce qui rend indispensables les partenaires du Sud et rééquilibre les rapports de force (Navarro-Flores, 2023).

4.2.5 Une promesse égalitaire difficile à tenir

Ces différentes asymétries montrent qu'il convient de dissocier partenariat et relation équilibrée. Les deux sont compatibles mais ce n'est pas parce que nous sommes dans un

partenariat que la relation est équilibrée. Cette approche partenariale constitue un grand pas par rapport à l'héritage colonial et l'approche paternaliste mais cela reste insuffisant. Les rapports de force/pouvoir/domination doivent être pris en compte. L'apport de chaque partenaire doit être équilibré pour atteindre la « promesse égalitaire » du partenariat (Pirotte, 2023).

Ces différentes asymétries complexifient le partenariat mais ne le rendent pas impossible. Le partenariat est une relation qui doit être construite, négociée et (ré)équilibrée.

5 Appropriation locale, alignement et bénéfices mutuels

5.1 La notion d'appropriation locale

Le concept d'appropriation a été formalisé dans les années 90 : un rapport de la Banque mondiale (World Bank, 1992) l'ayant mentionné, il a ensuite été évoqué lors d'un discours sur le développement. Ce concept n'est donc arrivé que tardivement dans le monde de la coopération internationale et n'est pas né d'une réflexion mais d'un constat. Ce rapport met en avant un haut taux d'insatisfaction lors de l'évaluation des projets. Les deux premières conclusions du rapport sont, d'une part « Le succès de la Banque est déterminé par les avantages sur le terrain - l'impact durable en termes de développement - et non par les approbations de prêts, les bons rapports ou les décaissements [traduction libre] »³(World Bank, 1992) et d'autre part « Une mise en œuvre réussie exige un engagement, fondé sur la participation des parties prenantes et « l'appropriation » locale [traduction libre] »⁴(World Bank, 1992). La troisième conclusion met en avant l'inexistence de la prise en compte des priorités nationales du pays partenaire. Ces conclusions ont démontré que si les projets n'atteignaient pas leurs objectifs ce n'était pas pour des raisons techniques. La raison de cet échec était le manque d'appropriation.

Ce constat a posé les bases d'un changement de paradigme : l'efficacité du développement ne peut pas être imposée de l'extérieur, elle doit être construite de

³ Citation d'origine : «On-the-ground benefits : The Bank's success is determined by benefits « on-the-ground »-sustainable development impact-not by loans,good reports or disbursements.»

⁴ Citation d'origine: "Commitment and implementability : Successful implementation requires commitment, built on stakeholder participation and local « ownership »."

l'intérieur (World Bank, 1992). C'est ce principe qui sera ensuite institutionnalisé par la Déclaration de Paris (OCDE, 2005).

Pour répondre à des besoins concrets de la partie locale, la coopération doit suivre les politiques nationales locales et les besoins exprimés par la population.

Historiquement, les fonds de la coopération internationale transitent par les organisations du Nord avant d'atteindre les acteurs locaux du Sud. Ce modèle de financement indirect concentre le pouvoir décisionnel au Nord et réduit l'autonomie des partenaires locaux dans la définition et la mise en œuvre de leurs propres priorités. Face à ce constat, le Grand Bargain⁵ adopté en 2016 lors du Sommet humanitaire mondial pose le principe de localisation. Ce principe défend que les financements doivent parvenir le plus directement possible aux acteurs locaux. Ils sont reconnus comme les mieux placés pour répondre aux besoins de leurs populations (OCHA, 2016).

Benoît Naveau formule la même exigence dans le contexte des ONG : « les fonds doivent pouvoir arriver directement de l'institution bailleur aux associations locales via des canaux simples et adaptés. Les États bénéficiaires doivent devenir bailleurs pour les ONG sur leur sol » (Naveau, 2023).

Cette logique de localisation se traduit concrètement dans le programme en construction à l'APEFE Sénégal : l'accès à des financements directement mobilisables par les acteurs locaux constitue un des résultats attendus, illustrant ainsi un glissement progressif vers une coopération où le Sud ne reçoit plus seulement mais pilote directement les ressources mises à sa disposition.

5.2 Le partenariat équitable vs le partenariat mutuellement bénéfique

Le partenariat idéal est celui où chaque partie tire des bénéfices. Ces bénéfices peuvent prendre plusieurs formes et toute forme doit être valorisée. Il n'y a pas de définition académique du partenariat mutuellement bénéfique. Le partenariat ayant pris naissance à partir d'une volonté d'égalité, le PMB (partenariat mutuellement bénéfique) propose d'aller plus loin, les deux parties doivent retirer des bénéfices de la relation mais pas

⁵ Le Grand Bargain ou Grand Compromis en français est un accord historique conclu à Istanbul.

spécialement de manière symétrique. La relation ne doit pas uniquement être équitable, les bénéfices de cette relation doivent également être mutuels.

Au départ des travaux de Pajot (2006, cité dans Guide UP, s. d.), le partenariat équitable peut être défini comme « la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, basé sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale ».

Le PMB reprend ces principes mais y ajoute un point supplémentaire, la relation ne doit pas seulement être équitable dans son fonctionnement, elle doit aussi générer des bénéfices pour chacune des parties.

Autrement dit, un partenariat peut être formellement respectueux et transparent, tout en étant peu bénéfique pour l'un des acteurs.

Cadre contextuel et méthodologique

Après avoir posé le cadre théorique de ce travail, il est maintenant important d'explicitier le contexte dans lequel l'analyse s'est inscrite. Cette partie présente le système de coopération belge, l'écosystème de l'APEFE Sénégal et la méthode de recherche utilisée.

1 Contexte de la coopération internationale en Belgique

1.1 La coopération belge face aux enjeux contemporains

Les priorités stratégiques incluent les priorités thématiques (Climat et Biodiversité, Santé, Stabilité) complétées par les trois accélérateurs (Femmes et jeunes, Innovation, Renforcement des compétences) à appliquer au sein de la/des thématique(s) prioritaire(s). Dans le cadre de la coopération non gouvernementale, l'accent est mis sur la valeur ajoutée et le rôle de la société civile (SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2026).

Le Sénégal fait partie des 10 principaux bénéficiaires de la Belgique en ce qui concerne l'aide publique au développement.

J'ai pu constater l'une des limites du compromis entre valeurs belges et souveraineté sénégalaise. La ministre Neven s'est vue contrainte, en avril dernier, d'annuler son déplacement au Sénégal et est allée jusqu'à remettre en question tous les financements de son département à la suite du durcissement d'une loi sur la pénalisation de l'homosexualité (loi votée le 12 mars 2026 à l'unanimité par le parlement de la République du Sénégal).

1.2 Les partenariats mutuellement bénéfiques dans l'approche belge

Aujourd'hui, la coopération internationale belge affirme inscrire son action dans une logique de partenariats durables et mutuellement bénéfiques. Cette orientation s'appuie sur des principes d'efficacité, d'alignement avec les priorités locales, de transparence, de coordination et de redevabilité. Il importe cependant de replacer cette volonté dans un contexte plus large, marqué par les intérêts de la Belgique, l'héritage colonial et les rapports de force persistants entre acteurs du Nord et du Sud.

1.2.1 Une volonté affichée de partenariats mutuellement bénéfiques

Un partenariat mutuellement bénéfique n'est pas un souhait mais un objectif. Ce partenariat doit s'inscrire dans la durée et les résultats attendus doivent être préalablement objectivés tant vis-à-vis du partenaire que du bailleur. La volonté de fonder des synergies entre les intervenants impose une coordination dynamique et une transparence dans les corrections inévitables de trajectoires.

1.2.2 Des programmes entre intérêts belges et priorités locales

Les programmes croisent intérêts belges et locaux : « nos programmes de coopération sont définis et modelés en fonction de notre expertise et de nos intérêts mais également en fonction des besoins, priorités et politiques des populations locales » (Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, s.d.).

1.2.3 Une coopération marquée par l'héritage colonial

L'héritage colonial reste cependant encore souvent prégnant, « Notre passé colonial a impacté de manière durable tant nos sociétés que les sociétés colonisées. Il a créé des

séquelles et des rapports de force géopolitiques présents encore aujourd'hui. S'en souvenir et tenter d'y remédier est une voie suivie par notre pays » (Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, s.d.).

De plus, « La coopération au développement est efficace quand elle se base sur les dynamiques et des plans de développement des acteurs et pays concernés. Elle doit se focaliser sur les résultats, reposer sur des partenariats durables et mutuellement bénéfiques et être transparente et prévisible » (Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, s.d.).

1.3 L'approche partenariale de l'APEFE

L'APEFE ne voit plus les partenariats comme un moyen mais comme un « levier stratégique structurant. » ⁶

Pour l'APEFE, cette approche fait face à trois enjeux majeurs :

- Renforcer l'impact et la durabilité des interventions,
- Renforcer la cohérence interne sur les pratiques partenariales,
- Consolider le positionnement institutionnel de l'APEFE, de ses partenaires et de l'écosystème Wallonie-FWB-Belgique (APEFE, 2026).

L'approche partenariale de l'APEFE est construite autour de six piliers :

- 1) La gouvernance partenariale,
- 2) Les partenariats mutuellement bénéfiques,
- 3) Le réseautage et les alliances multi-acteurs,
- 4) MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning) et stratégie de sortie,
- 5) Le financement et la mobilisation conjointe des ressources,
- 6) La recherche et l'innovation.

L'APEFE veut s'assurer que chaque programme s'inscrive dans sa politique partenariale. Pour ce faire, elle a constitué une check-list reprenant plusieurs points tels que l'alignement stratégique, la mise en œuvre et cogestion ou encore équité, renforcement

⁶ Document interne APEFE

mutuel et bénéfices partagés. Ce « contrôle qualité » va par exemple permettre de vérifier si un programme favorise bien des partenariats équilibrés.

2 L'APEFE Sénégal et son écosystème partenarial

Dans le cadre de mon travail, j'ai rencontré ou consulté plusieurs organismes afin d'analyser les dynamiques partenariales en coopération internationale, en particulier autour de la notion de partenariat mutuellement bénéfique. Ces organismes relèvent de deux grandes catégories : des partenaires institutionnels et locaux au Sénégal, et des acteurs de la coopération belge ou internationale.

Cette section présente ces acteurs et les liens qu'ils entretiennent avec l'APEFE.

2.1 L'APEFE Sénégal comme terrain principal d'observation

Liée à Wallonie-Bruxelles, l'APEFE, agence de coopération internationale est présente au Sénégal depuis 1983. Depuis 1991, un accord cadre a été signé avec le gouvernement. Ses bureaux sont situés à la Délégation générale Wallonie-Bruxelles à Dakar.

L'APEFE Sénégal est présente aujourd'hui à travers cinq programmes :

- 1) Jigeeen Ñi Tamit
- 2) IFADEM
- 3) Niowan Saloum
- 4) RTIA
- 5) Teach2empower

L'APEFE Sénégal est le cadre de mon stage ainsi que mon principal terrain d'observation pour approcher les dynamiques partenariales. J'ai ainsi pu observer et être associé à la réalité quotidienne d'une organisation de coopération. Cela m'a permis d'observer le processus par lequel une organisation de coopération établit, pilote et entretient ses relations avec des institutions publiques, des organismes locaux, et les autres partenaires de coopération.

2.2 Les partenaires institutionnels sénégalais rencontrés ou consultés

2.2.1 La Direction de l'Autonomisation Économique de la Femme

La direction de l'autonomisation économique de la femme (organe public du Sénégal chargé de la mise en œuvre des politiques d'autonomisation économique des femmes) et l'APEFE collaborent au programme Jigeen Ñi Tamit, dont la tutelle technique est assurée par le ministère sénégalais compétent à travers cette direction, avec un financement de la coopération belge au développement (APEFE, s. d.-b). Ce programme ambitionne d'accompagner 200 entreprises féminines actives dans le domaine de l'agroalimentaire.

Ce programme me permet ici d'approcher un partenariat institutionnel autour des enjeux de genre, d'entrepreneuriat féminin, d'inclusion économique et de développement local.

2.2.2 La Direction du changement climatique, de la transition écologique et des financements verts

La Direction du changement climatique, de la transition écologique et des financements verts intervient dans les politiques climatiques, la transition écologique et les financements verts au Sénégal. Des sources récentes la présentent comme une structure impliquée dans les travaux relatifs au développement sobre en carbone et résilient face au changement climatique. La politique de sobriété carbone du Sénégal à l'horizon 2050 est notamment associée au développement des énergies renouvelables, à la reforestation, au reboisement et à la protection des écosystèmes (Agence de presse sénégalaise, 2026).

Même si, à ce jour, l'APEFE n'a pas encore de partenariat formalisé avec cette direction, une collaboration suivie est déjà en place. J'ai pu participer à plusieurs réunions entre ces deux entités.

Cette collaboration permet donc d'observer une dynamique partenariale en construction, avant même sa formalisation institutionnelle.

