



**HAL**  
open science

# Le processus d'émergence de communautés de pratique du développement : une analyse à partir de la sociologie de la traduction

Clara Gomez

► **To cite this version:**

Clara Gomez. Le processus d'émergence de communautés de pratique du développement : une analyse à partir de la sociologie de la traduction. Gestion et management. LEST; Aix-Marseille Université, 2020. Français. NNT: . tel-03561281

**HAL Id: tel-03561281**

**<https://hal.science/tel-03561281v1>**

Submitted on 9 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Économie et de Gestion  
École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion n° 372 d'Aix-Marseille  
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (UMR 7317, CNRS-AMU)

# LE PROCESSUS D'ÉMERGENCE DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE DU DÉVELOPPEMENT : UNE ANALYSE À PARTIR DE LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION

## Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue par

**Clara Gomez**

Le 23 novembre 2020

**Jury**

### Directrice de thèse

**Mme Ariel MENDEZ**, Professeure, Aix-Marseille Université

### Co-directrice de thèse

**Mme Nadine RICHEZ-BATTESTI**, Maîtresse de conférences, Aix-Marseille Université

### Président

**M. Philippe EYNAUD**, Professeur, Université Panthéon Sorbonne (I.A.E)

### Rapporteuses

**Mme Valérie CHANAL**, Professeure, Université Grenoble Alpes

**Mme Frédérique CHÉDOTEL**, Professeure, Université d'Angers (I.A.E)

---



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



# REMERCIEMENTS

---

Mes premières pensées s'adressent tout d'abord à mes deux directrices de thèse. Je tiens à remercier Ariel Mendez, qui m'a accordé sa confiance il y a maintenant huit ans et qui m'a donné le goût de la recherche. Je remercie chaleureusement Nadine Richez Battesti, qui a codirigé cette thèse avec une implication précieuse et un accompagnement bienveillant. Merci à vous deux de m'avoir accompagnée et soutenue tout au long de mon parcours et d'avoir su m'insuffler la motivation nécessaire pour mener à bien cette recherche.

Je remercie Philippe Eynaud, Frédérique Chédotel et Valérie Chanal d'avoir accepté d'apprécier mon travail. C'est un grand honneur pour moi de vous compter parmi mon jury.

Il y a près de six ans, je pouvais pour la première fois les portes des locaux marseillais de l'association Migrations & Développement. Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à Elodie Frossard, Jacques Ould Aoudia et Abderrazack El Hajri pour la confiance qu'ils m'ont accordée. M'ouvrir les portes de votre association m'a fait grandir et l'immense respect que j'ai pour vous m'a encouragé à donner le meilleur de moi-même afin d'être à la hauteur des membres de M&D.

Je voudrais aussi transmettre toute ma gratitude à Mohamed Mansour pour tous ces échanges lors de mes missions marocaines. Merci de m'avoir trébuchée sur les plus belles routes du Souss Massâa, toujours dans la joie et la bonne humeur. Aussi, un merci particulier à Mohamed Idhamed pour toutes les traductions durant ces longues réunions. Et un grand merci à toutes les équipes de Marseille et du Maroc pour votre accueil et votre gentillesse.

J'ai eu l'opportunité et la chance de croiser la route d'Odile Balizet dans ce parcours. Merci vivement pour notre collaboration, le partage de tes compétences et de ton regard extrêmement pertinent.

Marianne et Robin, j'étais loin de m'imaginer que des rencontres se transformeraient en une amitié qui m'est chère et qui perdure bien au-delà des murs de M&D. Sans toi Marianne, cette thèse n'aurait pu être aussi riche. Je te serais toujours reconnaissante pour ta transmission des ficelles du métier et ton sens de l'analyse dont tu m'as fait bénéficier.

J'exprime également mon profond attachement aux membres du LEST. Tant d'années passées dans ce laboratoire m'auront permis de rencontrer de nombreuses personnes enrichissantes.

Je dois beaucoup aux membres de l'équipe du support technique qui nous accompagnent dans ce parcours de doctorant : Anne, Elie, Jocelyne, Laurent, Georges, Nathalie merci. Isa, merci d'être toujours là et surtout merci pour ta patience dans les derniers moments de l'impression ! Je tiens à adresser une pensée émue à Stéphane, ton sourire restera le premier que j'ai croisé dans ce laboratoire. Enfin, une mention spéciale pour Marion, mon pilier du labo. Merci tellement pour toutes tes attentions, que de bonheur partagé avec toi.

J'ai eu la chance dans ce travail d'être également soutenue par deux enseignantes chercheuses bienveillantes et à l'écoute, Cathy et Francesca merci d'avoir contribué à la réflexion de ce travail.

La thèse, c'est aussi une expérience que l'on vit à plusieurs. À cette occasion, j'adresse mes remerciements à tous mes collègues doctorants avec qui je partageais joies et galères. Dans l'ordre, Noémie merci de m'avoir transmis ta passion de la recherche et surtout merci pour ta présence dans ma vie. Zilacene, Alicia, Arthur, Antoine, Laura, Pauline, Camille, Tiphaine, Léo, merci d'avoir été là pour des moments de décompressions. Je pense à Angélique, avec qui j'ai découvert le parcours de thèse et les joies de l'enseignement, merci d'avoir su gérer toutes

mes petites angoisses. Jimmy mon acolyte, merci pour tous ces fous rires. Enfin, je tiens aussi à remercier mon dernier ami rencontré dans ce labo. Julien, je te suis reconnaissante pour ton accueil, ces repas où l'on refait le monde, ton soutien et ton amitié.

Je remercie également tous mes amis qui se sont tenus en dehors du processus de thèse mais qui ont dû tout de même en supporter les conséquences. La sacrée bande Ardéchoise merci de m'avoir accompagné jusqu'au bout de ce chemin. Seb, Léa, Julia et Adrien je vous remercie pour vos relectures. Maintenant, à moi de me plonger dans le livre « *les disparus du Joola* » mais pour les vacances !

Tout particulièrement j'adresse de chaleureux remerciements à Claude et Valérie, c'est auprès de vous et de votre extrême gentillesse que je me suis lancée dans l'écriture des premières lignes. C'est aussi à l'équipe de Terre et Humanisme que j'adresse de sincères remerciements. Grâce à votre accueil dans vos bureaux vous m'avez permis de me sentir moins seule dans le processus de rédaction.

Un grand merci à Julien, Martine et Roland pour m'avoir permis de passer des séjours d'écriture dans les meilleures conditions

Merci aussi à mes amis les « prolos », et à la team du Mont pour m'avoir supporté au quotidien. Mon jaurvier des bois, je suis tellement heureuse de t'avoir pour ami, je te remercie pour tous ces moments partagés depuis près de 15 ans. Un grand merci à Céline pour ce temps de vie partagé et pour ton soutien même depuis ton île.

Je ne pourrais oublier mes chères amies chéries : Garance, Yolaine et Sophie, j'ai tellement hâte de vous retrouver. Mayo, cela fait presque 20 ans que tu partages ma vie et on arrive à soutenir la même semaine... Si ça ce n'est pas un signe. Oh je pense que tu sais à quel point ce travail a été plus doux à tes côtés. Je te remercie d'avoir rendu tout ça inoubliable !

C'est dans un registre plus personnel que je tiens à remercier ma famille. Je commence par ma merveilleuse belle-famille, merci pour votre bienveillance et votre compréhension.

Ma tatie Suzanne, mes tontons, Nicole et mes cousines, vous n'êtes jamais loin dans le paysage rassurant de ma vie... Merci d'être là !

Maman, tu me demandes toujours pourquoi je me suis lancée dans un travail aussi long et fastidieux, je pense que tu as une grande part de responsabilité dans ce choix. Ton courage, ta force nous ont donné la possibilité de surmonter chaque épreuve de la vie, ton ouverture d'esprit et ton sens critique m'a permis de découvrir le monde et de m'adapter à chaque situation. Papa, Maman merci de nous avoir transmis cette fibre de l'engagement. C'est grâce à vous si Julia et moi voulons donner du sens au travail que l'on mène. Au tour de Ghissounnette et de ma Sist que ferais-je sans vous ? Je suis fière de t'avoir pour sœur et reconnaissante de tout le soutien que vous m'apportez.

Sans cette thèse je n'aurais pu te rencontrer et sans toi je n'aurais pu arriver au bout de ce travail. Tes encouragements, ta patience, ta joie de vivre, ton humour et ton amour m'ont portée jusqu'à la fin. Merci Tanguy pour tout le bonheur que tu m'apportes, la vie à tes côtés est surprenante et merveilleusement agréable. À nous les prochaines aventures !!!

# SOMMAIRE

---

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1. Contextualisation de l’objet de recherche : l’origine du projet CDS expliqué à travers l’histoire de M&amp;D .....</b>	<b>19</b>
Section 1. Quand un parcours militant façonne la création d’une ONG de développement local ..	21
Section 2. La création et l’évolution de M&D : savoir s’adapter au contexte tout en maintenant ses principes d’action .....	28
Section 3. L’évolution contextuelle sur le lien entre la migration et le développement : l’histoire de la création du projet CDS et identification de notre question de recherche .....	40
<b>CHAPITRE 2. Analyse des défis de la gestion de projet de développement .....</b>	<b>49</b>
Section 1. Traduction de l’APD en pratique : un modèle déterministe dominant pour la gestion des projets de développement.....	53
Section 2. Les travaux sur les rapports de domination dans le cadre des projets de développement .....	77
Section 3. La participation : une pratique qui fait débat dans la littérature .....	96
Section 4. La typologie de la participation et la sociologie de la traduction pour analyser les pratiques et les processus d’un projet de développement.....	106
<b>CHAPITRE 3. La littérature des communautés de pratique : que retenir pour analyser les processus d’émergence ? .....</b>	<b>109</b>
Section 1. L’apprentissage situé et la participation : les fondements et l’explication des mécanismes du concept de communauté de pratique.....	112
Section 2. La littérature sur le pilotage des CdP : quid des processus d’émergence ? .....	122
Section 3. Ce que nous retenons de la littérature pour l’analyse de l’émergence d’une CdP .....	138
<b>CHAPITRE 4. Construction du cadre théorique : mobilisation de la sociologie de la traduction et de la participation pour comprendre l’émergence d’une CdP .....</b>	<b>151</b>
Section 1. Les principes centraux de la sociologie de la traduction .....	154
Section 2. Élaboration du cadre d’analyse : une articulation de trois théories .....	164
<b>CHAPITRE 5. Construction du projet de recherche à l’aune d’une posture épistémique .....</b>	<b>175</b>
Section 1 : L’inscription de la recherche dans le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique.....	177
Section 2. Le choix de l’étude de cas dans une approche qualitative.....	185
<b>CHAPITRE 6. Le terrain, la récolte et l’analyse des données : présentation de notre méthodologie de recherche .....</b>	<b>196</b>
Section 1. Présentation de M&D et du projet CDS .....	198



Section 2 : La récolte des données .....	212
Section 3. Le traitement des données au regard du modèle d'analyse .....	230
<b>CHAPITRE 7. Problématiser et intéresser : analyse des processus participatifs.....</b>	<b>238</b>
Section 1. Une première étape de problématisation participative : les prémices d'une entreprise commune entre plusieurs acteurs .....	242
Section 2. La prise en main de la traduction par une administratrice de M&D : une mise en péril du processus de participation dans la problématisation .....	264
Section 3. Consulter sans négocier, une première phase d'intéressement qui ne permet pas la réactualisation de la problématisation : Quid du processus de participation dans le projet de construction d'une CdP ? .....	276
<b>CHAPITRE 8. Trois orientations de traduction : la participation favorise l'émergence d'une CdP.....</b>	<b>303</b>
Section 1. L'échec de la TRADUCTION 1 : pas d'émergence de CdP.....	308
Section 2. La TRADUCTION 2 : pas d'émergence de CdP mais des ADC engagés dans une nouvelle dynamique .....	327
Section 3. La TRADUCTION 3 engendre l'auto-mobilisation et la formalisation d'une CdP.....	341
<b>CHAPITRE 9. Discussion générale .....</b>	<b>370</b>
Section 1. Les contributions théoriques .....	372
Section 2. Les apports méthodologiques et managériaux .....	389
Section 3. Limites et perspectives de la recherche .....	395
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>399</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>404</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>424</b>
<b>TABLE DES ENCADRES.....</b>	<b>432</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>435</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

## *Le contexte*

« *La question de la durabilité apparaît comme un problème majeur dans la qualité des projets de développement. Or c'est la durabilité qui détermine l'impact réel de l'aide : à quoi sert de financer des infrastructures, de renforcer ou de réformer des institutions, si les résultats ne sont pas durables, les infrastructures sont sous-utilisées et leur maintenance n'est pas assurée, les changements organisationnels ne durent que le temps de la perfusion externe de ressources liée au projet ?* » déclare Lavigne Delville (2016, p. 7) chercheur en anthropologie du développement lorsqu'il introduit une recherche sur la durabilité des projets de l'Agence Française de Développement (AFD). Cette recherche est commandée par l'AFD pour comprendre les raisons des faibles impacts des projets de développement sur l'amélioration des conditions de vie des populations issues des pays en développement. La citation ci-dessus, reflète bien selon nous les limites que l'on retrouve concernant le système international de l'aide et plus particulièrement la gestion des projets de développement.

Nous décidons d'apporter notre pierre à l'édifice en interrogeant les pratiques, notamment celles de la participation et des apprentissages. En effet, cette thèse étudie la mise en œuvre d'un projet de développement qui présente des caractéristiques particulières puisqu'il a pour objectif de mettre en place des « communautés de pratique ». Ainsi, en étudiant la capacité d'un projet et des porteurs d'un projet à mettre en œuvre ce type de regroupement d'acteurs nous pensons pouvoir réinterroger les pratiques de gestion issues de ce domaine d'action.

Nous partons du constat que les projets sont le plus souvent gérés de manière déterministe avec des objectifs formulés avant la phase de mise en œuvre du projet. Peu contextualisés et inscrits dans des temps courts, ils peinent à produire des changements durables sur un territoire.

Les critiques associées aux projets de développement sont les suivantes :

- Les projets sont encore encadrés par des dispositifs déterministes engendrant une marge d'adaptation limitée au fil du projet (Billié, 2010).
- Les porteurs de projet doivent mener une participation à partir d'un cadre formel avec des contraintes procédurales et instrumentales (Van der Hove, 2001).
- La durée limitée des projets empêche les porteurs de projet de pouvoir s'intégrer dans les contextes politique, social et culturel complexes dans lesquels ils agissent (Naudet, 1999, p. 159).

- L'évaluation du projet est menée *a posteriori* ne permettant pas d'analyser les processus (Lavigne Delville, 2016).

Nous considérons, comme beaucoup d'auteurs critiques face à ce modèle de développement, que la littérature sur les projets s'est peu attachée à fournir une description et une analyse fine des pratiques de gestion (Lavigne Delville, 2016). De plus, nous faisons le constat que les pratiques des gestionnaires de projet sont moins appréhendées sous l'angle des apprentissages qu'ils produisent au niveau local que sous l'angle de leur capacité à remplir les objectifs de résultats du projet.

Dans une perspective processuelle, cette thèse vise à comprendre comment et pourquoi un projet parvient à s'ancrer dans un contexte et aboutit à la création d'actions collectives durables. Pour appréhender ce phénomène nous nous appuyons :

- Premièrement, sur les travaux des anthropologues du développement (Jacob, 2011 ; Lavigne Delville, 2016) qui mobilisent les concepts tirés de la sociologie de la traduction pour fournir une lecture processuelle des projets en les considérant comme des innovations sociales. Cette théorie nous permet de mettre l'accent sur les acteurs qui portent un projet et ainsi identifier la trajectoire du projet en analysant sa capacité à engendrer des réseaux d'acteurs et des processus d'actions collectives.
- Deuxièmement, sur l'analyse d'un projet de développement inscrit dans l'association Migrations & Développement (M&D) mettant aux centres de ses pratiques la participation. L'objectif de ce projet est de créer des communautés de pratique. Intitulé projet de « communauté de développement solidaire » (CDS) ce projet vise à : « *créer des « espaces d'apprentissage interactif » qui permettront aux acteurs de générer, échanger et utiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins du territoire ; mais aussi d'améliorer la capacité des acteurs à apprendre et à résoudre leurs problèmes. Les ressources à échanger s'entendent ici au sens large : informations, compétences, projets, réseaux, financements solidaires et participatif, opportunités d'investissements économiques...* » (Migrations & Développement, 2014). Ainsi, ce projet nous semble intéressant puisqu'il nous permet de mobiliser les concepts issus de la littérature des communautés de pratique (CdP) afin de rendre compte si cette théorie peut offrir un éclairage sur la production d'actions collectives et sur la durabilité des interventions de développement.

En articulant, la théorie des CdP, la sociologie de la traduction et les travaux sur la participation des parties prenantes locales dans le champ du développement, nous souhaitons contribuer à l'analyse de la gestion de projet et au processus de création de communautés de pratique.

## *La construction de l'objet de la recherche*

### Les pratiques de la participation

---

Le contexte que nous avons décrit nous amène à analyser un processus original et complexe. Il nous confronte à l'élaboration d'un projet dit participatif, qui s'inscrit dans un mouvement de reconfiguration de l'aide publique au développement initié depuis 2005<sup>1</sup> au profit de systèmes d'intervention présentés comme beaucoup plus ouverts (Buvat, 2003). La sémantique et le référentiel, que ces pratiques mobilisent, reflètent clairement une posture participative qui ambitionne de permettre l'appropriation en associant les parties prenantes à l'action. Les démarches participatives se présentent comme des alternatives aux pratiques descendantes dans la mise en œuvre des projets de développement. Elles se veulent plus pérennes en déplaçant la focale sur les relations entre les parties prenantes plutôt que sur des objectifs de résultats. Contrairement à l'ancien modèle, dans les projets participatifs ce n'est plus l'efficacité ni la réduction des coûts qui priment mais l'appropriation et la durabilité, c'est-à-dire la mise en place de projets répondant à des besoins exprimés concrètement et collectivement par les parties prenantes.

Un certain nombre d'auteurs ont toutefois relativisé voire nié la concrétisation de ces objectifs théoriques dans la mise en œuvre de démarches participatives. Nous considérons alors que malgré son intention affichée, un projet dit participatif échappe difficilement au façonnage technique et stratégique dicté par les institutions de l'aide publique au développement.

Dans ce contexte, les porteurs de projet, souvent les ONG de développement, peinent à faire participer réellement et à coconstruire les démarches de développement avec les parties prenantes locales. Dans cette perspective nous retenons la typologie de Pretty (1995) et son concept d'auto-mobilisation pour appréhender les pratiques de participation et leurs effets sur l'autonomisation des parties prenantes locales dans le processus de développement.

---

<sup>1</sup> Lors du Forum sur l'harmonisation et l'alignement pour une aide plus efficace organisé à Paris en février-mars 2005, il ressort une « harmonisation » des pratiques et d'objectifs précis assortis d'indicateurs (voir Jacquet, 2011). L'efficacité et l'appropriation des interventions deviennent les enjeux centraux du développement. Dans ce cadre, l'appropriation vient compléter le concept de « développement local participatif » issue d'une table ronde organisée au Togo par le PNUD en 1985. Mais cette fois, la participation est assortie d'indicateurs, de règles et de procédures pour sa mise en œuvre afin de garantir la performance des interventions.

Cette thèse se propose d'analyser cette notion de participation à travers un projet qui a pour objectif de créer des communautés de pratique du développement.

La création de CdP dans le cadre de projet de développement : le rôle des porteurs de projet pour favoriser la participation

---

La littérature sur les communautés de pratique place la participation au centre des mécanismes d'émergence de regroupement d'acteur. En effet, Lave et Wenger (1991) développent cette théorie en considérant que la participation est avant tout un apprentissage et que l'apprentissage est un processus de participation à des groupes sociaux. Dans une CdP, plusieurs trajectoires individuelles se croisent et s'influencent, entre des participants actifs ou périphériques, des experts, des novices, des managers. C'est la confrontation de ces trajectoires à travers le processus de négociation qui permet le développement d'une identité commune et individuelle et les pousse à développer leur positionnement collectif face au monde extérieur.

Les dimensions de l'action collective et de la participation sont donc essentielles dans cette littérature. Ainsi, en mobilisant le concept de CdP pour l'analyse d'un projet de développement, nous souhaitons procéder à une nouvelle lecture de la participation des parties prenantes locales. Nous pensons pouvoir l'aborder dans une perspective nouvelle, à travers les apprentissages qu'elle produit et l'autonomisation qu'elle engendre.

Les auteurs poursuivant des recherches dans ce champ de littérature dialoguent et se questionnent sur les possibilités de pilotage des CdP. Ces travaux ont pour point commun de reconnaître le phénomène de spontanéité et le caractère autonome de ces regroupements d'acteur. Depuis les années 1990, les recherches s'orientent tout de même peu à peu sur le pilotage des CdP. En effet, la mise en place de procédures au sein de plusieurs entreprises pour créer et piloter des CdP amène les chercheurs à analyser les nouvelles pratiques de management. Le processus de création à partir de l'intervention d'une tierce personne reste cependant méconnu de la littérature sur les communautés de pratique pilotées. Si on reconnaît une avancée certaine dans les pratiques de management de ces communautés, nous avons moins d'information sur les mécanismes qu'entreprennent les organisations qui voudraient favoriser l'émergence des CdP.

Or, c'est justement le projet de l'association Migrations & Développement<sup>2</sup>. En investissant cette large littérature, nous considérons que les travaux fondateurs de cette théorie (Lave et Wenger, 1991) offrent une lecture intéressante de l'engagement d'une personne dans une CdP. Les auteurs expliquent que la motivation d'une personne à participer à une CdP vient d'une volonté intrinsèque d'apprendre et de partager des connaissances. Dans ce cas, un candidat a tendance à s'inscrire volontairement si son évaluation est positive. Dès lors, plusieurs auteurs considèrent que les organisations peuvent offrir les conditions pour favoriser cette volonté de participer.

L'ensemble de ces réflexions nous amène à notre question de recherche :

---

*Quelles sont les conditions d'émergence d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement ?*

---

### ***La démarche adoptée***

Pour traiter de cette question, nous adoptons une perspective abductive et nous nous inscrivons dans le paradigme constructiviste pragmatique. La particularité de cette thèse est que le point de départ de l'objet de recherche se construit sur le cas précis que nous décidons d'étudier. La construction d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement est en effet, le projet de l'association Migrations & Développement.

Nous choisissons cette association comme objet de recherche et le projet « communauté de développement solidaire » comme étude de cas car tous deux se caractérisent par des particularités intéressantes pour notre projet de connaissance. Premièrement, le projet CDS présente un objectif nous semblant questionner la durabilité des projets à partir d'une construction d'apprentissage interactif entre plusieurs parties prenantes. Deuxièmement, il est mis en œuvre dans une association reconnue pour ses compétences de développement territorial fondée sur la participation des acteurs locaux et des migrants dans une logique de co-construction. Par ses caractéristiques, cet objet d'étude s'apparente ainsi à un « cas exemplaire » (David, 2003), voire « révélateur » (Yin, 1994, p. 40) du phénomène étudié.

L'autre particularité de notre démarche concerne la posture que nous adoptons au sein du terrain. Notre démarche s'inscrit à la frontière entre une recherche action et une recherche

---

<sup>2</sup> Association franco-marocaine ayant un accord de siège au Maroc et œuvrant depuis 1986 pour le « développement rural intégré » en s'appuyant sur les forces locales et celles issues de la migration.

classique. Nous qualifions cette démarche de « recherche embarquée » pour expliquer notre présence au sein de l'association comme membre à part entière à qui l'on confie certaines missions. Ainsi, nos observations participantes nous ont permis de récolter des données au plus proche des pratiques des acteurs.

### *L'architecture du manuscrit*

Notre thèse s'articule autour de deux grandes parties : la première retrace le cheminement qui a mené à l'élaboration de la problématique ainsi que le protocole de recherche mis en œuvre pour y répondre, la seconde s'attache à une présentation des résultats et de leur discussion.

Dans la première partie, nous commençons dans un **chapitre 1** par présenter le projet que nous étudions. Il est le point de départ de notre réflexion sur les projets de développement. Nous montrons que le projet de « communauté de développement solidaire » dont l'objectif est de créer des communautés de pratique du développement, découle en effet d'une réflexion stratégique interne sur les modalités d'action de l'association M&D. Nous retraçons l'histoire de l'association afin de comprendre les raisons et la manière dont elle évolue et décide de construire ce nouveau projet. Ce chapitre vise donc à appréhender les enjeux théoriques que soulève le projet CDS et nous permet d'expliquer sa naissance au sein de l'association M&D. L'analyse de ce projet nous amène vers deux littératures : la gestion de projet de développement et les communautés de pratique.

Les chapitres 2, 3 et 4 constituent la construction progressive de notre cadre d'analyse. Dans le **chapitre 2**, nous cherchons à dégager les différents enjeux analytiques concernant la gestion de projet de développement. Nous présentons les deux visions dans la mise en œuvre des projets de développement et les recherches qui y sont associées. La première est une vision dominante défendue par les institutions du développement. Les travaux de recherche s'inscrivant dans cette vision, sont généralement menés en science de gestion, et ont pour objet de trouver les moyens de rendre plus efficaces les démarches d'intervention. La seconde vision est principalement poursuivie par des acteurs et des organisations de l'aide proches des populations locales. La recherche qui s'inscrit dans cette vision est plus critique sur le modèle dominant et a pour objectif de comprendre et d'analyser les conséquences des pratiques sur les sociétés locales. Ce chapitre nous sert à présenter notre inscription dans ce courant de recherche. Puis, après avoir identifié les apports et limites de la recherche sur ce sujet, ce chapitre nous permet également

de nous munir d'un outillage théorique susceptible d'appréhender les pratiques des porteurs d'un projet de développement.

Nous développons dans le **chapitre 3** une revue de littérature qui contribue à l'élaboration de notre cadre théorique. La littérature étudiée dans ce chapitre explore donc les travaux sur les origines et le développement des dimensions des CdP. Nous identifions également les gaps théoriques de cette littérature. Dans les travaux sur le pilotage des CdP nous considérons que la recherche ne permet pas d'analyser comment les organisations parviennent à créer des CdP. Pourtant, les travaux initiaux et fondateurs des CdP nous semblent tout à fait pertinent pour éclairer ce phénomène à partir des notions d'apprentissage situé et de participation. C'est principalement sur le rôle d'un tiers dans le processus de création d'une CdP que nous concentrons notre attention dans ce chapitre.

**Le chapitre 4** présente le cadre d'analyse que nous construisons pour comprendre et caractériser le processus d'émergence d'une communauté de pratique en situation de projet de développement. Pour cela, nous articulons des dimensions provenant de trois approches théoriques afin d'appréhender notre objet de recherche. Ce chapitre vise donc à expliciter les raisons pour lesquels nous articulons trois théories.

Premièrement, nous mobilisons les travaux de Pretty (1995) pour comprendre les formes de participation existante dans le cadre de projet de développement et les conditions nécessaires pour que la participation entraîne une autonomisation des parties prenantes locales. Deuxièmement, nous cherchons à identifier la construction de CdP à partir des dimensions issues de la littérature sur les CdP et sur les CdP pilotées. Cette littérature nous éclaire sur les caractéristiques et le fonctionnement de ces regroupements d'acteurs.

Les deux gaps théoriques identifiés dans la littérature sur la participation et sur les CdP portent sur le manque d'analyse concernant les processus d'émergence d'une CdP et de l'autonomisation des parties prenantes. Dans un troisième temps, pour réduire ces gaps, nous mobilisons les concepts de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement issus de la sociologie de la traduction. Nous montrons la pertinence de cette théorie pour éclairer le processus d'émergence d'une CdP et le processus de participation des parties prenantes locales dans le cadre d'un projet de développement.

Une fois le cadre théorique posé, les chapitres 5 et 6 clôturent notre première partie. Le **chapitre 5** présente le *design* de la recherche en expliquant notre inscription dans le cadre



épistémologique du constructivisme pragmatique et la construction de notre raisonnement théorique et méthodologique. Dans le **chapitre 6** nous expliquons la manière dont nous avons collecté nos données, nous effectuons une présentation factuelle de notre étude de cas et nous mettons en lumière la construction de notre grille de codage semi-structurée. Notre mode de recueil principal de données est constitué par des entretiens semi-directifs et de longues phases d'observations participantes où nous avons adopté une posture particulière au sein de la structure Migrations & Développement que nous qualifions de recherche embarquée.

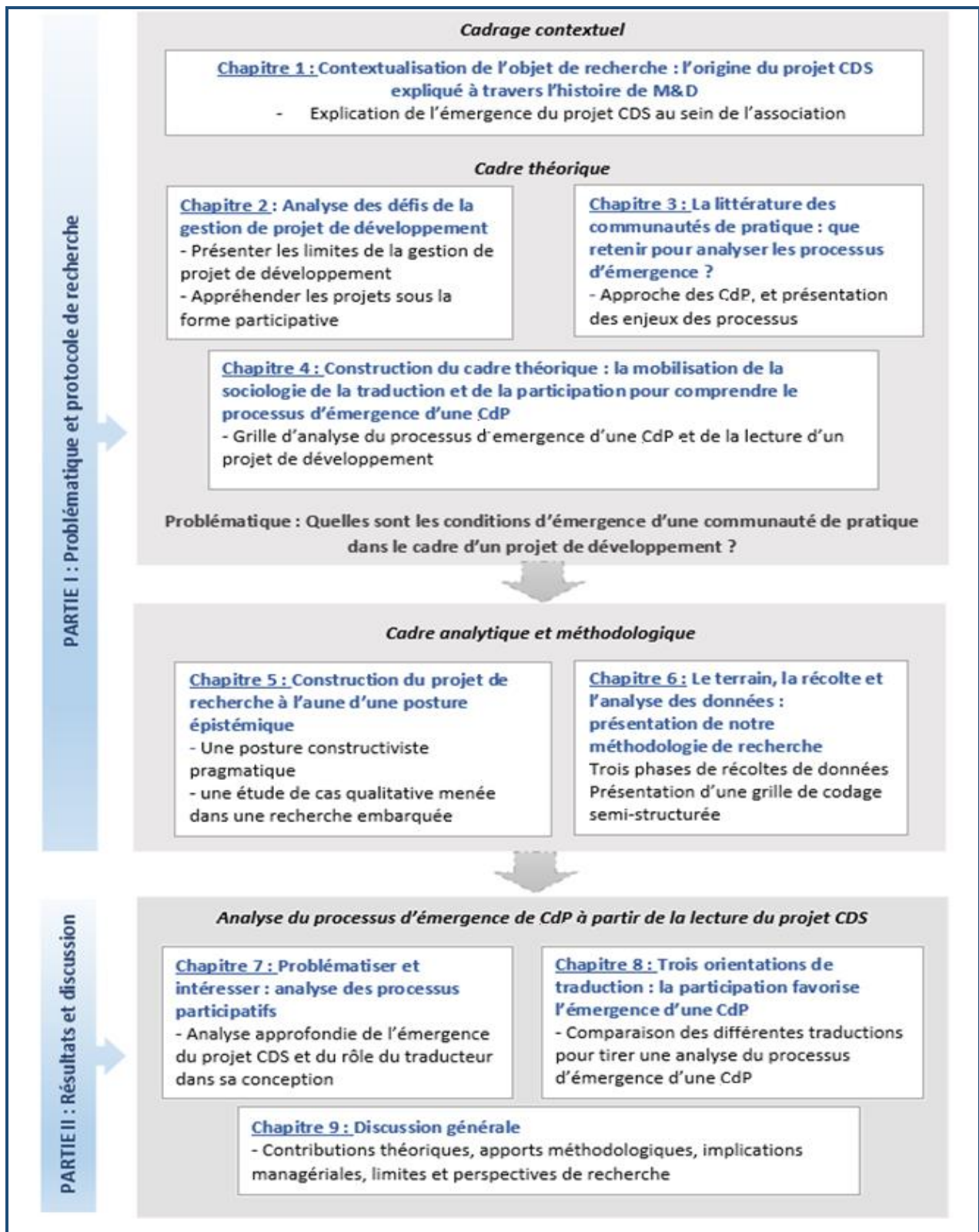
La deuxième partie du manuscrit s'attache à présenter nos résultats et à les discuter. **Le chapitre 7** met en lumière l'émergence de l'« idée » et de la « conception » du projet, qui constituent les deux étapes dans la planification stratégique des projets de développement, à partir de la dimension de problématisation. Ce chapitre vise donc à analyser la manière dont se sont organisées la réflexion et les prises de décisions entre plusieurs acteurs et surtout comment s'est formalisée la volonté de créer le projet CDS au sein de M&D.

Dans le **chapitre 8** nous poursuivons l'analyse processuelle du projet CDS pour comprendre la construction d'un réseau d'acteur à partir des dimensions d'intéressement et d'enrôlement. Ce chapitre expose trois formes d'intéressement mises en œuvre par les porteurs du projet CDS qui découlent sur trois formes d'enrôlement des parties prenantes. Nous procédons à une comparaison des types d'intéressement que l'équipe du projet CDS met en œuvre pour réaliser ce projet afin de dégager des enseignements sur le processus d'émergence d'une CdP.

Dans le **chapitre 9** nous discutons les résultats obtenus dans les chapitres 7 et 8 au regard de la littérature analysée dans la partie 1. Nous présentons les conditions nécessaires pour l'émergence d'une CdP dans le cadre de projet de développement. Aussi, la mobilisation de plusieurs concepts théoriques nous permet : (1) de contribuer à la littérature sur la participation en éclairant les relations entre les parties prenantes locales. (2) De compléter les travaux sur la sociologie de la traduction en éclairant davantage le rôle du traducteur. Nous discutons précisément la légitimité de celui-ci et les conséquences de la mise en place d'un intéressement tourné vers l'apprentissage. (3) Enfin, nos résultats nous permettent de valider davantage les limites de la recherche sur la gestion de projet en proposant des contributions sur les modalités d'analyse et d'action.