2.3 Les acteurs associatifs et locaux rencontrés

2.3.1 Nébédary

Nébédary est une association engagée dans la gestion participative des ressources naturelles au Sénégal. Son objectif principal est de protéger les ressources naturelles mais aussi de les valoriser à travers des activités liées notamment aux forêts communautaires et aux aires marines protégées (Nébédary, s. d.).

Nébédary est liée aux dynamiques de partenariat de l'APEFE dans le cadre de projets environnementaux et éducatifs. Cette structure permet d'intégrer dans l'analyse le point de vue d'un acteur associatif de terrain. Elle est donc utile pour comprendre comment les partenariats se traduisent concrètement dans les pratiques opérationnelles.

2.4 Les acteurs belges et internationaux de l'écosystème

2.4.1 UCOOPIA

UCOOPIA est une ONG interuniversitaire belge. L'organisation mobilise l'expertise académique et l'engagement de terrain autour d'une vision commune de solidarité et de développement durable. Au Sénégal, UCOOPIA indique travailler depuis 2000 aux côtés des communautés rurales afin de réduire les inégalités et de renforcer leur résilience face aux défis sociaux, économiques et climatiques (UCOOPIA, s. d.-a ; UCOOPIA, s. d.-b).

UCOOPIA est liée à l'APEFE comme structure co-actrice dans certaines dynamiques de coopération. Elle permet d'analyser une relation partenariale impliquant une mise en œuvre opérationnelle et une répartition de responsabilités entre acteurs. Son profil est particulièrement intéressant pour interroger la complémentarité entre expertise académique, action de terrain et coopération internationale.

2.4.2 La Délégation générale Wallonie-Bruxelles au Sénégal (DGWB)

La Délégation générale Wallonie-Bruxelles au Sénégal assure la représentation diplomatique de Wallonie-Bruxelles au Sénégal. Elle est également accréditée au Bénin, au Burkina Faso et en Guinée. Son Délégué général a statut d'ambassadeur et est reconnu comme tel par les autorités de la République du Sénégal. La délégation générale s'inscrit dans le réseau diplomatique de Wallonie-Bruxelles International et participe à

la présence institutionnelle de Wallonie-Bruxelles à l'étranger (Wallonie-Bruxelles au Sénégal, s. d. ; Wallonie-Bruxelles International, s. d.).

La Délégation générale Wallonie-Bruxelles au Sénégal constitue un acteur important de l'écosystème dans lequel s'inscrit l'APEFE Sénégal, puisque les bureaux de l'APEFE se trouvent au sein de cette délégation à Dakar (Wallonie-Bruxelles au Sénégal, s. d.). Elle permet de replacer les partenariats de l'APEFE dans une perspective plus large, incluant les relations diplomatiques, institutionnelles et stratégiques entre Wallonie-Bruxelles et le Sénégal.

2.5 Les acteurs contactés qui n'ont pas répondu

2.5.1 Enabel

Enabel est l'agence belge de coopération internationale. Avec ses partenaires, elle développe et met en œuvre des projets visant à répondre à des défis globaux tels que le changement climatique, les inégalités sociales et économiques, les dynamiques démographiques, la paix et la sécurité (Enabel, s. d.-a).

Enabel aurait constitué un point de comparaison intéressant avec l'APEFE, en tant qu'agence belge de coopération internationale active au Sénégal. Son point de vue aurait permis d'élargir l'analyse des dynamiques partenariales belges dans le contexte sénégalais.

2.5.2 La Direction de la coopération technique

La Direction de la coopération technique est une structure administrative de l'État sénégalais. Elle est fondée par le décret portant sur la répartition des services de l'État et du contrôle des sociétés nationales, des établissements publics et des sociétés à participation publique (Primature du Sénégal, 2024).

Son point de vue aurait permis d'intégrer davantage la perspective d'un acteur institutionnel sénégalais sur les dynamiques de coopération et les relations avec les partenaires internationaux.

2.5.3 La Direction de la formation et de la communication

La Direction de la formation et de la communication est une direction du ministère de l'Éducation nationale du Sénégal. Sa mission principale est d'appliquer les politiques du ministère en matière de formation et de communication. Elle définit les orientations, valide les stratégies de mise en œuvre et assure le suivi-évaluation des activités relevant de son champ d'action (Ministère de l'Éducation nationale du Sénégal, s. d.).

Son point de vue aurait permis d'élargir l'analyse à un acteur institutionnel sénégalais lié aux enjeux de formation, de communication et de suivi-évaluation. Cette perspective aurait été utile pour mieux comprendre la manière dont les dynamiques partenariales sont perçues du côté des institutions publiques sénégalaises.

2.6 Cadre des entretiens avec les différents acteurs rencontrés

Ces différents acteurs représentent donc un panel diversifié d'organisations ayant des liens avec l'APEFE. Ils sont membres d'ONG, fonctionnaires, représentants de la société civile ou institutionnelle. J'ai donc pu interroger des acteurs belges présents au Sénégal et des acteurs sénégalais. Pour élargir ce spectre et voir la différence de ressenti, que ce soit dans la répartition des bénéfices ou les attentes de chacun pour un partenariat réussi, j'ai élargi les acteurs interrogés à d'autres acteurs belges (DGWB, UCOOPIA).

Les mêmes questions leur ont été posées, tout en étant adaptées selon que l'acteur soit belge ou sénégalais. Ces entretiens permettent de recueillir des ressentis et des vécus. Les questions posées étaient formulées en référence à leur relation avec l'APEFE. Ces interlocuteurs vont permettre d'apporter des éléments de réponse concernant la connaissance des acteurs entre eux et l'équité relationnelle.

Par ces entretiens et mon expérience de l'atelier à Saly, je propose une approche complémentaire entre ce que met en place un acteur du Nord (méthodologie, animation, structuration...) et les ressentis tant du Nord que du Sud, permettant de questionner la connaissance partagée, la confiance réciproque, la transparence dans la gestion, etc. Plusieurs auteurs cités en référence affirment que la coopération internationale oublie parfois le côté humain : les acteurs locaux participent-ils réellement aux décisions ? Les bénéfices sont-ils partagés de manière équitable ? Les procédures permettent-elles une appropriation locale ? Et les partenaires du Sud sont-ils reconnus comme des acteurs légitimes ou seulement comme des exécutants ? C'est ce que nous verrons dans la partie analyse des entretiens.

3 Méthodologie de recherche

Ma méthodologie repose principalement sur une approche qualitative, nourrie par l'expérience de stage, l'analyse documentaire et les entretiens réalisés auprès de différents acteurs. Elle a pour objectif d'observer comment les notions théoriques se déroulent en pratique et de croiser les apports théoriques avec les pratiques de terrain.

3.1 Approche méthodologique

Guidé par mon cours de méthodologie : *Méthodologie de recherche* (Baptist, 2025), j'ai décidé d'adopter une approche qualitative exploratoire et inductive. Cette approche complétée lors des entretiens par des notes de 1 à 5 ou des classements va me servir à identifier des tendances de perception, sans prétendre à une représentativité statistique. L'objectif est de comprendre comment les partenariats sont construits, vécus et perçus.

Les relations partenariales sont composées de rapports de pouvoir, de perception, d'asymétrie, etc. J'ai donc adapté mon approche à cette réalité en mettant l'accent sur mon expérience et celle d'acteurs de la coopération internationale rencontrés. Je mets l'accent sur le côté humain, ce qui est parfois remarqué comme manquant dans l'analyse des partenariats par certains auteurs comme Benoit Naveau.

Je vais dès lors mobiliser plusieurs sources de données : l'observation participante, les entretiens et les réponses écrites.

3.2 Présentation du terrain de recherche

Mon terrain de recherche est mon lieu de stage, l'APEFE au Sénégal. Ces bureaux situés à Dakar ont donc constitué pour moi une immersion de terrain, me permettant d'observer concrètement, des dynamiques partenariales dans le domaine de la coopération internationale. J'ai eu la chance durant ce stage d'être impliqué dans le processus de conception du futur programme pluriannuel 2027-2031. Ce cadre était très stimulant et riche, il m'a permis de participer à des réunions, des rencontres et à un atelier de concertation stratégique. Cette expérience de terrain n'a pas pour but d'évaluer l'APEFE, elle me sert de cas concret me permettant d'observer comment un partenariat se construit dans le but de croiser les concepts théoriques avec les informations recueillies sur le terrain.

3.3 Cadre théorique comme grille d'analyse

Le cadre théorique constitue la grille d'analyse de cette recherche. Il va permettre d'analyser et d'interpréter les données de terrain. Les concepts tels que partenariat mutuellement bénéfique, rapport de pouvoir, asymétrie, etc., servent à analyser les données empiriques. Je ne vais donc pas analyser les pratiques et les ressentis à l'aide de documents internes APEFE. Ces données vont être analysées pour constater de potentiels écarts, des tensions ou des nuances. Cette démarche permet d'éviter une lecture purement descriptive du terrain mais aussi de ne pas réduire ce travail à une évaluation institutionnelle. Le terrain sera interrogé plus largement sur les dynamiques partenariales.

3.4 Entretiens et réponses écrites

L'humain est au centre de mon travail de fin d'études. J'ai réalisé différents entretiens menés à partir d'un guide d'entretien : les questions étaient de ce fait similaires, juste adaptées au type d'acteur (acteurs du Nord ou du Sud). Mes questions sont principalement des questions ouvertes afin de laisser la liberté aux répondants de développer et de vraiment partager leurs expériences, leur vécu et de donner des exemples. Mon objectif est d'avoir les données les plus riches possibles. Parmi les 9 acteurs contactés, j'ai pu récolter 6 réponses, dont 2 par écrit. Pour ces 2 réponses écrites, je n'ai pas pu approfondir certains points, les réponses sont donc plus courtes.

Ces réponses, même limitées, m'ont permis de recueillir un échantillon de ressentis mais certainement peu représentatif. Le recours à un même guide d'entretien avait pour but d'essayer d'avoir une cohérence d'analyse. Le questionnaire était une modalité complémentaire pour collecter des données. Mon questionnaire alternait des questions ouvertes et fermées ainsi que des matrices de priorisation. Ce sont ainsi des tendances que je peux mettre en évidence mais sans volonté de présenter une approche statistique ou quantitative. Des données chiffrées (classement sur une échelle de 1 à 5) permettant d'imager les résultats pour réaliser ces entretiens avec plusieurs acteurs qu'ils soient, académiques, institutionnels ou représentants de la société civile, ont été sollicitées.

3.5 Modalités de collecte des données

Les échanges ont pris plusieurs formes en fonction de la disponibilité des répondants. Trois modalités étaient possibles. La première était un entretien en personne. Dans le

cas où ce n'était pas possible, la deuxième était un entretien en visioconférence via Zoom. La troisième qui était envisagée en dernier recours se déroulait via un questionnaire en ligne permettant de récolter les informations par écrit.

J'ai donc écrit un mail proposant les 3 modalités, un lien permettait de choisir la modalité ainsi que l'heure et le jour de la rencontre.

Le but était d'observer les ressentis et perceptions entre l'APEFE et ses partenaires. Pour aller plus loin, j'ai également élargi le spectre à la Team Belgium et FWB.

3.6 Construction de la grille d'entretien

Pour rappel, les questions de ma grille de questions (cf. Annexe 2) portent sur le même sujet mais ont été adaptées entre les deux catégories d'acteurs interrogés.

Elles permettent d'opérationnaliser la notion de partenariat mutuellement bénéfique. Elles traduisent concrètement les enjeux d'implication, de décision, d'autonomie, de réciprocité et de durabilité.

3.7 Limites de la recherche

La première limite est due à ma position en tant que stagiaire, j'ai pu accéder à des informations, à des échanges, à des situations concrètes. Cependant cette expérience de terrain a pu aussi influencer ma perception en raison de ma proximité avec les différents acteurs.

La deuxième limite est liée aux réponses écrites. Elles m'ont permis de recueillir des informations mais pas d'avoir des ressentis aussi complets que les entretiens en vis-à-vis.

La troisième limite porte sur le nombre de répondants. Ma collecte de données ne peut être statistiquement représentative de l'ensemble de la coopération internationale. Je relaye plutôt ici des perceptions de terrain bien spécifiques en fonction de mon cadre théorique.

La dernière limite est liée à ma position au sein de l'APEFE, les répondants vont peut-être vouloir parler positivement des partenariats et cela pourrait peut-être biaiser les résultats. J'ai la conviction que croiser mes entretiens, mes observations, mes participations au concept théorique et aux documents de travail, me permettra de

limiter ce biais. Bien sûr, il a été proposé aux répondants que leur contribution soit anonymisée, j'avais aussi spécifié que c'était un travail académique.

Quand les entretiens ont été enregistrés, j'ai toujours demandé l'accord des répondants pour pouvoir exploiter leurs réponses tout en rappelant que j'étais l'auteur de ces documents et que ce travail s'inscrivait dans mon plan de stage.

En tant que stagiaire, je n'ai pas d'expérience de terrain autre que celles auxquelles j'ai été associé. J'ai pu comprendre vraiment de manière fine et logique les contraintes, les pratiques mais je dois aussi pouvoir prendre du recul.

Privé de ce regard externe, je commente ici au départ de mon expérience vécue et peut-être aussi de mon interprétation. Il ne s'agit donc certainement pas d'une vérité générale mais plutôt d'une lecture réalisée au travers de mon stage à l'APEFE Sénégal.

Recherche pratique et analyse des résultats

Cette partie analyse le terrain de ce travail, elle permet d'observer les méthodes utilisées par un acteur du Nord de la coopération internationale, l'APEFE Sénégal, afin de mener des partenariats basés sur des relations de confiance mutuelle, d'équité et d'éviter au maximum les asymétries. Dans un second temps l'analyse des entretiens menés avec des acteurs de la coopération me permettra d'en apprendre plus sur la manière dont les relations partenariales sont perçues tant par les acteurs du Sud que par ceux du Nord.

1 L'observation du processus de formulation du PPA 2027-2031

Je trouve intéressant de lier pratique et théorie pour voir, à l'aide de mon expérience au sein de l'APEFE Sénégal, si la théorie vue précédemment est bien retranscrite dans le développement du nouveau programme actuellement en construction. Cet exemple va me permettre d'analyser la méthodologie et l'approche adoptée par l'APEFE. Je vais donc présenter en quoi consistent les différentes étapes de gestion de projet auxquelles j'ai pu assister et comment elles ont été réalisées concrètement sur le terrain. J'ai eu l'opportunité d'être impliqué dès le début du processus concernant le PPA (Programme Pluriannuel) 2027-2031. Je vais donc, à l'aide de la partie théorique vue précédemment et de mon cours : *Gestion de projet de coopération III* (Naveau, 2025) regarder si à chaque étape nous étions bien dans une logique d'équité relationnelle et de bénéfices mutuels. Je me sers donc de mon expérience pour observer les dynamiques

partenariales en action. Le but n'est pas d'évaluer l'APEFE mais d'analyser un processus concret.

1.1 La gestion du cycle de projet (GCP)

La gestion du cycle de projet se compose de 5 étapes :



Figure 1 :
Les cinq étapes de la GCP

Ces cinq étapes permettent de comprendre les formalités dans lesquelles les activités réalisées par l'APEFE (rencontres, réunions, atelier en ligne, atelier résidentiel, etc.).

Elles posent un cadre, dans lequel je vais pouvoir lier pratique et théorie. La GCP sert donc de grille de lecture de la construction du PPA 27-31. La GCP a permis de démontrer qu'elle n'est pas

juste une méthode mais révèle réellement la manière dont les acteurs ont été associés/impliqués dans les décisions. J'ai pu observer comment se construit un programme : analyse documentaire, rencontre d'acteurs, questionnaires envoyés, priorités identifiées, outils, ...

1.2 Les étapes de la GCP

Je ne parlerai que des trois premières étapes, car je n'ai pas eu l'occasion d'assister aux deux dernières. La phase de formulation trouvera son moment central dans l'atelier de concertation stratégique de Saly, qui sera analysé plus en détail dans la section suivante.

1.2.1 Première étape : la programmation

Le choix du thème du programme s'est construit progressivement à partir d'une analyse croisée entre les priorités de la coopération internationale belge et les priorités nationales sénégalaises. À partir de cette première analyse, plusieurs filières ont été envisagées par l'APEFE. Des rencontres ont ensuite été organisées avec différents acteurs, à la fois comme personnes ressources et comme partenaires potentiels, afin

d'identifier les domaines dans lesquels l'APEFE pouvait réellement apporter une plus-value.

L'APEFE doit donc définir les grandes orientations de son intervention : la thématique, le lieu, les partenaires, les raisons et les modalités d'action. En répondant à l'appel à projets de la DGD⁷, elle s'est inscrite dans le bien public mondial « climat et biodiversité », en envisageant une transformation écologique de la filière cuirs et peaux. À la suite d'échanges avec les parties locales, le choix s'est tourné vers un corridor passant par plusieurs villes du Sénégal identifiées comme pôle incontournable et/ou prioritaire.

Ce choix résulte d'un croisement entre les priorités du bailleur, le contexte national sénégalais, les besoins du terrain et la plus-value que l'APEFE peut apporter en tant qu'acteur de coopération technique. Les partenaires principaux identifiés sont l'APDA⁸ et l'ADEPME⁹, sous la tutelle respective du MCAT¹⁰ et du MIC¹¹ mais d'autres acteurs ont aussi été consultés, comme l'ENSETP-IGEF¹², l'ANPEJ¹³ ou le METE¹⁴.

La rencontre avec le METE, ministère de l'Environnement, permet notamment d'identifier les projets climat et biodiversité déjà en cours ou prévus, leurs thématiques, leurs bailleurs et leurs zones d'intervention. Cela permet d'éviter les doublons et de repérer des synergies possibles.

1.2.2 Deuxième étape : l'identification

La phase d'identification a permis de confronter les orientations initiales du programme aux réalités du terrain. Des entretiens, réunions ont été organisés avec plusieurs acteurs, notamment l'ADEPME, l'APDA et d'autres partenaires potentiels. Ces échanges avaient un double objectif : présenter l'APEFE, ses priorités et le cadre du futur programme 2027-2031 mais aussi mieux comprendre les besoins, attentes, contraintes et priorités des structures sénégalaises rencontrées.

⁷ Direction générale de la Coopération au développement et de l'Aide humanitaire

⁸ Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat

⁹ Agence de Développement des Petites et Moyennes entreprises

¹⁰ Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme au Sénégal

¹¹ Ministère de l'Industrie et du Commerce

¹² Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel- Inspection Générale de l'Éducation et de la Formation

¹³ Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes

¹⁴ Ministère de l'Environnement et de la Transition Écologique

Les discussions ont porté sur les besoins liés au climat, à l'environnement et à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes, les zones d'intervention, les publics cibles, les filières prioritaires, les partenaires à mobiliser et les risques à anticiper. Elles ont été complétées par différentes analyses, notamment une analyse des parties prenantes, une analyse PESTEL du contexte et une analyse SWOT/SEPO de l'ADEPME et de l'APDA.

Cette étape montre que l'identification constitue un moment de dialogue entre les priorités du bailleur, les orientations de l'APEFE et les réalités exprimées par les acteurs locaux. Les informations recueillies servent ensuite de base à la formulation du programme.

La phase d'identification permet de passer d'une orientation générale à un programme progressivement construit avec les acteurs concernés, en confrontant les priorités institutionnelles aux besoins, contraintes et réalités du terrain.

1.2.3 Troisième étape : formulation

Cette troisième étape consiste dans un premier temps à confirmer la pertinence et la faisabilité de l'idée de projet tel qu'il est proposé dans la fiche d'identification (ou la fiche projet), et à préparer un plan détaillé comprenant les systèmes de gestion et de coordination, le plan de financement, une analyse coûts/produits, la gestion du risque, le monitoring, les systèmes d'évaluation et de contrôle. L'étape de formulation est donc l'étape de planification, durant laquelle l'idée de projet se traduit en un plan opérationnel pratique, prêt à la mise en œuvre. C'est à cette étape que le cadre logique est élaboré. C'est dans cette phase que s'inscrit l'atelier de concertation stratégique.

2 L'atelier de concertation stratégique : participation à la formulation

« Appui à la transition écologique et économique de la filière cuirs et peaux – textile – habillement » Saly, Hôtel The Rino Resort – du 06 mai au 08 mai 2026

L'atelier de concertation constitue une étape importante du processus, car il permet d'observer les dynamiques partenariales dans les pratiques concrètes, et non uniquement dans les discours. Après des échanges menés avec l'APDA et l'ADEPME, plusieurs documents de formulation avaient été produits, notamment le cadre logique,

la théorie du changement, son narratif et son schéma. Ces documents n'étaient toutefois pas présentés comme définitifs mais comme des supports de discussion pouvant être modifiés, complétés, reformulés ou remis en question par les participants.

Lors de cette phase de formulation, mon implication ne s'est pas limitée à l'observation du processus. J'ai également participé à la construction de plusieurs outils et documents préparatoires, notamment la théorie du changement, son narratif, son schéma, le cadre logique « guide », les résultats attendus, les activités, les hypothèses, les risques et certains documents de travail liés à la préparation du programme.

Lors de l'atelier, le cadre logique, reprenant les indicateurs objectivement vérifiables (IOV), a été élaboré avec les acteurs de terrain. En concertation avec les différents partenaires, un cadre « guide » avait été créé afin de (re)lancer les idées si besoin. C'est la méthode « World café » qui a été choisie pour réaliser cette étape. Par sous-groupe de 5 participants, nous avons questionné, analysé, modifié les IOV déjà présents. Ces échanges très riches ont donné naissance à des IOV plus précis, complexes et surtout en lien avec les réalités de terrain (cadre logique « guide » et cadre logique définitif, cf. Annexe 3).

L'atelier a également permis de renforcer les liens entre les acteurs, notamment grâce à son format résidentiel. Les documents avaient été transmis aux participants en amont par mail, puis remis en version papier à leur arrivée, afin de faciliter leur appropriation. Des évaluations journalières anonymes ont aussi été organisées, permettant aux participants d'exprimer les points positifs, les limites et les éléments à améliorer.

Cette implication m'a permis de mieux comprendre comment des concepts parfois abstraits, comme le partenariat, la co-construction ou l'appropriation locale, se traduisent progressivement en choix opérationnels. La formulation transforme en effet des intentions générales en objectifs, résultats, activités, ressources et responsabilités concrètes. Elle constitue donc une étape essentielle, car c'est à ce moment que les orientations discutées lors de l'identification prennent une forme plus précise.

Cette étape montre que la construction partenariale ne se limite pas à l'existence d'un partenariat institutionnel. Elle se manifeste aussi dans les espaces de discussion, de reformulation et de validation collective. L'atelier constitue donc un moment central pour analyser le degré réel de participation des partenaires : ont-ils pu influencer le contenu des outils de formulation ou ont-ils principalement réagi à des propositions déjà préparées en amont ? Cette question permet d'interroger concrètement la place de la co-construction et de l'appropriation locale dans le processus.

2.1 Analyses, évaluations et programme quotidien

L'atelier, s'il n'est pas un aboutissement, est sans conteste une étape essentielle dans la définition du programme qui requiert une intense et longue préparation.

Les partenaires principaux de ces travaux sont APDA et ADEPME qui sont les partenaires structurels légitimes ont depuis de longues semaines, échangé des informations avec l'APEFE et ont été associés aux travaux préparatoires, d'autres partenaires potentiels n'ont par ailleurs pas été retenus.

Les documents, qui cadrent a priori le projet ont été travaillés et échangés. Ces documents « guides », élaborés en amont avec l'APDA et l'ADEPME, avaient été envoyés aux participants avant l'atelier, puis remis en version papier à leur arrivée. Cette préparation visait à faciliter leur appropriation et à permettre aux participants d'arriver avec une première compréhension du programme.

Ce ne sont pas moins de 32 acteurs qui ont été invités à rejoindre Saly, parmi eux des représentants des fédérations des professionnels de l'habillement, des formateurs, des chefs d'entreprise, ...

J'ai été pleinement associé tant à la préparation qu'au déroulé de cet atelier puisque j'y jouais un rôle de modérateur. Mon rôle a consisté à faciliter les échanges, sans les orienter. J'ai rappelé à chaque sous-groupe que le but de l'exercice était de challenger les documents réalisés en amont. Ma volonté était que les participants se sentent légitimes à modifier, supprimer ou ajouter des propositions.

Durant les trois jours, j'ai pu observer une différence entre les échanges en plénière et les échanges en sous-groupes. Les sous-groupes ont créé des espaces où tous les participants ont pris la parole. Les moments de restitution des travaux en plénière n'ont pas permis cet équilibre dans la prise de parole. Les représentants des partenaires structurels étant plus nombreux, ils ont créé un déséquilibre. Cette situation pourrait être expliquée par le statut institutionnel de ces deux agences ou leur positionnement central dans la construction du projet. La participation ne dépend donc pas seulement de la présence des acteurs mais aussi de l'animation des travaux.

Jour 1 : 06/05

Planning du jour

9h00 :Présentation des participants, de la méthodologie et du processus d'identification

10h00 : Worldcafé en 5 postes

13h30 : Déjeuner

15h00 : Restitution

16h15 : Discussions ouvertes

17h30 : Concours de dénomination, évaluation et clôture

Description

Cette première journée a permis d'installer un climat de confiance. Elle peut donc être reliée au partenariat équitable qui repose sur la confiance, l'échange, la transparence et la réciprocité. Ce climat a favorisé la prise de parole, les participants semblaient à l'aise et curieux. La méthode du World Café a permis une prise de parole plus horizontale qu'en plénière. Le cadre et son ambiance détendue ont donc encouragé la participation et le partage d'expérience.