L'architecture de notre manuscrit prend ainsi la forme suivante :

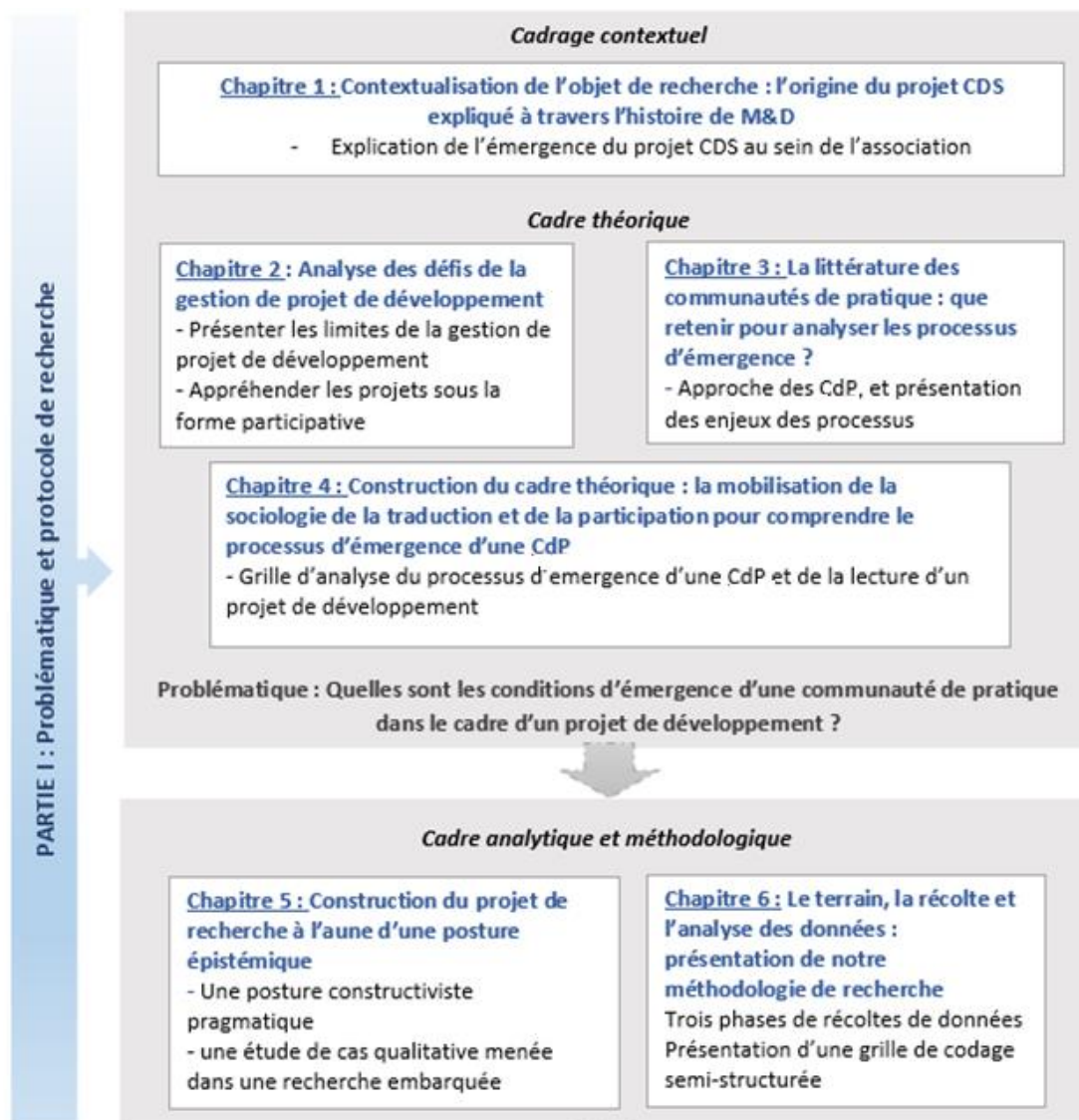
## Encadré 1 - Architecture du manuscrit



# PARTIE I : CONSTRUCTION De L'OBJET DE RECHERCHE

Cette première partie a pour objectifs de donner à voir l'intérêt ainsi que la construction progressive de notre objet de recherche, à savoir l'étude des conditions d'émergence d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement.

Cette partie se compose alors des six chapitres représentés dans le schéma suivant :



# CHAPITRE 1. Contextualisation de l'objet de recherche : l'origine du projet CDS expliqué à travers l'histoire de M&D

---

## Plan du chapitre 1

<b>Section 1. Quand un parcours militant façonne la création d'une ONG de développement local.....</b>	<b>21</b>
1.1. Le contexte général politique de la zone rurale d'intervention de M&D.....	21
1.2. Les parcours militants des émigrés marocains au cœur de la création de M&D.....	23
1.2.1. Un profil de migrants construit à partir de parcours militants.....	24
1.2.2. Des compétences acquises par les immigrés pour répondre aux besoins de leur territoire d'origine : la construction d'un engagement dans le développement local.....	24
1.3. La place des OSIM dans la sphère internationale du développement : leur rôle dans le co-développement .....	26
<b>Section 2. La création et l'évolution de M&amp;D : savoir s'adapter au contexte tout en maintenant ses principes d'action.....</b>	<b>28</b>
2.1. Réinvestissement des compétences des migrants pour des premières actions « exemplaires » dans leur territoire d'origine : les débuts de M&D.....	29
2.2. Travailler avec les acteurs du territoire : plus que de la participation un principe de base pour M&D .....	31
2.3. L'évolution des activités de M&D .....	34
2.4. La professionnalisation en tant qu'ONG de développement : évoluer sans déroger à ses principes d'action .....	35
2.4.1. S'adapter aux pratiques de l'aide publique au développement .....	36
2.4.2. S'intégrer dans l'univers du développement sans déroger à ses principes d'action : la force de M&D.....	37
<b>Section 3. L'évolution contextuelle sur le lien entre la migration et le développement : l'histoire de la création du projet CDS et identification de notre question de recherche.....</b>	<b>40</b>
3.1. S'adapter à de nouveaux acteurs : des évolutions du contexte poussant à la réorientation de son action.....	40
3.1.1. L'entrée en scène de l'Etat et des communes dans le développement local .....	41
3.1.2. Un nouveau profil de migrant de 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> génération réinterroge le lien entre la migration et le développement.....	43
3.2. Créer un nouveau modèle de développement à partir du concept de « Communautés de Développement Solidaire » .....	44

## OBJECTIFS DU CHAPITRE 1

Ce chapitre présente la construction empirique de notre objet de recherche. Notre question de recherche découle d'un processus de réflexion qui s'est réalisé à l'aune des pratiques d'une organisation de développement.

Nous avons donc choisi de débiter cette thèse par la présentation de notre cas d'étude à savoir le projet « communauté de développement solidaire » (CDS) initié par l'association Migrations & Développement.

Nous expliquons les fondements et la construction de l'association afin de resituer la construction du concept de CDS. Pour cela, nous présentons dans un premier temps les caractéristiques du contexte de la zone d'intervention de l'association (**Section 1**).

Ensuite nous mettons en lumière l'histoire de l'association et son modèle de fonctionnement (**Section 2**).

Enfin nous abordons l'émergence du projet CDS au sein de la structure (**Section 3**).

## Section 1. Quand un parcours militant façonne la création d'une ONG de développement local

---

### *Introduction*

Cette première section nous permet de dresser le contexte dans lequel s'est créée l'ONG M&D afin d'en dégager des clefs de lecture des fondements, du fonctionnement, des enseignements et de l'évolution de l'association. Ce détour nous semble fondamental car nous étudions un des projets de l'association qui questionne les raisons de son existence à savoir le lien entre la migration et le développement.

Reconnue comme pionnière dans le développement local des zones rurales du Maroc, l'émergence de cette association s'inscrit dans un contexte lié aux questions d'immigrations marocaine en France et de politiques de retours. L'identité de l'association est façonnée par des parcours de migrants militants dont nous traiterons dans cette section les origines et constructions.

Dans un premier temps nous abordons le contexte de la zone rurale dans laquelle intervient l'association puisque ses caractéristiques sont fondamentales pour comprendre l'émergence de l'association. Ce territoire aride, délaissé des politiques publiques de développement depuis la fin du protectorat (1956) et souffrant d'un exode important constitue la zone d'intervention et façonnent son identité et sa construction (1.1).

Dans un deuxième temps, nous retraçons la construction du parcours des militants marocains en France afin d'identifier le profil des personnes qui ont créé l'association. Nous présenterons l'histoire de l'engagement de ce profil d'acteur dans le développement local de leur territoire d'origine (1.2).

Enfin, nous mettons en avant le rôle et l'impact des associations de migrants dans le champ du développement à travers le déploiement du concept de co-développement (1.3).

### **1.1. Le contexte général politique de la zone rurale d'intervention de M&D**

Située entre l'Anti-Atlas et le Haut Atlas (Régions du Souss-Massa et du Drâa-Tafilalet), la zone où est implantée M&D se caractérise par la complexité de son relief et un climat semi-aride ponctué de sécheresses récurrentes entraînant des ressources en eau limitées et une dispersion des sols agricoles. Les paysans de plusieurs communautés vivent dans ce contexte

contraignant et développent depuis des siècles un système « *agro-pastoral basé sur la complémentarité entre l'élevage caprin et ovin extensif et une polyculture de subsistance, qui intègre l'arboriculture (amandier, pommier, olivier...) la céréaliculture et le safran.* »<sup>3</sup>. Par ailleurs, les Régions du Souss-Massa et du Drâa-Tafilalet sont isolées et délaissées par les pouvoirs publics avant, pendant et même après le protectorat français. Cette région est en effet composée historiquement de communautés, fonctionnant sur un modèle tribal, stigmatisées par les forces coloniales comme des berbères<sup>4</sup>. Goeury (2011) étudie l'impact de la colonisation et des représentations qu'elle véhicule. Il explique que ce territoire, difficile à conquérir, était présenté comme le « Maroc inutile » car il n'offrait aucune perspective économique.

Pendant longtemps sous-administrées, ces régions s'organisent autour des villages (les douars) et les structures de décision sont les Jmâa<sup>5</sup>, assemblées villageoises qui regroupent, sur un mode traditionnel, les notables (hommes âgés et riches). Ces fortes traditions, caractéristiques de cette région, sont gages de cohésion sociale et de solidarité mais sont difficiles à soumettre au système du protectorat (de 1912 à 1956). L'effort déployé pour casser ce système tribal va se traduire par un déséquilibre territorial qui s'est accentué au moment de l'indépendance.

Dès les premières années de l'indépendance, l'intérêt des pouvoirs publics s'oriente vers un processus de décentralisation pour tenter de réduire ces déséquilibres territoriaux<sup>6</sup>. Très vite, le pouvoir central organise son administration territoriale sur la base de la décentralisation et de la déconcentration. La constitution marocaine, à l'instar de la constitution française, réserve un titre distinct aux collectivités locales. L'article 72 de la constitution stipule que : « *Les collectivités locales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes. Toutes autres collectivités sont créées par la loi* », et l'article 101 explique qu'« *elles élisent des assemblées chargées de gérer démocratiquement leurs affaires dans les conditions déterminées par la loi* ».<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Données issues d'une étude intitulée « *Migrations internationales, tissu associatif et développement des territoires : le cas du « pays » de Taliouine -Maroc* ». Benhalima, Ben Attou, Charef, (2012), p. 27.

<sup>4</sup> Termes reconnus comme péjoratif par les populations locales. Nous emploierons donc dans la suite de la thèse celui d'Amazigh pour signifier les membres d'un groupe ethnique autochtone d'Afrique du Nord. La culture Amazigh est reconnue officiellement au Maroc depuis la constitution de 2011.

<sup>5</sup> Le Douar constitue l'agglomération de regroupement de plusieurs familles. Il est la cellule de base au niveau local mais n'a pas réellement d'existence territoriale officielle. Au sein des Douars se structure, surtout en pays Amazigh, la Jmâa. Traditionnellement, cette dernière regroupe en assemblée les chefs de foyers et permet de créer un dialogue entre les familles et les représentants des autorités locales. La Jmâa est la représentation des structures sociales au niveau des Douars et de la tribu. Dans les régions Amazigh elle a un poids non négligeable dans la gestion des affaires locales.

<sup>6</sup> Thèse de El Harchaoui (2013), sur le processus de régionalisation.

<sup>7</sup> Article 72 de la Constitution du 4 octobre 1958, ancienne version en vigueur du 28 juillet 1993 au 29 mars 2003.

Les populations rurales restent néanmoins livrées à leur sort, car à cette période la création de nouvelles entités communales n'est pas accompagnée d'une dotation en moyens financiers pour prendre en charge l'aménagement du territoire. Pour pallier ce problème, des associations villageoises se créent pour assurer le développement local, encouragées par les autorités publiques elles-mêmes. Surtout, qu'en 1983, le Maroc s'engage dans un Plan d'Ajustement Structurel sous l'égide du Fond Monétaire International (FMI) et de la Banque mondiale dans un but de remboursement de sa dette extérieure et d'un rééquilibrage macro-économique. Cette démarche se traduit par un recul de l'État dans ses engagements dans le champ social, notamment dans les zones rurales et par une augmentation importante du chômage, surtout pour les jeunes. Dans les années 1980, l'État Marocain encourage la création d'associations sur tout le territoire et notamment dans le monde rural. C'est dans ce contexte que M&D émerge.

De façon plus précise, cette région connaît une forte émigration depuis près d'un demi-siècle. Elle commence avec les Accords de main d'œuvre passés entre le Maroc et la Belgique, la France et les Pays Bas dans les années 1960. Puis s'accroît avec les sécheresses chroniques qui affectent le Souss-Massa et le Drâa-Tafilalet depuis 1975 et poussent la jeunesse vers les villes du Royaume. La particularité de ce territoire est la participation des émigrés comme acteurs et animateurs de l'économie et de la société locales. Plusieurs analyses, notamment celles de Thomas Lacroix (2003 ; 2009) révèlent que cette participation concerne des initiatives de développement local. M&D s'inscrit dans cette perspective de développement local à partir de l'initiative d'émigrés à l'origine de sa création.

Nous allons à présent montrer comment les parcours militants des émigrés influent sur la construction de l'association.

## **1.2. Les parcours militants des émigrés marocains au cœur de la création de M&D**

C'est par l'intermédiaire de migrants militants marocains que M&D voit le jour. Le parcours de ces individus s'est construit en France à travers les institutions syndicales renforcées depuis les mouvements ouvriers des années 1960. Ce parcours va avoir un impact dans la relation que les migrants entretiennent avec leur territoire d'origine puisqu'ils vont décider de s'investir dans des actions de développement local. Nous présentons la construction de ce parcours (**1.2.1**) avant de détailler ses impacts (**1.2.2**).



### **1.2.1. Un profil de migrants construit à partir de parcours militants**

Ces militants sont au départ des marocains venus en France dans le cadre des accords de main-d'œuvre avec la France. Une accélération de la migration depuis la fin des années 1960 au Maroc s'organise pour compenser la diminution des flux de main-d'œuvre venue d'Algérie depuis son indépendance. Les mines de charbon et l'industrie viennent recruter, principalement dans les zones rurales à dominante Amazigh, des jeunes hommes peu qualifiés, pour assurer des fonctions d'ouvrier en France.

Arrive la période de mai 1968 en France. Les conflits sociaux engendrent un rapprochement de ces immigrés à la question ouvrière. La situation des ouvriers marocains devient un cheval de bataille et des travailleurs immigrés prennent une part active aux manifestations en se rapprochant des structures syndicales françaises. Leur apprentissage du militantisme se construit au contact des syndicats (CGT et CFDT) et s'inscrit dans des luttes syndicales et des grèves au sein des usines.

Lacroix (2005, p.89) indique que cette migration est marquée « *par l'expérience des engagements associatifs et syndicaux au sein de la société d'accueil, mais également par un changement des échelles d'action dans la société d'origine : du politique vers l'infra politique, du national vers le translocal.* ».

Nous allons montrer à présent leur engagement dans le développement local de leur territoire d'origine.

### **1.2.2. Des compétences acquises par les immigrés pour répondre aux besoins de leur territoire d'origine : la construction d'un engagement dans le développement local**

Ce parcours militant construit en France va transformer l'implication des migrants dans leur territoire d'origine. Ils vont mettre en œuvre des dynamiques de développement local.

Les migrants marocains vont, depuis le début de leur exil, envoyer de l'argent à leur famille continuant ainsi à participer à la vie de leur village. Toutefois, les sociologues de la migration notent une nette évolution du lien entre les migrants marocains et leur territoire d'origine à partir du milieu des années 1980. Selon Lacroix (2005), peu à peu, leur participation à la construction et l'amélioration de l'infrastructure des villages se transforme en de véritables « *opérations de développement dans les années quatre-vingt-dix* » avec des projets d'envergure

comme l'électrification, l'adduction d'eau potable ou encore la construction de centres de santé.

Deux explications sont à l'origine de cette évolution :

- La première vient de l'émergence d'une nouvelle thématique associative. Au milieu des années 1980, la thématique du développement local en France est à son apogée. Découlant des travaux de Paul Houée cette thématique est connue officiellement et devient selon Lacroix (2005, p. 98) « *une catégorie de développement à part entière* ». La DATAR, Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale en France, définit le développement local comme « *un processus concret d'organisation de l'avenir d'un territoire : il résulte des efforts conjoints de la population concernée, de ses représentants, des acteurs socio-économiques et éventuellement des agents de l'État, pour construire un projet de développement intégrant les diverses composantes économiques, sociales culturelles, des activités et des ressources locales* » (CIADT, 20 décembre 1982).
- La seconde correspond à l'évolution du profil des migrants. Leurs expériences de militant et leurs engagements associatifs en Europe viennent soutenir leur implication dans une approche nouvelle de leur territoire en prônant le développement local. En effet, les travaux sur le sujet démontrent que les politiques de retours mises en œuvre depuis les années 1980 encouragent les migrants retraités à s'installer dans leur pays d'origine. Dans ce contexte, ces migrants se réinstallent dans leur village d'origine à un âge où ils peuvent accéder au privilège de la parole (dans les assemblées villageoises). Ainsi, formés en France à travers les divers mouvements sociaux et s'appuyant sur une diversité de connaissances, ces migrants vont participer à l'ouverture d'une nouvelle forme de développement. Lacroix nous dit à ce sujet que « *les initiatives dispersées à partir de la fin des années quatre-vingt ont trouvé des structures d'encadrement grâce à la création d'ONG dirigées par des leaders issus de l'immigration.* » (2005, p. 92).

L'association que nous étudions dans cette thèse, Migrations & Développement (M&D), est pionnière dans le domaine du développement local au Maroc. Elle est créée en 1986 par un groupe d'ouvriers de l'usine d'Aluminium Péchiney et animée par un ancien militant syndicaliste marocain de la CFDT.

D'autres associations comme M&D, que l'on regroupe sous le vocable d'Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (OSIM), émergent un peu partout en Europe. Ces organisations sont de deux niveaux. Certaines fonctionnent avec plusieurs migrants

porteurs de petit projet pour leur village d'origine. Cet investissement dans le développement leur permet aussi d'approcher le champ politique marocain qui été jusqu'alors réservé à la classe notable des villages. D'autres se professionnalisent dans le domaine du développement et, par l'intermédiaire de réseaux européens, parviennent à intégrer le tissu de la coopération internationale en travaillant avec des bailleurs internationaux. Ces dernières organisations, dont M&D fait partie, vont largement influencer le concept de « co-développement » que nous allons aborder dans la prochaine partie.

Nous allons identifier maintenant la place de ces OSIM dans l'environnement du développement afin de saisir leur fonctionnement à un niveau plus macro.

### **1.3. La place des OSIM dans la sphère internationale du développement : leur rôle dans le co-développement**

Depuis les années 1990, l'utilisation du terme de co-développement permet d'évoquer le lien entre le développement et la migration. La mise en œuvre du co-développement par les pouvoirs publics poursuit la recherche d'une complémentarité entre ces deux notions. En effet, les politiques de co-développement : *« visent surtout à renforcer l'intégration en France tout en favorisant la solidarité active avec les pays d'origine, à créer les conditions sociales pour aider les migrants potentiels à demeurer chez eux (...). Elle signifie le dépassement de la coopération pour l'instauration d'objectifs communs. L'intérêt partagé de la France et des pays d'origine est de faire de l'immigration un vecteur de développement<sup>8</sup> »* (Nair, 1997).

Ces politiques vont connaître plusieurs échecs. Ces derniers amènent les responsables politiques à prendre en compte les leaders des OSIMs. Dans cette mouvance, la création du FORIM en 2001 (Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigrations) permet d'élever la voix des acteurs associatifs migrants et façonne la définition du co-développement en France (Lacroix, 2009). En effet, la création de cet organisme à des conséquences importantes sur la structuration et l'accompagnement des OSIM. Le FORIM joue un double rôle aux côtés d'autres ONG : de lobbying auprès des pouvoirs publics pour assurer une plus grande visibilité des OSIM dans le débat public ; et un appui technique aux associations qui cherchent un soutien financier. Cette formalisation positionne certaines ONG et le FORIM comme les intermédiaires entre les pratiques des migrants et les politiques

---

<sup>8</sup> D'après le rapport Nair (1997) qui a pour objectif d'analyser les premières politiques publiques de co-développement et qui démocratise la signification française de ce terme.

publiques. Toutefois, les ONG de développement qui s'intéressent à la question de la migration et du co-développement restent minoritaires dans le paysage de la solidarité internationale.

M&D est l'une des ONG les plus actives aux côtés au sein du FORIM. Son travail auprès des OSIM se tourne principalement vers de l'accompagnement et le renforcement de capacités (au montage de projet, de structuration, etc.) dans le paysage complexe du développement. Cette association est présentée par Naïr (2008) comme une association de solidarité internationale fondée sur une démarche « *participative et une approche partenariale* » (p. 76). Naïr estime que M&D est « *une organisation remarquable de travailleurs marocains* » (p. 74) qui propose un modèle de co-développement devant servir autant le pays d'accueil que le pays d'origine.

### CONCLUSION DE LA SECTION 1

Le but de cette section était de mettre en lumière le contexte dans lequel s'inscrit l'association M&D. C'est principalement au regard des caractéristiques de la zone rurale du Souss-Massa et Drâa-Tafilalet et de la construction du parcours militant des émigrés marocains que M&D et d'autres associations de migrants voient le jour dans les années 1980-1990 en France. Ces dernières ont un impact important sur les politiques de co-développement. Pour certaines, elles s'imposent également dans le domaine du développement et sont pionnières dans la prise en compte de la migration pour le développement local. C'est le cas de M&D. Finalement, replacée sous le prisme de la question migratoire des années 1970, la création de l'association M&D résulte de plusieurs facteurs liés à des transformations des politiques françaises en matière de migration (l'appel de main d'œuvre, les mouvements sociaux puis les questions du retour des immigrés) et aux conditions de vie des territoires d'origines.

## **Section 2. La création et l'évolution de M&D : savoir s'adapter au contexte tout en maintenant ses principes d'action**

---

### *Introduction*

Cette section vise à présenter l'histoire de M&D. Nous abordons d'abord sa création pour ensuite étudier ses évolutions en termes de principes d'action et de professionnalisation. Le but étant de dévoiler précisément l'identité de l'association.

Depuis maintenant plus de trente ans, le but de M&D est de contribuer au développement des territoires du Souss-Massa et du Drâa-Tafilalet, avec les populations locales, leurs élus, les institutions et tous les acteurs locaux, ainsi qu'avec les marocains résidant à l'étranger, la diaspora et toute personne susceptible de s'y associer. L'association s'inscrit dans une perspective de co-développement afin d'améliorer les conditions de vie des populations et d'endiguer l'exode rural et la migration contrainte des populations. Ainsi, M&D a construit une relation entre le territoire et ses émigrés, pour le développement de ce territoire, en partenariat avec les associations villageoises, des partenaires institutionnels nationaux et internationaux. Cette structuration s'est opérée à partir d'une stratégie déployée sur les bases de compétences solides de militants marocains ayant une connaissance précise de l'environnement institutionnel, culturel et politique de leur territoire d'origine et d'accueil. Les fondements de l'association et ses évolutions se déploient dans un contexte particulier qui rend intelligible ses logiques d'action.

Dans un premier temps nous appréhendons l'histoire de la création de M&D (2.1).

Nous montrons dans un deuxième temps que les premières expériences se sont construites à l'aune de plusieurs principes d'action qui façonnent encore aujourd'hui l'identité de l'association (2.2).

Dans un troisième temps, nous abordons les adaptations de M&D aux évolutions de son environnement (2.3).

Puis dans un quatrième temps nous mettons en lumière le processus de professionnalisation à l'œuvre depuis sa création (2.4).

## **2.1. Réinvestissement des compétences des migrants pour des premières actions « exemplaires » dans leur territoire d'origine : les débuts de M&D**

L'association est née de l'intuition, novatrice à l'époque, que les migrants ont un rôle-clé à jouer dans le développement de leur région d'origine. Face au contexte général du territoire rural du sud du Maroc, Jamal a la conviction que des solutions peuvent être envisagées et expérimentées localement. Lors d'un séminaire de l'association en 1994, Jamal Lahoussain présente sa vision du développement local, qui constitue les fondements de M&D, de la manière suivante :

*« L'essence même du développement local est contenue dans l'évolution d'une société au sein d'un milieu donné, évolution qui intègre les potentialités et les contraintes, utilise les ressources et les compétences locales, adapte les techniques aux besoins et à l'environnement. Il est important que les apports extérieurs ou les interventions ne rompent pas avec cette tradition et cette évolution qui fonde la culture d'une population... »* (Compte rendu de l'association Migrations & Développement, 1994, p. 63).

La création de M&D est toujours présentée dans les documents internes et les livres qui la concernent à travers le parcours de Jamal Lahoussain<sup>9</sup> (Cf. Encadré 2).

---

<sup>9</sup> Yves Bourron retrace le parcours de la vie du fondateur de M&D et revient sur plusieurs années de l'action de l'association. Son ouvrage s'intitule « Jamal » il est publié chez Publisud en 2011.

*Encadré 2- Profil de Jamal Lahoussain, Fondateur de l'association M&D*

Jamal est un fils de paysans Amazigh marocains. Il est né en 1952 à Imgoun, petit village à trois heures de marche de Taliouine sur le plateau de Souktana. À l'âge de 17 ans, ayant quitté son village pour une nouvelle vie à Casablanca, Jamal est rappelé par sa famille pour rejoindre ses frères en France pour travailler dans l'usine Péchiney (entreprise d'aluminium à l'Argentière la Bessée). Commencant dans un premier temps un contrat chez Trévisiol (entreprise sous-traitante de Péchiney), il est très vite confronté à des pratiques inégalitaires entre les statuts et salaires des travailleurs migrants et ceux des ouvriers Péchiney. Dans ce contexte complexe de la migration et d'exil et face à la difficulté du travail, il fait l'expérience de la solidarité puis du militantisme avec l'ASTI (l'Association de Solidarité avec les Travailleurs Immigrés) et surtout du syndicalisme, avec la CFDT. À la fermeture de l'usine, délocalisée, il part étudier à l'EHESS, pour suivre des cours d'Alter, de Boltanski, de Bourdieu, de Corcuff et réfléchir sur l'histoire et la sociologie des luttes collectives des bassins industriels. C'est à cette période qu'il crée l'AEDA, l'Association d'Entraide et de Développement du canton de l'Argentière, découvrant ainsi les facettes du développement local et imaginant de telles actions de l'autre côté de la Méditerranée. A la fermeture des usines, les primes au retour dévolues aux migrants ne faisaient l'objet d'aucun accompagnement et de réflexion sur son utilisation. Face à ce constat, en 1986, Jamal avec l'aide d'autres migrants engagés et un réseau d'acteurs solidaires à sa cause, crée l'association Retour & Développement pour l'aide au ré-enracinement des migrants dans leur pays d'origine et à la construction de projets collectifs sur leur territoire d'origine. Elle deviendra Migrations & Développement en 1987.

*Source : Élaboration personnelle à partir de l'ouvrage Jamal (Y. Bourron, 2011).*

Dans cette perspective, l'association Migrations & Développement, est créée pour le développement socio-économique des zones rurales de l'Anti-Atlas marocain.

En 1989, l'action de Migrations & Développement (M&D) se concrétise avec l'électrification du village d'Imgoun dont Jamal est originaire. Puis, face à une demande très forte, l'association se lance dans l'électrification de nombreux autres villages dans les années 1990. Pour ce faire, M&D s'est appuyée sur l'expertise technique des membres d'Électricité Sans Frontières, des électriciens d'EDF souvent affiliés à la CFDT, en activité ou à la retraite, qui agissaient dans le cadre de la coopération et le développement des services centraux d'EDF. Les actions de l'association sont de plus en plus visibles. En 2000, l'Office National d'Électricité décide de reprendre la main sur l'installation électrique des villages situés en zone rurale.

Dans cette dynamique, M&D connaît une certaine notoriété dans la zone du Souss-Massa-Drâa et s'attache peu à peu à répondre à de nouveaux besoins du territoire, en mettant en œuvre d'autres actions telles que la construction de dispensaires, la réhabilitation d'écoles, ou encore des chantiers de jeunes.

Au fil du temps, la méthodologie de l'association, fondée sur des démarches participatives, s'affine et M&D pousse les villageois à créer des associations villageoises (AV) afin qu'ils s'impliquent en tant que partenaire des projets et dans le but de permettre la pérennisation des actions réalisées. Ces associations deviennent en mesure de gérer les infrastructures construites. Depuis sa création on constate que l'association déploie des stratégies pour s'implanter dans des réseaux d'acteurs locaux à la fois issus des organisations de la société civile, des institutions locales et des collectivités territoriales, afin de dégager des marges de manœuvres au profit du développement local.

La participation et le développement ascendant vont être les principes d'action de l'association.

## **2.2. Travailler avec les acteurs du territoire : plus que de la participation un principe de base pour M&D**

Pour intervenir sur ce territoire, M&D adopte un positionnement et un fonctionnement bien particuliers qui lui permet d'appliquer son principe de base, à savoir, la participation.

Son principe de participation est reconnu et repose sur deux stratégies d'intervention qui fondent le socle de ses actions :

- Elle est implantée sur un territoire,
- Ses domaines d'interventions évoluent en fonction des besoins des acteurs du territoire.

En effet, elle ne cherche pas à se spécialiser sur un domaine d'intervention mais au contraire à élargir, au fil des demandes des villageois, son action à de nouvelles dynamiques, tout en restant centrée sur ce territoire dont elle connaît la géographie, la langue, et surtout les acteurs (cf. Encadré 3). Cette logique d'intervention permet à l'association d'ajuster son action en fonction des évolutions contextuelles.



Encadré 3 - Carte de la Zone d'intervention de M&D



Source : rapport de capitalisation du projet CDS (M&D, 2017).

Le rapport de cette étude explique qu' « il est rare de trouver une association de l'envergure de M&D (une vingtaine de salariés et un budget annuel de l'ordre d'un million d'euros) qui reste ainsi ancrée sur un territoire et intervient sur un champ thématique large (infrastructures, agroécologie, éducation, gouvernance...) »<sup>10</sup>.

Plusieurs éléments de cette analyse des impacts de M&D sur un territoire viennent expliquer la construction de ce fonctionnement :

- Au début de son histoire, M&D intervient dans les villages d'origine des migrants avec qui elle est en lien en France. Au fur et à mesure de son expérience M&D a adopté le principe

<sup>10</sup> « Étude d'impact des actions de Migrations et Développement dans le domaine de la gouvernance locale » (F3E, 2017). L'équipe de consultants, mobilisée pour l'étude, récolte et analyse les données dans un double objectif : réaliser l'étude d'impact pour M&D et inscrire ce travail dans un projet de recherche sur la mémoire du développement. Le projet de recherche, Développement, Mémoire, Territoire (DeMeTer) du laboratoire de recherche Les Afrique dans le Monde (LAM) de Bordeaux, a pour objet d'interroger « la mémoire » des projets de développement sur le territoire sous toutes ses formes : traces tangibles (panneaux, restes, infrastructures ou bâtiments toujours existants, etc.) et intangibles (souvenirs plus ou moins précis, photos, « histoires » ...).

d'agir là où les villageois (y compris les migrants) manifestent leur désir de s'engager pour le développement, à partir des besoins tels qu'ils les expriment et les hiérarchisent. Selon le fondateur, l'idée était « *de consolider le développement associatif local et de devenir le relais de l'action des associations* »<sup>11</sup>. À cette époque, M&D travaillait en partenariat avec une dizaine d'associations villageoises qui avaient été créées pour mener les projets d'électrification. L'objectif de cette organisation était aussi de contourner la difficulté d'agir au Maroc en tant qu'association de droit français. Les associations villageoises coexistent avec la Jmâa, mais se distinguent par une plus grande inclusion en ouvrant les espaces d'échanges à l'ensemble de la population villageoise.

- M&D fonctionne depuis sur un mode d'action qui ne la positionne pas comme acteur central des dynamiques. L'objectif premier est d'autonomiser et de construire avec les acteurs locaux. L'exigence de la constitution d'une association villageoise et la participation de migrants ou d'association de migrants comme prérequis à son intervention, met d'emblée M&D dans une situation de partenariat, plutôt que d'acteur isolé.
- Son positionnement stratégique dans le paysage d'acteurs n'était pourtant pas écrit d'avance car, dès le départ M&D, réagit à une situation critique et développe progressivement la démarche de manière empirique, basée sur la gouvernance *via* des projets concrets. Cet empirisme est resté un élément central de la démarche de M&D qui cherche toujours l'adaptation au milieu et au contexte et définit ses principes d'action à partir de cette idée.
- Tout au long de ses trois décennies d'existence, M&D cherche des alliances avec des responsables locaux. Les partenariats construits par M&D sont toujours apolitiques. L'association cherche à être en cohérence avec sa double identité d'association française, pour éviter toute instrumentalisation tant par l'Administration que par les partis politiques locaux.

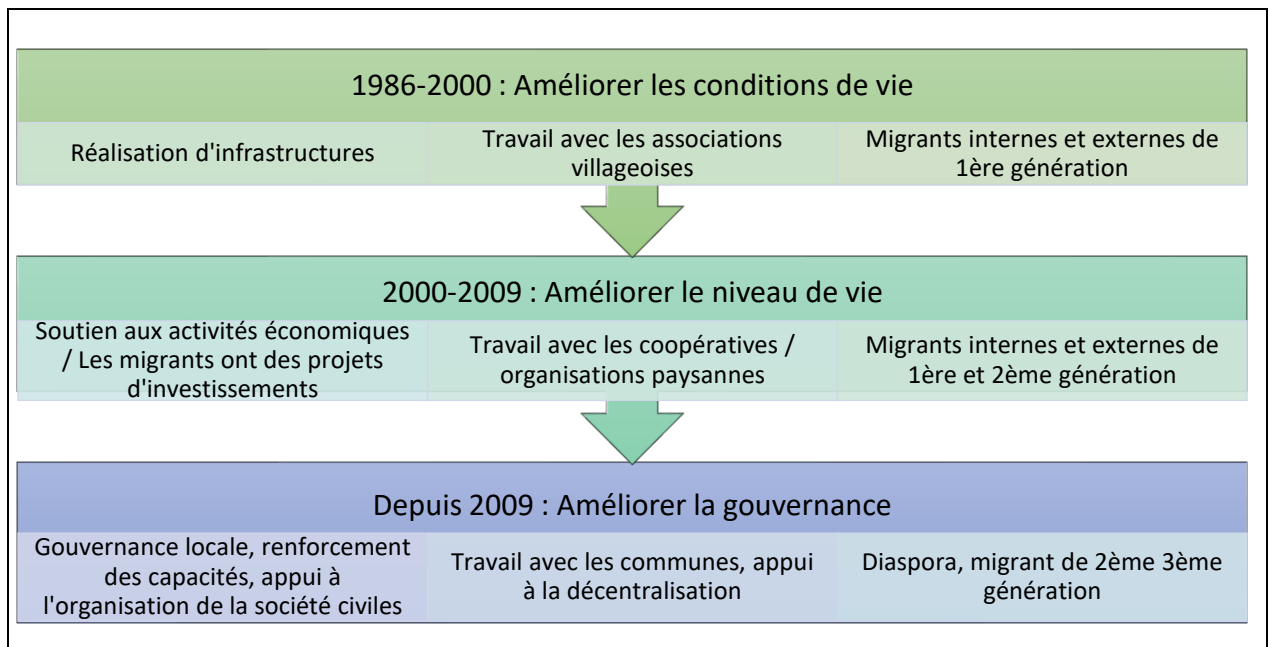
---

<sup>11</sup> Citation extraite du rapport de l'étude d'impact (2017).

### 2.3. L'évolution des activités de M&D

M&D poursuit son action en lien avec l'évolution du contexte dans lequel elle est insérée (cf. Encadré 4 qui retrace les évolutions de l'action de M&D). Les grands projets qu'elle mène à la suite de l'électrification des villages concernent : les retenues collinaires (pour lutter contre la désertification et l'assèchement des sols ; ces travaux permettent de retenir l'eau des pluies et empêcher qu'elles ne se transforment en torrents dévastateurs pour les cultures et n'emportant tout sur leur passage) ; les programmes d'accès à l'eau et à l'assainissement ; l'accompagnement à la création d'« écoles non formelles » pour l'alphabétisation des jeunes, etc.

Encadré 4 - Évolution de l'activité de M&D



Source : Migrations & Développement.

Aujourd'hui l'association s'implique de moins en moins dans de grands projets d'infrastructures qui sont désormais davantage pris en charge par les administrations locales. Ses actions aujourd'hui s'orientent vers l'accompagnement, la formation et la médiation sur le territoire, entre les différents acteurs locaux.

Toujours considérée comme une association de développement rural, elle est aussi une association de solidarité internationale<sup>12</sup>. Ses actions se structurent autour de plusieurs thématiques, regroupées en 4 pôles :

- *Économie Sociale et Solidaire* (revalorisation des produits de terroir, amélioration de leur conditionnement et commercialisation, soutien aux structures d'accueil touristique, alphabétisation fonctionnelle des femmes, formations sur la gestion administrative et financière des dirigeants de boutiques solidaires et coopératives).
- *Agriculture et Environnement* (regroupant des projets sur l'irrigation, le soutien aux filières locales d'argan, de safran mais aussi aux actions en faveur de la préservation de l'environnement, le reboisement, l'appui aux petits investissements agricoles, la promotion de l'agroécologie et de la biodiversité).
- *Solidarité Internationale* (chantiers-échanges de jeunes, visites croisées d'élus du Nord et du Sud, projet d'éducation au développement, renforcement des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (OSIM) et des réseaux de migrants).
- *Gouvernance et Animation Territoriale* (GAT) (aide à l'élaboration des plans communaux de développement des communes, formation des fonctionnaires pour les Bureau d'Accueil et d'Orientation des Migrants (BAOM), Bureaux d'Accueil et d'Orientation des Migrants, création d'espaces de concertation).

#### **2.4. La professionnalisation en tant qu'ONG de développement : évoluer sans déroger à ses principes d'action**

On remarque une nette évolution dans le financement des actions de l'association. Ces différents types de financement ont eu des répercussions sur les pratiques et la professionnalisation de M&D.

Alors qu'à ses débuts ses principales ressources provenaient des migrants, les actions de l'association sont aujourd'hui en majorité cofinancées par l'AFD (Agence Française de Développement) et d'autres institutions internationales<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> L'association M&D fait partie de Coordination SUD qui est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Fondée en 1994, cette association rassemble aujourd'hui 164 ONG françaises travaillant dans la solidarité internationale.

<sup>13</sup> Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) via l'Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD) ou la Banque Africaine de Développement (BAFD), etc. Les fonds marocains sont minoritaires mais toujours présents dans le financement des projets. En effet, M&D veille à mobiliser des cofinancements auprès du Ministère des Marocains du Monde (MdM), l'Agence Nationale pour le Développement des Zones d'Oasis et de l'Arganeraie (ANDZOA), les communes ou les associations villageoises.

Nous allons montrer qu'évoluer en tant qu'ONG de développement présente un risque (2.4.1) que M&D parvient à maîtriser grâce à ses compétences et son identité (2.4.2).

### **2.4.1. S'adapter aux pratiques de l'aide publique au développement**

En tant que structure française, à sa création en 1986, M&D n'avait ni le droit de recruter sur le sol marocain, ni d'y posséder de compte bancaire. Une branche marocaine, Migrations & Développement Local (M&DL), a été créée en 1994. Portée financièrement par M&D, cette branche permettait de regrouper les associations villageoises et favoriser le transfert de fonds donnés par des migrants pour des actions de développement (notamment d'infrastructures).

Peu à peu, avec les nouvelles orientations stratégiques de ses actions et sa reconnaissance au niveau national, M&D obtient, en 1998, le statut d'ONG internationale et la signature d'un Accord de siège avec le Ministère des Affaires Étrangères au Maroc. Ainsi, elle devient une association reconnue juridiquement sur un double territoire (en France et au Maroc).

M&D inscrit son action dans des projets de développement majoritairement financés par des bailleurs de fonds. Or, l'accès à de tels financements nécessite de maîtriser les techniques de gestion de projet de développement et de commercialisation.

C'est donc à cette époque que l'association fait l'expérience d'une structuration forte et d'un développement. Jusqu'alors les actions, financés par les dons des migrants, se faisaient dans une sorte d'improvisation organisationnelle, faite de « débrouille » et d'ajustements (Bourron, 2011).

Obtenir des financements de bailleurs publics et internationaux rend plus complexe la démarche participative de M&D. En plus de devoir se former pour s'adapter aux outils et pratiques de gestion de projet de développement, l'association doit poursuivre ses actions selon ses principes fondamentaux. L'un des anciens membres du conseil d'administration de M&D écrit dans son ouvrage consacré à Jamal que : « *Ce principe de participation des populations à leur propre développement entre souvent en contradiction flagrante avec les bailleurs, sans lesquels, il est vrai..., bon nombre de projets ne seraient pas possibles. Ceux-ci définissent les axes de leur politique à partir de leur grille de compréhension de ce qu'ils pensent être le développement. [...] Jamal, gardien de la position de fond de l'association, fait en sorte que M&D ne cède pas sur le principe de participation des acteurs de terrain, cherchant en permanence à réconcilier logique des bailleurs et logique des villageois et des institutions locales, mais ce... au prix d'une dépense croissante en temps de bureaucratie au sein de M&D.* ». (Bourron (2011) administrateur de M&D jusqu'en 2019).

## 2.4.2. S'intégrer dans l'univers du développement sans déroger à ses principes d'action : la force de M&D

La force de l'association repose sur sa capacité à dialoguer autant avec les institutions de la coopération internationale du développement, qu'avec les institutions nationales et les acteurs locaux. Plusieurs stratégies et pratiques sont mises en œuvre par M&D pour obtenir des financements des bailleurs internationaux tout en préservant son identité et ses principes d'actions.

Premièrement, son double ancrage territorial favorise cette capacité. En effet, les responsables de M&D déploient des stratégies pour dialoguer avec les différents types d'institutions. Les recherches de Zakia Daoud (1997) montrent que M&D joue avec la diversité de ses membres pour discuter avec les différentes institutions.

L'exemple suivant illustre ce propos. Lors d'une négociation avec la Commission européenne à Bruxelles, c'est un ingénieur français de l'association qui a représenté l'association, alors que pour discuter avec le Bureau européen à Rabat, c'est Jamal qui a pris en main les négociations. L'auteure rapporte à ce sujet les propos de l'ingénieur qui sont caractéristiques de la relation avec les bailleurs : « *Les coopérants européens sont reçus plus chaleureusement par les responsables locaux que les membres marocains de l'association. Ils savent aussi parler le langage des ONG et des ministères, contacter les bailleurs de fonds.* » (Extrait issu des travaux de Daoud, 1997, p. 117). Aujourd'hui encore, un salarié et des membres du conseil d'administration sont basés à Paris pour dialoguer avec les partenaires techniques et financiers de la coopération internationale. Le nouveau directeur de l'association, basé au Maroc et ayant l'expérience du travail au sein des ministères, est également en mesure de négocier, autant avec les bailleurs de fonds internationaux qu'avec les acteurs publiques nationaux au Maroc.

Deuxièmement, l'effort d'associer une légitimité scientifique à son action constitue, depuis le début de sa création, un gage de crédibilité auprès de ses partenaires techniques et financiers. En effet, dès le premier projet phare de l'association (l'électrification), des recherches accompagnent le montage de son action dans une perspective d'amélioration de la politique locale de développement. Cette caution scientifique, favorisée par l'intégration de chercheurs dans l'équipe, favorise le rapprochement avec des acteurs publiques marocains. A l'heure actuelle, l'association est toujours reconnue pour sa force en matière de recherche action. L'association est reconnue comme une structure apprenante et innovante par ses partenaires

financiers et institutionnels. Les recherches-actions qu'elle mène contribuant à l'évolution de certains concepts<sup>14</sup>. Lors d'une réunion sur les futures orientations stratégiques de l'association pour 2020-2025, le Président de l'association explique que : « *M&D a réalisé des projets qui étaient souvent en amont des grands projets de loi de l'État* ».

Troisièmement, sa relation avec les institutions marocaines reste une variable importante pour la pérennisation de son action. A ses débuts, M&D a déployé son action loin des institutions de l'Etat marocain. Toutefois, dès les années 2000, les réorientations politiques et le renforcement d'institutions au niveau local amène M&D à prendre en compte ces nouveaux acteurs dans la construction des projets de développement local. Cet enjeu de dialoguer avec les responsables politiques marocains est rendu difficile par la faiblesse des collectivités locales que connaît le Maroc depuis plusieurs années (les changements de gouvernement et l'absence de gouvernement pendant cinq mois en 2016 notamment). Pour autant, le Président de l'association<sup>15</sup> nous confie « *les institutions ont des plans de développement aujourd'hui au Maroc et on est obligé de les prendre en compte. On ne peut plus seulement partir du terrain.* » (Membre du conseil d'administration de M&D, 2019). M&D en fait donc une priorité dans chacun des projets qu'elle monte afin de rendre plus pérenne son action sur le territoire.

Sa capacité de dialogue avec les institutions n'entrave pas ses actions au niveau local. C'est d'ailleurs sur ce point que l'association fait l'objet d'une notoriété importante auprès des bailleurs de fonds et des acteurs locaux.

Aujourd'hui, elle se positionne comme un acteur incontournable dans les régions Souss-Massa et Drâa-Tafilalet car elle a développé un savoir-faire dans le montage de projet avec une approche participative, inclusive et multidimensionnelle (au niveau des autres thématiques : Migration, Gouvernance Territoriale, Approche Genre et Environnement, etc.). L'un des consultants (menant le projet FRIO) traduit l'expérience de M&D à travers les termes suivants : « *Elle a élaboré une réelle capacité à réfléchir à des thématiques nouvelles et pertinentes et cherché, en parallèle, à proposer des approches et des modalités de gestion de projets*

---

<sup>14</sup> Deux consultants sont sélectionnés par M&D en mai 2019 pour travailler sur la stratégie 2020-2025 de l'association dans le cadre d'un financement FRIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel). Leurs enquêtes de terrain auprès des bailleurs principaux de M&D depuis les quinze dernières années témoignent de cette notoriété.

<sup>15</sup> Tout au long de notre phase de récolte de données et d'analyse, le Président de l'association est resté le même. Ayant fait plusieurs mandats en tant que Président il laisse sa place en 2019 au moment du renouvellement du bureau mais conserve une place de vice-président. Il est un acteur central dans l'analyse du projet CDS car il contribue à la conception du modèle et participe au comité de suivi du projet.

*originales ou innovantes. ». La Responsable adjointe de la Division des Partenariats ONG à l'Agence Française de Développement, lors du séminaire de lancement du projet CDS, après avoir remercié M&D pour ses efforts et sa volonté d'innover, revient sur les actions de l'association en disant qu'elle était «*impressionnée par la diversité des partenaires, par l'investissement des jeunes femmes et des coopératives dans les débats, par les sujets et thématiques de M&D ainsi que par les liens entretenus entre la structure et les autorités locales. Cette grande diversité des partenaires peut paraître disparate mais elle démontre la capacité d'ouverture, de réflexion et de remise en question de M&D. »**

M&D a donc su faire évoluer son action au grès des besoins des populations locales tout en se professionnalisant afin d'accéder à des financements institutionnels. Ainsi, elle a développé des pratiques pour communiquer avec les bailleurs de fonds et les institutions responsables du développement. C'est une association reconnue pour sa capacité à travailler avec de nombreux partenaires, à plusieurs niveaux.

## CONCLUSION DE LA SECTION 2

Cette section nous a permis de rendre compte que M&D s'est construite sur le savoir-faire associatif de son fondateur, de ses membres/équipes et de ses partenaires. Ce savoir-faire s'est lui-même façonné à travers les pratiques du militantisme syndical et du monde associatif des marocains émigrés en France. La pluralité des expériences des fondateurs de M&D, leurs permettent de manipuler divers registres relationnels et de positionner l'association au sein d'un réseau de partenaires multiples. L'évolution de l'association n'a pas effacé les marques de son histoire. Elle conserve l'héritage des collectifs de migrants de la première génération, tournés vers la participation de tous les acteurs, tout en assurant que ses activités et ses projets s'inscrivent dans des programmes de développement financés par des bailleurs internationaux. Cette inscription dans le système de l'aide internationale amène l'association à se professionnaliser et à faire évoluer ses pratiques en s'adaptant aux logiques institutionnelles. Cette évolution était nécessaire pour survivre dans le champ du développement local gouverné par des orientations stratégiques de politiques publiques d'aide au développement.

Depuis le début des années 2010, dans un contexte renouvelé, l'association réfléchit aux réorientations qu'elle peut emprunter pour poursuivre son action sans déroger à ses principes et ses valeurs. Nous étudions dans la prochaine section, l'une des réflexions qu'elle porte concernant le lien entre la migration et le développement.



## **Section 3. L'évolution contextuelle sur le lien entre la migration et le développement : l'histoire de la création du projet CDS et identification de notre question de recherche**

---

### *Introduction*

L'objectif de cette section est de présenter l'objet de notre recherche à savoir le projet CDS. Pour cela, nous revenons sur l'histoire de son émergence au sein de M&D afin de pouvoir expliquer la manière dont nous souhaitons l'aborder.

Pour comprendre la création du projet CDS, nous mobilisons les résultats d'un travail de capitalisation que M&D a réalisée sur ses pratiques. Cette capitalisation présente précisément la manière dont l'association a été amenée à se positionner sur un nouveau projet : celui de favoriser la création de « Communautés de Développement Solidaires ».

Nous abordons d'abord que M&D souhaite pouvoir s'adapter à deux évolutions majeures de son environnement et qui viennent requestionner le lien entre la migration et le développement (3.1).

Nous mettons ensuite en lumière que de nouvelles orientations stratégiques émergent au sein de l'association (3.2).

Ces dernières sont à l'origine du projet CDS. Nous définirons ce projet ainsi que ces objectifs et sa méthodologie (3.3).

Enfin, nous présentons les premiers questionnements que l'analyse de cet objet suscite dans notre projet de connaissance (3.4).

### **3.1. S'adapter à de nouveaux acteurs : des évolutions du contexte poussant à la réorientation de son action**

M&D est confrontée à deux évolutions majeures de son contexte d'intervention qui viennent nécessairement interroger les orientations stratégiques de son action.

D'une part, le processus de décentralisation, transférant des prérogatives de plus en plus importantes aux collectivités locales, amène l'association à devoir travailler avec des acteurs institutionnels qui étaient peu présents au début de ses actions (3.1.1).

D'autre part, le profil de la nouvelle génération de la diaspora amène des transformations profondes sur le territoire et réinterroge le lien entre M&D et la migration. En effet, nous

montrons que les deuxième et troisième générations de migrants sont moins investies dans le développement de leur territoire d'origine (3.1.2).

### **3.1.1. L'entrée en scène de l'État et des communes dans le développement local**

Avec l'évolution du contexte institutionnel marocain favorable à la décentralisation et la politique de régionalisation avancée, l'association est amenée à questionner son action et les partenariats qu'elle doit développer pour pouvoir agir. Par exemple, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) initiée en 2005 vient renforcer le rôle de l'État et des collectivités territoriales dans le processus de promotion de politiques de développement social. Les organisations de la société civile, dont M&D, sont alors appelées à ranger leurs actions sous cette bannière.

Par ailleurs, la nouvelle Charte communale du Maroc en 2002 rend obligatoire l'établissement d'un plan communal de développement (PCD), aujourd'hui transformé en plan d'action communal (PAC) (cf. Encadré 5). Dans ce processus, certaines communes de la zone de Taliouine sont accompagnées par M&D pour renforcer l'impact socio-politique de ces nouvelles prérogatives auprès des populations. Dans certains cas, la place du politique et de l'élu, comme autorité légitime qui incarne l'intérêt général et conserve le pouvoir de décision, est alors implicitement affirmée et tend à s'imposer. Cette nouvelle donne transforme les relations de pouvoir sur le territoire jusqu'alors détenu par les notables.

*Encadré 5 - Prérrogatives des communes depuis la Charte communale (2002)*

Elles sont composées d'un conseil communal (organe délibératif élu au suffrage universel direct pour 6 ans) et d'un Président du conseil communal qui possède une autorité exécutive (élu par le conseil communal parmi les membres pour 6 ans).

La commune doit examiner et voter le plan d'action communal (PCD) qui concerne le développement économique et social et qui doit être conforme aux objectifs du plan national. Elle doit aussi permettre et initier toutes actions qui favorisent le développement économique et la création d'emploi au niveau local. Les services publics de base doivent aussi être gérés et décidés par la commune (approvisionnement et distribution de l'eau potable, protection de l'hygiène et de l'environnement, assainissement...). Au niveau des comptes et de l'économie locale, la commune fixe le taux des taxes, décide des emprunts à contracter et adopte les règlements communaux de construction.

Le transfert des compétences de la commune se rapporte à la création et l'entretien des écoles et des établissements de « l'enseignement fondamental » et des centres d'apprentissage et de formation professionnelle. Elle peut enfin donner son avis sur les projets nationaux qui sont mis en place à l'échelle de la commune.

*Source : Élaboration personnelle à partir du Dahir n° 1-02-297 du 25 rejeb 1423.*

Toutefois, ce phénomène de décentralisation est à nuancer. Les mouvements de contestation qu'a connu le Maroc dans la lignée des « printemps arabes » en 2011 soulignent les limites de la décentralisation du pouvoir au Maroc. Dans un mouvement d'émancipation, une partie de la jeunesse se mobilise et revendique de profonds changements politiques, sociaux et économiques. Ce mouvement aboutit à des réformes constitutionnelles pour tenter de faire évoluer l'appareil traditionnel et archaïque d'État, le Makhzen, par des instances plus démocratiques, moins arbitraires et plus ouvertes au débat et à la société civile.

Finalement, alors que les phénomènes de décentralisation et de régionalisation ne progressent que lentement (de 1960 à 2009), c'est au lendemain de la nouvelle constitution de 2011 que les processus se réactualisent. Pour autant, bien que la décentralisation accorde officiellement des pouvoirs accrus aux instances locales (régions, provinces/préfectures, communes<sup>16</sup>), en pratiques la réalité est tout autre. Les collectivités sont dotées de nouvelles prérogatives mais la gouvernance reste centralisée au niveau de l'État ce qui entraîne « *une certaine imprécision, accompagnée de beaucoup d'incertitude* ». (Bouhaddou et Hofmann, 2017).

La décentralisation est un phénomène qui s'affirme et se structure progressivement ce qui amène M&D à se repositionner dans son échelle d'intervention. Dans ce contexte les collectivités locales deviennent des interlocutrices incontournables du développement local. Cette citation issue du travail de capitalisation reflète ces modifications liées à la nouvelle

<sup>16</sup> Il est important de préciser que chaque commune est composée de plusieurs villages parfois des dizaines.

configuration de l'organisation du territoire : « *Avant le développement se faisait du bas vers le haut, maintenant le haut s'est développé, il y a un intermédiaire, la Commune, il faut en tenir compte.* » Dans ce contexte M&D oriente son attention de plus en plus vers la recherche d'une meilleure articulation des échelles : entre villages et communes surtout, voire plus récemment avec la province, et même la région. En effet, aujourd'hui M&D travaille avec les administrations et les élus marocains locaux lors de la mise en place des projets. Le travail permanent avec les responsables administratifs locaux et les ministères marocains est pour l'association le moyen d'assurer « *la base du respect d'un État de droit* » (Directeur de M&D). Cependant, M&D reste fermement attachée à son approche par les territoires, comme l'illustre le séminaire organisé en avril 2014 à Marseille sur l'investissement des migrants marocains au Maroc dans une démarche qui fait du territoire le point de départ et d'arrivée du processus d'investissement. Malgré les logiques des bailleurs et les systèmes d'appel à projets, l'association travaille toujours à partir des demandes des acteurs locaux.

### **3.1.2. Un nouveau profil de migrant de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> génération réinterroge le lien entre la migration et le développement**

M&D a fondé son action, au départ, sur le sentiment de solidarité qui anime les émigrés à leur région d'origine et un attachement fort aux traditions et à la culture, Amazigh notamment.

Néanmoins, la migration évolue : on voit un changement entre les premières générations de migrants, étroitement liés à leur village d'origine occupant la première place dans l'impulsion du développement de leur région, et une diaspora plus difficile à cerner. L'association fait le constat que ces dernières générations, nées en majorité dans le pays d'accueil, ont des aspirations et des capacités différentes de celles de leurs aînés : « *plus individualistes, détachées de l'injonction communautaire mais préoccupées par les questions identitaires au sein d'un jeu complexe d'identités multiples* » (Président de M&D, discours lors du séminaire précédent l'assemblée générale de M&D, 2015).

La relation qu'entretient M&D avec les migrants marocains s'est aussi transformée. Le financement par projet pousse l'association à s'investir sur des thématiques n'impliquant pas toujours les migrants. De plus, son ancrage au sein des réseaux de migrants dans la première période de la vie de l'association s'est construit au gré des programmes et des projets. M&D travaille avec un réseau de partenaires issus des migrations à partir des demandes d'aide au projet qui affluent par bouche à oreille ou à travers les programmes proposés par le FORIM. Peu à peu les relations avec les membres de ces réseaux de migrants se distendent avec le temps.

Toutefois, les traces de son passé témoignent de la pertinence de travailler sur le lien entre la migration et le développement. Pour donner suite à l'étude de capitalisation menée en 2013/2014<sup>17</sup>, l'association et ses partenaires prennent conscience de l'intérêt de réinvestir ce lien.

### **3.2. Créer un nouveau modèle de développement à partir du concept de « Communautés de Développement Solidaire »**

Pour s'adapter à toutes ces évolutions, M&D souhaite travailler sur la thématique du lien entre la diaspora et son territoire d'origine. Pour cela, des membres de l'association se concentrent sur l'idée de formaliser des espaces d'échanges et construisent un projet qui peut permettre de travailler sur cette thématique. Le concept de « communauté de développement solidaire » est créé et décliné en projet.

La population migrante change, l'État est de plus en plus présent, les communes ont des compétences nouvelles, les élus sont devenus des acteurs incontournables, les règles de gestion des projets de développement sont de plus en plus complexes, etc. Ce sont autant d'évolutions contextuelles que M&D veut anticiper ou, du moins, auxquelles elle souhaite s'adapter. Ces évolutions amène M&D à avoir une nouvelle approche du territoire et un nouveau positionnement dans les jeux d'acteurs, entre les élus et leurs administrés, les associations villageoises, les organisations de la société civile, les associations de migrants et les migrants intervenants à titre individuel.

Dressant ces différentes analyses du contexte lors du séminaire de restitution de la capitalisation (2014), les échanges dévoilent un intérêt à trouver un nouveau moyen d'intervenir sur le lien entre la migration et le développement. Nous avons montré que la force de l'association est attribuée aux partages de réseaux et de compétences entre les migrants et les populations de leur territoire d'origine. M&D et ses partenaires s'interrogent sur la manière dont ils peuvent travailler sur la réactivation de ce lien pour favoriser l'émergence d'actions de développement sur le territoire. L'idée la plus soutenue est de créer un espace pour échanger avec certains migrants de la nouvelle génération pour trouver le moyen de les inciter à faire profiter de leurs compétences le territoire rural marocain. L'une des administratrices du CA<sup>18</sup> de M&D,

---

<sup>17</sup> Cette étude porte sur le rôle des migrants dans leur territoire d'origine à travers les actions de M&D.

<sup>18</sup> L'implication de l'administratrice dans le projet CDS et dans l'élaboration du concept en fait une personne centrale pour notre analyse. Elle est docteure en économie et son travail s'articule autour de la question suivante :

participant à ce séminaire, traduit l'ensemble des échanges de la façon suivante « *Il faudrait qu'on crée des espaces d'échanges d'expériences, des voyages d'étude, des sessions de formations pratiques, avec pour perspective de créer des « Communautés de Développement* » ».

À la suite de ce séminaire, M&D affirme sa volonté de repositionner son action pour être au plus proche des évolutions contextuelles de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour cela, le concept de « communauté de développement solidaire » émerge au sein des équipes CA et salariés. Selon l'une des administratrices, la notion de communauté est à creuser. Le but étant de travailler avec les nouvelles figures des acteurs du territoire (diaspora, élus, société civile) afin de les accompagner dans leur apprentissage de la gestion du développement local. L'administratrice du CA écrit une première note sur le concept de « communauté de développement solidaire » qui fait, par la suite, l'objet d'un projet. Ce concept est défini de la manière suivante :

*« Le concept de communauté de développement solidaire est une communauté d'intérêt finalisée vers le développement social et économique, composée de lanceurs d'idées, d'apporteurs de connaissances, d'acteurs d'interface, d'animateurs, de coordinateurs, d'apprenants, de donateurs et d'investisseurs, reliés entre eux par des relations réciproques, non hiérarchisées. Elle se construit par la mise en commun de ressources en connaissances, informations, réseaux, projets, financements solidaires, investissements et par la création d'espaces d'apprentissage interactifs animée par des acteurs fédérateurs. Cette communauté constitue l'outil d'une coordination transnationale de l'action collective sur un territoire déterminé ».*

Lors de la conceptualisation du projet, M&D définit plusieurs objectifs après consultation de ses partenaires. Dans cette perspective l'objectif principal est présenté de la manière suivante par M&D : « *L'objectif de cette Communauté de Développement Solidaire est de créer des « espaces d'apprentissage interactif » qui permettront aux acteurs de générer, échanger et utiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins du territoire ; mais aussi d'améliorer la capacité des acteurs à apprendre et à résoudre leurs problèmes. Les ressources à échanger s'entendent ici au sens large : informations, compétences, projets, réseaux, financements solidaires et participatifs, opportunités d'investissements économiques... ».*

Le projet CDS est donc pour M&D un moyen de proposer un modèle mettant au cœur du lien entre le territoire et la migration les concepts de participation, d'apprentissage interactif et de communauté.

La communauté imaginée par M&D est formalisée de manière précise et suit une certaine méthodologie.

C'est à travers des projets émanant des territoires communaux que M&D pense pouvoir créer des échanges interactifs entre les populations locales et les membres de la diaspora. Ces projets seront déposés sur une plateforme web afin de trouver des personnes compétentes qui puissent répondre aux besoins exprimés.

Premièrement les acteurs concernés par cette CDS sont les suivants :

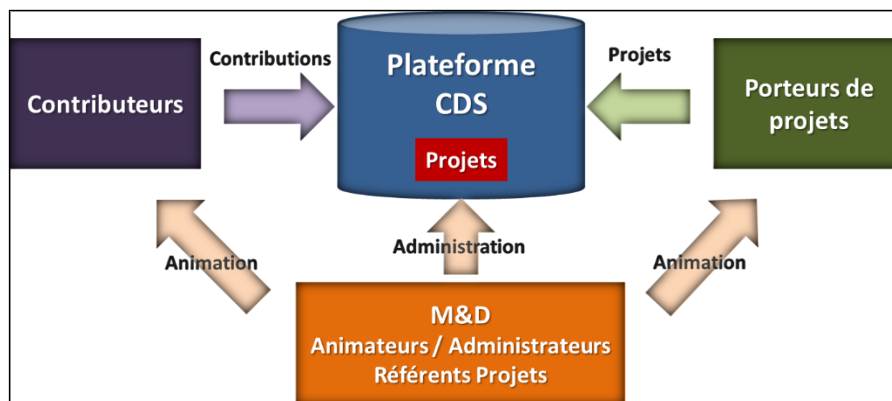
- Les personnes issues de la diaspora marocaine ou de la diaspora de cœur.
- Les communes / associations / ONG / coopératives.
- Les fonctionnaires des communes et les élus.
- Les institutions de développement.

Deuxièmement la CDS s'appuie sur une plateforme web pour :

- Créer de nouvelles formes d'échanges et de collaborations indépendantes de la distance géographique.
- S'inscrire dans une démarche moderne en phase avec les évolutions sociétales et ses pratiques numériques.

La représentation des échanges et la construction de cette communauté sont présentées de la manière suivante par M&D (Cf. Encadré 6) :

*Encadré 6 - Représentation de la forme des échanges dans la CDS*



*Source : document de présentation interne de la CDS (M&D, 2015).*

M&D a pour fonction de :

- Former des fonctionnaires des communes à devenir des agents de développement de leur territoire. Le but étant que ces fonctionnaires repèrent les besoins et travaillent avec les acteurs

locaux à la recherche d'une réponse à ces besoins. Dans ce cadre ils pourront proposer des projets sur la plateforme.

- Faire connaître la plateforme afin que les projets trouvent des contributions (les contributeurs peuvent avoir tout type de profil mais M&D cible la diaspora et la diaspora de cœur).
- Animer des réseaux de la diaspora afin de trouver des contributions au projet.
- Faire le lien entre les contributeurs et les porteurs de projets dans les espaces virtuel et physique.

Dans la description et l'analyse du projet on se rend compte que la création de cette communauté repose sur la plateforme numérique. L'une des hypothèses est de considérer que ces échanges entre la diaspora et les territoires au niveau communale pourraient être facilités grâce à la plateforme et les efforts de mises en lien déployés par M&D.

C'est donc un nouveau modèle d'action que M&D souhaite tester dans le champ du développement.

### **CONCLUSION DE LA SECTION 3**

Cette section revient sur le processus et les origines du projet CDS. Nous avons vu que l'association évoluait dans un contexte en pleine mutation. M&D fait face à une évolution des institutions marocaines locales et un nouveau profil de la diaspora. En effet, les collectivités territoriales et les institutions étatiques prennent de plus en plus d'ampleur dans la gestion des territoires ruraux et les personnes originaires du Maroc n'ont plus le même profil que la première génération de migrants militants. Ces évolutions contextuelles questionnent progressivement les principes d'action de M&D et l'amène à repenser son modèle d'action du développement. En effet, le projet de créer des « Communautés de Développement Solidaire » émerge avec l'ambition de favoriser des espaces d'apprentissages pour le développement local.



## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre plonge le lecteur au cœur de notre terrain de recherche. C'est parce que nous décidons d'aborder un projet spécifique d'une association proposant un modèle de développement particulier que nous avons souhaité présenter les éléments dans cet ordre.

Ainsi, nous avons vu que M&D tente depuis toujours de faire du développement en testant des modèles d'action participatifs et en s'investissant sur des thématiques innovantes. Dans une logique d'émancipation d'une zone rurale d'un pays du sud, c'est une association qui monte des projets de développement local réunissant les forces vives d'un territoire en s'appuyant sur les migrants. En effet, nous avons montré comment les compétences des migrants militants fondent les principes d'action de l'association et jalonnent la formalisation d'une pratique de développement spécifique basée sur une logique ascendante et tournée vers la complémentarité des compétences. Sur le rapport entre la migration et le développement, M&D en tant qu'acteur de développement a joué un rôle de précurseur reconnu par plusieurs partenaires techniques et financiers. Dès 1986, M&D a produit et accompagné la réflexion et les évolutions du lien entre la migration et le développement, alors que cette thématique n'est devenue une priorité de l'agenda international du développement qu'à partir des années 2000.

Depuis les années 2010 elle remet en cause ce modèle de développement et propose une nouvelle méthodologie à partir du concept « CDS » en 2015. Créer des « communautés de développement solidaire » est une approche qui met au centre de l'action la participation des acteurs dans un logique « d'apprentissage interactif ».

Nous étudions la réalisation de ce nouveau projet. Pour cela, nous allons, dans le prochain chapitre, présenter la littérature sur la gestion de projet de développement afin de replacer l'objet de notre recherche (le projet de développement CDS) dans les enjeux plus théoriques.

# CHAPITRE 2. Analyse des défis de la gestion de projet de développement

---

## Plan du chapitre 2

<b>Section 1. Traduction de l'APD en pratique : un modèle déterministe dominant pour la gestion des projets de développement.....</b>	<b>53</b>
1.1. Les outils de la gestion de projet de développement.....	53
1.1.1. Un projet financé par l'APD doit respecter un cycle opérationnel.....	54
1.1.2. Évaluer le cycle de vie du projet .....	57
1.1.3. Tout projet d'aide au développement doit s'inscrire dans une matrice : le cadre logique ....	59
1.2. Rendre efficace l'Aide Publique au Développement ou rendre efficaces les interventions de développement local ? .....	61
1.2.1. De nouvelles orientations politiques pour améliorer l'efficacité de l'APD .....	61
1.2.2. Quand un modèle fondé sur les résultats prédétermine les facteurs clés de succès des projets de développement : présentations des travaux scientifiques .....	65
1.3. Un modèle dominant critiqué dans la littérature .....	72
1.3.1. Le cadre logique : un outil déterministe, standardisé et décontextualisé .....	72
1.3.2. Les critiques d'une littérature réduisant l'analyse des projets à des FCS .....	73
<b>Section 2. Les travaux sur les rapports de domination dans le cadre des projets de développement .....</b>	<b>77</b>
2.1. Quand le développement est perçu comme une nouvelle forme de colonialisme : quid de l'appropriation et de la durabilité des projets .....	78
2.1.1. Le manque de contextualisation des projets de développement.....	78
2.1.2. Les différences de représentations entre les « développeurs » et les développés.....	79
2.1.3. Le « populisme bureaucratique » inhérent à la gestion de projet de développement .....	81
2.2. Entre bailleurs et population locale : les ONG au cœur d'un positionnement complexe.....	82
2.2.1. Les caractéristiques des ONG de développement .....	89
2.2.2. La relation ONG/bailleurs entraîne des limites dans la réalisation des projets .....	91
<b>Section 3. La participation : une pratique qui fait débat dans la littérature .....</b>	<b>96</b>
3.1. Les pratiques de la participation dans le cadre des projets de développement.....	96
3.1.1. Les significations de la participation pour les institutions de l'APD .....	96
3.1.2. La participation en pratique dans les projets de développement .....	97
3.2. Participation : une pratique reconnue comme galvaudée dans la littérature .....	99
3.2.1. Le caractère exogène de la participation en situation de développement.....	99

3.2.2. Entre un modèle interactionniste ou déterministe : les approches méthodologiques de la participation.....	101
3.2.3. Favoriser la participation pour une action collective autour d'un projet : une difficulté pour tous les « développeurs » .....	103
3.2.4. Les enjeux théoriques de la participation pour notre travail de recherche .....	104
<b>Section 4. La typologie de la participation et la sociologie de la traduction pour analyser les pratiques et les processus d'un projet de développement.....</b>	<b>106</b>
4.1. Une méthodologie d'analyse de la participation .....	106
4.2. Une lecture processuelle et « symétrique » des projets .....	82

## OBJECTIFS DU CHAPITRE 2

Dans ce chapitre nous allons présenter la littérature sur la gestion de projet de développement afin d'identifier une partie des enjeux théoriques concernant notre objet d'étude.