Évaluation

Points positifs

1. Ambiance décontractée
2. Démarche inclusive
3. Respect et confiance

Nombre de réponses: 8

Points à améliorer

1. Journée jugée trop longue dû au retard pris
2. Local trop petit
3. Pôles territoriaux à considérer

Nombre de réponses: 9

Jour 2: 07/05

Planning du jour

9h15 : Présentation du cadre logique

9h30: Sélection, amélioration,
correction de la formulation

10h00 : «World Café» en cinq postes

12h45 : Restitution

13h30 : Déjeuner

15h00 :World Café en
cinq postes

16h40 : Restitution

17h30 :Vote: nom du programme

Description

La deuxième journée de l'atelier permet de faire le lien avec la technocratisation et l'appropriation locale. Que ce soit le cadre logique, ses indicateurs ou tout autre outil, ceux-ci auraient pu rester techniques ou administratifs. Ils auraient donc pu être difficilement appropriables par les participants. Les sessions en World café ont, à l'inverse, permis de les transformer en supports de discussion. Les participants se les sont donc appropriés. Les outils ont été discutés, modifiés et leurs expertises de terrain ont été valorisées.

Les participants, en transformant les outils, en précisant la zone d'intervention et en limitant les filières ciblées ont réduit les asymétries décisionnelles. Ils n'ont pas co-construit les documents mais ont changé une partie du contenu.

Évaluation

Points positifs

1. Ambiance décontractée
2. Démarche inclusive
3. Respect et confiance

Nombre de réponses: 5

Point à améliorer

1. Difficultés organisationnelles

Nombre de réponses: 4

Jour 3: 08/05

Planning du jour

9h00 : Présentation et validation du rapport de travaux du jour 2

9h15 : World Café en cinq postes

12h15 : Présentation et validation du rapport de synthèse des travaux de l'atelier

12h30 : Évaluation finale de l'atelier

- Conclusions, recommandations et perspectives
- Clôture de l'atelier

Description

La dernière journée a montré une appropriation du programme par les participants. Plusieurs d'entre eux ont exprimé leur enthousiasme et ont souligné la plus-value pour le Sénégal. La légitimité et la crédibilité ont été renforcées par un important portage institutionnel. Cela rejoint l'idée d'appropriation locale.

L'atelier a rassemblé des partenaires institutionnels et des professionnels des filières cuirs, peaux et textile. Cette complémentarité d'acteurs a renforcé la qualité des échanges et a permis d'ancrer le programme tant dans les politiques que dans les réalités locales.

Évaluation

Points positifs

1. Méthodologie «World Café»
2. Echanges d'expériences
3. Projet défini «porteur de sens»

Nombre de réponses: 15

Points à améliorer

1. Gestion du temps
2. Augmenter l'implication des professionnels du cuir peaux et textile

Nombre de réponses: 8

2.2 Mon ressenti à l'issue de cette expérience

La méthodologie d'appropriation d'un partenariat équitable dans son déroulé est un outil efficace à la condition que tous les partenaires, sur un pied d'égalité se l'approprient.

Des techniques d'animation du style des « World Café » favorisent une prise de parole partagée et enrichissent l'apport d'informations (si en séance plénière, seules 8 à 9 personnes s'exprimaient, tous contribuaient dans les « World Café »)

La première fiche « World café » est destinée à lancer les débats et on peut constater qu'elle porte 7 items. La seconde est le résultat à l'issue du « World Café » et ne comporte plus que 4 items. Ces fiches peuvent être consultées dans les annexes (cf. Annexe 3).

3 Analyse des entretiens :

Les entretiens analysés dans cette section tentent d'apporter une dimension plus centrée sur le vécu des partenaires. Ils ne visent pas à produire une vérité générale mais à mettre en évidence les perceptions des différents acteurs à propos des dynamiques partenariales.

Les questions ont été tournées en affirmation pour chaque sous-titre qui précède son analyse mais les questions sont en annexe (cf. Annexe 2). Parfois, les répondants ont pu évaluer de 1 à 5, par exemple le degré d'implication des acteurs locaux dès la phase de conception du projet. Les partenaires du Sud ont évalué leurs propres niveaux d'implication tandis que les acteurs du Nord ont évalué celui qu'ils accordent aux acteurs locaux.

3.1 Construction du partenariat :

Question 1 : Implication des partenaires locaux dès la phase de conception

Résultats

Les répondants ont répondu en fonction de leur position. Les répondants du nord par rapport à l'implication des acteurs du sud, les acteurs du sud par rapport à leur propre implication



Acteurs du Nord

Acteurs du Sud

Acronymes:	UCOOPIA	APEFE	DGWB	NEBEDAY	DCCTEFV	DAEF
Notes:	3/5	5/5	4/5	4/5	4/5	NC

Analyse

Les réponses permettent d'observer une grande implication des acteurs locaux dès le début du processus. Cette implication constitue une barrière à la posture de prestataire de services que peuvent adopter les partenaires. Cependant, cette barrière ne garantit pas une co-construction mais bien a minima une consultation. L'appropriation du projet par les partenaires locaux est donc favorisée par cette implication en amont de la mise en œuvre du projet de même que l'ancrage local est renforcé.

Malgré tout, une faiblesse apparaît. Si le délai pour répondre à l'appel à projets est trop court, il peut ne pas laisser le temps permettant une co-construction. L'implication dépend alors du temps que les acteurs du Nord ont à leur disposition.

On peut donc faire un lien avec l'asymétrie décisionnelle. L'implication des partenaires locaux ne suggère pas qu'ils vont avoir le même poids dans la prise de décision. Cette asymétrie est donc réduite mais pas supprimée. Cette question renvoie aussi à l'asymétrie de légitimité. Les acteurs du Sud ont forgé leur légitimité sur base de leurs connaissances du terrain mais la place qui leur est accordée varie. Dans certains cas, il s'agit d'une réelle co-construction, dans d'autres, il s'agit seulement d'adapter ou d'enrichir un projet.

Question 2 : Critères de sélection d'un partenaire local

Les données tirées des entretiens ne sont pas suffisamment comparables. C'est pourquoi cette question ne sera pas analysée de manière approfondie. Le choix d'un partenaire est complexe et comprend de multiples critères. Les réponses étaient donc trop différentes les unes des autres.

Tout de même, les réponses ont permis de montrer que la sélection d'un partenaire local n'est pas que technique. La légitimité des partenaires locaux est mise en avant avec des critères tels qu'une connaissance accrue du terrain ou encore une expertise en lien avec la thématique du projet.

Question 3 : Existe-t-il un cadre formel de partenariat ?

Analyse

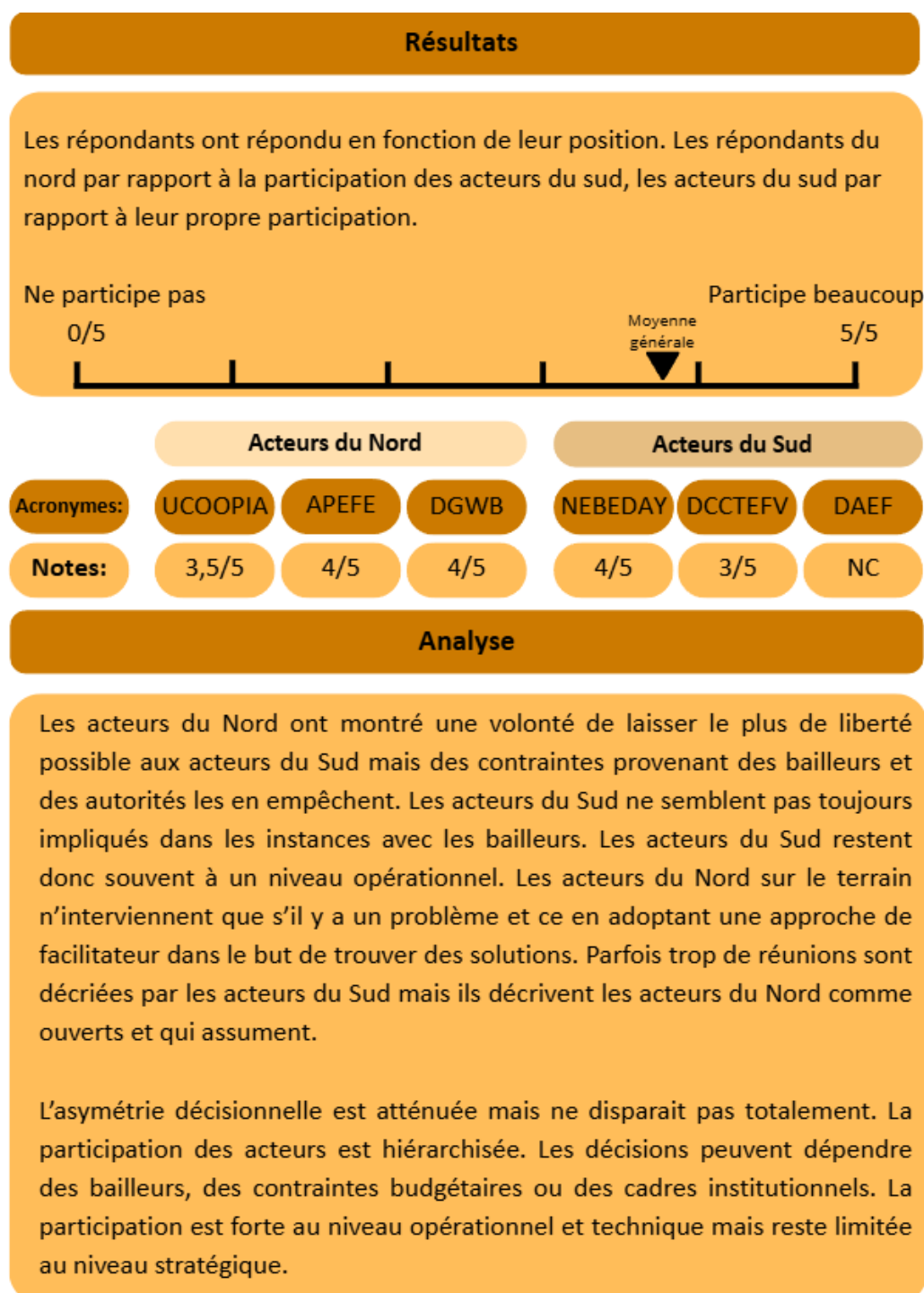
Tous les répondants sont au courant que des cadres existent, qu'ils sont de différentes natures et concernent différents types d'acteurs mais sont toujours engageants pour les deux côtés, tant le Nord que le Sud. Ce cadre légal contient les obligations des deux parties et le fait que la responsabilité est partagée.

Cependant, le Délégué général Wallonie-Bruxelles évoque une règle budgétaire où Bruxelles va donner l'argent aux partenaires belges qui vont gérer l'argent pour eux et les partenaires sénégalais. Il va même jusqu'à dire que cette règle n'est pas toujours comprise ni admise. C'est ici un bel exemple d'asymétrie financière, c'est du Nord que vient l'argent et il reste sous le contrôle du Nord. Du bailleur aux partenaires du Nord pour enfin arriver aux partenaires du Sud. Un cadre légal n'est donc pas garant d'équilibre relationnel. Il peut révéler des asymétries institutionnelles quand les règles qui y sont inscrites sont définies au Nord.

Il en devient nécessaire de formaliser le partenariat même si c'est insuffisant. Ce cadre organise et sécurise la relation mais n'agit pas forcément sur les rapports de pouvoir. L'enjeu n'est donc pas la simple existence d'une convention mais bien la façon dont elle est construite, négociée et appliquée.