L'objet de notre recherche est en effet d'analyser le processus d'un projet de développement mis en œuvre par une ONG.

Ce chapitre vise à présenter l'environnement des projets. Ces derniers s'inscrivent dans un système de gestion international régi par l'Aide Publique au Développement (APD)<sup>19</sup>.

Nous considérons qu'il existe deux orientations dans la mise en œuvre des projets de développement. La première est l'orientation dominante. L'ensemble des institutions du développement sont influencées par cette orientation et mettent en œuvre des cadres, des règles et des outils qui en découlent. Elle s'inscrit dans une logique descendante et déterministe fixant des objectifs de résultats avant la réalisation des actions.

Les travaux de recherche s'inscrivant dans cette orientation ont pour objet de trouver les moyens de rendre plus efficaces les démarches d'intervention. L'appropriation, la durabilité et la participation sont des concepts appréhendés dans la littérature majoritairement dans une perspective de recherche de performance pour le système de l'aide publique au développement plus que pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

La seconde orientation est présentée comme une alternative au modèle dominant. Principalement poursuivie par des acteurs et des organisations de l'aide proches des populations locales (ONG, certaines fondations, certaines coopérations comme quelques programmes de l'AFD), cette orientation cherche à produire un management de projet favorisant l'appropriation dans une démarche réflexive, innovante et militante. Défenseur des approches ascendantes ces organisations vont chercher à mettre en œuvre la participation des populations locales pour permettre leur autonomie.

La recherche qui s'inscrit dans cette orientation est critique sur le modèle dominant. La durabilité et l'appropriation ne sont pas les priorités directement recherchées par cette littérature. C'est principalement l'analyse des réussites et des échecs de l'amélioration des conditions de vie des populations locales qui va être menée ici.

---

<sup>19</sup> M&D bénéficie majoritairement de ce type de financement. Les projets qu'elle réalise découlent d'appels d'offres et sont dès lors encadrés par des règles de gestion découlant des pratiques des partenaires techniques et financiers.

Nous inscrivons notre travail dans ce courant de recherche. Ainsi, nous considérons que les principaux échecs du développement et des projets de développement viennent des fondements du modèle dominant. De plus, nous considérons que la participation est la voie qui peut permettre l'amélioration des pratiques dans la gestion de projet.

Nous considérons également que l'analyse des projets (du point de vue de la recherche) présente des limites et contribue à la mise en œuvre de pratiques déterministes. Nous identifions des limites dans les deux courants de recherche issue des deux orientations.

- L'orientation dominante n'ouvre pas la boîte noire des processus.
- L'orientation alternative n'analyse pas les pratiques des gestionnaires.

Nous allons faire la démonstration dans ce chapitre que l'analyse des processus des projets de développement à partir de la sociologie de la traduction semble atténuer ces deux limites. Nous mettrons en lumière les travaux des anthropologues du développement pour appuyer nos propos.

Ce chapitre sera organisé en quatre sections. La première présente la forme projet et les outils associés à la gestion de projet. Nous aborderons également le modèle et la recherche qui dominent le courant de l'APD (**Section 1**).

La deuxième section présentera les perspectives critiques concernant les projets de développement et les approches préconisées par ces auteurs (**Section 2**).

Dans la troisième section nous aborderons le principe de participation. Nous expliquerons pourquoi nous considérons que c'est un principe sur lequel la littérature et les praticiens du développement peuvent s'appuyer pour dépasser le déterminisme des projets de développement et favoriser une amélioration des conditions de vie des populations. Nous mettrons également en lumière les critiques associées aux pratiques de la participation (**Section 3**).

Enfin dans une quatrième et dernière section nous formulerons les différents gaps théoriques que nous avons identifiés à l'aune de cette littérature et présenterons les travaux mobilisant la sociologie de la traduction pour analyser les projets de développement (**Section 4**).

## Section 1. Traduction de l'APD en pratique : un modèle déterministe dominant pour la gestion des projets de développement

---

### *Introduction*

Cette section vise à présenter la manière dont sont construits les dispositifs et les règles de gestion qui encadrent les projets de développement.

Les financements de l'Aide publique doivent permettre de remplir une mission de développement et sont cadrés dans des procédures découpées sous forme de programmes ou de projets. Dans les pays du Sud, le projet est analysé dans le cadre de la coopération pour le développement (Olivier de Sardan, 1995). Il y est présenté comme une forme idéal typique de l'opération de développement (Bako-Arifari et Le Meur, 2001) et semble être le mode d'intervention principal de la « configuration développementiste » (Olivier de Sardan, 1995 ; Garnaud et Rochette, 2012).

Les initiatives de développement mises en œuvre dans le cadre des projets doivent répondre aux critères d'efficacité de l'APD. En effet, les dispositifs d'évaluation des projets sont structurés autour d'un système de gestion axé sur les résultats et donc influence une logique de mise en œuvre basée sur des critères déterminés *a priori*.

Une partie de la littérature étudie l'évolution des mécanismes de financement par projet et analyse les conséquences des transformations du financement de projet par appels d'offre. Dans un tel système, les organismes en charge de la mise en œuvre des projets sont encadrés par un managérialisme dicté par les institutions (Audet, 2018). Aussi, la collaboration des associations avec les pouvoirs publics et les Bailleurs de fonds institutionnels s'accompagne d'une culture du contrôle et de la performance.

Dans un premier temps, nous allons présenter les différents dispositifs standardisés qui encadrent les projets. (1.1). Ensuite, nous présenterons les travaux scientifiques qui cherchent à construire des critères qui conditionnent la réussite ou l'échec d'un projet (1.2).

### **1.1. Les outils de la gestion de projet de développement**

Les projets sont le véhicule privilégié de l'APD et du développement (Crawford & Bryce, 2003 ; Ika, 2007). Ils sont généralement intégrés dans des programmes. La Commission européenne (2001) définit le programme de développement comme une série de projets dont

les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international. Selon le PNUD<sup>20</sup> (1997) « *L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économiques, méso-économique et micro-économique* ». Lorsque l'on étudie un projet de développement il est donc important d'identifier son contexte d'intervention et de regarder l'approche globale dans lequel il s'inscrit. Un projet n'intervient généralement jamais seul sur un territoire.

Dans ces perspectives les Partenaires Techniques et Financiers (bailleurs de fonds) sont toujours en quête d'outils pour s'inscrire dans une telle philosophie de gestion (Ika, 2007). Quant aux porteurs de projets, l'appropriation de ces outils à un coût et demande d'acquérir des compétences techniques en matière de gestion de projet de développement. Un schéma de fonctionnement et des outils sont néanmoins standardisés pour la mise en œuvre de tout projet de développement. Nous en détaillons les grandes lignes ici à partir du cycle opérationnel (1.1.1), de l'évaluation (1.1.2) et du cadre logique (1.1.3).

### **1.1.1. Un projet financé par l'APD doit respecter un cycle opérationnel**

Dans le cadre des projets de développement, les phases dépendent de la politique stratégique des pays et des organisations impliquées dans le financement. Par exemple pour la Banque mondiale, le projet de développement comprend six phases comme pour la FAO alors que les projets de l'UE en comportent cinq. Néanmoins, pour l'ensemble des institutions, le cycle de projet correspond à un ensemble d'outils qui assurent le bon déroulement de chacune de ces phases de manière à optimiser les chances de réussite du projet.

Ainsi, les projets sont réalisés au sein d'un cycle que l'on appelle le « cycle opérationnel ». Les activités sont regroupées selon une logique processuelle par laquelle « *les institutions de développement font naître, vivre et évaluent les actions qu'elles financent* » (Charnoz et Severino, 2015, p. 95). Charnoz et Severino (2015) reviennent de manière très explicite sur les étapes qui composent le processus d'un projet. Nous en faisons ici une synthèse.

---

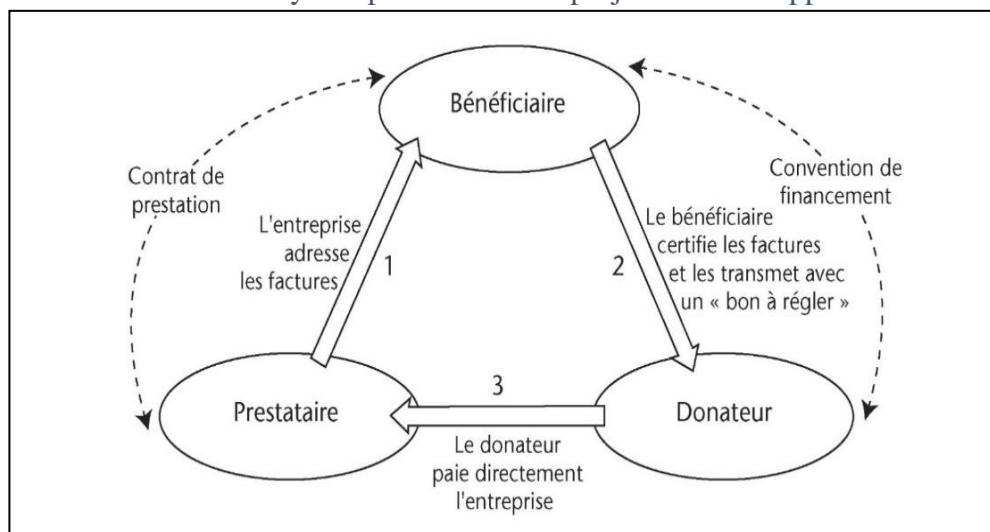
<sup>20</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement.

1. La phase d'identification correspond au moment où l'on fait le choix des projets et des programmes. De nombreuses négociations ont généralement lieu entre le donateur (le bailleur de fonds) et le receveur (le porteur de projet) afin de déterminer les actions à mener dans le cadre des projets. Cette phase peut durer plusieurs mois et se termine une fois qu'un accord est réalisé sur les objectifs et les moyens à mobiliser avec un calendrier approximatif. À la suite de cette phase, une « *fiche d'identification* » est rédigée ainsi qu'une première version du cadre logique. Ce dernier est l'un des outils qui structurent chaque projet en formalisant la logique d'une action d'aide.
2. « *L'instruction ou l'évaluation ex ante* » : cette phase se compose de trois étapes à l'issue desquelles le projet pourra commencer. Ces étapes permettent de fixer le contenu du projet afin de conclure à un accord de financement. La première est l'étude de « *faisabilité* ». Ce terme correspond à l'étude technique que l'on réalise en amont du projet afin d'appréhender la possibilité réelle de mettre en œuvre les activités prévues, d'anticiper les risques et de dimensionner le financement. L'étape qui suit est « *l'évaluation* » *a priori*. Dans la continuité de l'étude de faisabilité, cette étape doit permettre de détailler l'ensemble des actions et des coûts qu'elles devraient engendrer afin de planifier la mise en œuvre du projet. Cette évaluation se termine par la rédaction d'un dossier de financement qui inclut les coûts et bénéfices du projet pour les différentes parties prenantes : foyers, populations locales, autorités, entreprises... (Charnoz et Severino, 2013, p. 89). La dernière étape est la formalisation et la décision du financement qui revient au donateur. Si la réponse est positive, une « *convention de financement* » est signée avec le bénéficiaire et le projet commence.
3. La phase de mise en œuvre correspond à l'exécution financière et technique du projet. Lorsque se met en place une activité ou des travaux, un décaissement est réalisé en parallèle. En revanche, les retards de décaissement sont fréquents et le rythme de l'exécution financière est contraint aux aléas du projet. Il existe deux moyens pour verser les fonds : les caisses d'avance qui permettent aux receveurs de régler certaines de leurs dépenses courantes par eux-mêmes et le paiement direct, où les donateurs règlent directement les prestataires sur présentation de factures certifiées par le receveur de l'aide.

La période de financement (Cf. Encadré 7) correspond à une période délimitée dans le temps, durant laquelle les acteurs sont tenus de répondre à des objectifs budgétisés et dans le cadre d'un dispositif institutionnel qui s'appuie sur des organisations existantes.



Encadré 7 - Cycle opérationnel des projets de développement

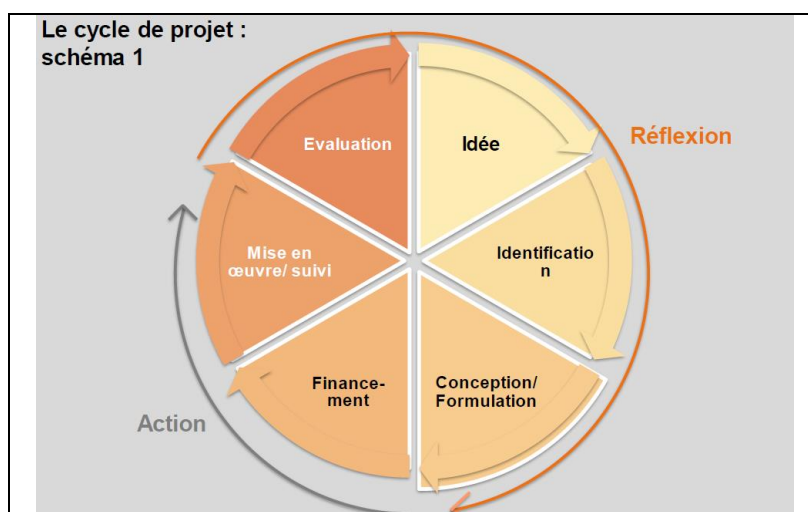


Source : Charnoz et Severino (2015).

Ce schéma et cette explication du cycle opérationnel dressent les grandes lignes dans la relation entre bailleurs, organisme responsable de la mise en œuvre (les porteurs de projet) et les bénéficiaires.

Lorsque l'on analyse les programmes de formation à la gestion de projet de développement, on retrouve des cycles opérationnels destinés plutôt à la réalisation du projet. Ces cycles sont également standardisés et servent de guides à l'action pour un porteur de projets. Nous détaillons celui transmis par le FORIM dans leur formation à la gestion de projet puisque c'est celui que pratique M&D (Cf. Encadré 8).

Encadré 8- Le cycle de vie pour la réalisation d'un projet



Source : document de formation du FORIM (2016).

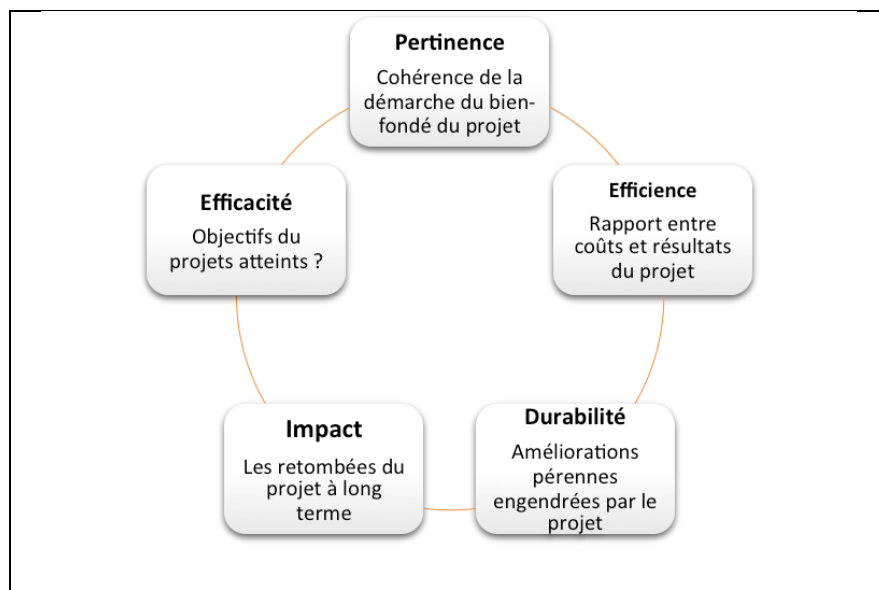
Dans le temps, la gestion du cycle du projet est un processus itératif faisant se succéder des phases de réflexion et d'action et permettant ainsi de capitaliser les expériences passées.

- **L'idée** doit provenir d'un problème ou d'un besoin auquel on veut et l'on peut apporter une réponse. L'idéal est qu'elle soit issue de l'initiative des bénéficiaires. Dans tous les cas les bénéficiaires doivent être associés à sa validation.
- **L'identification** correspond au moment où on identifie un besoin et on réunit les informations nécessaires. Généralement, les équipes en charge du projet vont effectuer des diagnostics participatifs, des études de faisabilité, etc. À la fin de cette étape les organisations écrivent une note de concept (programme indicatif) clarifiant l'objectif et la cible du projet, ainsi que la stratégie d'intervention.
- **La formulation** permet de traduire l'idée de projet sélectionnée en plan opérationnel. Une étude de faisabilité, un cadre logique et un budget prévisionnel sont généralement rédigés à l'issue de cette étape.
- **Le financement** concerne le moment où un cadre l'égal s'établit entre le bailleur et les partenaires. Ce cadre définit les modalités de financement et de réalisation du projet. À la fin de cette étape, une convention de financement est produite.
- **La mise en œuvre/suivi.** Il s'agit d'exécuter les activités du projet, en suivant le calendrier établi. Pour cela les organisations produisent des tableaux de bord, des rapports de suivi, des calendriers de ressources, des documents de gestion comptable, etc.
- **L'évaluation/capitalisation.** Le but de cette étape est de dresser le bilan des réalisations, estimer l'impact et tirer les leçons de l'expérience afin d'améliorer la conception du projet pour les programmations à venir. À l'issue de cette étape, un rapport d'évaluation est rédigé et un rapport final du projet est rendu aux bailleurs.

### 1.1.2. Évaluer le cycle de vie du projet

Les donateurs développent leur propre méthodologie d'évaluation mais une harmonisation est faite par le Comité d'aide au développement de l'OCDE. L'évaluation remplit le rôle d'identification, d'instruction et d'exécution au moment du cycle opérationnel. Dans leur ouvrage, Charnoz et Severino (2015) reprennent les cinq critères fondamentaux de l'évaluation d'un projet (Cf. Encadré 9).

Encadré 9 - Critères fondamentaux de l'évaluation d'un projet de développement



Source : schématisation à partir de l'ouvrage de Charnoz et Severino (2015)

Les auteurs donnent ensuite une signification des différents types d'évaluation. Dans leur ouvrage, ils précisent :

- Évaluer la pertinence du projet revient à se demander s'il s'attache à un problème prioritaire dans un contexte précis. Pour qu'un projet soit pertinent, il faut donc avoir fait un réel diagnostic pour éviter un décalage entre la manière dont on prévoit la réponse aux besoins du terrain et la vision du donateur.
- Évaluer l'efficience permet d'analyser si les ressources et les moyens sont bien dimensionnés pour mettre en œuvre le projet et répondre aux objectifs prévus. « *L'efficience transparait aussi dans le respect des délais, des coûts et du cahier des charges fixés* » (Charnoz et Severino, 2015 p. 98). Un excès de moyen, une pénurie de ressources ou un manque de clarté des responsabilités adossées à chaque partenaire peut entraîner un manque d'efficience du projet.
- Évaluer la durabilité du projet se fait en parallèle de la viabilité du projet. Cette notion s'emploie pour désigner une structure particulière qui produit ou obtient des moyens financiers pérennes pour le fonctionnement du projet. La viabilité est nécessaire pour la durabilité et l'impact d'un projet. L'acheminement de transport scolaire peut être fait dans le cadre d'un projet mais il faut pouvoir trouver les moyens de financer l'entretien et le chauffeur de bus pour que le projet soit durable et viable. La durabilité est soumise à la difficulté d'entretien, le rejet éventuel de la population face aux outils proposés dans le projet ou au projet dans sa globalité, etc.

- Évaluer l'impact est aussi difficile à appréhender. Comme la durabilité, l'impact correspond à des effets que l'on peut observer à très long terme et avec des indicateurs complexes à concevoir. Pour analyser l'impact, il faut d'abord bien connaître la situation de départ pour pouvoir la comparer avec la situation observée. Faire la part des choses entre une évolution liée au projet et une évolution qui serait le fruit d'autres facteurs n'est pas chose facile. Un outil existe pour mesurer l'impact : « *la situation contre-factuelle* » qui revient à comparer « *la population cible du projet* » avec une « *population témoin* » qui est à l'écart du projet mais s'inscrit dans un environnement similaire et présentant les mêmes caractéristiques (Charnoz et Severino, 2015, p. 98). Ceci permet d'identifier ce qui se serait passé sans l'intervention du projet. Mesurer l'impact est un réel défi lorsqu'on a du mal à obtenir des données chiffrées. Les données qualitatives viennent souvent compléter les données quantitatives dans l'évaluation de l'impact. Évaluer l'impact d'un projet revient à identifier si les moyens et les objectifs sont cohérents. Si le projet est réaliste et si sa mise en œuvre est de qualité.

Tout projet de développement adopte une méthodologie similaire au cycle de vie que nous venons de présenter. La présentation de l'évaluation du projet nous permet de mieux comprendre ce qui se joue pour les équipes en charge du projet dans chacune des phases. En effet, la réussite du projet dépend de la pertinence, l'efficacité, la durabilité, l'impact et l'efficacité. Ainsi, nous apportons un éclairage sur les enjeux et les pratiques déployées par les acteurs de l'aide.

Un outil opérationnel encadre également les projets de développement. Le cadre logique va être présenté dans la prochaine partie.

### **1.1.3. Tout projet d'aide au développement doit s'inscrire dans une matrice : le cadre logique**

Le cadre logique a été élaboré par l'USAID<sup>21</sup> en 1969 pour devenir au fil du temps une démarche incontournable de l'aide au développement. Toute institution de l'APD, association, ONG, Bailleurs de fonds, participant au développement doit présenter des projets sous la forme d'une matrice mettant en avant l'objectif final, l'objectif intermédiaire, les moyens et les conditions de réalisation. Cet outil peut se décliner sous des versions améliorées (certains lui accordent une fonction de gestion par résultats, d'autres un aspect plus participatif) mais la

---

21 United States Agency for International Development.

trame de fond reste la même pour toutes les organisations. Cet outil de gestion présente le projet comme une « *relation causale simplifiée* » entre quatre niveaux d'objectifs : les ressources ; les réalisations ; les résultats de développement traduits en objectifs spécifiques ; et enfin les retombées qui représentent l'objectif global (la finalité qui transcende le projet) (Charnoz et Severino, 2015, p. 90 ; Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 387). Cette matrice inclut également les moyens et les risques externes au projet. Toutes ces informations sont regroupées dans un tableau à quatre lignes qui peut varier sensiblement en fonction des projets et qui est déterminé dans la première phase du cycle de vie (Cf. Encadré 10).

*Encadré 10 - La matrice du cadre logique*

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectif(s) Spécifique(s)			
Réalisations			
Activités	Moyens	Coûts	

*Source : Giovalucchi et Olivier de Sardan (2009, p. 384).*

Nous venons de présenter la standardisation des outils et des dispositifs qui encadrent les projets de développement. Appliqués par les institutions de l'aide, ces modèles de projet sont pourtant dépassés et remis en cause en sciences sociales.

Au niveau institutionnel de l'Aide Publique au Développement, les remises en question des modèles d'intervention vont principalement s'orienter sur l'évaluation des projets et non pas sur les dispositifs qui les encadrent. En effet, depuis le début des années 2000, un nouveau système d'évaluation des projets va se mettre en place se traduisant dans une logique de gestion axée sur les résultats. Ce modèle est présenté dans les politiques internationales de l'aide comme améliorant l'efficacité des projets dans une logique d'appropriation des interventions par les bénéficiaires. Les associations ou les ONG (maître d'œuvre) sont dans l'obligation de quantifier et de mesurer la performance de leurs actions (Lavigne Delville, 2012).

## **1.2. Rendre efficace l'Aide Publique au Développement ou rendre efficaces les interventions de développement local ?**

Depuis les années 2000, l'APD s'oriente plus vers des projets de renforcement local. Les projets investissent des domaines comme la gouvernance, le genre, l'éducation, etc., et deviennent ainsi beaucoup plus politico-institutionnels que techniques (Lavigne Delville, 2015 ; Charnoz et Severino, 2015). De plus, les projets émanent à l'interface d'acteurs et de relations complexes entre les bailleurs, les États, les équipes projets, les communes, les populations et les organisations de la société civile, les ONG, les bureaux d'études nationaux, les experts, etc. La question de l'action collective est au cœur de ces projets considérés comme des processus pluri-acteurs (Lavigne Delville, 2011). Dans un tel contexte, la recherche d'efficacité est toujours la base de toute démarche d'interventions de développement. Néanmoins, les politiques publiques de l'APD considèrent que l'amélioration de l'efficacité des projets repose sur plus d'appropriation et de durabilité des interventions.

La littérature qui étudie cette évolution porte principalement sur la définition de critères de résultats efficaces et intégrant les populations locales dans les projets.

Nous allons revenir sur les orientations politiques qui amènent les institutions de l'aide à poursuivre une logique de gestion axée sur les résultats (1.2.1).

Ensuite nous présenterons les matrices des travaux scientifiques qui proposent des modèles de gestion intégrant la gestion axée sur les résultats en essayant de trouver les facteurs clés de succès (FCS) des projets (1.2.2).

### **1.2.1. De nouvelles orientations politiques pour améliorer l'efficacité de l'APD**

La recherche d'efficacité de l'APD va amener la communauté internationale à mettre l'accent sur les modalités de sa mise en œuvre. Comme le précise le député et secrétaire d'État au Développement international en 1997 : « *Nous devons désormais définir à l'avance non seulement ce que nous cherchons à faire, mais la manière dont nous saurons si et quand l'objectif sera atteint* »<sup>22</sup>.

Quelques années après, lors de la Déclaration de Paris (2005), ce principe se formalise davantage. Cette Déclaration se construit de sorte que les organismes internationaux mettent en place des objectifs mesurables et des plans stratégiques nécessaires à leur accomplissement.

---

<sup>22</sup> George Foulkes, député et secrétaire d'État au Développement international (DfID) en 1997 cité par Nelson (2012, p. 51).

L'objectif est d'établir des liens entre les finalités supérieures à long terme et les activités quotidiennes des responsables de programmes et du personnel. « *L'idée est que cette forme de réflexion et de stratégie analytiques favorisera l'alignement des résultats des différents niveaux de gestion – du projet, au pays ou aux unités opérationnelles, jusqu'à l'échelle de l'institution ou de l'organisme.* » (Nelson, 2012, p. 50).

Lors du Forum sur l'harmonisation et l'alignement pour une aide plus efficace organisé à Paris en février-mars 2005, il ressort une orientation vers la détermination d'une « harmonisation » des pratiques et d'objectifs précis assortis d'indicateurs (Jacquet et Severino 2011). L'efficacité devient l'enjeu central du développement. Elle repose sur deux piliers : Une gestion axée sur les résultats (Cf. Encadré 11) et la notion d'« appropriation » des politiques de développement. En rupture avec l'approche descendante de l'aide jusqu'alors pratiquée, ce nouveau consensus international propose un modèle inédit, à contre-courant des ajustements structurels et de la politique de conditionnalité.

### Encadré 11 - La gestion axée sur les résultats

Dans le domaine du développement, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) se définit comme « *un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet* » (ACDI, 1999b, p. 8, extrait de l'article de Ika, 2007). Le CAD (Comité d'Aide au Développement) lui donne la définition suivante : « *extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et / ou négatifs) d'une action de développement* ». La recherche d'efficacité se généralise et les pratiques du développement évoluent vers un système de gestion globale qui repose sur les résultats. En effet, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) s'est immiscée dans le secteur du développement au moment des crises économiques des pays de l'OCDE des années 1990. Les réformes du secteur public ont intégré dans les institutions ce système de gestion dans tous les projets. L'USAID<sup>23</sup>, la Banque mondiale, le PNUD, l'UNICEF, etc., suivent la même approche. Planification stratégique, objectifs quantifiables, cibles précises et plans de suivi des performances ont fait leur apparition dans les directives politiques de tous les grands Bailleurs de fonds occidentaux de l'époque (Nelson, 2012). Comme l'ont formulé l'OCDE et les Nations Unies, les cibles internationales de développement, les OMD et, aujourd'hui, les Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>24</sup> s'inscrivent dans le même format de gestion publique qui conduit les organismes donateurs à institutionnaliser la GAR.

*Source : élaboration personnelle*

Cette approche novatrice implique que les PED prennent en charge leurs processus de développement grâce à une participation active au processus de coordination de l'aide dont ils bénéficient. C'est donc une nouvelle aire de l'aide qui commence et se formalise à travers le nouvel agenda de la Déclaration de Paris en 2005.

Dans les nouveaux discours internationaux, la réponse consensuelle à la question de l'efficacité de l'aide repose sur « l'appropriation » vue comme un processus de développement et de stratégie de lutte contre la pauvreté pris en charge par les PED (Ngirumpatse, 2014).

Dans cette déclaration, la nouvelle stratégie de développement (incluant la logique d'appropriation), implique que les donateurs s'alignent sur les systèmes locaux existants et qu'une harmonisation se fasse dans toutes les interventions de l'aide au développement afin d'éviter les doublons.

Basée sur une notion de responsabilité mutuelle, l'appropriation entendue comme telle réside aussi dans une redevabilité mutuelle, que l'on atteint par les résultats, de coordination et de

<sup>23</sup> United States Agency for International Development.

<sup>24</sup> Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les 17 Objectifs de développement durable du Programme de développement durable à l'horizon 2030 – adopté par les dirigeants du monde en septembre 2015 lors d'un Sommet historique des Nations Unies.

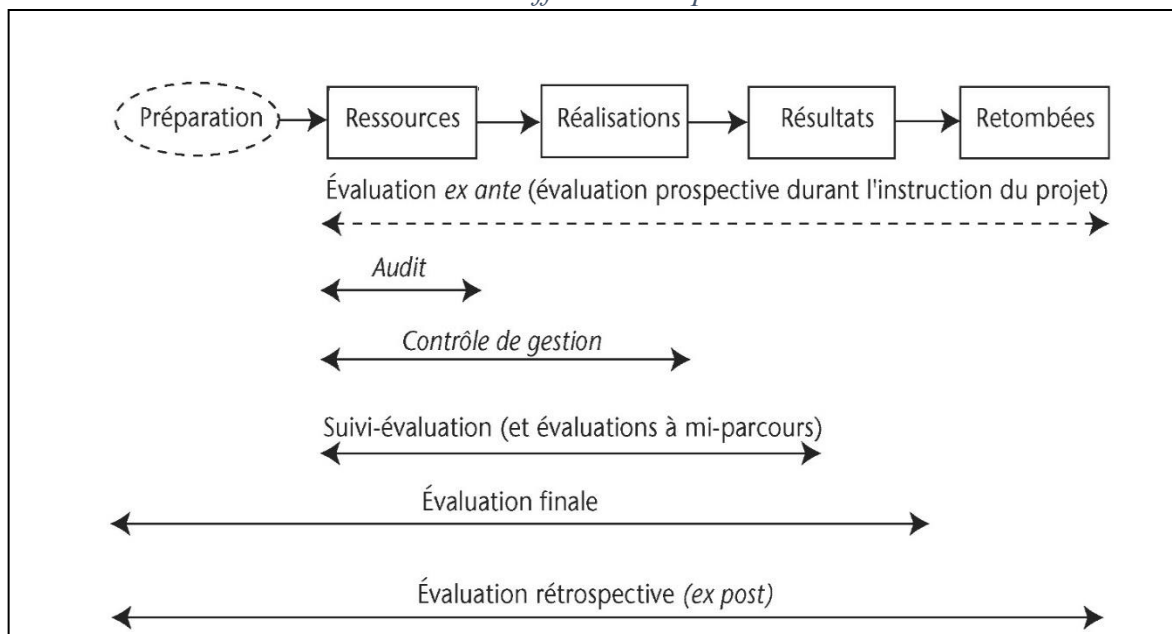


gestion de l'aide. C'est dans cette perspective que la Déclaration de Paris entend promouvoir l'efficacité de l'aide en rupture avec d'anciens modèles (Ngirumpatse, 2014).

Le système de l'aide au développement est donc largement questionné lorsqu'on analyse son efficacité. Pendant longtemps, les gouvernements du Nord attachent une importance capitale au suivi des moyens déployés pour l'APD et portent moins leur attention sur les résultats des projets.

Au vu des décennies d'aide qui n'ont pas permis d'améliorer les conditions de vie des populations, les institutions de l'aide s'attachent dorénavant à la mesure de l'efficacité de l'aide. Des transformations ont lieu concernant l'évaluation des projets de développement dans une nouvelle logique : « *La quantification des résultats devient un outil de conception des stratégies d'aide* » (Charnoz et Severino, 2015, p. 99). Aujourd'hui, le temps consacré à l'évaluation et à la mesure de l'efficacité du projet est donc très important. L'évaluation se fait dès lors en plusieurs étapes (Cf. Encadré 12).

Encadré 12 - Les différentes étapes d'évaluation



Source : Ministère des Affaires Étrangères (2005)

En effet, l'évaluation *ex ante*, le suivi-évaluation et l'évaluation finale composent le cycle opérationnel et sont menées par les responsables du projet. En plus, pour évaluer l'usage des ressources, un audit est réalisé par un agent indépendant. Un auditeur est mandaté pour contrôler et vérifier la régularité et la légalité de l'usage des ressources. Puis, pour évaluer l'impact et les

retombées du projet, une évaluation *ex post* peut avoir lieu des années après le projet. Il ne s'agit pas ici de vérifier le déroulement du projet ni d'effectuer un contrôle des ressources, mais d'étudier l'impact du projet, des années après, pour voir comment il perdure et s'adapte dans le temps ; autrement dit, analyser sa durabilité et plus généralement l'efficacité de l'aide. Cette évaluation, contribue à la capitalisation du projet, c'est-à-dire « à l'effort par lequel les expériences sont transformées en savoir-faire formalisés et communicables » (Charnoz et Severino, 2015, p.96).

Les efforts pour l'amélioration de l'évaluation se traduisent effectivement au sein des pratiques des ONG. C'est au niveau des études d'impacts que l'on peut donc rendre compte des conséquences des interventions de développement. Aujourd'hui, ces études se multiplient. Néanmoins, comme le montre Jacob et Lavigne Delville (2016, p. 7) l'un des rapports sur les évaluations décentralisées des projets de l'AFD (réalisé en 2012) 30% des projets ne sont pas considérés comme efficient et 42 % « sont évalués comme non-satisfaisants au regard du critère de durabilité ». Selon ces auteurs, c'est pourtant la durabilité qui relate le réel impact des projets.

À partir de tels constats, la recherche se focalise sur les facteurs clés de succès qui pourraient favoriser l'émergence d'une plus grande réussite et durabilité des projets. On peut imaginer qu'un projet d'infrastructure sous utilisé ou qui ne serait pas accompagné d'un système de maintenance n'a pas pour vocation à durer. Les rapports d'évaluation des projets mettent en avant les raisons des échecs en fonction d'indicateur fixés internationalement. Ces multiples constats amènent le champ académique à s'interroger sur ces critères et les facteurs de réussite des projets en en pointant certaines limites.

### **1.2.2. Quand un modèle fondé sur les résultats prédétermine les facteurs clés de succès des projets de développement : présentations des travaux scientifiques**

Certains courants de recherche vont encore plus loin dans la détermination des raisons du succès d'un projet en déterminant des critères de Facteurs Clés de Succès (FCS). Pour certains auteurs, les résultats des projets sont décevants et il est urgent de trouver les moyens de faire : « mieux, vite et plus, pour atteindre les objectifs du développement. » selon Ika (2007, p. 165).

Développer des outils dans le cadre d'une logique de gestion axée sur les résultats devient un défi que la recherche doit investir selon ce même auteur qui précise : « À ce sujet, la formulation des critères et des facteurs clés de succès, quoique peu aisée, compte tenu de la complexité des

*projets de développement et de l'ambiguïté de la notion même de succès des projets mérite plus d'attention de la part des chercheurs.* » (p. 165). L'article de Ika détaille les motivations et les objectifs de ce courant de recherche. L'auteur explique que l'objectif est d'harmoniser les procédures des agences de l'aide ; de déterminer plus de rigueur dans le suivi et l'évaluation des projets au vu de la prolifération des projets et des donateurs ; enfin, de multiplier les connaissances sur le sujet des évaluations pour mieux comprendre les succès et les échecs des agences d'aide et de leurs interventions (Ika, 2007<sup>25</sup>).

Pour Ika (2007) il est important de définir les Facteurs Clés de Succès des projets (FCS) Le but étant de parvenir à clarifier les caractéristiques de la réussite d'un projet. Selon cet auteur, l'enjeu est d'autant plus important au vu des spécificités des projets de développement d'aujourd'hui. Ils sont souvent de moins grande envergure en termes d'infrastructures et s'attachent à des domaines tels que l'éducation, la santé, la gouvernance. Leur grande complexité a des influences sur le processus de réalisation et sur les pratiques des gestionnaires. Dans ces différents domaines d'intervention, le nombre de partenaires est important et cela multiplie les points de divergence et renforce la résistance au changement, (Ika, 2007). Dans de tels contextes, trouver des compromis devient plus complexe. De plus, les objectifs de ces projets sont principalement liés à l'amélioration de la qualité de vie des populations. Les indicateurs pour mesurer ces objectifs sont de plus en plus délicats à ajuster (Ika, 2007).

Ces spécificités rendent, selon lui, nécessaire un approfondissement des analyses sur les critères de facteurs clés de succès des projets de développement.

Dans une telle perspective promouvant une généralisation des critères, la qualité de la réalisation des projets devient un élément central pour mesurer la pertinence et les résultats d'un projet. Pour cela, d'après cette littérature, l'efficacité de l'aide doit être questionnée à travers l'analyse de FCS (Ika, 2007).

Ika explique que les principaux travaux sur ce sujet découlent de ceux de Pinto et Slevin (1988) et qu'ensuite les enquêtes existantes se distinguent en deux catégories : celles qui portent sur les éléments qui favorisent le succès des projets de développement (Diallo et Thuillier, 2004 ; Ika, Diallo, Thuillier, 2009 ; Khang et Moe, 2008 ; Ika, 2007 ; Brière et Proulx, 2013) et celles qui portent sur les raisons des échecs des projets (Ramaprasad et Prakash, 2003 ;).

Par ailleurs, l'étude des FCS présenté par Ika présente une évolution des critères de réussite des projets de développement. En effet, ils intègrent deux dimensions : les compétences des

---

<sup>25</sup> Ika, 2007 s'appuie sur les travaux de Alesina et Dollar, 2000, Roodman, 2006 et Easterly, 2003.

gestionnaires du projet et les parties prenantes. Nous revenons sur ces deux pans de la littérature.

- Les compétences de l'équipe projet en interne et au sein des communautés

Un considérable corpus de connaissances a été accumulé sur les causes des échecs des projets. Les principaux travaux sont ceux de Pinto et Slevin (1988), Diallo et Thuillier (2004, 2005). Ces études convergent vers l'idée que les facteurs peuvent-être regroupés en trois grandes catégories : les compétences, les motivations et un environnement favorable.

Les compétences requises pour le succès du projet sont liées au chef du projet et aux membres de l'équipe. Elles doivent être d'ordre institutionnel et technique (Lientz et Rea, 2003 ; Khang et Moe, 2008 ; Pinto et Slevin, 1988). Les auteurs soulignent l'importance du recrutement du directeur qui doit s'assurer d'une bonne direction des équipes et être le responsable du succès du projet. Cleland et King (1983) eux, soulignent le rôle d'une formation efficace pour construire les capacités requises de la gestion de projet.

S'ajoutent aussi les compétences institutionnelles reconnues comme essentielles dans plusieurs travaux. Elles sont garantes de l'efficacité, du contrôle, de la planification et des moyens de communication et doivent être supportées par les gestionnaires du projet. Elles permettent aussi le travail d'équipe et une appréhension des conflits (Pinto et Slevin, 1989 ; White et Fortune, 2002). White et Fortune (2002) considèrent que les expériences et les leçons tirées des projets précédents doivent-être intégrés dans la gestion du nouveau projet.

D'autres études mettent l'accent sur les motivations et le dévouement au projet des membres de l'équipe. Pour favoriser l'implication, les auteurs expliquent qu'il faut que le projet soit clair, que les objectifs soient bien définis et compris par l'ensemble des acteurs (White et Fortune, 2002).

Pour Youker (1999), le lien entre la gestion de projet et l'implantation dans la communauté est important. Il met l'accent sur plusieurs facteurs d'échec comme le mode de gestion et l'implantation dans la communauté, un manque de contrôle et de mécanisme de rétroaction, une planification mal définie et peu réaliste et une analyse déficiente des risques (Youker, 1999). Il ajoute par ailleurs que la gestion bureaucratique, induite par les Bailleurs de fonds, engendre des difficultés tout au long du projet. Ce critère est d'autant plus négatif lorsqu'il ne permet pas un échange entre le bailleur et l'organisme en charge du projet au moment de la planification. Très souvent, on se rend compte qu'à ce moment les organisations locales et les parties prenantes (PP) du projet sont peu impliquées.

- Prendre en compte les parties prenantes dans la détermination de FCS

Selon plusieurs auteurs, les parties prenantes sont l'essence même du projet. En effet, selon ces auteurs le projet est défini comme une coalition temporaire de parties prenantes pour créer quelque chose ensemble.

Munns et Bjeirmi (1996) estiment que la réalisation du projet se fait avec l'ensemble des parties prenantes et le succès ou l'échec ne dépend pas seulement de l'équipe gestionnaire. En effet, selon eux tout ne doit pas être imputé au gestionnaire du projet. Il est donc important d'analyser le processus de réalisation dans son ensemble en analysant l'intégration des différentes parties prenantes au projet en même temps que la pratique des gestionnaires afin d'identifier clairement et finement les facteurs de blocages ou de succès d'un projet.

Andersen *et al.* (2000) ont souligné la nécessité de séparer la réalisation technique et les résultats pour les parties prenantes du projet. Ils ont divisé leur résultat en 10 éléments pour donner une image plus complète des résultats d'un projet. On retrouve dans leurs travaux les dimensions traditionnelles de temps et de budget et des dimensions plus spécifiques aux parties prenantes comme l'apprentissage d'expérience, les motivations, l'acquisition de connaissances. Dans leur résultat, la satisfaction des besoins des parties prenantes est centrale pour le succès d'un projet (Andersen *et al.*, 2000).

Par ailleurs, le manque d'implication des parties prenantes dans le projet est analysé comme source d'échec. Youker (1999) note, à partir de données d'évaluation de la Banque mondiale, que les projets souffrent d'un manque de vision partagée et d'engagement des parties prenantes, ce qui correspond, selon lui, à des facteurs d'échecs. À ce titre, Muhirwa (2008), présente l'analyse des besoins comme une étape importante pour construire une vision partagée et pour que le projet s'inscrive dans les réalités des parties prenantes (Muhirwa, 2008).

Des tableaux sont également conçus dans des travaux scientifiques afin de répertorier les facteurs reconnus comme des FCS au sein des organisations de l'aide.

Khang et Moe (2008) conceptualisent un modèle regroupant un ensemble de facteurs de succès à partir du cycle de vie des projets de développement.

D'après eux, la littérature ne distingue pas les facteurs pertinents pour chaque étape du cycle de vie du projet et du lien dynamique entre l'enchaînement des différentes phases et des critères qu'elles impliquent. L'objectif pour eux est de rétablir des liens dynamiques entre les critères et le rôle joué par l'ensemble des parties prenantes. Ils divisent leur modèle en cinq composantes : d'une part, les intrants et les activités, d'autre part trois niveaux de résultats de projet : les livrables, les objectifs de résultats et les objectifs d'impacts.

Les auteurs divisent leur analyse en deux parties comme le fait Baccarini (1999), ils procèdent d'abord à une analyse du succès du projet et ensuite du succès du management de projet.

D'après leur modèle et la littérature qu'ils mobilisent, le succès du projet doit être évalué par les intrants, les activités et les résultats et cette évaluation peut être réalisée à différentes étapes du projet. Chaque étape (ou phase) doit faire l'objet d'une évaluation et dans l'idéal, une phase réussie permet le déclenchement d'une nouvelle phase du cycle du projet. Par exemple, la phase de conception d'un projet international de développement est considérée comme réussie si dans cette étape les conditions suivantes sont réunies : les besoins des bénéficiaires ont été correctement identifiés et sont en adéquation avec les priorités des bailleurs ; une agence intéressante et pertinente souhaite porter le projet ; l'étape de sensibilisation initiale est correctement menée afin d'avoir le soutien de toutes les parties prenantes.

Enfin, le succès de la dernière phase correspond à l'addition du succès de l'ensemble des phases. Le succès du projet est évalué à la fin du projet par différents critères essentiellement basés sur les impacts, la durabilité et l'acceptation des résultats du projet par les parties prenantes et la communauté en général.

Les conditions pour assurer le succès du management de projet, dans chaque phase, impliquent avant tout une bonne gestion des compétences et l'entente de l'ensemble des parties prenantes. Comme ces conditions peuvent être extensives, les auteurs se focalisent sur les facteurs les plus communs en se basant sur leurs propres expériences et sur la récolte des données de leurs enquêtes. Le schéma ci-dessous formalise leur modèle. Il dresse les critères et facteurs pour le succès des projets au cours des différentes phases et relie les deux étapes de l'analyse en rassemblant le management de projet et le succès de projet.

Encadré 13 - Modèle d'analyse de Khang et Moe (2008)

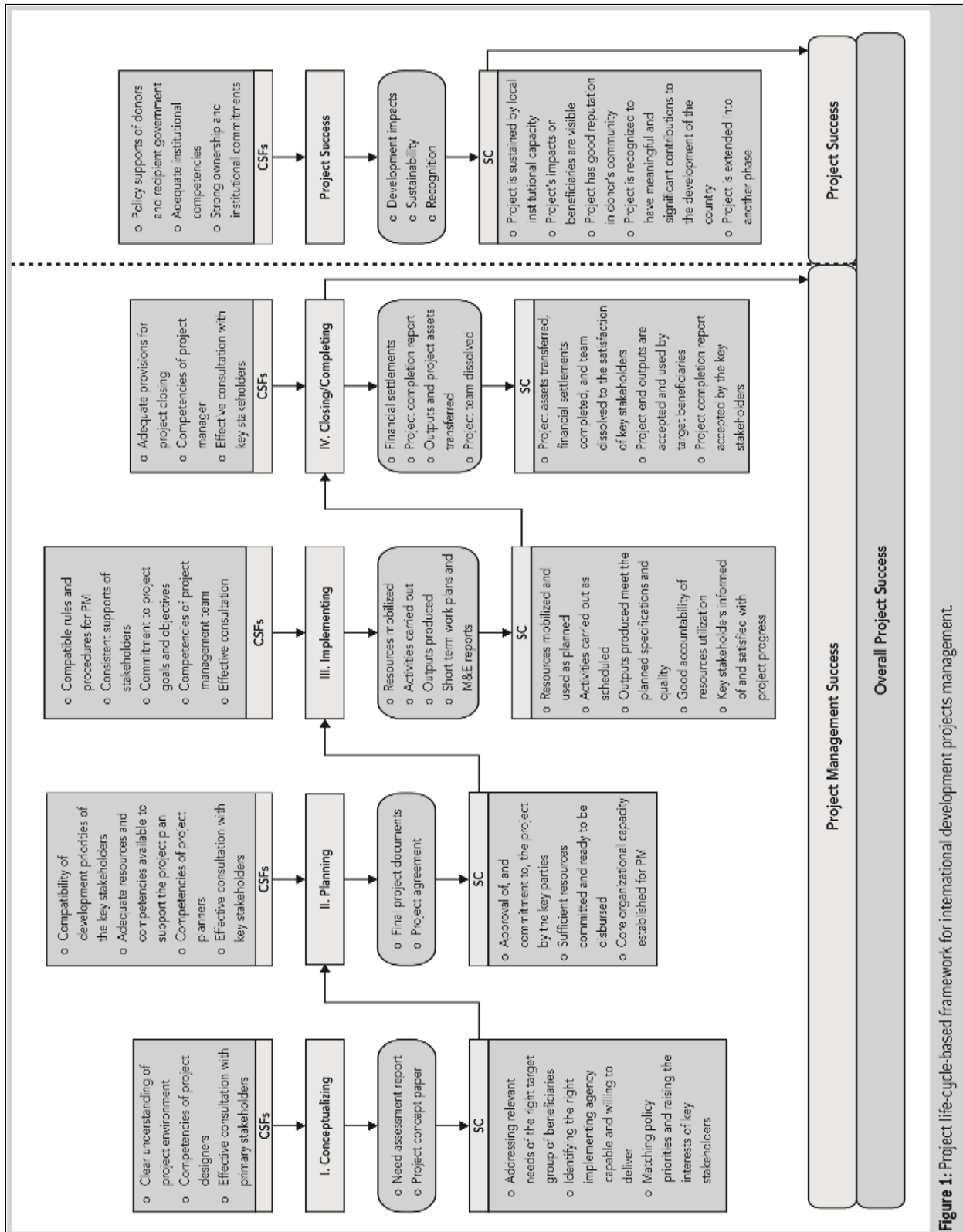


Figure 1: Project life-cycle-based framework for international development projects management.

Source : Khang et Moe (2008).

Ce modèle est testé empiriquement grâce à une enquête menée auprès de deux Projets d'ONG internationales en Asie du Sud-Est. Un questionnaire est conduit avec des parties prenantes internes et externes aux projets. Plus de 1000 questionnaires sont envoyés pour un total de 368 réponses. Le succès général des projets est d'abord évalué en utilisant la perception des différentes parties prenantes à savoir : le gestionnaire du projet, l'équipe, le bailleur, l'agence de mise en œuvre, le groupe cible et le public général. Ils se basent aussi sur des critères plus spécifiques : la visibilité du projet, les impacts sur le groupe cible, le renforcement de capacité, la réputation, la durabilité des résultats et les chances d'extension du projet. Il est demandé aux parties prenantes si les FCS sont présents dans leur projet, puis les enquêteurs leur demandent d'évaluer l'importance des FCS dans chacune des phases.

Brière et Proulx (2013) appliquent ce modèle à des études de cas pour mettre en valeur ce qu'il se produit au niveau local. Selon eux : *« lorsqu'il s'agit de projets de développement international, la littérature actuelle est surtout constituée d'analyses quantitatives. Des textes normatifs présentent une réflexion sur l'ensemble des projets. »*. Ils cherchent alors à mobiliser le cadre de Khang et Moe pour identifier le succès des projets menés par le Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAÉS II-volet 1) dans trois ministères marocains.

Si les auteurs ne discutent pas de l'apport de ce cadre, il en ressort tout de même une analyse de la place des parties prenantes dans chaque phase. Ainsi, les auteurs révèlent que les contraintes de temps qu'implique la gestion axée sur les résultats ne permet pas d'intégrer réellement les parties prenantes dans toutes les phases du projet.

L'apport de ce modèle pour Khang et Moe (2008) est qu'il vient combler le manque de connaissance sur l'application du management inhérent au projet de développement. En séparant les critères et les facteurs de succès, le modèle définit plus spécifiquement l'évaluation. Par exemple le facteur de compétence, reconnu comme très important dans la littérature sur les FCS des projets de développement, peut à présent être divisé en plusieurs savoirs et compétences à différentes étapes du projet. Au niveau pratique, ce modèle est un outil de suivi-évaluation qui, s'il est mobilisé tôt dans le cycle de vie du projet, peut selon Khang et Moe (2008) peut faciliter à temps la correction des activités.

Cette grille présente l'avantage de regrouper un nombre important d'éléments et de points de vigilance énoncés dans la littérature sur les projets de développement. Elle tient compte à la fois des caractéristiques des projets de développement tout en intégrant les critères de résultats des Bailleurs de fonds et les caractéristiques du management de projets. Elle permet également



d'intégrer et de mettre à jour les critiques à l'égard des visions « *top-down* » encore très pratiquées aujourd'hui, en mettant en avant les besoins de l'ensemble des parties prenantes et de leur adhésion au projet à chaque étape du cycle de vie.

### **1.3. Un modèle dominant critiqué dans la littérature**

Nous présentons deux critiques formulées à l'égard du modèle de développement que nous considérons comme le modèle dominant.

Les premières critiques portent sur les outils utilisés dans la gestion des projets de développement. Nous présenterons l'article critique d'Olivier de Sardan et Giovalucchi (2009) sur le cadre logique (1.3.1). Ensuite nous aborderons les critiques de la littérature qui portent sur la gestion axée sur les résultats et la détermination de FCS (1.3.2).

#### **1.3.1. Le cadre logique : un outil déterministe, standardisé et décontextualisé**

Pour de Olivier de Sardan et Giovalucchi (2009), la littérature sur le développement ne s'est pas assez intéressée aux techniques utilisées par les institutions publiques de développement. Par techniques, ils entendent outils de gestion et s'attèlent à mettre en exergue le « cadre logique ». Le reproche fait à cet outil vient de sa posture planificatrice systématique déshumanisant les projets, alors que ceux-ci s'inscrivent dans une matrice politique, sociale et culturelle complexe donnant lieux à des échecs et des remises en question de la forme projet (Naudet, 1999, p. 159). Cet outil semble refléter les tensions et les contradictions que nous avons exposées concernant l'APD. Pourtant, il « *offre deux particularités remarquables : il est adopté par tous, et il est en place depuis plus de 30 ans* » (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 386). Plusieurs recherches empiriques suivant le processus d'un projet sur le terrain révèlent les limites de cet outil pour les ONG :

- La conception du projet hors cadre logique « *Selon Eggers (1998) les projets sont de fait élaborés indépendamment du cadre logique, lequel n'est rédigé qu'ultérieurement pour se plier aux exigences des Bailleurs de fonds ; la rédaction du cadre logique incite à des simplifications excessives pour « faire tout rentrer » dans le tableau ; une fois écrit et approuvé, le cadre logique devient rigide et non révisable* » (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 387). D'autres professionnels rejettent l'idée que cet outil soit le point de passage unique du cycle des projets.

- Manque de souplesse de l'outil : Gasper (1999) présente la difficulté de hiérarchisation entre le bailleur et le maître d'ouvrage. Il explique qu'il devient urgent d'innover dans la gestion et la planification. Selon lui, trouver le manque de souplesse des outils ne permet pas de faire consensus autour de ce qui est réalisable et souhaitable dans les projets de développement. Cet auteur propose qu'il n'y ait plus qu'un « *centre unique de décision, conditions irréalistes dans le champ du développement* » (Gasper, 1999, p. 76).
- Posture planificatrice en contradiction avec la logique projet : décrite comme systématique, elle déshumanise les projets, alors qu'ils s'inscrivent dans une matrice complexe difficile à appréhender avec des outils rigides. « *Le chemin entre l'objectif et l'existant ne peut être prévu et planifié, au nom de la rationalité ou de l'économie de moyens. Il est le résultat de changements de comportements, de leçons d'expériences, de tâtonnements, de succès et d'échecs successifs* » (Naudet, 1999, p. 159).

Olivier de Sardant et Giovalucchi considèrent que le cadre logique est avant tout un outil de gestion de l'action. Les auteurs stipulent que les sources de légitimation de l'utilisation de l'outil sont principalement d'ordre idéologique et politico-économique, basées sur des situations sociopolitiques complexes de modèles positivistes, plus que de l'ordre de son efficacité propre. Finalement, les auteurs critiquent le caractère « aseptisé et dépolitisé » de cette gestion (Olivier de Sardant et Giovalucchi, 2009). Selon eux, on ne peut faire porter aux outils tous les maux du développement. Ils sont cependant le reflet de politiques et d'enjeux socio-économiques qui révèlent le peu d'intérêt des institutions de développement envers des projets plus itératifs, adaptatifs, fluctuant en fonction d'objectifs modifiables et qui tiendraient compte des retours d'expériences passées (Olivier de Sardant et Giovalucchi, 2009, p. 398). Pour Lavigne Delville (2012), le cadre logique répond à un modèle causal linéaire (Lavigne Delville, 2012) qui détermine un lien entre actions et impacts. Cette logique de gestion se poursuit dans l'évaluation des projets.

### **1.3.2. Les critiques d'une littérature réduisant l'analyse des projets à des FCS**

L'ensemble de ces nouvelles mesures appliquant le principe de GAR découlent d'un long processus de leçons tirées de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le secteur du développement. En revanche, plusieurs auteurs critiquent le caractère normatif et technicisé de ces approches. Plusieurs auteurs présentent les risques de ce courant de recherche.

- Pour Luik (2005), les outils de la GAR sont inadaptés : « *comme le rappelle le plus basique des manuels de planification, les objectifs qui ne sont pas associés à des plans*

*soigneusement conçus et détaillés sont inutiles puisqu'ils proposent une destination sans préciser l'itinéraire pour y parvenir. De fait, ils sont pires qu'inutiles, puisqu'ils donnent le sentiment que quelque chose (au contraire que rien) se passe. » (p. 349).*

- Nelson (2012) dans son article cherche à montrer que la GAR est en apparence un système permettant de clarifier l'action de développement mais qu'il manque une cohérence stratégique dans sa mise en œuvre. À partir du postulat selon lequel les échecs des projets découlent de l'incapacité des communautés à apprendre de l'expérience de développement, Nelson affirme que « *le cycle actuel de la planification, de la mesure et de l'apprentissage tiré des résultats pour améliorer les pratiques de développement manque par-dessus tout d'une stratégie reposant sur des données qui attestent de l'efficacité de certaines initiatives pour atteindre des résultats concrets pour les populations visées.* » (Ibid., p. 62). Ces auteurs critiques face à la GAR cherchent à démontrer que chaque projet est spécifique et l'argumentation des éléments de réussite ou d'échec ne peuvent s'analyser de manière globale.
- Par ailleurs la pratique d'évaluation des projets de développement ne nous fournit pas de justification des raisons pour lesquelles un projet a plus fonctionné qu'un autre. Si la littérature sur le développement est extrêmement riche, Lavigne (2011) souligne que les dispositifs d'intervention de développement n'ont guère été étudiés et que, surtout, pour mieux comprendre les projets de développement, il faut faire une lecture processuelle qui analyse de la même manière les réussites et les échecs, les « développeurs »<sup>26</sup> et les « développés ». Ce n'est qu'en analysant ainsi les pratiques de gestion dans une globalité et en adoptant une lecture processuelle que l'on peut, selon lui, rendre une lecture précise des réussites et des échecs d'un projet de développement.

Ce manque conduit à des lectures partielles des projets et met de côté des dimensions importantes de ce qu'impliquent les pratiques d'intervention de développement sur les populations locales.

Finalement, plusieurs remarques sont formulées à l'égard du management de projet de développement. Une incohérence entre le contexte qui se complexifie et la gestion hautement planificatrice des projets suscite de nombreuses critiques.

---

<sup>26</sup> Lavigne Delville (2011) propose une représentation des déséquilibres de pouvoir entre ceux qui pratiquent et gèrent le développement et ceux qui en sont les bénéficiaires. Il parle de « Développeurs » et de « développés ». Ce sont des expressions que nous utiliserons tout au long de notre argumentation.

Pourtant la recherche en science de gestion démontre que le management de projet des pays industrialisés a fait l'objet d'une évolution opposant les modèles mécanistes à ceux ouverts à l'incertitude considérée comme inhérente aux projets innovants (Garel, 2003).

Dans la gestion de projet de développement ce management de l'incertitude ne s'applique pas alors que l'on assiste à des transformations comme la multiplication des acteurs et l'orientation des thématiques des projets vers la gouvernance locale, le genre, l'éducation. Au lieu de simplifier les procédures pour améliorer la gestion de l'incertitude dans des projets où le contexte évolue on se retrouve plutôt dans une complexification des procédures de conception et de mise en œuvre (Lavigne, Delville, 2012). D'une part, le contrôle des Bailleurs de fonds s'intensifie et se complexifie. D'autre part, les outils et les procédures en amont et en cours de projet réduisent la souplesse pour l'ensemble des parties prenantes (Naudet, 1999).

## CONCLUSION DE LA SECTION 1

Le recours quasi obligatoire aux outils de planification comme le cadre logique, le « cycle opérationnel », les indicateurs construits à partir des objectifs fixés internationalement comme ceux du millénaire et du développement durable (ODD) amènent à ce que les ONG définissent à l'avance les modalités d'action et les résultats attendus.

Bien que facilitant les procédures et intégrant une analyse plus approfondie des résultats du projet, cette logique d'action et d'évaluation présente encore certaines limites. Notamment, le principal objectif du développement est d'améliorer les conditions de vie des populations. Mais, comme l'affirme Nelson (2012), « *le suivi des intrants ne garantit pas que les dépenses de développement feront la différence dans la vie des gens* » (p. 51). De plus, le caractère fonctionnaliste, technicisé et dépolitisé de cette gestion de projet est reconnu pour certains auteurs comme un renforcement des capacités institutionnelles en apportant « *des problèmes aux solutions* » (Naudet, 1999).

En outre, nous considérons que les logiques gestionnaires découlant d'un tel modèle peuvent, certes, fournir un cadre aux chargés de projet, mais aussi refléter un certain déterminisme souvent critiqué dans la mise en œuvre des projets de développement. La création d'un modèle aussi précis peut créer le risque de considérer que les FCS d'un projet sont sensiblement les mêmes pour chaque projet et qu'ils sont les garant d'une vision établie par les institutions publiques régissant l'aide publique au développement.

Ces idées vont à contre-courant des recherches qui s'intéressent aux impacts du développement pour les bénéficiaires et les territoires. En effet, ce modèle d'analyse ne permet pas de remettre en question les résultats attendus des projets de développement. Les FCS présentés pour arriver aux résultats restent souvent orientés vers une logique de gestion qui satisfait, avant tout, les orientations des bailleurs.

Or, selon nous, l'échec de l'impact positif des projets sur le développement local (Brillant, 2013) appelle à ce que l'on adopte des grilles d'analyse plus ouvertes, qui permettent d'étudier les pratiques des acteurs et des gestionnaires dans l'optique d'identifier les dynamiques émergentes des projets de développement. D'autant plus que nous considérons que l'ambition des objectifs énoncés pour réduire la pauvreté ne peut se traduire de façon globale sur le terrain. Cet objectif répond au vide théorique et analytique à un niveau plus proche des acteurs des projets de développement. Le risque de ne pas observer les pratiques des chargés de projet et des parties prenantes sur la même échelle d'analyse peut amener à des situations où les indicateurs s'écartent, dans la logique et dans l'espace, du travail de terrain, et ne permettent donc pas de mesurer les progrès d'un plan ou d'une stratégie délibérée. Il nous paraît dès lors primordial d'analyser ce qui se joue en pratique en mobilisant des théories qui nous permettent de suivre les processus sans déterminer *a priori* la réussite d'un projet.

Notre travail en sciences de gestion ne cherche pas à établir des critères de réussite d'un projet mais plutôt aspire à trouver une grille d'analyse qui permette de comprendre le déroulement d'un projet de développement. Dans ce cas, il est essentiel d'intégrer les études qui visent, dans une perspective critique, à identifier les conséquences et les difficultés d'une relation nord/sud pour la gestion de projet de développement.

## Section 2. Les travaux sur les rapports de domination dans le cadre des projets de développement

---

### *Introduction*

Cette section présente les approches microsociologiques des projets de développement.

Pour Ngrimpatse (2014) les nouvelles normes qui amène à l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats font l'économie de la prise en compte de la relation d'aide asymétrique qui soutend ces normes et la transformation que celles-ci suscitent (p.2).

Ce sont principalement les socio-anthropologues du développement qui abordent ces questions. Les études européennes de ce courant de recherche se sont d'abord intéressées au champ du développement comme « un objet historique » (Lavigne, 2015). Elles se sont ensuite, vers la fin des années 1980, concentrées sur l'étude des jeux d'acteurs dans le cadre des projets de développement. Ces arènes locales sont à l'interface entre les « développeurs » et « développés » (Long, 1989 ; Olivier de Sardan, 1995 ; Lavigne, 2011) sont étudiées sous l'angle de « *l'hétérogénéité d'intérêts de logiques et de représentations qui préside à toute intervention* » (Jacob, Lavigne, 2016, Charmillot, 2000, 2007, 2008).

Cette littérature s'est aussi intéressée à la confrontation des savoirs (Long et Long, 1992) et des innovations (Chauveau, Cormier Salem et Mollard, 1999), puis à la question de la « participation » (Chauveau, 1994 ; Lavigne Delville, 2011a ; Assogba, 1989, 1999).

Ici, nous présentons ces travaux en les combinant à ceux d'autres disciplines (géographie, gestion, économie), pour mettre en lumière les enjeux de la gestion de projet de développement à partir des perspectives critiques. Nous nous focalisons sur les relations et les mécanismes de gestion dans le cadre de projets portés localement par des ONG opératrices d'appui afin d'identifier les enjeux dans ce type de relation et d'en déduire des pistes pour analyser le projet CDS (communauté de développement solidaire).

Dans un premier temps nous présenterons les enseignements des approches critiques et microsociologiques des projets de développement (2.1).

Dans un second temps nous aborderons les travaux sur les ONG de développement en montrant les difficultés et les enjeux pour ces organisations placées au centre de la logique de développement (2.2)

## **2.1. Quand le développement est perçu comme une nouvelle forme de colonialisme : quid de l'appropriation et de la durabilité des projets**

L'histoire du développement est analysée dans une perspective sociohistorique par plusieurs auteurs (Rist, 2013, Charmillot, 2007, Latouche, 1996, Olivier de Sardan, 2000).

Dans les années 2000, un tournant dans les politiques de l'aide amène les auteurs à se recentrer sur la thématique des arènes politiques locales et la recomposition des pouvoirs locaux (Bierschenk et Olivier de Sardan, 1998; Jacob, 1998; Olivier de Sardan et Tidjani Alou, 2009), sur les services publics surtout en matière de santé (Jaffré et Olivier de Sardan, 2003), puis vers celle de la gouvernance (Blundo et Le Meur, 2009), de la bureaucratie (Olivier de Sardan, 2008) et de la corruption (Blundo et Olivier de Sardan, 2007).

La recherche anglo-saxonne s'est davantage attachée à étudier les institutions d'aide et les questions du courtage (Lewis et Mosse, 2006). Ces travaux dévoilent les effets structurels d'une aide massive sur les sociétés et les institutions (Bayart, 1999).

Dans cette perspective critique, les auteurs qui étudient les pratiques du développement au sein des arènes locales, montrent que les acteurs qui véhiculent le développement sont « *des ethnocentristes naturellement appelés à s'ignorer comme tels.* » (Charmillot, 2008, p. 127). Ce phénomène concerne l'ensemble des intermédiaires de la diffusion de l'aide et pas seulement les pourvoyeurs d'aide occidentaux. Pour parler de ce phénomène les sociologues parlent de dépendance d'itinéraire ou dépendance de sentier. Ce terme exprime cet ancrage dans un cadre de pensée, dans une philosophie déterminée (Charmillot, 2008).

La littérature sur les conséquences de ce phénomène est extrêmement riche. Nous faisons le choix de présenter trois points saillants : les difficultés de contextualisation (**2.1.1**) et de représentation dans la relation de l'aide (**2.1.2**), puis l'approche de « populisme bureaucratique » de Chauveau (1994) afin d'identifier le comportement inhérent d'un « développeur » en situation de développement (**2.1.3**). Le but étant d'éclairer les raisons pour lesquels les projets ne permettent pas toujours d'avoir un impact sur les conditions de vie des populations locales.

### **2.1.1. Le manque de contextualisation des projets de développement**

Les projets souffrent d'une absence de contextualisation. Lecomte (1986) insiste sur la vision descendante du développement qui selon lui ne permet pas réellement l'intégration des populations concernées dans l'élaboration et la mise œuvre du projet. Selon lui, les institutions

de l'aide formulent les besoins et identifient les capacités des populations à absorber le projet. En effet, les projets interviennent dans des systèmes sociopolitiques qui limitent leur capacité à mobiliser les populations cibles à cause d'une méconnaissance des contextes et des différences de représentation. « *Les projets sont en outre régulièrement perçus comme des tentatives de contournement d'administrations souvent défailtantes ou perçues comme telles par les bailleurs.* » (Garnaud et Rochette, 2012). Certaines critiques concernent également les experts internationaux du développement. Leur place hégémonique (*Ibid.*) se matérialise dans toutes les phases du projet. De la conception à la mise en œuvre, des consultants sont sollicités. L'implication de ces consultants ne permet pas toujours de garantir une meilleure contextualisation des projets ni de faire émerger des capacités de développement au niveau local (Bierschenk, 1991 ; Olivier de Sardan, 1995).