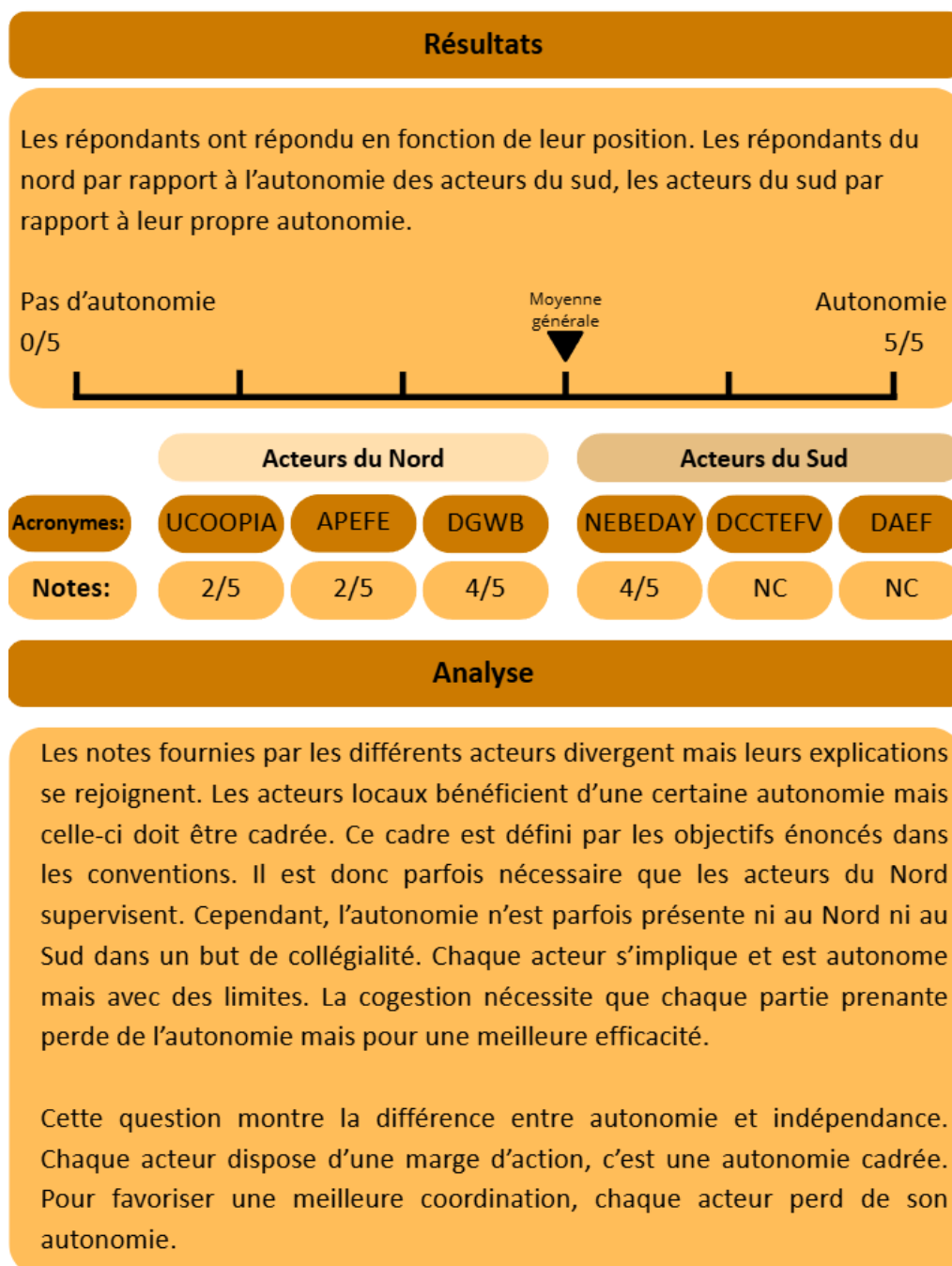
3.2 Gouvernance et prise de décision :

Question 4 : Participation des partenaires locaux dans les décisions



3.3 Fonctionnement opérationnel

Question 5 : Autonomie des partenaires locaux dans la mise en œuvre des activités



Question 6 : Mobilisation de ressources adéquates au partenariat.

Résultats

Les répondants ont répondu en fonction de l'adéquation des ressources nécessaires aux objectifs du projet.



Acteurs du Nord

Acteurs du Sud

Acronymes:

UCOOPIA

APEFE

DGWB

NEBEDAY

DCCTEFV

DAEF

Notes:

4,5/5

4/5

3/5

4/5

NC

NC

Analyse

Selon les répondants, les ressources mobilisées sont adaptées à plus de 75% aux objectifs des projets.

Mais cette adéquation entre ressources et objectifs est un réel défi. Un travail est réalisé en amont du projet pour proportionner et accorder son budget et ses ambitions. La ressource citée comme centrale est l'argent. Les coupes budgétaires rendent cette ressource plus rare. Pour assurer la même qualité de projet, le nombre de projets soutenus diminue. Une autre ressource est le temps, les timings parfois serrés imposés par les bailleurs ne permettent pas de tirer les leçons d'un projet que le suivant est déjà en cours de formulation. De plus, un critère des bailleurs est que les ressources soient adaptées.

Ces résultats montrent que les projets semblent construits en tenant compte des réalités du terrain. Les acteurs ont donc globalement les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Les répondants sont tout de même face à une asymétrie financière. Leurs possibilités d'action dépendent fortement des budgets accordés, des critères des bailleurs et des coupes budgétaires.

3.4 Equilibre et relation partenariale :

Question 7 : Relation entre le Nord et le Sud équilibrée

Analyse

D'après l'expérience qui m'a été partagée, la relation équilibrée n'est pas une généralité, elle dépend de l'acteur avec lequel les partenaires du Sud travaillent.

De plus la plupart du budget reste dans les ONG du Nord, jusqu'à 70 %, ce qui est déséquilibré. La justification est que les acteurs locaux doivent être supervisés car ils manquent d'expertise mais ils ne peuvent pas recruter parce qu'ils n'ont pas assez d'argent, donc c'est un cercle vicieux. On les maintient dans cette dépendance aux financements et à la supervision. Il y a malgré cela une volonté d'un partenariat équilibré mais il faudrait définir clairement ce qu'on entend par équilibrer. De plus, une asymétrie financière est présente par nature, l'argent venant du Nord. Celui qui a l'argent a le pouvoir.

Des ralentissements ou des décalages peuvent venir d'autres niveaux tels qu'un événement se passant au niveau sociopolitique. L'instabilité d'un pays ou son régime politique peut favoriser ces risques externes qui créent de potentiels décalages ou retards. L'équilibre relationnel se trouve donc dans un entre-deux. La relation n'est ni totalement déséquilibrée, ni parfaitement horizontale.

Question 8 : Existence de mécanismes de gestion des désaccords

Analyse

La formalisation de la relation permet et inclut des mécanismes de désaccords. Ces mécanismes peuvent faciliter la bonne entente et l'écoute de tous les partenaires. Formaliser et avoir un cadre légal a donc des avantages régissant divers points essentiels à une relation saine.

Le contact entre les partenaires est régulier, si ce n'est quotidien pour certains, ce qui facilite l'expression de leurs désaccords. Les partenaires (Nord et Sud) peuvent évaluer le partenariat lors de rencontres prévues à cet effet. Ces rencontres montrent l'importance accordée à comment chacun vit le partenariat. D'autres démarches évoquées telles que des tables rondes montrent que le côté humain est valorisé. Monsieur le Délégué général disait d'ailleurs que si ça ne fonctionnait pas humainement, le projet avait peu de chance d'aboutir.

Le but est de désamorcer les désaccords en amont à l'aide de la co-construction et de tous les comités mis en place. En cas de problème, on peut aller jusqu'à la dénonciation de la convention.

3.5 Bénéfices du partenariat

Question 9: Bénéfices des acteurs du Sud (Sénégal)

Analyse

Les bénéfices diffèrent en fonction du type d'acteurs et du type de projet. Les acteurs interrogés mettent l'accent sur l'adaptabilité dont doivent faire preuve les parties prenantes. La connaissance des attentes des uns et des autres est essentielle. Il est nécessaire de savoir ce qu'attend l'autre pour savoir si l'on est en mesure de répondre à ce besoin.

Ces bénéfices ne se limitent pas au financement. Ils concernent l'accès à des réseaux, la mise en relation avec les institutions, le renforcement de capacités et l'acquisition d'expérience. Toutefois, ces bénéfices varient selon le niveau de développement de l'organisation partenaire, son statut et les besoins qui en découlent.

On voit ici que tous les acteurs sont d'accord, ils savent ce que le partenaire du Sud peut retirer du partenariat. Cette convergence est un réel indicateur. Lorsqu'un partenaire connaît et répond aux attentes de l'autre, les bénéfices sont alignés avec les besoins. La relation devient alors réciproque. Si les acteurs se connaissent, cela peut faciliter la co-construction et éviter les relations à sens unique. La connaissance de l'autre apparaît comme une condition nécessaire à un partenariat équitable.

Question 10 : Les bénéfices des acteurs du Nord.

Analyse

Les acteurs du Nord bénéficient de l'ancrage local et de l'accès aux populations locales. Ils gagnent en expertise et en développement de réseau local. Quand on contribue à un bien public mondial, il y a des retombées positives pour tous. Les projets créent donc des retombées positives tant pour les acteurs du Nord que du Sud.

Ce qui montre que la position des acteurs du Nord ne se limite pas à une position d'aide. Ils apprennent, renforcent leur capacité d'action et leur crédibilité, consolident leur connaissance du terrain et respectent leurs engagements internationaux ou institutionnels.

Ces bénéfices, en grande partie immatériels, soulignent que les partenaires du Sud ne sont pas des bénéficiaires, ils rendent l'action de leurs partenaires du Nord possible et pertinente.

Question 11 : Le partage équitable des bénéfices

Résultats

Les répondants ont répondu en fonction de l'équité du partage des bénéfices



Acteurs du Nord

Acteurs du Sud

Acronymes:

UCOOPIA

APEFE

DGWB

NEBEDAY

DCCTEFV

DAEF

Notes:

2/5

4/5

4/5

3/5

NC

4/5

Analyse globale

Les réponses varient selon la manière dont les acteurs comprennent l'équité et selon le type de bénéfices qu'ils valorisent. Si l'on met l'accent sur l'apprentissage, les relations humaines ou l'accès des partenaires du Sud à des réseaux et institutions, le partenariat peut sembler relativement équilibré.

Cependant, si l'on observe la répartition financière ou le pouvoir lié aux ressources, le déséquilibre apparaît davantage. Les deux parties retirent donc des bénéfices du partenariat, mais ceux-ci ne sont pas toujours de même nature ni de même poids. Cela explique pourquoi certains acteurs, au Nord comme au Sud, sont plus critiques que d'autres sur le caractère réellement équitable de la relation.

Le caractère équitable des bénéfices dépend donc des critères pour l'évaluer. Les acteurs qui accordent plus d'importance aux apprentissages et aux aspects relationnels le perçoivent comme plus équitable que ceux qui s'intéressent à la répartition financière. Cette question permet donc de distinguer clairement partenariat mutuellement bénéfique et partenariat équitable. Un partenariat peut produire des bénéfices pour chaque partie sans que ces bénéfices soient de même nature ou de même poids.

3.6 Bénéfices du partenariat

Question 12 : Mécanismes de suivi-évaluation du partenariat

Analyse

Les réponses des acteurs du Nord montrent qu'ils utilisent les évaluations pour en tirer des conclusions. Ils vont analyser la manière dont a fonctionné le partenariat. Ces apprentissages vont leur permettre d'orienter leurs décisions. Cette utilisation du suivi-évaluation pourrait donc renforcer au fur et à mesure les partenariats et leur durabilité.

Certains répondants parlent davantage du suivi de projet que du suivi de partenariat.

Cette question montre donc que le suivi-évaluation peut être un outil de rééquilibrage du partenariat. Mais pour cela, il doit évaluer non seulement ce que le projet produit, mais aussi la manière dont le partenariat fonctionne.

3.7 Alignement des visions

Question 13 : Hiérarchisation des critères de réussite d'un partenariat

Afin que les résultats soient plus parlants voici un tableau reprenant les deux classements hiérarchiques. La place numéro 1 étant la plus importante aux yeux de l'acteur.

Critère	Acteurs du Nord	Acteurs du Sud
Participation	1	3
Alignement local	2	1
Renforcement des capacités	3	5
Partenariat équilibré	4	4
Financement	5	2

Figure 2 :
Hiérarchisation des critères de réussite d'un partenariat

Les résultats montrent que les acteurs n'accordent pas la même importance à ces différents critères. Les acteurs du Nord placent la participation au premier rang alors que les acteurs du Sud y placent l'alignement local. Cette différence peut se traduire par une volonté, des acteurs du Sud, d'un ancrage local dans leurs réalités. Cependant, c'est un critère qui comprend la prise en compte des acteurs locaux, ce qui révèle une certaine convergence.

Le plus grand écart se trouve au niveau du financement. Il fait partie des priorités du Sud et n'en fait pas partie pour le Nord. On pourrait interpréter ce résultat tel que l'attente des acteurs du Sud n'est pas seulement d'être accompagné. Leurs attentes sont également de disposer de moyens leur permettant d'agir directement. Nébédjay le fait d'ailleurs remarquer, Jean Goepp explique ne plus avoir besoin de renforcement de capacités mais bien de moyens pour travailler.

Le partenariat équilibré, lui, occupe le même rang chez les deux types d'acteurs. Cette quatrième place pourrait s'expliquer par le fait que certains répondants considèrent les autres critères comme des critères de l'équilibre. Une autre lecture possible est que ce

n'est la priorité d'aucun des acteurs. Ce qui, au regard des évolutions et du changement de paradigme de la coopération internationale, semble peu probable.

Selon les acteurs du Sud, le renforcement des capacités est le critère le moins important. Cette position trouve écho avec celle du financement. L'évolution des attentes est mise en avant. Les partenaires locaux n'attendent plus d'être renforcés mais d'être acteurs. Il ne s'agit donc plus d'une logique relevant du transfert de compétences.

Question 14 : Connaissance des priorités de ses partenaires

Les deux images qui suivent représentent les priorités de chaque acteur. La priorité numéro un étant représentée par la case la plus grande et inversement.

Pour les acteurs du Nord selon les acteurs du Sud :

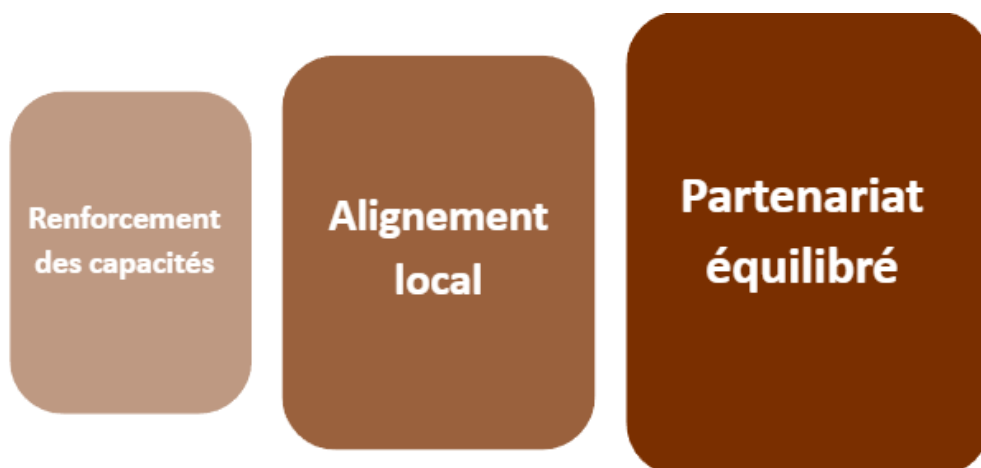


Figure 3 :
Classement de ce qui est le plus important pour les acteurs du Nord selon les acteurs du Sud

Pour les acteurs du Sud selon les acteurs du Nord :

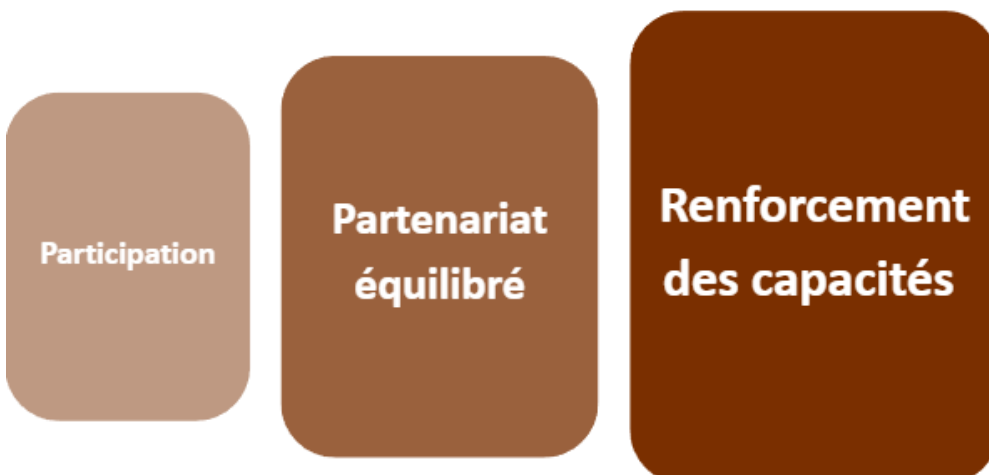


Figure 4 :
Classement de ce qui est le plus important pour les acteurs du Sud selon les acteurs du Nord :

Les résultats montrent que les acteurs du Sud semblent mieux identifier les priorités des acteurs du Nord que l'inverse. Ils sont en effet plus proches des réponses données à la question précédente, ce qui peut être expliqué par une meilleure compréhension des attentes ou une plus grande familiarité avec les exigences et discours du Nord.

Nous pouvons faire un lien avec ce que dit Naveau (2023). Il arrive que certains acteurs du Sud se conforment aux attentes du Nord. C'est à l'aide de ce constat que nous pourrions expliquer, la capacité des acteurs du Sud à mieux identifier les priorités de leurs partenaires. L'effort d'adaptation semble donc principalement reposer sur les partenaires locaux.

Cette question montre donc que la connaissance réciproque est un élément central du partenariat. Plus les acteurs connaissent les attentes, les contraintes et les priorités de l'autre, plus ils peuvent construire une relation équilibrée.

L'analyse des entretiens montre que les partenaires locaux sont impliqués, reconnus et souvent associés aux décisions. Ils disposent d'une expertise de terrain, d'un ancrage local et d'une capacité d'action qui rendent les projets plus pertinents. Cependant, les asymétries financières, institutionnelles et décisionnelles restent présentes. Elles ne suppriment pas le partenariat mais elles en limitent parfois l'horizontalité.

Les entretiens montrent également que les bénéfices sont bien mutuels mais pas toujours équitables. Les acteurs du Sud retirent des financements, des réseaux, de l'expérience ou du renforcement institutionnel. Les acteurs du Nord bénéficient quant à eux d'un ancrage local, d'une légitimité accrue, d'un accès au terrain, d'un apprentissage et d'une meilleure crédibilité. Le partenariat apparaît donc comme un processus en construction, qui doit continuellement être discuté, ajusté et rééquilibré.

Recommandations/Pistes d'amélioration

Mon analyse théorique, ma courte mais enrichissante expérience de terrain et les entretiens permettent d'identifier quelques pistes d'amélioration. Ces recommandations ne prétendent pas résoudre les déséquilibres observés mais proposent des leviers concrets pour tendre vers des partenariats vécus et ressentis comme étant plus équitables et mutuellement bénéfiques.

Cette partie me permet donc de proposer des pistes d'amélioration concrètes, tant sur l'approche que sur l'attitude et les outils à adopter, pour continuer dans ce processus qui tend vers des relations plus équitables et des bénéfices réellement mutuels.

Une première piste d'amélioration serait de définir clairement ce qu'on entend par relation équilibrée. Il me paraît essentiel, lorsqu'on fixe un objectif, que celui-ci soit défini clairement. Une fois cela fait, il devient plus facile de l'atteindre. Dans cette logique, il serait également utile de pondérer et valoriser les différents types de bénéfices, afin de savoir sur quoi l'on met l'importance : bénéfices financiers, institutionnels, humains, relationnels, symboliques ou stratégiques. Cela permettrait de mieux viser l'équilibre et d'éviter de considérer comme équitable une relation simplement parce que chaque partie en retire quelque chose.

Une deuxième piste serait de proposer une alternative à la relation Nord-Sud classique. Il pourrait s'avérer utile de créer davantage de synergies inter-pays, notamment entre pays du Sud. Cette connexion Sud-Sud valoriserait les savoirs, les expertises locales et les expériences déjà existantes. Elle permettrait aussi de ne pas toujours faire du Nord le centre de la relation partenariale mais de favoriser une circulation plus horizontale des connaissances.

Troisièmement, il serait nécessaire d'aller plus loin que la seule participation des partenaires du Sud lors des instances. Pourquoi ne pas, par exemple, faire tourner le leadership lors des comités de pilotage ? Ces instances sont encore trop souvent animées et contrôlées par le Nord. Une rotation du leadership permettrait de mieux partager les responsabilités et de donner une place plus visible aux partenaires locaux dans la gouvernance du projet.

Quatrièmement, il faudrait continuer à développer des outils et méthodes favorisant la co-construction. Les approches de type «World Café», par exemple, peuvent permettre une participation plus horizontale et une meilleure prise de parole. Il serait aussi intéressant de mettre en place des lieux d'échanges permettant de recueillir des

témoignages et récits de terrain. Cela permettrait d'aller contre la technocratisation de la coopération en valorisant davantage la parole des acteurs. Certains récits viennent parfois d'experts qui ne parviennent simplement pas à rentrer dans le cadre attendu, notamment à cause du niveau d'écriture ou du langage administratif demandé.

Dans cette même logique, il serait important de co-construire les indicateurs et les terminologies, ou au minimum de les expliquer clairement, afin que tout le monde puisse jouer en connaissant les règles. Pendant l'atelier, plusieurs personnes m'ont par exemple demandé d'expliquer ce que signifiaient des notions comme « bien public mondial » ou « triple nexus ». Cette observation montre que la participation ne dépend pas seulement de la présence des acteurs mais aussi de leur capacité à comprendre les outils utilisés. Il faut donc définir des indicateurs pertinents et cohérents. Par exemple, mesurer l'autonomie comme un objectif à 100 % peut être contradictoire si, dans le même temps, la gestion et les responsabilités sont censées être partagées.

Cinquièmement, il pourrait être utile d'organiser des moments plus informels, de type team building, permettant de sortir du cadre formel. Ces moments permettraient aux partenaires de se rapprocher et de favoriser la confiance. Or, la confiance est essentielle pour permettre la cogestion et le partage des responsabilités. Il est difficile de vouloir partager des responsabilités avec un acteur que l'on connaît peu. Le partenariat ne repose donc pas uniquement sur des conventions ou des comités mais aussi sur la relation humaine qui se construit entre les personnes.

Enfin, l'équilibre doit être transversal et être présent dans toutes les étapes d'un projet, y compris dans l'évaluation. Il serait donc intéressant qu'en complément des évaluations réalisées par des évaluateurs du Nord, des évaluateurs du Sud puissent également évaluer le projet. Cela permettrait de renforcer l'équilibre dans l'analyse des résultats, des effets et de la relation partenariale elle-même.

Pour que mes pistes d'amélioration soient en accord avec cette approche visant l'équilibre, il serait également intéressant qu'un étudiant sénégalais co-réalise ce TFE, ou réalise un travail similaire, afin que nous puissions co-construire ou confronter nos pistes d'amélioration. Cette démarche s'inscrirait pleinement dans l'esprit de ce travail : ne pas seulement parler de partenariat équitable mais essayer de l'appliquer jusque dans la production de la réflexion.

Réflexivité

Avant de conclure ce travail, je pense qu'il est essentiel de pouvoir le remettre en perspective. Si mon sujet me tient particulièrement à cœur et que mon stage a été riche en apprentissage, je suis forcé de constater que m'être investi et l'avoir apprécié autant limite ma capacité à prendre du recul et à adopter un esprit critique. En effet, dans des situations comme celle de l'atelier de concertation stratégique de Saly, en tant que modérateur, il est difficile de prendre de la distance pour l'analyser tant il a été passionnant.

Concernant ma grille de questions, je pense qu'il aurait été judicieux d'intégrer quelques questions tournées autour du côté humain auquel je fais régulièrement référence dans ce TFE. Si j'en avais la possibilité, aujourd'hui, j'aimerais intégrer des interrogations telles que : les acteurs se sentent-ils réellement écoutés ? La confiance influence-t-elle la qualité du partenariat ?

Enfin, dans le but d'être en accord avec les principes qu'a relevés ce TFE, je pense que co-construire la partie « pistes d'amélioration » avec un étudiant sénégalais se serait parfaitement inscrit dans la démarche de partenariat prônée dans ce travail.

Conclusion

Ce travail m'a permis de comprendre que les dynamiques partenariales en coopération internationale ne peuvent pas être envisagées seulement par la théorie ou par la pratique.

D'un côté, les discours institutionnels nous présentent ces dynamiques comme horizontales, équilibrées, mutuellement bénéfiques. Alors que le terrain vient plutôt nuancer cette évolution. La coopération a évolué, c'est incontestable. Elle est passée d'une logique d'aide à une logique de partenariat. Mais nous sommes toujours actuellement dans cette transformation.

Certes, le vocabulaire a changé. Les pratiques se sont ouvertes. On a plus de participation, les partenaires locaux sont plus souvent associés aux différents processus, de la conception jusqu'à l'évaluation. Mais ce n'est pas pour autant que cette évolution signifie que les rapports de pouvoir ont disparu.

J'ai donc analysé cela à partir de mon expérience au Sénégal, au sein des bureaux de l'APEFE. Ces expériences, ces moments de vie, l'atelier et les entretiens, les rencontres, étaient, pour moi, un terrain d'observation privilégié. Ils m'ont permis de voir quelles étaient les avancées exactes de la coopération : où étions-nous réellement dans cette évolution ? Y avait-il un écart entre les attentes et la réalité ?

L'idéal, il est clair : c'est celui d'une relation équilibrée, fondée sur l'écoute, la co-construction, l'alignement local et la reconnaissance mutuelle. En réalité, j'ai pu remarquer que des asymétries, qu'elles soient financières, institutionnelles, décisionnelles et symboliques, persistaient. Celui qui finance conserve une influence et impose un cadre, avec ses priorités, ses outils, son calendrier.

La consultation des partenaires locaux n'est peut-être pas suffisante.

Malgré tout, à l'aide de mes analyses et de ce croisement entre théorie et pratique, je ne peux pas opposer un Nord qui serait dominant à un Sud qui serait passif. Car les acteurs rencontrés ne sont pas des bénéficiaires ou des exécutants. Non, ils ont un savoir, ils ont des connaissances du terrain, ils apportent une légitimité sociale, une capacité de mobilisation et une expertise que les acteurs du Nord ne possèdent pas : l'expertise située.