### **2.1.2. Les différences de représentations entre les « développeurs » et « les développés »**

La logique même de l'aide au développement est perçue de manière différente selon les caractéristiques culturelles et sociologiques des parties prenantes d'un projet. Bien souvent, l'aide pour les parties-prenantes locales ne veut pas dire la même chose pour les bailleurs ou les porteurs d'un projet (Akrih, 2013 ; Charmillot, 2008). Par exemple, dans certains villages africains, aider quelqu'un est associée au système lignager et revêt un caractère ethnique et ségrégationniste que l'on ne peut ignorer. En ce sens et de manière plus générale, Charmillot (2008) montre combien les représentations qui conditionnent les pratiques de développement des organismes internationaux sont éloignées des réalités de terrain. Les institutions qui fournissent l'aide optent davantage pour une logique de contrôle, de jugement, de notation et de sanction, que pour un réel accompagnement fondé sur une relation de confiance et une prise en compte de la réalité des parties prenantes locales. En effet, ces institutions utilisent un jargon spécifique appartenant aux champs de l'évaluation statistique et de la réussite d'un projet. En découle, dès lors, un système hiérarchique (Traoré, 2008) entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent.

En donnant la parole à trois figures d'acteur d'un projet de développement au Burkina Faso, Charmillot (2008) questionne les ambiguïtés concernant la confrontation des représentations. Elle cherche : « *quelles significations recouvrait la notion de l'aide dans l'organisation sociale endogène et quelles étaient les ressources à disposition pour créer des alternatives aux processus d'aide actuels ?* » (Chamillot, 2008, p. 127). Elle s'inscrit dans une démarche



interactionniste « historico-sociale » relative au paradigme de la compréhension et donne une grande importance au langage. Elle propose des explications au travers des discours des acteurs exposant un certain nombre d'ambiguïtés concernant la solidarité Nord-Sud.

1. La première explication vient du « caractère naturel » que revêt le développement pour ceux qui apportent l'aide (Chamillot, 2008). Les paramètres d'évaluation statistique de réussite d'un projet, ou même une définition de ce que devrait être le développement sont forcément véhiculés par des personnes du nord transposant leurs normes, valeurs ou indices découlant de leurs représentations. Les attentes internationales conditionnent le champ du développement et même si un organisme se voudrait différent, il serait contraint de respecter des logiques internationales de l'aide au développement. Charmillot stipule à ce titre que « *le langage de l'aide est consubstantiel à celui du développement. Les alternatives pour s'en détacher sont dès lors extrêmement difficiles car ce langage est comme une seconde nature.* ». (p. 128).
2. Une seconde explication est appréhendée autour de la question du « don ». L'agent de l'ONU soulève que les institutions d'aide ont souvent tendance à contrôler, juger, noter ou sanctionner mais pas à accompagner « *comme pourrait le faire un ami pour avancer ensemble dans les difficultés.* »<sup>27</sup> (Chamillot, 2008, p. 135). Or, selon Mauss, le don n'est jamais gratuit (Mauss, 1924). On attend de l'aide, des résultats, ce qui instaure un système hiérarchique et une quête de légitimité entre celui qui donne et celui qui reçoit (Traoré, 2008). Le chargé de mission interrogé explique que : « *aider c'est ne plus être aidé, or donner n'aide pas à se passer de l'aide* » (Charmillot, 2008, p. 135). Il faut parvenir, selon l'auteur, à créer une relation de confiance par le respect et la valorisation de ce qui est et apparaît comme la condition *sine qua non* pour que l'aide retrouve un sens. Mais cela dépend de la prise en compte de la culture : « *la culture, dans la signification pleine que la tradition anthropologique donne à ce terme, est ce qui donne sens à la réalité humaine et sociale [...], la culture est ce qui permet de trouver une réponse au problème de l'être et de l'existence* » (Latouche, 2004, p. 107).

Charmillot (2008) propose des solutions en expliquant qu'il faut orienter l'aide du côté du sens c'est-à-dire du côté de la culture. L'auteure propose un exemple à partir du système lignager : « *les projets de développement n'ont jamais tenu compte des structures sociales existantes, à savoir le système lignager, mais ont d'emblée imposé comme modèle les associations ou groupements. Or, ces structures sont séculaires, la colonisation, l'arabisation, le choc des*

---

<sup>27</sup> Extrait de discours retranscrit dans l'article de Chamillot (2008).

*cultures occidentales à travers les radios et tout le reste n'a pas changé. De fait, l'africain est resté lignager<sup>28</sup> et ethnique, on ne peut pas supprimer les ethnies. L'âme africaine a toujours été ségrégationniste et ethnique, je ne dis pas que c'est une qualité, je dis qu'il ne faut pas négliger cette dimension culturelle » (Chamillot, 2008, p. 136). Ainsi, dans les villages africains, aider est soit un droit que l'on doit aux enfants ou aux personnes âgées, soit un soutien pour une personne interne à la communauté pour éviter de demander de l'aide de l'extérieur. L'aide au développement véhiculée par les ONG est perçue par les villageois comme de l'aide que l'on fournirait à une personne âgée qui est en train de mourir. Une fois que l'on part c'est le projet qui s'arrête.*

Cette enquête divulgue les malaises découlant des programmes de développement au travers des parties prenantes. Les projets d'aide induisent de fait une analyse de la nature des rapports sociaux et des relations. Les rapports sont, à ce jour, toujours trop asymétriques d'après ce qu'en démontre l'auteure. Il faut non pas considérer l'aide comme un outil de domination mais « *dans une perspective de reconnaissance de l'autre* » (Chamillot, 2008, p. 135).

À travers cet exemple nous montrons les risques d'un projet décontextualisé. Bien d'autres enquêtes montrent ces phénomènes, notamment traitant de projets éloignés des contextes politiques, des systèmes de pouvoir, des cultures, etc. L'un des problèmes majeurs auquel se confrontent les projets de développement est l'absence de prise en compte des représentations des différentes parties prenantes dans la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des projets (Chamillot, 2008). Pourtant, s'interroger sur la compréhension que les parties prenantes ont de l'action qui est menée pourraient favoriser la relation entre les « développeurs » et « les développés » et comprendre comment rendre plus durable les interventions de développement.

### **2.1.3. Le « populisme bureaucratique » inhérent à la gestion de projet de développement**

Les recherches critiques sur les projets de développement formulent principalement un reproche que l'on peut résumer à travers le concept de « populisme bureaucratique ». Ce concept est développé par Chaveau (1994), puis repris et explicité par Lavigne Delville (2011). Il signifie que les représentations de la forme idéal-typique que doit prendre le développement pour les « développeurs » dépend de l'histoire occidentale. Ce qui entraîne une logique bureaucratique

---

28 Le lignage est un ensemble de personnes (y compris les morts) qui descendent d'un même ancêtre (homme ou femme). Pour une définition extensive et typologique des systèmes lignagers en Afrique de l'Ouest, voir R. Horton, « Stateless society in the history of west Africa », dans A. Ajayi, M. Crowder (sous la direction de), *History of West Africa*, New York, Longman, 1971.

où les « développeurs » s'identifient à des « *agents de progrès organisant le transfert du modèle bureaucratique (et accessoirement démocratique) pensé comme universel tant au plan de sa légitimité que de son efficacité* » (Lavigne Delville, 2011).

Chaveau qualifie de « populisme bureaucratique » cette combinaison structurelle et paradoxale, inhérente aux dispositifs de développement.

C'est principalement pour expliquer le phénomène de reproduction de la culture du développement lors des démarches participatives que Chaveau développe ce concept.

Les deux composantes du modèle participatif de développement sont :

- L'organisation bureaucratique comme « idéal type d'autorité légitime ».
- Le populisme comme conception « idéale typique » que se représentent les « développeurs » de leurs rapports aux populations locales. La logique populiste correspond aux représentations que les « développeurs » ont des développés. Cette logique a aussi des conséquences dans la relation entre « développeurs » et « développés ». Deux registres vont jouer parallèlement. Les « développeurs » vont adopter à la fois une posture populiste où ils vont valoriser le peuple, son autonomie, ses capacités, et en même temps une posture misérabiliste où ils montrent aux peuples ses manques, sa dépendance et la domination qu'il subit.

Ainsi, les critiques, fréquentes du développement proviennent de cette confrontation et ces ajustements sans fin entre les stratégies paysannes incarnées par l'hétérogénéité sociale et économique des sociétés locales et les stratégies des opérateurs de développement soumis à un caractère politique et contraignant de leur action. Or, la coexistence de ces deux logiques ne va évidemment pas de soi. Elle génère des contradictions permanentes. Elle suscite des débats et des critiques internes permanentes, « *aboutissant à des mouvements de balanciers en faveur de l'une ou de l'autre.* » (Chaveau, 1994, p. 45-46).

Une autre littérature éclaire les arènes du développement à travers des analyses des ONG de développement. Étant au centre de la relation entre les bailleurs de fonds et les parties prenantes locales ces ONG sont considérées dans la littérature comme les courtiers du développement (Chaveau et Olivier de Sardan, 2000).

### **1.1. Une lecture processuelle et « symétrique » des projets**

Nous présentons les travaux des anthropologues du développement de l'association pour l'anthropologie du changement social et du développement (APAD) qui ont procédé à des

recherches sur des projets de développement. Les questions que soulèvent les socio-anthropologues du développement lorsqu'ils étudient les projets sont relatives aux ingrédients qui permettent le « succès » ou « l'échec » d'un projet à partir des processus qui sont mis en œuvre tout au long de la construction d'un réseau d'acteur (Lavigne Delville, 2011, 2015 ; Jacob et Lavigne Delville, 2016).

Ces travaux veulent dépasser deux limites de la littérature sur les projets de développement :

- La première concerne la littérature sur les FCS. Selon Lavigne Delville (2011) ces travaux cherchent à établir les limites d'un projet sans en expliquer les causes. Cette littérature fournit, selon cet auteur, des analyses *a posteriori* par une image « photographique » du projet. Il rajoute que leurs cadres méthodologiques centrés sur les critères d'évaluation internationaux ne fournissent pas une analyse approfondie des pratiques et n'expliquent pas pourquoi tel projet a mieux réussi que tel autre (Lavigne Delville, 2015).
- La seconde limite concerne la littérature critique du modèle dominant. Lavigne Delville s'inscrit dans ce courant de recherche. Toutefois, il considère que ces travaux sont trop centrés sur les effets structurels externes des projets. Selon lui, se concentrer uniquement sur les effets empêche d'analyser en profondeur le processus du projet, sa réalisation, son appropriation ou son détournement. Il prend pour exemple la recherche de Caratini (2005) qui s'attache à analyser un projet d'électrification rurale en mettant en avant le « rapport de développement » qu'elle considère comme un rapport politique d'ingérence de domination inhérent à la relation « d'aide ». À partir d'un tel postulat, Lavigne Delville (2011) explique qu'il devient impossible d'étudier le déroulement réel du projet, la réappropriation et les transformations de gestion que les parties prenantes en font. Lavigne Delville procède à la relecture de deux études de cas à la suite desquelles il formule les constats suivants : les nombreuses études anthropologiques sur le développement centrent leur analyse sur les perceptions des acteurs locaux et n'interrogent pas l'intervention elle-même. Ainsi, « *le cadre institutionnel et organisationnel, les équipes et leur composition, les pratiques effectives des agents, l'analyse qu'ils font de la situation dans laquelle ils agissent et des problèmes posés par leur intervention : rien de tout cela ne fait partie de l'analyse* » (Lavigne Delville, 2011, p 202). De plus, de telles approches laissent peu entrevoir les façons de penser des acteurs qui gèrent le projet, leurs schémas de pensée et les réalités qu'ils perçoivent sur le terrain (*Ibid.*).

Selon les anthropologues, il faut, à l'inverse, ouvrir les boîtes noires des pratiques de gestion dans une perspective processuelle en suivant leurs effets tout au long des démarches de développement.

Pour cela, ils mobilisent la sociologie de la traduction qu'ils considèrent comme un modèle pertinent pour l'analyse des projets de développement pour deux raisons :

- Elle repose sur une méthodologie d'analyse processuelle éclairant la construction des réseaux d'acteurs.
- Ce qui permet de fournir une analyse « symétrique » entre les pratiques des « développeurs » et les impacts pour les développés et entre les réussites et les échecs des projets.

Lavigne Delville (2011, Jacob et Lavigne Delville, 2016) dresse une analyse et une présentation des premiers travaux qui font l'adaptation des concepts et des questionnements de la sociologie de la traduction aux projets de développement. Cet auteur explique que sont ceux de Mosse (2005) et Rottenburg (2009) qui se prêtent à cet exercice. Dans son ouvrage *Cultivating development*, Mosse (2005), retrace son expérience de 10 années de consultant en appui à « *Indo-British Rainfed Farming Project* » financé par la coopération britannique. Rottenburg (2009), utilise le cas du projet de développement fictif d'amélioration des réseaux d'aqueduc en Afrique subsaharienne pour examiner les problèmes de normalisation sur les territoires. Son ouvrage *Far-Fetched Facts* (2009) raconte l'histoire de ce projet à partir d'un angle original mettant l'accent sur les technologies inscrites dans les interactions entre la banque de développement, les experts internationaux et les gestionnaires locaux.

Selon Lavigne Delville (2011 ; Jacob et Lavigne Delville, 2016) ces deux ouvrages se concentrent sur les pratiques des acteurs de l'aide. Ils reviennent sur l'incertitude inhérente à toute intervention de développement et sur les paradoxes dans lesquelles les relations et les orientations des projets sont plongées. Ils s'interrogent aussi sur les disjonctions entre « *policy model* » le design des projets, les pratiques et sur l'enjeu de constituer et maintenir des réseaux d'acteurs, tant pour tenter d'avoir une emprise sur des réalités complexes, que pour imposer et maintenir des interprétations de l'action (*Ibid.*).

L'objectif pour les anthropologues du développement est de mobiliser la sociologie de la traduction pour parvenir à tenir compte des « développeurs » non pas comme un tout homogène mais de prendre en compte les jeux d'acteurs au sein des équipes projet (Lavigne Delville, 2011 ; Mosse, 2005). Car en effet, cette théorie est créée pour appréhender les innovations ou

les projets comme des construits sociotechniques (Latour, 1992), ce qui permettrait autant d'analyser les pratiques des « développeurs » que de voir leur impact à travers la construction ou non d'un réseau d'acteurs au niveau local.

Selon Mosse (2005), le succès ou l'échec d'un projet ne peut être anticipé. Cela dépend de la capacité des acteurs à recruter en continu des appuis et imposer « *une cohérence croissante à ceux qui les mettent en question ou s'y opposent* » pas dans un rapport de force mais dans des espaces de concertation, de négociation d'intéressement et d'enrôlement des acteurs qui se construit dans le temps (Callon, 1986).

Dans cette perspective, les anthropologues du développement se centrent alors sur les raisons des échecs ou des succès des projets en réalisant une analyse processuelle pour comprendre comment les porteurs du projet parviennent à l'inscrire dans une réalité (Jacob et Lavigne Delville, 2016, p. 7).

#### CONCLUSION DE LA SECTION 4

Cette section nous a permis de présenter les travaux que nous retenons pour appréhender le projet CDS et surtout qui nous semblent pertinents pour dépasser les limites de l'analyse des projets de développement.

Pretty (1995) présente une typologie et une méthodologie d'analyse de la participation qui paraît intéressante pour comprendre ce phénomène comme un processus à partir des pratiques menées lors d'un projet. Nous pensons qu'en mettant à l'épreuve cette dimension en mobilisant les travaux de Pretty (1995), nous pourrions effectuer une analyse précise de l'impact du projet pour les parties prenantes locales.

Par ailleurs, certaines recherches tentent de dépasser les limites scientifiques des travaux sur les projets de développement. En effet, celles des anthropologues du développement tentent d'appréhender la mise en œuvre des projets à partir des pratiques des gestionnaires afin d'identifier la manière dont ils favorisent la construction d'un réseau d'acteur. Le but étant de faire une analyse processuelle de l'histoire d'interventions de développement dans un secteur particulier. Ils mobilisent le modèle de la sociologie de la traduction pour comprendre la réalisation des projets et ainsi mettre en lumière les pratiques et le travail actif de « *négociation, intéressement, construction d'alliances, ajustements, qui, à tous les niveaux de l'action, est indispensable pour permettre à un projet d'exister et de se concrétiser* » (Jacob et Lavigne

Delville, 2016, p. 8). Selon eux, la mise en lumière des pratiques de négociation et d'enrôlement, la construction et la stabilisation de réseaux socio techniques autour d'un projet, sont autant de dimensions faisant largement écho aux enjeux récurrents des projets de développement. Surtout, en se focalisant sur les gestionnaires de projet ils analysent les conséquences du projet pour les « développeurs » et les développés de la même manière.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre avait pour but de présenter la littérature sur les projets de développement afin de retirer les enjeux théoriques pour mener à bien notre recherche.

Nous avons d'abord démontré que les projets évoluent dans un contexte soumis à des réglementations et des orientations stratégiques émanant de politiques et de logiques internationales majoritairement dominées par les puissances occidentales. Cet environnement est donc géré par des bailleurs de fonds exigeant une certaine performance des projets qu'ils financent. Ceci n'est pas sans conséquence sur la gestion des projets de développement. Les projets sont encore menés de façon déterministe : les experts du développement procèdent à des transferts encore mécaniques des facteurs considérés comme étant les déterminants des transformations sociales : la technologie et le capital financier.

Nous avons aussi présenté les perspectives critiques de ce modèle. En Europe, la socio-anthropologie a apporté une réelle plus-value dans la compréhension des conséquences de l'intervention de l'aide au sein des communautés locales. La littérature s'est principalement concentrée sur l'échelle locale. Le constat qui est fait, dans la majorité de ces études, repose sur l'hétérogénéité des acteurs, des logiques et des intérêts, des difficultés à favoriser l'action collective, à tous les niveaux de l'intervention de développement (entre instances de décision, départements techniques, administrations locales), entre bailleurs et État, entre tutelles, bailleur et opérateur, etc. (Lewis et Mosse, 2006). En revanche, la littérature s'est peu attachée à fournir une description et une analyse fine du déroulement et du cycle de vie d'un projet de développement. Les processus de réalisation des projets sont en effet très peu étudiés (Lavigne Delville, 2015).

D'autre part, la montée en puissance des projets dit « participatifs » ont accompagné une transformation de l'aide où les acteurs locaux sont considérés comme au centre des démarches. De plus, avec la montée des projets participatifs, une réorientation de l'aide s'est faite sur des projets locaux, avec de multiples partenaires où les montages institutionnels se complexifient où les incertitudes contractuelles et institutionnelles sont d'autant plus grandes (Lavigne Delville, 2012).

Même si les auteurs présentent la participation comme un moyen de surmonter les démarches descendantes, la gouvernance participative a tendance à renfermer une dimension formelle au niveau des processus, des contraintes procédurales et instrumentales qui la caractérisent (Van der Hove, 2001).



Dans l'ensemble de la littérature que nous avons présentée, les projets de développement ne sont dès lors pas abordés sous leur dimension processuelle.

Au regard de la littérature, nous sommes particulièrement convaincue que les projets de développement s'inscrivent dans une histoire complexe d'une division du monde. C'est pourquoi nous adhérons plutôt à la perspective critique du développement. Cette histoire se traduit dans les politiques publiques mais aussi dans les pratiques des projets de développement. Bien que les pratiques aient évolué vers une plus grande participation des parties prenantes locales, les évaluations des projets ne présentent pas une analyse de l'itération et de l'évolution du changement au cours de la démarche de développement.

Nous considérons que les recherches sur les projets de développement pourraient aussi se concentrer sur les processus des projets de développement - c'est-à-dire sur la construction des dispositifs et des pratiques, dans une perspective sociotechnique et participative, pour identifier comment se réalise le processus de participation et de prise en compte des parties prenantes locales (Cf. chapitre 4). Nous retenons que la sociologie de la traduction présente un cadre d'analyse réunissant les différentes dimensions qui nous permettrait de répondre aux enjeux de notre recherche. En effet, l'appliquer à partir d'une analyse des pratiques des gestionnaires d'un projet d'une ONG de développement pourrait nous permettre de dégager une analyse fine du processus sociotechnique à l'œuvre.

## **2.2. Entre bailleurs et population locale : les ONG au cœur d'un positionnement complexe**

Dans les années 1990, les ONG sont devenues un sujet légitime de recherche. Olivier de Sardan reconnaît ce sujet comme « *un mode d'accès – parmi d'autres [...] – au changement social, aux pouvoirs locaux, à la « gouvernance », aux faits de développement, aux flux d'aide extérieure, aux interfaces culturelles ou sociales, aux innovations, aux transformations des représentations et des pratiques, etc.* » (1998, p. 27). Ce que l'on retient des différentes recherches sur cet objet d'étude c'est l'appréhension de ces organisations comme des « courtiers locaux du développements ». Nous retenons comme définition de ce concept celle des travaux de Olivier de Sardan et Bierschenk, 1993, p. 1 :

*« Les courtiers locaux de développement » sont les acteurs sociaux implantés dans une arène locale qui servent d'intermédiaires pour drainer (vers l'espace social correspondant à cette arène) des ressources extérieures relevant de ce que l'on appelle communément "l'aide au développement". Si l'on prend le "projet de développement" comme la forme quasi idéal-typique de l'opération de développement aujourd'hui, quel qu'en soit l'opérateur, les courtiers représentent les porteurs sociaux locaux d'un projet, ceux qui constituent l'interface entre les destinataires du projet et les institutions de développement, ceux qui sont censés représenter la population locale (ou en exprimer les "besoins") vis à vis des structures d'appui et de financement extérieures. »*

Nous étudions le positionnement des ONG entre les bailleurs et les parties prenantes locales à travers les projets de développement. Nous tentons de mettre à jour, les contraintes liées à leur positionnement de « courtier local du développement ».

Dans un premier temps nous reviendrons sur les caractéristiques des ONG de développement **(2.2.1)**.

Dans un deuxième temps nous aborderons les difficultés liées aux positionnements de ces ONG entre les bailleurs de fonds et les parties prenantes locales **(2.2.2)**.

### **2.2.1. Les caractéristiques des ONG de développement**

Les ONG agissent dans des domaines aussi variés que le développement de l'agriculture paysanne, la lutte contre des épidémies de maladies, l'alphabétisation ou l'éducation, l'accès à l'eau, aux infrastructures comme au micro-crédit mais aussi dans des territoires variés, dans des zones de conflits, de guerre, d'urgence humanitaire ou de précarité économique, sociale,

politique, écologique. Leurs actions peuvent aller du travail de terrain le plus concret, comme le creusement d'un puits en Afrique, à du lobbying auprès des plus hautes instances de l'aide au développement.

Ryfman (2009) rappelle le caractère transnational de l'activité des ONG, soit pour mener une action opérationnelle dans une autre partie de la planète, soit parce que son activité implique une relation avec une entité tierce à l'État du siège, que ce soit un autre État, une institution publique de l'APD ou d'autres ONG. Parmi les ONG travaillant dans ce milieu, une *dichotomie* est traditionnellement utilisée, distinguant les ONG « *humanitaires* » des ONG « *de développement* ».29 Nous nous contenterons de la séparation communément admise, considérant qu'au-delà des valeurs, des histoires, des identités propres à chacune de ces familles, il existe tout de même une différence fondamentale quant à la temporalité de l'action (Quéinnec, 2008). À cela s'ajoute la mission qu'elles se sont fixée. Pour les ONG de développement elle doit être d'ordre social. Elle est le fondement de l'existence d'une ONG. Elle définit la politique d'action et constitue la culture, l'identité et les objectifs stratégiques à atteindre.

Concernant les « *ONG du Sud* », Ryfman (2009) nous apprend que, jusqu'à la fin des années 1980, les Bailleurs et les institutions de l'APD n'acceptaient cette dénomination que pour les « *ONG d'appui* », qui étaient *de facto* des organisations intermédiaires qui faisaient le lien entre un Bailleur de fonds du Nord et des associations locales. Aujourd'hui, la forme projet est la voie privilégiée pour accorder des prêts ou des dons aux pays en développement. La gestion de ces projets se fait souvent en dehors des administrations publiques en place pour éviter les risques de malversation ou de soutien financier d'un régime (*Ibid.*). Très souvent les ONG ou les associations de la société civile perçoivent les fonds et ont un rôle de réalisateur de projet. Ce sont aujourd'hui principalement ces organisations qui sont sollicitées et impliquées comme opérateur d'appui ou comme organisation d'interface pour la réalisation des projets, l'étude d'impact et de faisabilité dans le « *cycle opérationnel* ».

Les ONG de développement organisent leur action avec un réseau d'acteurs ayant des intérêts différents mais rassemblés autour d'une activité qui les relie. L'ONG doit alors gouverner par « *un mode d'organisation des coopérations entre ces différentes parties, notamment par l'arbitrage de leurs possibles conflits d'intérêts* » (Ryfman, 2006, p. 6). Il existe plusieurs types de parties prenantes dans un projet géré par une ONG. Les financeurs ont un rôle déterminant

---

29 D'autres typologies permettent une description plus précise du monde des ONG. Notamment celle d'Erwan Quéinnec (2008), qui propose de distinguer : les ONG humanitaires ; les ONG d'urgence pure ; les ONG caritatives ; les ONG de parrainage ; les ONG développementalistes ; et enfin les ONG « *d'assistance technique* ».

dans la capacité d'action de l'ONG (Drucker, 1990). Leurs exigences vis-à-vis de l'organisation à qui elles confient leurs fonds sont la rigueur, la transparence, l'« accountability » et l'efficacité (Ebrahim, 2003). Ensuite, on retrouve les personnes qui travaillent pour la structure, que ce soit le conseil d'administration, les salariés, les experts et les ONG partenaires. Enfin, on retrouve les « bénéficiaires ». Appelées communément ainsi, on parlera de partie prenante locale (PPL). Ces parties prenantes locales sont au cœur des actions, ce sont les populations, les institutions, ou les organismes qui perçoivent l'intervention de développement. « *Leurs intérêts résident dans la rapidité, la qualité, la pertinence et la pérennité de l'aide apportée* » (Couprie, 2012, p. 68). Ces relations entre les ONG et les parties prenantes s'expriment notamment à travers le processus « accountability », moyen par lequel les individus et les organisations rendent des comptes à une, ou, des autorité(s) reconnue(s), et sont tenus pour responsables de leur action (*Ibid.*).

### **2.2.2. La relation ONG/bailleurs entraîne des limites dans la réalisation des projets**

Depuis les années 1990, les partenariats entre les bailleurs et les ONG sont encouragés (Naguib, Menet, 2005 ; Martinez, 2009) dans le cadre de projets de développement.

Cette évolution est présentée par Guillet (2015). Cette auteure rappelle les travaux qui expliquent que cette évolution vient d'une volonté des institutions de l'aide de rapprocher le public et privé pour réduire les coûts de l'action publique (Palpacuer *et al.*, 2010) avec l'émergence du management public (Najam, 2000 ; Beer *et al.*, 2011). D'autre part, selon Guillet (2015) ce rapprochement s'accroît pour améliorer les résultats de l'APD en sollicitant les compétences de terrain des ONG, notamment leur capacité à favoriser la participation des populations et à engendrer l'appropriation des projets (Farrington et Bebbington, 1993). La littérature met en exergue les risques que ce nouveau modèle entraîne.

- Quéinnec (2003) parle des ONG comme des organisations privées, d'intérêt général et dont la performance est liée à la mission qu'elles se sont fixée. En revanche, comme le rappelle cet auteur, les critères de performance sont différents pour les ONG que pour les organisations privées car on ne mesure pas la satisfaction des bénéficiaires (à l'inverse du client) mais celle de leurs donateurs. Plus le donateur est satisfait de l'action de l'ONG, plus grande est la légitimité conférée à cette organisation pour collecter des ressources et assurer sa survie et sa prospérité institutionnelle (Kaldor, 2003). Par cette particularité, les ONG se retrouvent alors plongées dans un dualisme contradictoire entre exigences opérationnelles attendues par les bailleurs (Ebrahim, 2003) et indépendance de décision et d'action qu'elles

revendiquent comme caractéristiques de leur identité. Ce positionnement rend donc complexe la relation entre les ONG, les bailleurs de fonds et les parties prenantes locales.

- Par ailleurs, la littérature souligne le contexte concurrentiel dans lequel sont positionnées les ONG. La course au financement favorise le risque que les ONG deviennent opportunistes et perdent de leur crédit en matière de développement participatif<sup>30</sup>.

Guillet (2015) fait l'hypothèse que l'évolution de ces relations entraîne des complications bien plus profondes liées aux caractéristiques de l'organisation actuelle de l'APD reposant sur trois conditions contraignantes : les procédures, les doctrines et le format du projet (Guillet, 2015).

Le terme de « condition » détermine les exigences formelles des Bailleurs de fonds, qui deviennent des « conditions » lors de la mise en œuvre du projet (Guillet, 2015).

Ces trois conditions sont mobilisées simultanément par Guillet pour étudier l'efficacité des projets. En effet, il analyse dans quelle mesure ces trois conditions peuvent freiner l'atteinte des objectifs et des changements durables dans les systèmes où interviennent le couple ONG-Bailleur.

- **Les procédures** : Dans une logique d'« accountability » ou de « redevabilité », les bailleurs de fonds exigent que les ONG adoptent des procédures standardisées afin qu'ils puissent suivre, contrôler et mesurer leur impact et leur responsabilité (Guillet, 2015). La contractualisation se renforce par un système procédural avec en fond l'idée de « rendre des comptes » aux autorités publiques et aux citoyens sur les méthodes et la performance des activités. Cette notion d'« accountability » renvoie à la légitimité des responsables. Pour les théories néo-institutionnelles la légitimité au sens de Suchman (1995), signifie : « *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ». Ces procédures ont été mises en place officiellement pour limiter la corruption mais elles s'accompagnent d'une série de conséquences que Guillet (2015) estime comme contraignantes. Plusieurs chercheurs montrent que ces pratiques entraînent une sélection des ONG en fonction de leur capacité gestionnaire. Seules les plus solides sur ces aspects survivent (W. Elbers et B. Arts, 2011 ; Johansson, 2003 ; Cumming, 2008 présentés par Guillet, 2015). Les compétences gestionnaires priment alors sur leurs compétences en matière de terrain, de problématisation et d'anticipation des contraintes (Ebrahim, 2002).

---

<sup>30</sup> Guillet, présente plusieurs travaux qui traitent de cette idée (Hellinger, 1987 ; Zaidi, 1999 ; Bebbington, 2005 ; Froger, 2006).

- **Les doctrines :** Guillet (2015) entend par doctrines des lignes directrices qui encadrent les projets de l'APD répandues au niveau international. Elles doivent fournir des solutions à des problèmes reconnus internationalement (Guillet, 2015). Elles trouvent leurs origines dans les travaux de « communautés technoscientifiques » composées de scientifiques, d'agents techniques du développement, d'ONG, de bailleurs, d'experts et de consultants, qui renforcent leurs capacités. On peut les comparer à des communautés épistémiques (Haas, 1992). Les connaissances produites par ces communautés doivent être utilisables (*ibid.*, p.3). Des doctrines émanent des communautés technoscientifiques et sont ensuite progressivement reprises dans le cadre d'expertises ordonnées par de grandes institutions comme la Banque mondiale et éventuellement adoptées politiquement lors d'événements internationaux comme les Sommets de la Terre (Guillet, 2015). Des grandes lignes directrices telles que la gestion communautaire des ressources naturelles (Guillet, 2015), la gestion intégrée des zones côtières (Billé, 2004), les services écosystémiques, sont autant d'exemples de concepts ayant connu ce processus de transfert de la sphère technico-scientifique à la sphère politique puis à celle d'opérationnalisation, qui va les adopter fidèlement ou non et éventuellement les faire évoluer (Guillet, 2015).

Guillet (2015) souligne que les doctrines ont pour intérêt de fournir une grammaire commune à des acteurs d'horizon différents : les techniciens des agences d'APD, les responsables de projet dans les ONG et les acteurs locaux concernés (Guillet, 2015). Cependant, les doctrines de gestion devraient, selon Guillet (2015), être adoptées par les ONG comme des logiques générales plutôt que comme des objectifs et des principes d'action standardisés. « *Cela impliquerait de replacer ces principes et leurs activités liées dans un éventail de modes d'action possibles, pour remettre au centre de la réflexion stratégique l'objectif normatif de l'amélioration de la gestion effective de la zone d'intervention* » (Guillet, 2015, p. 78).

- **Le format du projet :** Les Bailleurs de fonds financent depuis plusieurs années des projets dans le cadre de l'APD. Ce modèle est moins flexible que les anciennes modalités de financement (Olivier de Sardan, 1995a ; Bako-Arifari, Le Meur, 2001). Le financement de projets s'accompagne de procédures traditionnellement issues du secteur privé (Guillet, 2015). Les caractéristiques de la forme projet (notamment la temporalité du projet) posent la question de la capacité efficiente (Turner, 1993) à instaurer un changement durable. En effet, les limites de cette approche ont été soulevées, autant dans la littérature (Lecomte, 1986 ; Bierschenk, 1991 ; Billé, 2010 ;

Guillet, 2011 ; Garnaud, Rochette, 2012) que par les praticiens eux-mêmes qui vivent en première ligne ces limites (Guillet, Leménager, 2015). Les limites de la forme projet pour une intervention de développement sont de plusieurs ordres : la difficulté des projets à s'ancrer dans le système réel, la fragmentation de l'action publique qu'ils entraînent, l'épuisement de la participation des acteurs malgré un affichage fort sur des objectifs de participation.

Guillet met en lumière à travers une étude de cas que l'accumulation de ces trois contraintes augmente les risques d'un impact négatif sur l'efficacité du projet. Les effets cumulés de ces trois conditions sont presque systématiquement réunis dans le cadre de projets d'APD. Par exemple, « *les procédures entraînent une application standard des doctrines pouvant s'avérer non pertinentes pour la zone concernée, minimisant alors les apports que pourraient potentiellement fournir les doctrines si elles étaient mobilisées davantage comme outil de diagnostic que comme des principes transformés en activités déconnectées du contexte* » (Guillet, 2015, p. 82). D'ailleurs, les doctrines et le projet ne requièrent pas les mêmes temporalités. Les doctrines appellent à des changements sur le long terme, ce qui ne peut être borné aux temporalités du projet couvrant des périodes de deux à cinq années. En ce qui concerne les Bailleurs de fonds, la prise en compte des doctrines dans ce sens favoriserait une plus grande efficacité selon Guillet (2015), cela permettrait d'éviter que les ONG ne développent des stratégies pour gérer ces contraintes au détriment d'une concentration des efforts sur l'action.

## CONCLUSION SECTION 2

Cette section visait à présenter les approches critiques du modèle de développement. D'une part, nous avons montré les effets inhérents à toutes interventions de développement (les difficultés de représentation, de contextualisation et d'amélioration des conditions de vie des populations locales). D'autre part, dans cette démonstration, nous avons abordé les critiques associées à la littérature sur la recherche d'efficacité et de durabilité poursuivie par les travaux dominants.