Leur rôle est donc essentiel. Dans les différents travaux, ce sont ces acteurs locaux qui vont renforcer la pertinence et permettre la pérennité des projets et des initiatives. L'exemple de l'atelier à Saly montre d'ailleurs que les outils, malgré qu'ils soient perçus

comme techniques ou administratifs, peuvent être de réels espaces d'appropriation. En effet, ils peuvent être discutés, adaptés, retravaillés avec les partenaires concernés. Le problème ne doit donc pas être vu uniquement dans l'existence d'outils mais dans la manière dont ils sont construits, dont ils sont utilisés et dans la place qu'on leur accorde.

J'aimerais également mettre en évidence qu'il est pour moi nécessaire de distinguer partenariat mutuellement bénéfique et partenariat équitable. Un partenariat peut produire des bénéfices pour chaque partie, sans pour autant que celui-ci soit équitable ou équilibré.

Les acteurs du Nord vont gagner en légitimité, en ancrage local, en apprentissage, en visibilité institutionnelle. Les acteurs du Sud peuvent, eux, bénéficier des financements, de la mise en réseau, de formations, en gagnant en capacité et en reconnaissance. Mais ces bénéfices ne sont pas de même nature, ni de même poids.

J'ai constaté que ces bénéfices mutuels ne suffisent pas à garantir une équité dans la relation. L'enjeu n'est donc pas de savoir si chacun gagne quelque chose mais de comprendre qui définit les règles du jeu, qui dispose du pouvoir de décision, quelles contributions sont réellement reconnues et quel poids nous allons attribuer aux bénéfices.

Enfin, je tiens à souligner l'importance fondamentale d'humaniser ou de réhumaniser l'analyse du partenariat. Les notions et concepts théoriques, qu'ils soient d'alignement local, de participation, de financement, de renforcement des capacités, sont indispensables, certes mais ne disent pas tout.

J'ai d'ailleurs pu parfois l'oublier dans mes questions d'entretien mais la confiance, l'écoute, la transparence, le respect, la qualité des échanges et la reconnaissance des savoirs locaux apparaissent comme des conditions essentielles. Non pas suffisantes mais nécessaires.

Les relations humaines ne sont pas toujours visibles dans les cadres logiques ou les indicateurs. Mais un partenariat ne peut être durable et équitable que s'il repose sur une relation humaine solide, et non pas seulement sur des procédures, des outils ou un cadre théorique.

Je conclus donc ce travail avec un constat : les partenariats existent, ils ne sont pas artificiels mais ils sont encore en construction. Ils avancent, se négocient, se rééquilibrent et se questionnent constamment.

La coopération internationale semble donc se situer dans un entre-deux. Elle n'est plus totalement enfermée dans une logique paternaliste mais n'a pas encore pleinement réalisé la promesse d'horizontalité qu'elle revendique.

Le défi de demain est dès lors de dépasser la simple association des acteurs locaux pour aller vers un véritable partage du pouvoir. Coopérer ne signifie pas seulement travailler ensemble mais également décider ensemble, apprendre ensemble et reconnaître chaque acteur, qu'il soit du Nord ou du Sud.

Chacun détient une part indispensable de la solution. Les objectifs sont communs. Si nous voulons les atteindre, nous devons être ensemble.

Bibliographie — APA 7e édition

- Agence de presse africaine. (2025, 10 février). *Sénégal-Belgique : un nouveau programme de coopération 2024-2029*. <https://fr.apanews.net/diplomacy/senegal-belgique-un-nouveau-programme-de-cooperation-2024-2029/>
- Agence de presse sénégalaise. (2026, 21 janvier). *Une nouvelle stratégie privilégie un développement durable limitant l'impact climatique sur les populations*. <https://aps.sn/une-nouvelle-strategie-privilegie-un-developpement-durable-limitant-limpact-climatique-sur-les-populations>
- Agence Ecofin. (2024, 2 avril). *Sénégal : Bassirou Diomaye Faye débute officiellement son mandat, sur la promesse de réformes d'ampleur*. <https://www.agenceecofin.com/gouvernance/0204-117574-senegal-bassirou-diomaye-faye-debute-officiellement-son-mandat-sur-la-promesse-de-reformes-dampleur>
- Agence Ecofin. (2025, 18 février). *Le Rwanda suspend sa coopération de développement avec la Belgique*. <https://www.agenceecofin.com/actualites/1902-125967-le-rwanda-suspend-sa-cooperation-de-developpement-avec-la-belgique>
- Amougou, T. (2009). *Le nouveau paradigme de la coopération au développement (le NPCD) : Quels enjeux pour le développement des pays partenaires ? Économie et Solidarités*, 40(1-2), 63-83. <https://doi.org/10.7202/1004053ar>
- Annan, K. (2001, 24 septembre). *Discours à l'Assemblée générale des Nations Unies*. [Communiqué de presse]. Nations Unies. <https://press.un.org/fr/2001/sgsm7965.doc.htm>
- APEFE. (2026, 1 février). *Stratégie partenariale et partenariat mutuellement bénéfique*. [présentation Power Point interne non publiée].
- APEFE. (s. d.-a). *Sénégal*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.apefe.org/country/senegal>
- APEFE. (s. d.-b). *Jigeen Ni Tamit*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.apefe.org/programme/jigeen-ni-tamit>

- APEFE. (s. d.-c). *IFADEM*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.apefe.org/programme/ifadem-sn>
- Baptist, N. (2025). *Méthodologie de recherche* [Notes de cours non publiées]. Département sciences économiques et juridiques, Haute Ecole de Province de Liège.
- Boulc'h, S. (2010, 12 novembre). *Les partenariats dans la coopération au développement*. CNCD-11.11.11. <https://www.cncd.be/Les-partenariats-dans-la>
- Cogneau, D. (2015). *Pauvreté et développement dans un monde globalisé*. Collège de France / OpenEdition Books. <https://books.openedition.org/cdf/4115>
- Cooperation Concept. (2017). *Conditionnalité*. <https://cooperation-concept.net/glossary/conditionnalite/>
- Enabel. (s. d.-a). *Enabel : Agence belge de coopération internationale*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.enabel.be>
- Enabel. (s. d.-b). *Sénégal*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.enabel.be/fr/country/senegal>
- Gabas, J.-J., Pesche, D., Ribier, V., & Campbell, B. (2014). Nouveaux regards sur la coopération pour le développement et ses transformations. *Mondes en développement*, 165(1), 7-22. <https://doi.org/10.3917/med.165.0007>
- Garny, N. (2018, 25 janvier). *Quelle coopération internationale en 2030 ?* Eclodio. <https://www.eclodio.org/publication/quelle-cooperation-internationale-en-2030>
- Genard, O. (2022, septembre). *La coopération au développement est-elle (encore) utile ? Partie 2 : Vers un futur alternatif*. Iles de Paix. <https://www.ilesdepaix.org/nous-connaître/actualités/la-cooperation-au-developpement-est-elle-encore-utile-partie-2-vers-un-futur-alternatif>
- Global Partnership for Effective Development Co-operation. (2014). *First high-level meeting of the Global Partnership for Effective Development Co-operation: Buildings towards an inclusive post-2014 development agenda*. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/Communique-Mexico-HLM-16.4.14.pdf>

- Global Partnership for Effective Development Co-operation. (2016). *Second High-Level Meeting of the Global Partnership for Effective Development Cooperation: Towards an Inclusive and Accelerated Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development through Effective Development Cooperation*. <https://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/11/HLM2-Outcome-Doc-Third-Draft-14-Nov-16.pdf>
- Global Partnership for Effective Development Co-operation. (2019). *Réunion de haut niveau du GPEDC : déclaration des coprésidents*. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-11/Unofficial%20Translation%20Co-Chairs%20Statement%20juillet%202019%20version%20franc%CC%A7aise.pdf>
- Global Partnership for Effective Development Co-operation.(2022). *2022 Effective Development Co-operation Summit Declaration*. <https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/Final%20Outcome%20Document%200.pdf>
- Guide-Up. (s. d.). *Le partenariat en 5 étapes : guide pratique pour développer le partenariat dans vos projets en promotion de la santé*. Promotion Santé. https://guide-up.org/wp-content/uploads/2024/01/guide_up_partenariat_VF_web.pdf
- Jigee Ni Tamit. (s. d.). *Autonomisation économique des femmes au Sénégal*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse https://jnt.sn/fr/news/autonomisation_economique_des_femmes_au_senegal
- Lay, K. (2026, 3 février). *Aid cuts could cause 22m avoidable deaths by 2030, study finds*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/global-development/2026/feb/03/aid-cuts-avoidable-deaths-study-children-uk-us-donor-countries>
- Ministère de l'Éducation nationale du Sénégal. (s. d.). *Direction de la formation et de la communication*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.education.sn/organisation/direction-de-la-formation-et-de-la-communication-dfc2>
- Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération du Sénégal. (2025, 24 septembre). *Abdourahmane Sarr, ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération au BIG*

de Bpifrance. <https://www.economie.gouv.sn/fr/blog/abdourahmane-sarr-ministre-de-leconomie-du-plan-et-de-la-cooperation-au-big-de-bpifrance>

Navarro-Flores, O. (2023). *Le pouvoir et la légitimité dans les partenariats de coopération internationale. Une perspective québécoise*. Youmanity. <https://www.youmanity.org/le-pouvoir-et-la-legitimite-dans-es-partenariats-de-cooperation-internationale-une-perspective-quebecoise/>

Naveau, B. (2025). *Gestion de projet de coopération III*. [Notes de cours non publiées]. Département économique et juridique, Haute Ecole Libre Mosane.

Naveau, B. (2023). *Le partenariat à l'ère de la technocratisation des ONG*. Youmanity. <https://www.youmanity.org/le-partenariat-a-lere-de-la-technocratisation-des-ong/>

Ndione, E. S. (2023). *Se distancier des centres uniques et raisonner depuis des points nouveaux*. Youmanity. <https://www.youmanity.org/se-distancier-des-centres-uniques-et-raisonner-depuis-des-points-nouveaux/>

Nébédjay. (s. d.). *Objectifs*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.nebeday.org/p/objectifs.html>

OCHA. (2016). *The Grand Bargain: A shared commitment to better serve people in need*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. <https://www.unocha.org/publications/report/world/grand-bargain-shared-commitment-better-serve-people-need>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2005). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098091-fr>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2026,15 avril). *Les données officielles de l'aide révèlent une baisse sans précédent de l'aide publique au développement en 2025*. [communiqué de presse]. <https://www.oecd.org/fr/about/news/press-releases/2026/04/international-aid-fell-sharply-in-2025-says-oecd.html>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2011). *Programme d'action d'Accra*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264098114-fr>

- Organisation for Economic Co-operation and Development.(2012). *Aid Effectiveness 2011: Progress in Implementing the Paris Declaration*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264125780-en>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *Preliminary official development assistance levels in 2025*.
[https://one.oecd.org/document/DCD\(2026\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2026)8/en/pdf)
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2026, 9 avril). *L'aide internationale a fortement reculé en 2025, selon l'OCDE* [Communiqué de presse].
<https://www.oecd.org/fr/about/news/press-releases/2026/04/international-aid-fell-sharply-in-2025-says-oecd.html>
- Pirotte, G. (2023). « *Faire avec...* » *Le partenariat dans la coopération internationale*. Youmunity. <https://www.youmunity.org/faire-avec-le-partenariat-dans-la-cooperation-internationale/>
- Primature du Sénégal. (2024, 6 juin). *Décret n° 2024-940 portant répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique*. <https://primature.sn/publications/lois-et-reglements/decret-ndeg-2024-940-portant-repartition-des-services-de-letat-et>
- République du Sénégal. (2024). *Sénégal 2050 : Agenda National de Transformation*. Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération.
<https://www.economie.gouv.sn/sites/default/files/2025-04/snd.pdf>
- Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement. (s. d.). *Coopération au développement et aide humanitaire*. Consulté le 16 mai 2026, à l'adresse
<https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-developpement>
- Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement. (2026). *Focus dans le cadre de l'attribution des subventions aux acteurs de la coopération non gouvernementale : Priorités stratégiques et approches méthodologiques* [Document non publié].
- Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. (s. d.). *Coopération au développement et aide humanitaire*.
<https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-developpement>

- Smet, P. (s. d.). *Bruxelles promeut un partenariat d'égal à égal avec l'Afrique et resserre ses liens commerciaux grâce à la mission économique belge au Sénégal*. Prezly. <https://pascalsmet.prezly.com/bruxelles-promeut-un-partenariat-degal-a-egal-avec-lafrique-et-resserre-ses-liens-commerciaux-grace-a-la-mission-economique-belge-au-senegal>
- UCOOPIA. (s. d.-a). *Ucoopia, l'ONG des universités*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://ucoopia.org>
- UCOOPIA. (s. d.-b). *Sénégal*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://ucoopia.org/pays/senegal>
- United Nations Joint SDG Fund. (2023). *Joint SDG Fund 2023–2026 transitional strategy: Financing catalytic investments and capacities for SDG transitions*. United Nations. <https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2025-04/Joint%20SDG%20Fund%20Strategy.pdf>
- Venditti, B. (2026, février 16). *Mapped: The world's countries by political system*. Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/mapped-worlds-countries-political-system/>
- Wallonie-Bruxelles au Sénégal. (s. d.). *Délégation générale Wallonie-Bruxelles au Sénégal*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.wallonie-bruxelles.sn/fr/delegation-generale-wallonie-bruxelles-au-senegal>
- Wallonie-Bruxelles International. (s. d.). *Délégation générale Wallonie-Bruxelles au Sénégal*. Consulté le 2 mai 2026, à l'adresse <https://www.wbi.be/fr/diplomatie-wallonie-bruxelles/delegations/delegation-generale-wallonie-bruxelles-au-senegal>
- World Bank. (1992, 22 septembre). *Effective implementation: Key to development impact (Wapenhans Report)*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/596521467145356248/pdf/IBArchive-1bc17f3a-8223-46b7-b9e1-ea0e699c2534.pdf>

Liste des figures présentes dans ce TFE

Figure 1 : Les cinq étapes de la GCP (p. 29)

Figure 2 : Hiérarchisation des critères de réussite d'un partenariat. (p. 49)

Figure 3 : Classement de ce qui est le plus important pour les acteurs du Nord selon les acteurs du Sud. (p. 50)

Figure 4 : Classement de ce qui est le plus important pour les acteurs du Sud selon les acteurs du Nord. (p. 50)

Liste des abréviations présents dans ce TFE

ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

ANPEJ : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des jeunes

APD : Aide Publique au Développement

APDA : Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat

APEFE : agence de coopération internationale intégrée au sein des relations internationales de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie

CAD : Comité d'Aide au Développement

CNCD : Centre National de Coopération au Développement

DGWB : Délégation générale Wallonie-Bruxelles

DGD : Direction générale de la Coopération au développement et de l'Aide humanitaire

ENSETP-IGEF : Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel –

Inspection Générale de l'Education et de la Formation

FWB : Fédération Wallonie-Bruxelles

GCP : Gestion du Cycle de Projet

IOV : Indicateurs Objectivement Vérifiables

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OCHA : Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

ODD : Objectifs de Développement Durable

MCAT : Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme au Sénégal

MEAL : Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning

METE : Ministère de l'Environnement et de la Transition Ecologique

MIC : Ministère de l'Industrie et du Commerce

PMB : Partenariat Mutuellement Bénéfique

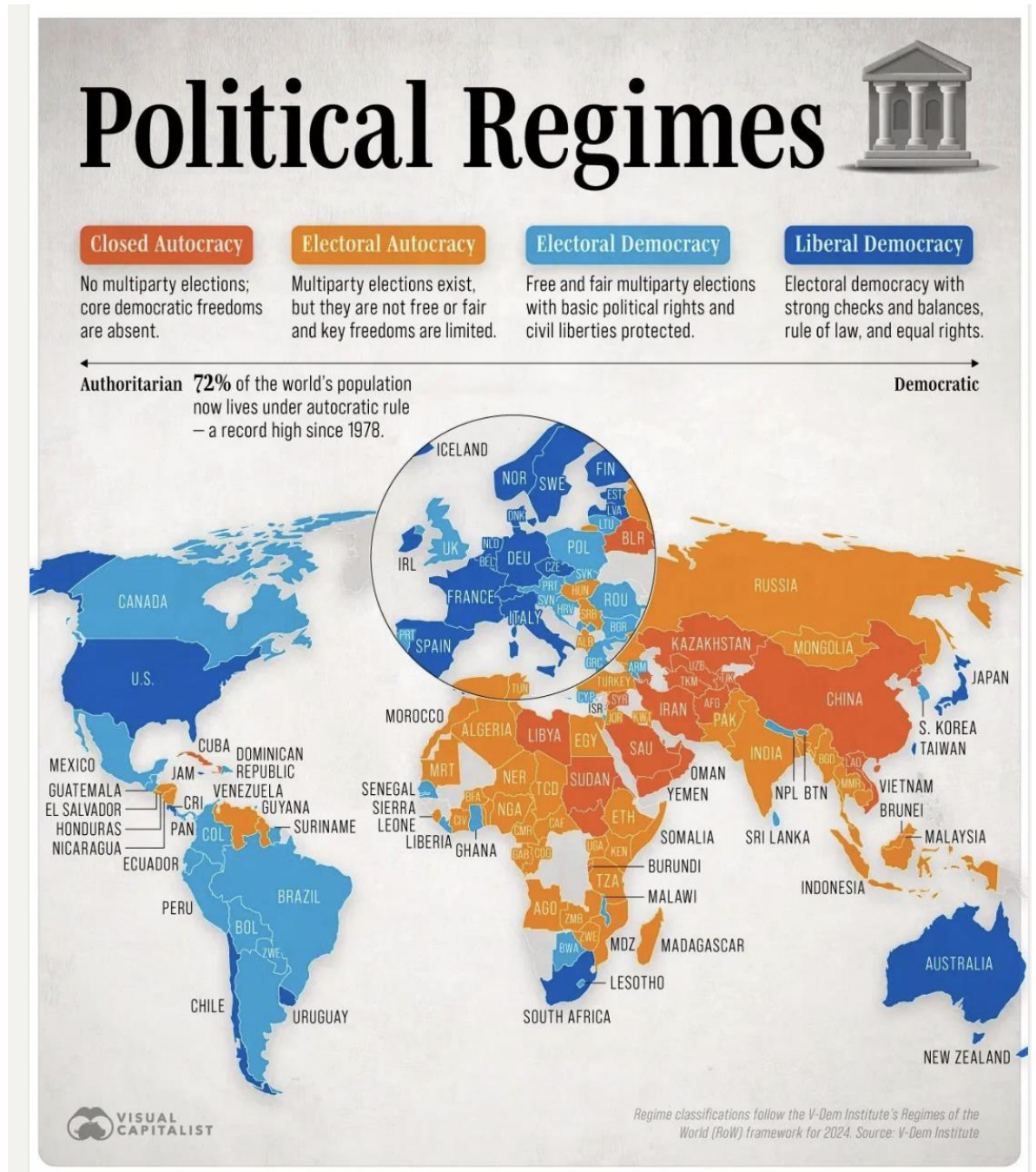
PPA : Programme Pluriannuel

SMART : Spécifique ; Mesurable ; Atteignable ; Réaliste ; Temporellement défini

V-Dem : Varieties of Democracy Institute

Annexes

Annexe 1 : Les Régimes politiques



Annexe 2 : Grille de questions

Questions pour les partenaires locaux :

Thèmes	Question
Construction du partenariat	Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle été impliquée dès la phase de conception du projet avec l'APEFE ? Échelle (1-5) Décrivez concrètement Selon vous, pourquoi votre organisation a-t-elle été choisie comme partenaire par l'APEFE ? Existe-t-il un cadre formel de partenariat avec l'APEFE (convention, contrat...) ? Oui / Non Si oui, préciser
Gouvernance & prise de décision	Dans quelle mesure votre organisation participe-t-elle à la prise de décision dans le cadre des projets/programmes ? Echelle (1-5) Exemple concret
Fonctionnement opérationnel	Dans quelle mesure votre organisation dispose-t-elle d'une autonomie dans la mise en œuvre des activités du projet/programme ? Échelle (1-5) Exemple Les ressources mises à disposition dans le cadre du partenariat avec l'APEFE sont-elles adaptées ? Échelle (1-5) Pourquoi ?
Équilibre & relation partenariale	Dans quelle mesure considérez-vous la relation avec l'APEFE comme équilibrée ? Échelle (1-5) Pourquoi ? Existe-t-il des mécanismes pour gérer les éventuels désaccords avec l'APEFE ? Oui / Non Lesquels ?

Bénéfices du partenariat	Quels bénéfices concrets votre organisation retire-t-elle du partenariat avec l'APEFE ? Selon vous, l'APEFE tire-t-elle également des bénéfices du partenariat ? Oui / Non Lesquels ? Selon vous, les bénéfices du partenariat sont-ils partagés de manière équitable entre votre structure et l'APEFE ? Échelle (1–5) Pourquoi ?
Apprentissage & durabilité	Existe-t-il des mécanismes de suivi ou d'évaluation dans le partenariat avec l'APEFE ? Oui / Non Si oui quels sont-ils et dans quelle mesure permettent-ils d'améliorer les pratiques ?
Alignement des visions	Parmi les éléments suivants, classer les par importance pour un partenariat réussi (1-5) : Partenariat équilibré Participation Alignement local Financement Renforcement des capacités Selon vous, quels sont les 3 éléments les plus importants pour l'APEFE dans un partenariat ?

Grille de questions pour les acteurs belges

Thèmes	Questions
Construction du partenariat	Dans quelle mesure les partenaires locaux sont-ils impliqués dès la phase de conception des projets dans votre organisation ? Échelle (1-5) Décrivez concrètement le processus

	Sur quels critères repose le choix de vos partenaires ? Échelle (1-5) Quels critères utilisez-vous ? Existe-t-il un cadre formel de partenariat avec vos partenaires locaux (contrat, convention...) ? Oui / Non Si oui, préciser
Gouvernance & prise de décision	Dans quelle mesure les partenaires locaux participent-ils à la prise de décision ? Échelle (1-5) Exemple concret
Fonctionnement opérationnel	Dans quelle mesure les partenaires locaux disposent-ils d'une autonomie dans la mise en œuvre des activités ? Échelle (1-5) Exemple Les ressources mobilisées sont-elles adaptées aux objectifs du projet/programme ? Échelle (1-5) Pourquoi ?
Équilibre & relation partenariale	Dans quelle mesure considérez-vous les partenariats comme équilibrés ? Échelle (1-5) Pourquoi ? Existe-t-il des mécanismes pour gérer les éventuels désaccords avec les partenaires? Oui / Non Lesquels ?
Bénéfices du partenariat	Quels bénéfices les partenaires locaux retirent-ils généralement des projets/programmes ? Question ouverte Votre organisation tire-t-elle également des bénéfices de ces partenariats ? Oui / Non Lesquels ?

	Selon vous, les bénéfices du partenariat sont-ils partagés de manière équitable entre votre structure et les partenaires locaux ? Échelle (1-5) Pourquoi ?
Apprentissage & durabilité	Existe-t-il des mécanismes de suivi et d'évaluation des partenariats ? Oui / Non Si oui quels sont-ils et dans quelle mesure permettent-ils d'améliorer les pratiques ?
Alignement des visions	Parmi les éléments suivants, indiquez leur importance pour un partenariat réussi (1-5) : Partenariat équilibré participation alignement local financement renforcement des capacités Selon vous, quels sont les 3 éléments les plus importants pour vos partenaires locaux ?

Bordures

WORLD CAFÉ JEUDI 7 : LUCAS

R4 – Les pratiques durables de la filière sont valorisées, capitalisées et diffusées au-delà du périmètre du programme

Indicateurs : limiter le nombre et la qualité des indicateurs voire les agréger. Indiquer les valeurs disponibles. Possible de créer ou de transformer des indicateurs en marqueurs de progrès

INDICATEURS	Base	2027	2028	2029	2030	2031
IOV4.1 Nombre annuel d'acteurs indirects touchés						
IOV4.2 Nombre de supports de capitalisation						
IOV4.3 Nombre de pratiques/solutions capitalisées et diffusées						
IOV4.4 Nombre d'acteurs hors cible adoptant ces pratiques						
IOV4.5 Nombre de publications/outils méthodologiques produits						
IOV4.6 Nombre de partenariats ou répliques dans d'autres territoires						
IOV4.7 Portée des actions de communication (participants, audience, etc.)						

WORLD CAFÉ JEUDI 7 : LUCAS

R4 – Les pratiques durables de la filière sont valorisées, capitalisées et diffusées au-delà du périmètre du programme

Indicateurs : **limiter le nombre et la qualité des indicateurs voire les agréger. Indiquer les valeurs disponibles. Possible de créer ou de transformer des indicateurs en marqueurs de progrès**

INDICATEURS	Base	2027	2028	2029	2030	2031
IOV4.1 Nombre de bonnes pratiques durables / solutions innovantes (publications sur les réseaux sociaux, outils, plateformes, publications scientifique) capitalisées et diffusées						
IOV4.2 Nombre (de partenariats ou) répliquations (des bonnes pratiques) dans d'autres territoires au-delà du programme Variante de l'IOV : Nombre de bonnes pratiques dupliquées par d'autres partenaires						
IOV4.3 Nombre d'acteurs indirects qui participent à des événements (nombre de participants, audience, etc forum/foire/salon, symposium) Organisé par APDA, ADEPME, Belgium, foire isep thîès, ...						
IOV 4.4 Nombre d'acteurs des couches vulnérable participants à des événements						