Nous avons également vu que les courtiers du développement se retrouvaient dans une position complexe entre les bailleurs de fonds et les parties prenantes locales. Le poids des « conditions » inhérentes aux projets régis par l'AFD affaiblit la capacité des ONG à remplir

leur mission. De plus, les courtiers sont les acteurs qui véhiculent ce rapport déséquilibré nord/sud.

L'enjeu dans la recherche sur le développement est d'identifier les mécanismes permettant que les projets soient plus en adéquation avec les attentes, les besoins mais surtout les cultures des multiples profils d'acteurs. Pour tenter de dépasser ces contraintes, les ONG développent des compétences et déploient des dispositifs tournés vers la participation. Cette dimension est, depuis les années 1990, prônée par l'ensemble des acteurs du développement pour favoriser l'appropriation d'un projet de développement. Néanmoins, la participation n'est pas utilisée par tous les acteurs de la même manière. Nous allons développer cette idée dans la prochaine partie.



## Section 3. La participation : une pratique qui fait débat dans la littérature

---

### *Introduction*

Ce n'est qu'au milieu des années 1970, particulièrement à la suite de la conférence mondiale de 1979 sur la réforme agraire et le développement rural (CMRADR), que le concept de participation commence à occuper une place importante dans les pratiques du développement. Depuis les années quatre-vingt-dix, cette pratique s'intensifie et se concrétise en concept de développement et devient un élément crucial pour la communauté internationale. En effet, lors d'une table ronde organisée au Togo par le PNUD en 1985, les bailleurs de fonds et l'État dressent un bilan des projets de développement initiés dans le pays depuis les dix dernières années. Les résultats étant peu satisfaisants, ces acteurs sont amenés à repenser leurs approches. C'est au travers de cette réunion que le concept de « *développement local participatif* » apparaît. Il s'agit, comme le précise Blanchet : « *de mettre en place des projets destinés aux populations conçus et réalisés avec les communautés* » (Blanchet, 2001, p. 699).

Depuis, la participation est un concept au centre des discours des politiques internationales de développement. Ce concept est présenté officiellement comme ayant l'objectif premier de favoriser l'appropriation d'une démarche de développement par les parties prenantes concernées et ainsi permettre la durabilité des projets.

Dans un premier temps nous allons présenter les pratiques de la participation pour les projets de développement (3.1). Ensuite nous mettrons en lumière les perspectives critiques qui présentent les risques de la participation sous l'angle des modèles déterministes, de la reproduction du « populisme bureaucratique » et d'une forme de néocolonialisme (3.2).

### **3.1. Les pratiques de la participation dans le cadre des projets de développement**

Nous allons présenter les significations de la participation pour les institutions de l'APD (3.1.1) et ensuite nous aborderons ce que signifie pratiquer la participation sur le terrain (3.1.2).

#### **3.1.1. Les significations de la participation pour les institutions de l'APD**

La participation est présentée par les institutions de l'aide comme un modèle de résolution des problèmes basé sur le principe de la confrontation d'idées et non de l'imposition de ces

dernières par un groupe ou une personne. Oakley et Marsden (1986), lui donne la définition suivante dans le champ du développement : « *La participation est un processus actif signifiant que la personne ou le groupe en question prend des initiatives et affirme son autonomie pour ce faire* » (p. 24).

Le Fond International de Développement Agricole (FIDA, 2001) résume les atouts de la participation en disant qu'elle permet :

- D'assurer l'adéquation du projet est des priorités réelles des parties prenantes locales
- D'assurer que le projet atteint la population qu'il vise et écoute son opinion
- Renforcer la prise en charge, la motivation et donc la durabilité du projet
- Rendre le projet transparent pour les parties prenantes locales
- Produire des savoirs
- Faciliter la sensibilisation au sommet (partenariats) et à la base (en demandant des droits sur le plan politique)
- Avertir rapidement des problèmes qui peuvent déstabiliser le projet

Enfin, la participation est présentée comme un acte politique de démocratie qui permet aux voix de se faire entendre (Boukhari, 1995). Dans son rapport, le FIDA explique qu'investir des moyens pour mettre en œuvre des projets participatifs devient une priorité : « *La participation est un investissement ; elle exige plus de temps et d'argent mais à la longue, elle renforce l'impact. Les projets qui reposent sur les savoirs locaux et les priorités ont plus de chances d'être durables parce qu'ils sont pertinents et acceptables pour les bénéficiaires.* ». On constate une nette évolution des politiques internationales de développement. Néanmoins, sur le terrain la manière de réaliser des projets participatifs diffère d'une organisation à l'autre.

### **3.1.2. La participation en pratique dans les projets de développement**

L'apprentissage des techniques de développement vont se concentrer sur l'enjeu de la participation. En effet, les gestionnaires de projet sont formés à la mise en pratique de ce principe. Dans cette perspective, la cause de la non-participation de ces derniers proviendrait, essentiellement de la domination de groupe ou d'individu sur d'autre groupe ou d'autre individu (Buvat, 2003).

Buvat (2003) s'est prêté à l'exercice de la lecture des manuels concernant la participation. Il dresse une analyse et explique que les gestionnaires de projet doivent poursuivre la mise en application de ce principe dans l'optique de passer d'une organisation verticale à une organisation horizontale en imaginant que le pouvoir décisionnel s'agence autour de deux

concepts sous-jacents : l'égalité entre les membres d'un projet et la liberté d'expression. Nous synthétisons l'approche de Buvat (2003) de la manière suivante :

- Dans une approche participative, l'égalité se matérialise à travers la liberté d'expression entre les différentes parties prenantes. L'idée de favoriser la participation de l'individu peut être rapprochée de celle consistant à « *modifier le comportement et les attitudes de ceux qui sont habitués à dominer et aussi de donner aux parties primordiales davantage de voix au chapitre.* ». (Hildyard, Hedge et Redy, 1998, p. 28).
- L'expression de l'individu est le deuxième aspect prôné dans l'approche participative. Ce principe découle du postulat selon lequel si les personnes parviennent à s'exprimer individuellement, elles peuvent saisir leur capacité propre, elles prennent confiance et se sentent valorisées dans le projet. La démarche de participation est basée sur l'idée que l'expression de chaque personne « *devrait être considérée comme un besoin fondamental d'épanouissement personnel* » (Hildyard, Hedge et Redy, 1998, p.31). C'est aussi repositionner les connaissances de chacun sur un même pied d'égalité et donc laisser place à une plus grande richesse, une plus grande créativité pour le projet.

Cette approche s'inscrit dans la perspective d'amener les acteurs à considérer « *le développement comme un processus dans lequel les différents acteurs négocient les différentes décisions à prendre.* » (Buvat, 2003). L'individu est alors positionné au cœur du processus de développement et dans une logique de participation il est considéré comme un être libre d'agir dans son milieu social. Cette liberté est présentée par les défenseurs de cette approche comme la condition première à l'épanouissement de la personne. C'est dans cette idée que la participation est assimilée à la seule voie possible de développement pour les défenseurs de cette démarche.

Plusieurs outils méthodologiques sont créés pour favoriser ce principe dans les démarches de développement<sup>31</sup>. Ces outils sont construits suivant certains principes directeurs pour atteindre l'égalité, la liberté d'expression et l'organisation horizontale dans la prise de décision : ne privilégier personne et répartir les tâches ; favoriser la prise de décision de type collégial.

Cette approche est traduite dans la pratique à travers différents outils qui ont été développés pour faciliter sa mise en œuvre au regard de ces principes. La méthode accélérée de recherche participative (MARP) par exemple est élaborée à partir du postulat que pendant des années les projets ont imposé leurs visions et philosophies aux populations. À présent, « *les méthodes participatives mettent l'emphase non seulement sur l'auto-analyse par les populations locales*

---

31 La PAIQ et la MARP sont deux outils mobilisés pour mettre en œuvre la participation. Voir « Application du PRA et MARP en milieu urbain », Tananarive, PAIQ, Février 1996.

*mais également et surtout sur la capacité donnée à celles-ci de définir leurs propres objectifs, de poursuivre leurs propres priorités et de jouer un rôle central dans la prise de décision. »* (Buvat, 2003). La participation requière donc la mobilisation de nouvelles méthodologies d'action. L'idée est donc de chercher à adapter l'aide en transformant les outils afin d'être au plus proche des attentes et besoins des populations.

Dans la littérature scientifique, on retrouve des travaux critiques face à cette pratique. Selon Hildyard, Hedge et Redy (1998) il ne suffit pas de rassembler des individus autour d'une table pour que la participation ait lieu. De plus, ce principe n'est valable que si « *les acteurs concernés ont tous le même pouvoir de négociation et que les inégalités entre parties ne sont que des questions techniques.* » (Ibid., p. 28). Nous allons mettre en lumière les perspectives critiques de la participation afin de comprendre les enjeux liés à la pratique de ce concept.

### **3.2. Participation : une pratique reconnue comme galvaudée dans la littérature**

Le principe de participation est reconnu et exigé par les bailleurs de fond car il est l'un des garants de leurs investissements. À présent la participation fait partie de toute conception de projets de qualité. Pourtant ce principe est loin d'être systématiquement intégré aux techniques de gestion de projet de développement et, lorsqu'il est intégré, il présente parfois certaines limites suivant son mode d'opérationnalisation. Nous présentons trois ensembles de travaux pour expliquer les limites de la pratique de la participation. Les premiers travaux présentent le caractère exogène de la participation en situation de développement (3.2.1). Les deuxièmes abordent deux formes de pratiques de la participation, déterministes et interactionnistes (3.2.2). Les troisièmes étudient les pratiques de la participation et ses limites dans la production d'une action collective (3.2.3).

Enfin, nous mettrons en lumière les enjeux théoriques pour analyser au mieux la participation dans le champ du développement (3.2.4).

#### **3.2.1. Le caractère exogène de la participation en situation de développement**

Bien qu'établi depuis un certain nombre d'années, le concept de participation recouvre certains paradoxes dans son application. En effet, plusieurs recherches montrent que la compréhension actuelle de ce concept n'est pas chose aisée tant la diversité de son application est grande. Buvat

(2003) relève ici que la participation revêt un caractère endogène et non pas exogène, et qu'elle devrait permettre à des individus d'agir librement au sein de leur groupe social.

Néanmoins, dans le domaine du développement, l'aspect endogène est plus difficile à faire émerger du fait de la complexité des interventions extérieures. Dans ce domaine, les organisations œuvrant pour le développement se saisissent de ce concept comme un moyen ou un outil pour justifier leur intervention auprès des populations. Selon Constantin et Compagnon (2000 p. 72), la participation se scinde en deux grandes approches dans une démarche de développement :

1. « La participation en tant que « moyen » est une technique par laquelle celui qui s'en réclame le fait parce que cela permettra au gestionnaire d'atteindre ses objectifs préétablis ». Dans ce cas, « la population « participante » n'est qu'un outil utilisé pour atteindre un but sur lequel elle n'a ni son mot à dire, ni contrôle »
2. « La participation en tant que « fin » est un processus permettant d'établir confiance et solidarité entre populations rurales, c'est alors une donnée dynamique, inqualifiable et essentiellement imprévisible »

Ces deux approches présentent la participation comme exogène. Néanmoins le degré d'exogénéité peut prendre plusieurs formes comme le présente Meister (1977). En effet, la participation peut être soit « spontanée », c'est-à-dire lancée par des initiatives locales volontaires sans intervention extérieure ; soit « induite », incitée par l'extérieur et non pas par la communauté locale ; ou encore « forcée » quand la communauté locale est, de différentes manières, contrainte à s'impliquer contre son gré. À part dans le cas d'une participation « spontanée », la mise en œuvre d'un tel concept vient souvent des schémas conceptuels extérieurs au mode de pensée et de structuration des parties prenantes locales des projets.

Bien que la participation soit un enjeu central pour dépasser les défis des projets de développement, elle doit cependant demander une attention particulière quant à sa mise en œuvre. En effet, susciter la participation dans une démarche de développement peut finalement se traduire par l'imposition d'un modèle de coordination de projet. Nous allons à présent approfondir ce point.

### 3.2.2. Entre un modèle interactionniste ou déterministe : les approches méthodologiques de la participation

La participation nécessite certaines compétences pour ne pas « causer de façon non intentionnelle des préjudices à la communauté » (Assogba, 2010). Selon Assogba (2010), une démarche participative doit s'inscrire dans la durée et être intégrée dans toutes les phases du projet. Pour cela, le canevas et le cycle de projet exigé par les bailleurs doit pouvoir s'adapter à de tels modèles.

La littérature sur les approches participatives suggère d'analyser la réalité des pratiques et du terrain pour ne pas s'arrêter aux recherches a posteriori rendant compte des résultats de la démarche et non pas de la mise en œuvre réelle. Plusieurs études de cas montrent que les pratiques participatives (prônées dans les programmes internationaux de développement) n'aboutissaient pas à une amélioration des conditions de vies sociales, sanitaires et économiques. Pour comprendre ce décalage entre prescription et réalité, il faut d'abord savoir que la participation des populations pose certaines difficultés car « *fondamentalement fondés sur la rationalité technique, ne prenant pas en compte les logiques des systèmes de production paysans, ces modes d'intervention ont eu des effets limités sur l'amélioration des conditions économiques et sociales des populations rurales* » (Gu-Konu, 1984, p. 483, cité par Assogba, 2010).

Dans son article de (1999) Assogba fait ressortir une double lecture des programmes participatifs proposés par les institutions. En effet, il estime que le concept de participation se gradue entre une participation plutôt déterministe et une participation plutôt interactionniste et qu'il est nécessaire de faire cette distinction pour comprendre ce qui se joue dans les programmes de développement :

- Le paradigme déterministe influencé par le positivisme (Rostow, 1963). Les experts du développement s'inspirant de ce paradigme « évacuent les acteurs sociaux concernés du processus du développement. Ce dernier est réduit à une simple question de transfert « mécanique » des facteurs définis comme les déterminants des transformations sociales nécessaires à « l'évolution » d'une société sous-développée : la technologie et le capital financier » (Assogba, 1989, p.150). Selon Berger (1978), il résulte que « les perceptions, les valeurs et l'univers

*symbolique des bénéficiaires des projets ne sont guère pris en considération dans le processus* » (Berger, 1978, p. 221).

- Le paradigme interactionniste de type wébérien (Boudon, 1984 ; Mendras et Forsé, 1983). D'après ce paradigme, les projets de développement sont considérés comme des processus longs avec plusieurs phases dans lesquelles doit être introduite la participation de tous les acteurs concernés, notamment les parties prenantes locales. Elles doivent principalement participer à toutes les démarches du projet et partager les responsabilités, le pouvoir de décision et les bénéfices qui en découlent (Assogba, 1999).

Le paradigme interactionniste suppose que les agents de développement tiennent compte dans le processus de réalisation d'un projet, des croyances, des motivations, de la rationalité économique et des stratégies des populations (Assogba, 1999). Il est donc indispensable de distinguer les deux formes de participations et de ne pas s'arrêter à la simple énonciation de ce terme sans analyser les pratiques réelles des acteurs. Assogba (1999) souligne que le défi des associations s'inscrivant dans ce champ est de saisir la culture du milieu d'intervention, de connaître et de tenir compte des stratégies, des motivations et des aspirations des populations concernées, appréhender la logique des acteurs et le contexte social, et ceci dans toutes les phases d'un projet.

Ce paradigme interactionniste a été pris en considération dans le champ de l'aide au développement vers la fin des années 1970. Néanmoins le paradigme déterministe reste dominant dans la pratique du développement. Tandis que l'on constate un échec important de ces pratiques persistantes, la recherche tente dans ce domaine de mettre en évidence que le développement d'une communauté ne peut se faire en dehors de la logique sociale, culturelle et économique de ses membres. C'est à partir de ce moment que la littérature et les débats sur la politique du développement « *mettent de plus en plus l'accent sur l'importance des perceptions et des valeurs indigènes et la désirabilité de chercher des alternatives à la transplantation mécanique des modèles institutionnels occidentaux* » (Berger, 1978, p. 200).

Mais adopter ce positionnement appelle à ce que les recherches s'y intéressent en profondeur. Or nous avons vu que les travaux dominant le champ du développement sont ceux qui restent dans une logique déterministe car ils cherchent à identifier les facteurs clés de succès pour la rentabilité du dispositif de l'APD.

### **3.2.3. Favoriser la participation pour une action collective autour d'un projet : une difficulté pour tous les « développeurs »**

Les causes des problèmes d'efficience, de durabilité et de légitimité des projets sont résumées à travers les limites de la pratique de la participation dans un article sur la gestion de la ressource en eau (Tessier, 2018). Dans ce domaine du développement, la participation est reconnue et avérée absolument nécessaire pour que l'approvisionnement en eau potable puisse perdurer dans le temps. De plus, ce domaine touche la gestion des terres et entraîne forcément une collaboration entre des populations locales, des paysans, des institutions locales et nationale, des ONG et/ou des experts ingénieurs. Pour autant, malgré cette gestion tournée officiellement vers de la participation, les projets s'avèrent essayer très souvent des échecs. L'exemple proposé dans cet article dévoile les différentes raisons des échecs de la pratique de participation

2. La première raison exposée explique que le monde rural est appréhendé par les « développeurs » comme un tissu homogène de communautés locales. Ces dernières sont dès lors prise en compte comme « des unités socio-économiques élémentaires » (Tessier, 2018). Les « développeurs » vont dès lors appliquer un modèle standard de gestion sans chercher à l'adapter aux réalités du terrain (Lavigne Delville, 2009) sachant que toute communauté locale est traversée, comme dans toutes les sociétés du monde, par des conflits, des enjeux de pouvoir, des inégalités économiques, etc. (Papin et Tessier, 2002).
3. La deuxième raison vient du fait que, dans un projet de développement, on retrouve des pratiques qui reposent sur l'idée que toute forme d'action collective va émerger et se structurer spontanément du seul fait que les acteurs partagent une unicité d'objectifs et d'intérêts. Cette vision nie les réalités empiriques où tous les acteurs ne participent pas de manière identique et à valeur égale dans un processus de gouvernance participative (Ostrom, 2009).
4. Troisièmement, les courtiers du développement ont tendance à oublier de questionner ce qui pousserait les parties prenantes locales à participer et mutualiser leurs efforts en vertu d'une action collective.
5. Enfin la quatrième raison présentée repose sur le décalage entre le « temps du projet », qui est déterminé et rythmé par un enchaînement d'action planifiées, et le « temps des paysans », qui souvent souhaitent disposer d'un temps pour évaluer et observer empiriquement si cela vaut le coup de s'engager dans une forme d'action collective.

Tessier (2018) considère que, dans cet état des choses, la finalité des projets devrait se concentrer sur l'amorce d'un processus collectif plutôt que remplir des objectifs de résultats.



Dans ce cadre, les courtiers devraient acquérir des connaissances suffisantes afin de parvenir à ce qu'une participation se mette en œuvre dans le but de permettre la création collective de règles opérationnelles.

### **3.2.4. Les enjeux théoriques de la participation pour notre travail de recherche**

Nous considérons que la participation est un levier essentiel pour transformer les modèles de développement vers des démarches ascendantes.

Toutefois, même si les démarches participatives sont officiellement adoptées par la quasi-totalité des bailleurs de fonds et des opérateurs (Lavigne Delville, 2011), la littérature a pourtant mis en exergue les effets de mode méthodologiques et conceptuels dans les résultats attendus par les bailleurs (Rist, 2013 ; Lavigne Delville, 2011). Lavigne Delville (2011) pointe les risques d'une reproduction du populisme bureaucratique lorsque la participation est pratiquée sans être interrogée en termes de pratiques et d'impact sur les réalités locales. Elle peut parfois exacerber les rapports de domination déjà existants, ou pratiqués par les techniciens du développement dans une forme de routinisation sans questionner sa pertinence et son impact. Selon cet auteur, la participation souffre d'un flou conceptuel et pratique. Nous adhérons à son point de vue lorsqu'il explique qu'il est important de mettre en débat ce concept et d'analyser les pratiques dans le but, non pas de déduire une nouvelle méthode de participation, mais plutôt d'exposer les risques quant à son utilisation.

Deux perspectives s'ouvrent aux sciences sociales :

- Pour en finir avec les visions instrumentalisées du développement, les démarches participatives et les typologies existantes pourraient être interrogées à partir de leur signification politique.
- La mise au jour des processus participatifs et non seulement des dispositifs afin d'identifier au mieux leurs impacts sociaux. Le but étant de repérer les jeux d'acteurs, de comprendre les effets inattendus des démarches de développement et d'éviter les conclusions mécaniques.

Lavigne Delville (2011) explique qu'en s'orientant vers ce type de recherche, les travaux en sciences sociales pourraient permettre de sortir du populisme bureaucratique :

*« En décrivant et analysant de façon plus fine et systématique la diversité des dispositifs et des stratégies, en analysant plus finement les jeux d'acteurs et leur participation tant « directe » que « cachée » dans leur définition et leur mise en œuvre, de telles recherches portant sur des processus réfléchis renouvelleraient les analyses sur la participation, tout en contribuant à*

*identifier si elles remplissent, au moins partiellement, les conditions de ruptures avec le populisme bureaucratique, telles que Chauveau les a explicitées. » (Lavigne Delville, 2011, p. 13).*

### CONCLUSION SECTION 3

Cette section a mis en lumière le concept de participation. Nous retenons le concept de participation comme celui favorisant la durabilité et l'impact d'un projet sur un territoire. Néanmoins, au regard de la littérature nous avons pu identifier les limites de la mise en œuvre de ce concept et des enjeux théoriques à dépasser pour produire des analyses pertinentes du processus de participation.

Pour analyser un projet de développement et son impact nous souhaitons donc questionner la participation et les processus qui sont à l'œuvre entre plusieurs parties prenantes. Selon nous, il est important que les recherches sur le développement s'intéressent à un niveau intermédiaire (celui des gestionnaires de projet) en dépassant le caractère déterministe par une lecture processuelle des projets et des pratiques. Nous allons mettre en lumière dans la prochaine section deux travaux que nous retenons pour notre analyse du projet CDS.

## Section 4. La typologie de la participation et la sociologie de la traduction pour analyser les pratiques et les processus d'un projet de développement

---

### *Introduction*

Cette section vise à présenter les deux approches que nous retenons pour, d'une part dépasser les limites repérées dans la littérature sur les projets de développement, d'autre part pour analyser notre objet de recherche.

Dans un premier temps, nous aborderons les travaux de Pretty (1995) sur la participation. Cet auteur fournit une analyse pertinente des processus et des pratiques de la participation à partir d'une formulation de précaution méthodologique à adopter pour étudier ce phénomène (4.1).

Dans un second temps, nous mettrons en lumière les approches des anthropologues du développement sur la mobilisation de la sociologie de la traduction (4.2). En mobilisant cette théorie, les anthropologues souhaitent dépasser les limites des études photographiques des projets en offrant une lecture processuelle des pratiques.

### **5.1. Une méthodologie d'analyse de la participation**

Selon Pretty (1995) la participation est, à l'origine, synonyme d'une mobilisation des parties prenantes aux projets et permet plus d'efficacité, de compréhension et de cohésion sociale ; des services plus rentables ; une plus grande transparence et responsabilisation ; une autonomisation des acteurs et un renforcement de la capacité des gens à apprendre et à agir (Pretty, 1995, p.1248).

Pretty (1995) est l'un des auteurs phare qui a étudié le concept de participation à partir de travaux sur l'agriculture durable. Il démontre que cette dimension est devenue un principe à la mode et que, suivant la manière dont on le met en œuvre, il vient entraver la durabilité d'une démarche : « *But the term "participation" has become fashionable with many different interpretations, some hindering rather than supporting sustainability. New systems of learning are needed, using participatory methods and criteria for trustworthiness.* » (p. 1247).

Dans cette perspective interactionniste, Pretty (1995) présente des méthodologies pour la mise en œuvre du principe de participation. Selon cet auteur, elle doit effectivement intervenir dans

toutes les phases d'un projet de développement et être réfléchi stratégiquement en fonction du contexte et des besoins des parties prenantes locales.

La participation doit être selon lui le fruit d'une réflexion stratégique incluse dans la planification des projet en suivant trois axes :

1/ *Définir le thème de la stratégie* : par exemple, les problèmes environnementaux *ou* des questions globales de développement durable.

2/ *Définir le niveau stratégique* : national ; provincial ; ou local.

3/ *Analyser les parties prenantes* : identifier les groupes les plus susceptibles d'être affectés par la stratégie (le gouvernement ; ONG ; les universitaires ; les syndicats ; les populations locales ; les groupes communautaires traditionnels, les groupes religieux, etc.).

La méthodologie d'application d'une démarche participative dans le cadre d'une démarche de développement inclut le fait d'introduire ce principe dans un cycle de tâches qui se renforcent mutuellement, notamment : la collecte d'informations, l'analyse, l'élaboration, la prise de décision, la mise en œuvre et le suivi.

Dans les prises de décision Pretty (1995) rappelle l'importance de rechercher un consensus avec les parties prenantes locales à travers un processus de négociation et une prise en compte des protocoles traditionnels.

L'apport des travaux de Pretty (1995) repose sur une typologie (Cf. Encadré 14) reflétant les degrés de participation en fonction des démarches d'intervention.

Encadré 14 - Une typologie de la participation : comment les gens participent aux programmes et projets de développement ?

Typologies	Caractéristiques
<b>Participation passive</b>	La participation n'est qu'un prétexte. Les administrations ou les gestionnaires d'un projet informent, des représentants du « peuple » qui ne sont pas élus et n'ont aucun pouvoir, de ce qui va se passer ou ce qui s'est déjà passé. Il s'agit d'annonces unilatérales d'une administration ou de gestionnaires sans écouter les réponses des populations. Les informations partagées ne proviennent que de professionnels externes.
<b>Participation par consultation</b>	Les parties prenantes participent en répondant à des questions posées par des chercheurs à l'aide d'un questionnaire ou de méthodes similaires, mais elles n'ont pas la possibilité d'influencer les travaux. Les agents externes définissent les problèmes et les processus de collecte d'informations et donc contrôlent l'analyse. Un tel processus consultatif ne concède pas de participation des parties prenantes aux prises de décisions et les professionnels n'ont aucune obligation de prendre en compte les opinions des parties prenantes. Les experts externes définissent les problèmes et les solutions et peuvent néanmoins les modifier à la lumière des réponses des participants. Cependant les populations locales ne prennent pas part aux décisions.
<b>Participation pour des incitations matérielles</b>	Les parties prenantes participent en fournissant des ressources – par exemple, main d'œuvre ou la mise à disposition de terre- et reçoivent en échange des vivres, de l'argent ou d'autres incitations matérielles. Cette approche est très souvent qualifiée de participation, alors que les populations n'ont aucun intérêt à poursuivre les activités une fois que les incitations prennent fin.
<b>Participation fonctionnelle</b>	Les parties prenantes participent en constituant des groupes pour atteindre des objectifs prédéterminés liés au projet ; elles peuvent notamment développer et promouvoir une organisation sociale issue d'une initiative externe. En général, cette participation intervient quand les grandes décisions ont déjà été prises, et non durant le stade de planification.
<b>Participation interactive</b>	Les parties prenantes participent à l'analyse conjointe, à l'élaboration de plans d'actions et le renforcement des institutions locales. La participation va au-delà de remplir les objectifs du projet. Le processus implique des méthodologies interdisciplinaires qui recherchent de multiples perspectives et mobilisent l'utilisation des processus d'apprentissage systémiques et structurés. Au fur et à mesure que les groupes contrôlent les décisions locales et déterminent comment les ressources disponibles sont utilisées, ils ont donc intérêt à maintenir les structures ou les pratiques.
<b>Auto-mobilisation</b>	Les parties prenantes participent en prenant des initiatives indépendamment des institutions externes pour modifier les systèmes. Elles développent des contacts avec les institutions externes pour obtenir les ressources et les avis techniques dont elles ont besoin, mais restent maîtresses du mode d'utilisation des ressources. L'auto-mobilisation peut se propager si les gouvernements et les ONG fournissent un cadre de soutien propice. Cette mobilisation et cette action collective dues à l'initiative des intéressés peuvent ou non menacer les systèmes de répartition inéquitables des richesses et du pouvoir.

Source : traduction de la typologie des niveaux de participation de Pretty (1995).

À partir de ce tableau, il semble que la participation ne revêt pas un caractère endogène dans les projets de développement. En effet, seule la dernière présente cet aspect mais la participation a alors été remplacée par le terme d'« auto-mobilisation ». Cette dimension est présentée comme la voie suprême d'une démarche de développement puisqu'elle permet de dépasser les problèmes de domination et de représentation. En revanche, Pretty (1995) explique que la

participation utilisée dans les types de 1 à 4 sont susceptibles de n'avoir aucun effet durable et positif sur la vie des gens. Il s'appuie sur les travaux de Rahnema (1992) et affirme que la participation peut être utilisée dans les programmes internationaux de développement sans pour autant entraîner des impacts (p. 1253). Pour élaborer cette typologie, cet auteur s'appuie sur deux études de projets présentés comme participatifs<sup>32</sup> et démontre le fait que, lorsque les gens sont impliqués dans la prise de décision à toutes les étapes du projet de la conception à la réalisation des résultats peuvent se produire en termes de transformations sociales. Une simple consultation ne permet pas, selon lui, de favoriser la durabilité des démarches de développement (Pretty, 1995, p. 1253).

Nous retenons de ces travaux que, si une démarche de développement entraîne de l'auto-mobilisation, on a plus de chance qu'une démarche soit durable et positive pour les parties prenantes locales puisqu'elles auront repris le contrôle de leur développement. Pour comprendre et analyser les types de participations dans un projet de développement, nous comprenons qu'il est important de regarder si les parties prenantes locales participent au processus de décision par de la négociation dans toutes les étapes du projet (Pretty, 1995).

Nous avons montré que la complexité de parvenir à de l'auto-mobilisation venait à la fois de la construction des projets et des logiques de l'APD, mais aussi du peu de recherche qui permet de tenir compte de tous les processus d'une démarche de développement.

Pour dépasser ce gap théorique, certains anthropologues du développement ont mobilisé la sociologie de la traduction pour comprendre les processus émergents lors d'un projet de développement.

## **CHAPITRE 3. La littérature des communautés de pratique : que retenir pour analyser les processus d'émergence ?**

---

---

<sup>32</sup> Une étude de 230 institutions de développement rural employant 30 000 personnes dans 41 pays d'Afrique (Guijt, 1991). Une seconde étude sur 121 projets d'approvisionnement en eau en milieu rural dans 49 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine (Narayan, 1993).

## **Plan du chapitre 3**

<b>Section 1. L'apprentissage situé et la participation : les fondements et l'explication des mécanismes du concept de communauté de pratique .....</b>	<b>112</b>
1.1. Les fondements théoriques du concept de CdP.....	112
1.2. Apprendre dans le cadre d'une CdP : une question de participation.....	118
1.2.1. Les objets de l'apprentissage au sein d'une CdP entre praxis et relations identitaires.....	118
1.2.2. Les modalités de la participation pour un apprentissage au sein des CdP .....	119
<b>Section 2. La littérature sur le pilotage des CdP : quid des processus d'émergence ?.....</b>	<b>122</b>
2.1. Les approches sur le cycle de vie ou sur l'analyse relationnelle des CdP : déterminer des étapes ou appréhender l'histoire des relations entre les membres.....	123
2.1.1. Le cycle de vie des CdP en plusieurs étapes .....	123
2.1.2. Une approche relationnelle des CdP : réduire le déterminisme en précisant le caractère spécifique de chaque CdP .....	124
2.2. L'intégration des membres et la détermination d'objectif : les débats sur le pilotage des CdP .....	128
2.3. Le pilotage des CdP : que retenir du rôle et du profil du manager ?.....	130
2.3.1. Le profil du manager dans l'arbitrage de la tension entre auto-organisation et contrôle ....	131
2.3.2. La typologie des CdPP et le management associé.....	132
<b>Section 3. Ce que nous retenons de la littérature pour l'analyse de l'émergence d'une CdP .....</b>	<b>138</b>
3.1. Favoriser la participation des acteurs : la clef pour l'émergence d'une CdP .....	138
3.2. L'acteur d'interface et des objets frontières pour favoriser l'émergence d'une CdP .....	141
3.3. Le rapprochement entre CdPP et les équipes projet : la gestion des interfaces pour un équilibre entre auto-organisation et contrôle .....	142
3.4. L'enjeu de la recherche au regard de la littérature sur les CdP .....	146

## OBJECTIFS DU CHAPITRE 3

Ce chapitre vise à explorer la riche littérature sur les communautés de pratique (CdP) afin d'en retirer des éléments essentiels sur leur fonctionnement, leur émergence, leur pilotage. Nous cherchons également à présenter les gaps théoriques de cette littérature afin d'identifier la manière dont nous pouvons les combler pour analyser notre objet de recherche.

Selon les multiples définitions que l'on donne des CdP, nous considérons qu'une CdP correspond à un regroupement d'individu qui a un intérêt commun pour un domaine précis. Ce dernier peut être lié à une profession, un hobby ou plus généralement à une pratique commune. Les personnes de la communauté se réunissent en face à face ou à distance pour partager leurs pratiques, rassembler des ressources, etc., afin de formaliser leurs connaissances tacites, discuter et débattre à propos de la thématique. Dans cette activité collective se développent des compétences collectives et individuelles, des identités personnelles et professionnelles en même temps que l'identité de la communauté (Daele, 2009).

La littérature est largement explicite sur les origines théoriques et la construction de ce concept théorique. Elle est également éclairante sur le fonctionnement de ces regroupements d'acteurs. Par ailleurs, un courant s'est développé sur le pilotage de ces communautés. Cependant, les débats existent entre les approches précisant le caractère spontané et imprévisible des CdP et les approches déterminant un cadre pour leurs pilotages.

Toutefois, de nombreux travaux présentent le management des communautés de pratique pilotées. Dans ce courant de recherche, nous considérons que la recherche butte sur les processus d'émergence en situation de pilotage. En effet, le management y est précisé mais la littérature ne permet pas d'analyser comment les organisations parviennent à créer des CdP.

C'est en remobilisant les travaux initiaux et fondateurs des CdP que nous pensons extraire des éléments pour l'analyse du processus d'émergence.

Nous aborderons ce concept à partir de ses fondements reposant sur l'apprentissage situé. La littérature place au centre du développement de la théorie des CdP, l'apprentissage et la participation (**Section 1**).

Nous mettrons également en lumière les débats sur le pilotage des CdP et les risques de ce type de pratiques (**Section 2**).

Enfin nous présenterons les approches et les dimensions que nous retenons pour aborder les processus d'émergence des CdP en situation de projet (**Section 3**).



## Section 1. L'apprentissage situé et la participation : les fondements et l'explication des mécanismes du concept de communauté de pratique

---

### *Introduction*

Le concept de CdP trouve son origine dans les travaux de Lave et Wenger (1991) lorsqu'ils ont interrogé les processus d'apprentissage des jeunes professionnels dans une profession. À présent, le concept a passé la frontière théorique et de nombreuses organisations à la fois publiques et privées mettent en œuvre des CdP pour des enjeux de partage de connaissances, d'appropriation, de résolution de problèmes complexes, etc. Nous allons revenir dans cette section sur les notions au cœur de l'approche des CdP, que sont l'apprentissage et la participation. Ces deux notions sont interreliées et fournissent des éléments à la fois sur les origines du concept de CdP ainsi que sur les mécanismes du phénomène d'action collective dans une perspective intéressante. Nous mobilisons plusieurs travaux comme ceux de Chanal (2000), Daele (2009) et Brougère (2009) pour mieux appréhender les phénomènes d'apprentissages situés et de participation dans les travaux de Lave et Wenger (1991) et de Wenger (1998).

Nous divisons donc cette section en deux parties. La première concerne l'approche théorique du concept de CdP (1.1). La seconde présente plutôt les travaux sur les différentes CdP analysées et sur le fonctionnement de ces regroupements d'acteurs (1.2).

### **1.1. Les fondements théoriques du concept de CdP**

Les premiers travaux sur les communautés de pratique s'inscrivent dans le courant « situationniste » de l'apprentissage. Lave et Wenger (1991) ont en effet éclairé l'apprentissage sous les angles socioculturel et identitaire, qui se produit lorsqu'un individu est dans une situation professionnelle. Ce courant met en exergue le caractère réciproque de l'interaction dans lequel se construit l'apprentissage. Les relations entre les individus, aussi bien que la cognition ou le sens de l'action, sont considérés, dans cette approche, comme culturellement et socialement construits (Lave, 1988, 1993). De plus, ce courant vient en réaction aux théories classiques de l'apprentissage collectif qui, selon les auteurs, n'intègrent pas suffisamment la complexité des contextes sociaux et des pratiques réelles. Ces travaux se développent dans la

volonté de prendre en compte le caractère situé ou le contexte dans lequel se produit la connaissance (Daele, 2009).

Selon Lave et Wenger (1991), l'apprentissage s'opère à travers un cheminement identitaire dans lequel un individu intègre progressivement une communauté professionnelle. Cette dernière possède sa propre culture, des règles, des rôles, des outils, un vocabulaire et des symboles, etc. Wenger (1998) présente ces éléments comme la pratique d'une communauté professionnelle. En effet, dans son ouvrage *Communities of practice : learning meaning and identity* (1998), Wenger propose d'analyser l'apprentissage situé et collectif à partir du niveau des communautés de pratique.

Les fondements de sa réflexion découlent d'une explication complexe de la production de la connaissance et des apprentissages. Comme l'explique Chanal (2000) « pour Wenger, la continuité des significations à travers le temps et l'espace s'appuie sur une dualité fondamentale entre la participation des acteurs à la vie sociale et un processus de réification qui consiste à créer des points de focalisation autour desquels la négociation de sens peut s'organiser » (p. 6)<sup>33</sup>.

Chanal (2000) nous explique dans son article que Wenger (1998) entend par « pratique » les « savoir-faire » qui relèvent des dimensions historiques et sociales. Cette pratique est considérée comme la structure qui donne la possibilité aux acteurs de négocier le sens de leurs actions. Pour cela, Wenger (1998) appréhende la « pratique » à partir de ce qu'il nomme « la négociation de sens ». Par ce terme, l'auteur propose une analyse de la construction des significations. Selon lui, c'est l'engagement soutenu, graduelle et mutuelle dans une pratique que la construction du sens peut se manifester. Dans la traduction de son ouvrage en 2005 figure la citation suivante : « Nous utilisons la notion de négociation pour caractériser globalement le processus par lequel nous expérimentons le monde et nous nous y engageons de façon significative. » (Wenger, 2005, p. 59). L'auteur poursuit son argumentation en précisant la manière dont se construit la négociation de sens. Selon lui, cette dernière repose sur une dualité et une complémentarité entre la participation et la réification. La participation est un processus qui explicite essentiellement le comportement des acteurs sociaux. Cette notion est utilisée par Wenger (2005) pour décrire « l'expérience sociale de vie dans le monde, d'appartenance à des

---

<sup>33</sup> Les travaux de Chanal (2000) sont très éclairants pour comprendre la manière dont Wenger (1998) manie le concept de pratique et le concept de CdP pour fournir « une théorie sociale de l'apprentissage ».

*communautés sociales et d'engagement dynamique dans des projets collectifs.* » (p.51). Ainsi, l'auteur explicite le caractère personnel et social de la dimension de participation.

Par ailleurs, la notion de réification est pour Wenger (2005) une notion complexe qui consiste à synthétiser l'interprétation que nous donnons aux choses. Cette notion relève plus de l'abstrait et du tacite. Elle correspond aux significations et aux interprétations que nous donnons aux choses. Wenger (2005) présente la réification de la manière suivante : « *La notion de réification sert à décrire le processus qui consiste à donner une forme à notre expérience en créant des objets qui la cristallisent en une « chose ». Elle contribue à créer des points de convergence autour de la négociation de sens. Notre utilisation du terme réification constitue son propre exemple. Il est intégré dans notre propos afin d'établir une distinction qui nous permet d'étayer notre idée.* » (p. 64).

Pour l'auteur (2005) la complémentarité de ces deux termes est fondamentale pour comprendre la négociation de sens d'une pratique. Il dit à ce sujet que « *la participation est nécessaire pour produire, interpréter et utiliser la réification, donc la réification est impossible sans la participation. Pour sa part, la participation a besoin d'interaction afin de créer des raccourcis pour coordonner les significations qui symbolisent nos projets et notre emprise sur le monde ; il n'y a donc pas de participation sans réification.* » (p. 72).

- Le concept de communauté de pratique

Par la suite, Wenger creuse dans son deuxième chapitre la définition du concept de communauté en lui octroyant des caractéristiques précises : l'engagement mutuel ; l'entreprise commune ; et le répertoire partagé. Dans ces trois dimensions, Wenger aborde l'idée de négociation de sens. Selon lui, cette négociation est le niveau le plus pertinent pour analyser les pratiques collectives et constitue le cœur de l'agencement d'une CdP.

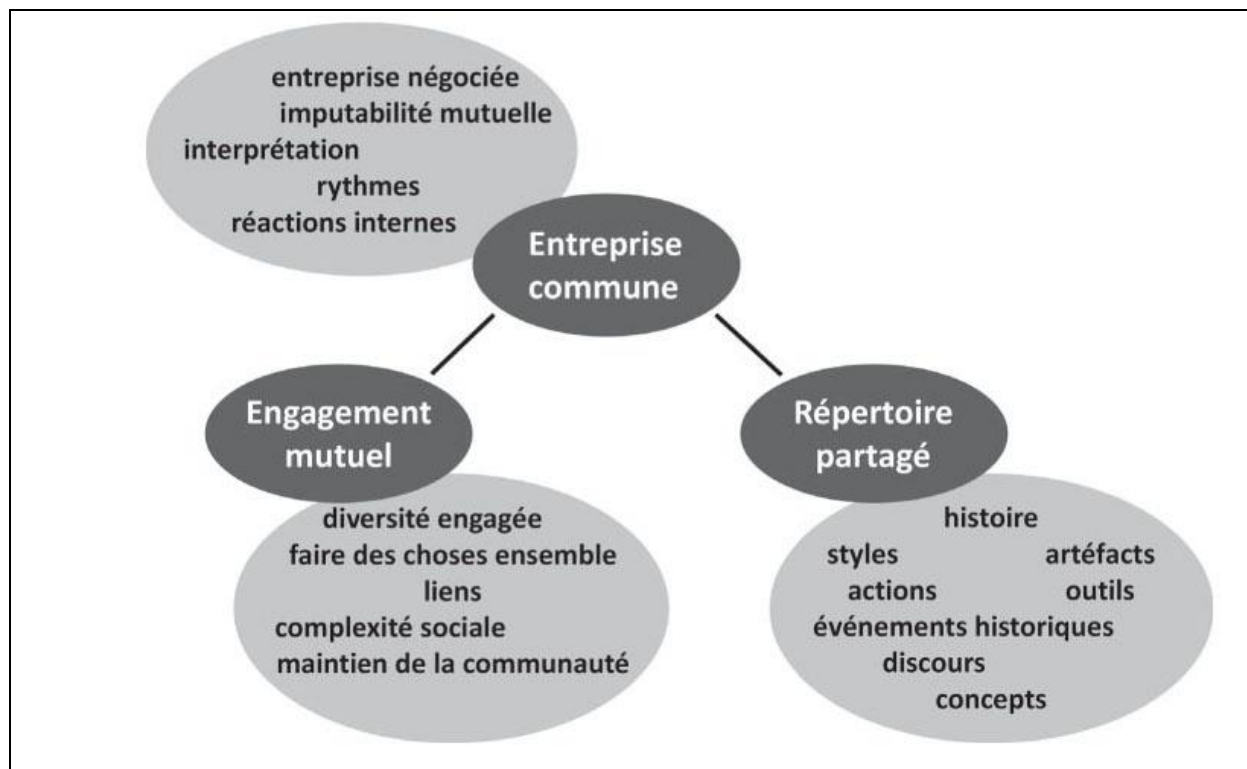
➤ **L'engagement mutuel** est la dimension qui donne sens et suite au caractère situé et contextualisé de la connaissance et de l'apprentissage dans l'approche de Wenger. En effet, l'engagement mutuel permet d'expliquer la construction de la pratique. Celle-ci se construit par l'implication d'acteurs dans une communauté où ils pourront lui donner une signification à travers un processus de négociation. L'engagement mutuel correspond à l'appartenance et l'engagement que des individus ont pour des actions. Il se traduit par une complémentarité des compétences et la capacité des acteurs à connecter efficacement leurs connaissances sous le principe d'entraide. C'est grâce à ces aspects que la CdP se révèle et devient un espace où les membres négocient le sens des actions les uns avec les autres. Selon Wenger, ce n'est pas la proximité géographique, la construction d'un organigramme

ou les relations personnelles qui fondent la communauté mais plutôt une cohérence et une coordination des acteurs autour du sens de leurs actions. L'appartenance à une communauté de pratique implique nécessairement des interactions et la communauté ne peut évoluer et s'enrichir qu'au travers de la diversité de l'identité de ses membres. Ainsi, les identités uniques de chacun s'entrechoquent dans le phénomène d'engagement mutuel (p. 76) afin que les connaissances et les compétences se partagent.

- ***L'entreprise commune ou la mission commune*** est le résultat d'un processus collectif de négociation qui reflète pour Wenger la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel. L'entreprise commune est donc une forme de réponse négociée aux situations auxquelles font face les membres de la communauté. C'est le moment de formalisation des négociations qui peut aboutir à la responsabilisation des membres du groupe, la création de règles et d'objectifs. L'enjeu est de parvenir à faire la part des choses en normalisant la pratique et l'engagement spontané.
- ***Le répertoire partagé*** se construit au cours du temps et de l'engagement au sein d'une pratique commune. Il permet de donner de la cohérence à la pratique. C'est également les différents résultats du processus de négociation de sens. Au fur et à mesure de l'évolution de la communauté, les significations du sens de l'action et des pratiques vont évoluer. Les termes associés à la pratique acquièrent un sens renforcé par le processus de réification. Cela peut s'apparenter à des supports physiques, des routines, l'utilisation de mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté adopte ou crée durant son existence et qui sont devenus partie intégrante de sa pratique. De plus, ce répertoire est le témoignage de l'engagement mutuel et permet d'assurer la continuité des pratiques dans le temps.

Le schéma suivant représente les dimensions des CdP selon Wenger (Cf. Encadré 15).

Encadré 15 - Les dimensions de la pratique en tant que propriété d'une communauté



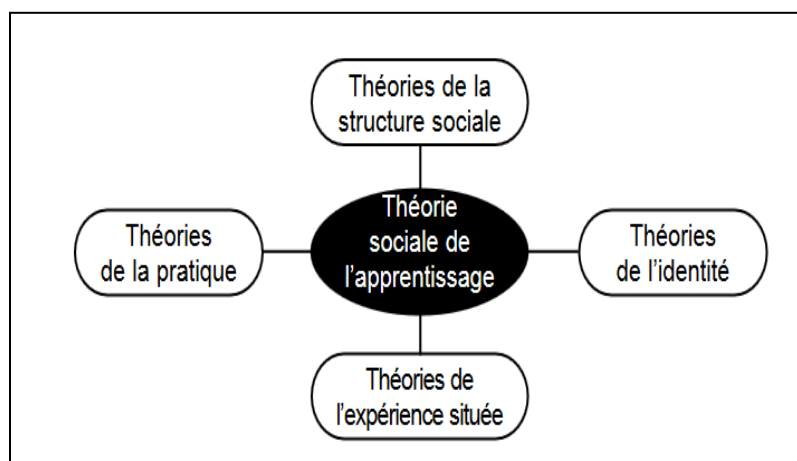
Source : Wenger (1998<sup>34</sup>).

- L'apprentissage selon Wenger (1998) à partir de son approche des CdP

En développant son concept de communauté de pratique Wenger (1998) propose une théorie sociale de l'apprentissage. C'est en plaçant la notion de pratique au centre de son analyse qu'il s'inscrit dans le courant de l'apprentissage situé. Il propose ainsi une mise en relation des connaissances organisationnelles et de l'action collective. Ainsi, il parvient à articuler le niveau individuel et le niveau organisationnel en faisant un lien théorique entre la pratique et l'apprentissage. Pour cela, il propose un schéma constitué de deux axes afin de formaliser le caractère social de l'apprentissage (1998, p. 12) (Cf. Encadré 16).

<sup>34</sup> Extrait de l'ouvrage traduit en français en 2005.

## Encadré 16 - Les axes de la théorie sociale de l'apprentissage



Source : Wenger (1998, p. 12).

Le premier axe relie structure et expérience individuelle. Chanal (2000) présente le caractère structurationniste (au sens de Giddens, 1994) de ce premier axe. Wenger considère que l'apprentissage des acteurs se construit au quotidien dans la pratique tout en contribuant à la transformation des structures sociales. Il se positionne à travers plusieurs courants en parlant d'« expérience située » pour expliquer que selon lui toute action doit se comprendre à l'aune du contexte dans lequel elle s'inscrit, un contexte souvent empreint d'histoire et de culture (Schuman, 1987) qui se transforme lentement au gré des pratiques du quotidien.

Le deuxième axe relie les théories de la pratique et celle de l'identité. Chanal (2000) présente l'inscription des travaux de Wenger (1998) dans ceux des théoriciens de la pratique comme Marx et Bourdieu. Dans cette perspective, Wenger (p. 243) estime que les structures organisationnelles, et plus précisément l'institutionnalisation, « ne produisent rien en soi mais que ce sont les communautés de pratique qui constituent le lieu du « vrai travail » » (Chanal, 2000). Il complète sa vision de la pratique en adhérant à la perspective de Marx considérant qu'elle regroupe l'action et la réflexion sur l'action.

Selon Chanal (2000), Wenger a été également fortement inspiré par Bourdieu notamment par son concept d'habitus. Ce dernier fait partie intégrante de la vision que Wenger a de la pratique. L'auteure (2000) explique que Wenger (1998) envisage la pratique à travers son caractère à la fois organisé et organisant lorsqu'il fait le lien entre participation et réification. Cependant, Wenger se distingue de Bourdieu sur un point. En effet, il considère que les pratiques sont des structures émergentes et non pas des structures sociales sous-jacentes ayant une existence par elles-mêmes (Chanal, 2000). En effet, Wenger considère que les pratiques se matérialisent dans la dualité participation/réification et s'inscrivent par conséquent dans une pratique en cours.

Chanal explique qu'en liant sur le plan théorique les notions de pratique et d'identité « *Wenger défend l'idée que l'apprentissage des individus et des groupes permet en même temps l'évolution des pratiques, l'intégration de nouveaux membres dans une CdP, et le développement et la transformation des identités individuelles.* » (Chanal, 2000, p. 11). Dans cette vision de l'apprentissage, Wenger aborde les communautés de pratique comme les supports d'une « *histoire partagée de l'apprentissage* » (p. 86 cité par Chanal, 2000). C'est dans une logique processuelle que la théorie de l'apprentissage de Wenger se construit avec une combinaison de la participation et de la réification créant ainsi des artefacts qui permettent de perpétuer un répertoire partagé. En d'autres termes, c'est à partir d'éléments qui sont formalisés et conscientisés, mémorisés et oubliés, que la communauté perdure dans le temps.

À présent, nous allons montrer comment fonctionnent concrètement ces communautés. C'est principalement à travers l'analyse de l'apprentissage situé que l'on comprend leur fonctionnement.

## **1.2. Apprendre dans le cadre d'une CdP : une question de participation**

Les objets de l'apprentissage et la manière dont on apprend sont abordés dans ce point. La dimension collective de l'apprentissage situé de Lave et Wenger (1991) démontre que toute situation est un apprentissage. Dans le cadre d'une CdP cependant on apprend à travers une activité collective portée par un groupe. L'individu et le groupe apprennent donc de la pratique et des jeux des relations sociales qui se jouent au sein du groupe. Nous aborderons ce point dans un premier temps (1.2.1).

Ensuite, nous expliquerons que c'est par un phénomène de participation que l'apprentissage peut se produire. Ce phénomène est découpé en modalités et étapes. Plus on participe à la CdP, plus on apprend et on est intégré à la CdP. Nous aborderons la dimension essentielle de la participation dans un second temps (1.2.2).

### **1.2.1. Les objets de l'apprentissage au sein d'une CdP entre praxis et relations identitaires**

Lave et Wenger (1991) démontrent que l'apprentissage est un processus de participation à des groupes sociaux.

Dans une CdP on peut identifier deux éléments d'apprentissage :

- On apprend de la *praxis* qui correspond aux sujets sur lesquels reposent les activités, la pratique entre les membres, les connaissances, les compétences, les représentations, les outils, etc.
- On apprend des relations identitaires entre les membres qui correspondent à la nature des relations, des discussions, des négociations, des prises de décisions. Mais aussi les dimensions corporelles, affectives, langagières et identitaires.

Pour Wenger (1998), les CdP ne sont pas seulement des espaces de partage de connaissances ou de collaboration, ce sont aussi des lieux de développement identitaire. Daele (2009), l'exprime autrement en disant qu'au sein d'une CdP « *on ne négocie pas seulement ce qu'on fait, mais aussi ce qu'on est, individuellement et collectivement* » (Daele, 2009, p. 728).

Apprendre au sein d'une CdP est donc présenté comme un parcours identitaire. Les personnes développent alors des connaissances et des compétences pour leur carrière mais aussi leur appartenance à des groupes professionnels. Dans une CdP, plusieurs trajectoires individuelles se croisent et s'influencent, entre des participants actifs ou périphériques, des experts, des novices, des managers. C'est la confrontation de ces trajectoires à travers le processus de négociation qui permet le développement d'une identité commune et individuelle et les pousse à développer leur positionnement collectif face au monde extérieur.

### **1.2.2. Les modalités de la participation pour un apprentissage au sein des CdP**

Nous nous appuyons sur les Brougère (2009) pour mieux appréhender la relation entre apprentissage et participation dans la théorie des CdP et dans les travaux de Lave et Wenger (1991). La participation est entendue dans ces travaux comme la participation à l'action collective et les effets d'apprentissage que ce phénomène produit. Brougère (2009) expliquent, en effet, la relation entre la participation et l'apprentissage. Il explique que pour Lave et Wenger (1991) « *apprendre c'est participer à des pratiques sociales et participer c'est apprendre* » (Brougère, 2009, p. 268). Pour autant, l'auteur considère qu'il ne suffit pas qu'il y ait communauté pour qu'il y ait apprentissage.

À la suite des travaux fondateurs, des études de cas ont été réalisées et montrent que les communautés de pratique sont constituées de plusieurs acteurs qui ont des positions différentes en fonction de leur degré d'engagement dans l'action collective. Ce degré d'engagement est lié à leur participation progressive à la CdP. A la lecture de nombreux ouvrages et articles phares



(Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991 ; Orr, 1996 ; Wenger *et al.*, 2002) on repère trois profils d'acteurs :

1. Au niveau le plus actif, il y a un groupe de base (un petit groupe de membres qui partagent des savoir-faire et développent des connaissances avec d'autres membres) (Wenger *et al.*, 2002, p. 56).
2. Les membres actifs réguliers participent aux activités mais sont situés sur la frange du groupe de base. La littérature les distingue du groupe de base ( McDermott, 1999; Wenger *et al.*, 2002).
3. Les membres périphériques participent rarement et se concentrent sur les tâches de développement de la pratique officielle (Wenger *et al.*, 2002, p. 56). Ces membres peuvent entrer dans le groupe central au fur et à mesure, être plus intéressés par les activités de la CdP et finalement y contribuer davantage (Wenger, 1998, p. 166). La Théorie des CdP (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991 ; Orr, 1996 ; Wenger, 1998) considère que la participation se produit au cours de diverses activités d'apprentissage partagées. De la périphérie au noyau se produit un processus d'apprentissage des pratiques. Petit à petit un processus de légitimation de la participation des membres se met en place (Lave et Wenger, 1991). Néanmoins, des points de vigilance sont mis en avant, en particulier le pouvoir des membres principaux qui peut être une barrière potentielle pouvant empêcher les périphéries de participer (Lave et Wenger, 1991). Dans tous les cas, en tant que membres périphériques de la CdP, la participation passe par un processus de légitimation du noyau de base (Lave et Wenger, 1991; Orr, 1996 ).

On participe donc plus ou moins avec des positionnements différents dans la CdP. Ces différentes modalités de participation permettent d'apprendre en intervenant progressivement dans des participations plus exigeantes en fonction des compétences acquises (Brougère, 2009). Il y a donc une carrière des participants, une progression de la participation. Selon cet auteur, l'observation est sans doute un des moyens le plus souvent mis en œuvre quand il s'agit de faire avec d'autres.

## CONCLUSION SECTION 1

Wenger propose une nouvelle approche de l'apprentissage à partir des communautés de pratique. Nous pouvons synthétiser son analyse à travers l'idée que l'apprentissage dans la pratique inclut : 1. Des formes d'engagement mutuel qui évoluent dans le temps. 2. Une harmonisation de l'entreprise commune par une conciliation des interprétations conflictuelles

sur la nature et les objectifs de l'activité. 3. Le développement des répertoires, des styles de fonctionnement, des discours, la négociation des significations de divers éléments.

Les travaux initiaux sur les communautés démontrent une analyse fine des processus d'apprentissage au sein de groupes professionnels. Nous avons donc mis en exergue les dimensions fondamentales sur lesquelles s'est construite la théorie des CdP : l'apprentissage situé ; la négociation de sens ; la pratique. Nous avons également présenté les mécanismes sur lesquels repose l'apprentissage au sein de ces CdP à travers les degrés de la participation à la CdP.

À l'origine, les CdP sont considérées comme des phénomènes spontanés, néanmoins, les organisations tentent de les faire émerger et de les piloter.

Nous allons présenter l'évolution des travaux qui amènent vers la caractérisation d'un pilotage possible de ces regroupements d'acteurs.

## Section 2. La littérature sur le pilotage des CdP : quid des processus d'émergence ?

---

### *Introduction*

Le succès du concept de CdP est inattendu selon Duguid (2008) et s'accompagne d'un débordement. En pratique les entreprises ont « forcé le concept » et l'ont transposé dans leurs stratégies managériales. Dès lors, les organisations ont tenté de mettre en œuvre des CdP. Dans cette dynamique, les entreprises font de leur priorité managériale la capacité à faire émerger une CdP. Elles y voient une possibilité d'augmenter les aptitudes et le savoir-faire du personnel, une augmentation de la productivité, une plus grande collaboration, une amélioration de l'efficacité, de la rentabilité opérationnelle et de l'intérêt au travail (Cohendet *et al.*, 2010).

Ainsi, le concept de CdP fait l'objet d'un nombre important de recherches multipliant les points de vue et les différentes avancées théoriques.

En effet, la littérature s'intéresse peu à peu au cycle de vie des CdP puis au pilotage et au management des CdP puisque de nombreuses organisations, formateurs ou consultants ont vu dans ce concept un moyen de développer la collaboration et le partage de connaissances entre les apprenants.

Cette section nous permet d'aborder, dans un premier temps, les travaux qui analysent le cycle de vie des CdP. Ce sont les premiers travaux qui amènent vers l'idée d'un pilotage possible des CdP. Nous les présenterons et aborderons également les analyses critiques sur la détermination de cycle pour un phénomène jusqu'alors présenté comme spécifique pour chaque CdP (2.1).

Dans un second temps, nous reviendrons sur les différents débats et l'instabilité de la littérature concernant le pilotage et le management de ces CdP (2.2).

Enfin dans un troisième et dernier temps, nous mettrons en lumière les enseignements sur les CdP pilotées et les pratiques de management reconnues comme adéquates pour encadrer ces regroupements d'acteurs (2.3).

## **2.1. Les approches sur le cycle de vie ou sur l'analyse relationnelle des CdP : déterminer des étapes ou appréhender l'histoire des relations entre les membres**

Le cycle de vie est abordé dans la littérature sur les CdP pour retirer des enseignements sur ce type de regroupement d'acteur afin de pouvoir les reproduire au sein des organisations. Ce sont les premiers travaux qui ouvrent la voie aux études sur le pilotage des CdP.

Ce nouveau courant de recherche scinde les travaux sur les CdP en deux types d'approches. Celles qui abordent les CdP comme un phénomène que l'on peut contrôler, créer et manager. Celles qui considèrent que les CdP sont spontanées et ne peuvent être pilotées.

À partir des premiers travaux qui abordent un possible contrôle des CdP nous allons expliquer ces deux types d'approches. Nous présenterons dans un premier temps les travaux sur le cycle de vie (2.1.1). Puis dans un second temps, nous mettrons en lumière l'une des recherches critiques sur ce type d'approche en démontrant le caractère déterministe de ce nouveau courant de recherche. Ici nous présenterons les travaux de Dameron et Josserand (2007) qui abordent l'émergence des CdP à travers une analyse relationnelle plutôt qu'à partir des étapes de vie des CdP (2.1.2).

### **2.1.1. Le cycle de vie des CdP en plusieurs étapes**

Bien que Wenger (1998) présente les CdP comme un phénomène émergent « naturellement », l'auteur poursuit ses recherches sur le rôle d'éléments extérieurs dans la création de CdP. Quelques années après son ouvrage phare, il cherche également à appréhender la CdP comme une histoire traversant des cycles de vie. Dès lors, en 2002, Wenger *et al.* étudient et conceptualisent l'histoire des CdP « intentionnelles ». Aborder les CdP ainsi signifie qu'elles sont créées délibérément et coordonnées par un tiers dans un but de formation ou de collaboration. Wenger *et al.* (2002) abordent le cycle de vie de ces CdP à partir de cinq grandes étapes :

1. L'identification du potentiel : un groupe identifie la potentialité de la CdP et définit un besoin de se rassembler autour d'une pratique commune. C'est le moment où les membres du groupe choisissent un coordinateur, où ils commencent à utiliser des outils en commun pour favoriser le travail et le partage de connaissances.
2. L'assemblage : les membres de la CdP développent une confiance mutuelle. Ils définissent ensemble les principaux enjeux auxquels ils souhaitent répondre. Ainsi les

relations se resserrent par une interaction plus soutenue et le développement d'une participation des membres et de l'identité commune de la CdP.

3. La vie active ou la maturation : correspond au moment de l'élargissement de la CdP. Cette dernière va recruter de nouveaux membres en développant ses activités et en définissant ses « frontières » par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue. Dans cette phase, les membres vont identifier de nouvelles problématiques professionnelles et réifier leurs pratiques.
4. La gestion : les membres de la CdP trouvent des solutions pour maintenir la dynamique de façon durable en développant un ancrage institutionnel, en cherchant d'autres ressources, en diversifiant ses activités, etc.
5. La dispersion : cette dernière phase concerne le moment où la CdP vit une transformation. Comme tout groupe social le risque est de se retrouver dans une perte d'énergie des membres fondateurs ou encore la dispersion des membres. Soit la CdP survit en parvenant à se redéfinir soit elle s'interrompt.

D'autres auteurs ont aussi présenté des travaux, même antérieurs à ceux de Wenger *et al.* sur le cycle de vie. En effet, McDermott (2000) présente 5 phases également et parle de planification, de démarrage, de croissance, de renouvellement et de fermeture, alors que Gongla et Rizzuto (2001) parlent de l'identification du potentiel, de construction, d'engagement, de vie active et d'adaptation. Dans ces différentes approches, le cycle de vie est étudié au regard de l'intégration des membres et de la justification de la fin d'une communauté. Néanmoins, des critiques sont formulées à l'égard du caractère déterministe des cycles de vie découpés en plusieurs étapes dans la littérature.

### **2.1.2. Une approche relationnelle des CdP : réduire le déterminisme en précisant le caractère spécifique de chaque CdP**

Les travaux de Dameron et Josserand (2007) critiquent le déterminisme de ces approches. Ces auteurs expliquent qu'aucun résultat empirique n'est venu confirmer l'existence de cinq phases linéaires (2007, p. 47). D'autres, comme Gongla et Rizzuto (2001), offrent une perspective plus nuancée et plus complexe à partir d'une large étude empirique. Ils étudient 60 communautés de pratique chez IBM. Ces auteurs expliquent les différents moments du cycle de vie des CdP de la manière suivante : « *Les communautés peuvent rester à certaines étapes et ne pas évoluer vers un autre niveau ; les communautés peuvent se déplacer « en arrière et en avant » entre les étapes ; les communautés peuvent « se reposer » pendant de longues périodes à un stade donné*

*et évoluer soudainement rapidement vers un autre stade.* » (Gongla et Rizzuto, 2001, p. 846). Dans leur recherche, les auteurs stipulent que le développement d'une CdP ne s'analyse pas à travers une succession de phases prédéfinies mais plutôt par des enchaînements, des moments d'accélération et de ralentissement, des avancées et des régressions qui résultent de l'« *influence de contingences internes et environnementales* ». (Cité par Dameron et Josserand 2007, p. 45).

C'est à partir de cette remise en question que Dameron et Josserand (2007) proposent une réflexion sur les dimensions structurantes du développement des communautés de pratique. Ils souhaitent faire une analyse des groupes en partant du postulat qu'un groupe n'est pas créé *ex nihilo* mais est en général fondé sur des réseaux préexistants et marqué par les histoires communes ou particulières de ses membres (Dameron et Josserand, 2007). Ils mettent l'accent sur une perspective historique pour étudier les dynamiques de groupe. Ainsi, ils proposent un cadre d'analyse, tenant compte du capital social initial ou antérieur des individus qui composent la communauté. Ce capital social est analysé dans le modèle de Dameron et Josserand (2007) à partir de la dualité participation/réification proposé par Wenger (1998). Selon eux, cette dualité est suffisante pour comprendre la construction d'une CdP.

Les auteurs considèrent que chaque phase du développement d'une CdP « *marque un équilibre spécifique entre participation et réification dépendant de la nature des mécanismes relationnels en présence : les relations identitaires, affectives et fonctionnelles* » (Dameron et Josserand, 2007, p.45). Ils partent des travaux de Wenger pour expliquer la dualité de la participation/réification. Ce rapport dual est selon eux, l'une des clés pour comprendre la dynamique d'une CdP. Comme nous l'avons présenté précédemment, il se comprend de manière dynamique et est considéré comme le moteur de la négociation de sens de la communauté de pratique. Les auteurs positionnent leur réflexion autour de cette négociation de sens qui résulte de la dualité participation/réification.

À partir d'une recherche sur un groupe de chirurgiens-dentistes qui souhaitent construire « un réseau de soin », les chercheurs deviennent les évaluateurs du développement de leur réseau pour le compte de la sécurité sociale qui finance en partie le projet. Ce rôle leur permet de suivre, dès la constitution du réseau, le développement de ce groupement qui s'est avéré prendre la forme d'une communauté de pratique. Ils rendent compte de l'évolution du réseau à travers les notions de participation et de réification. Ils repèrent la participation des membres à partir de l'histoire du réseau en analysant la participation des membres aux réunions, les actions de ces derniers et la structure des réseaux sociaux.

Les auteurs présentent, pour cette communauté, trois types de relations qui caractérisent l'émergence de CdP : « les relations identitaire, affective et fonctionnelle » qui découlent de la dualité participation / réification. Cette perspective relationnelle qui n'est pas spécifiquement prise en compte dans la théorie des CdP, est selon eux, importante pour comprendre le processus de construction.

- La relation identitaire

Les auteurs mobilisent les théories de l'identité sociale (Tajfel, 1982) pour expliquer qu'affecter un individu à un groupe entraîne très souvent un sentiment d'appartenance à ce groupe. La construction du lien identitaire présenté dans l'article passe donc par des modes de participation et des formes spécifiques de réification des liens identitaires considérés comme un « construit social » au sens de Gioia *et al.* (2000) c'est-à-dire négocié dans des interactions suivant un double mécanisme : l'auto-catégorisation et la comparaison sociale (Dameron et Josserand, (2007). Le premier mécanisme d'auto-catégorisation correspond à la décision de l'individu d'appartenir à un groupe en fonction du jugement qu'il porte sur ses attributs. L'individu s'identifie alors à un groupe nommé « l'ingroup » ou le groupe d'appartenance que l'on distingue des groupes auxquels il décide de ne pas s'intégrer qui sont nommés « l'outgroup ». Le deuxième mécanisme de comparaison sociale est celui par lequel l'individu cherche à maximiser la distinction entre ces deux types de groupes dans un sens favorable à son groupe d'appartenance (Dameron et Josserand, 2007). Les auteurs stipulent que si l'on recrute dans une démarche participative et dans une logique de cooptation, cela facilite le mécanisme « *d'auto-catégorisation* » et ainsi favorise l'émergence de CdP. De plus l'opposition à certains outgroups est « générateur d'indentification à la CdP ». Le lien identitaire regroupe des formes de réification qui se construisent sur les fondements de ces interactions. « *Elles se manifestent par des artefacts symboliques classiques de type logo, dessin, mais également un vocabulaire, des valeurs ou une vision commune* » (Dameron et Josserand, 2007, p. 43) et par une reconnaissance externe qui sont des formes réifiées de comparaison sociale.

- La relation affective

Dameron et Josserand expliquent que cette relation est fondée sur des relations interpersonnelles. A l'inverse de la relation identitaire qui peut être associée à une certaine dépersonnalisation au profit de l'identification au groupe, le lien affectif se construit sur une attractivité personnelle, « *fondée sur des préférences spécifiques et enracinée dans des relations interindividuelles, se distingue de l'attractivité sociale* » (Dameron et Josserand à partir des travaux de Hogg et Hains, 1998). On parle donc d'amitié, définie par Styhre (2000, p. 416)

comme « *une relation, entre deux individus, fondée sur l'ouverture, l'investissement réciproque et qui n'a pas pour objectif d'en tirer un bénéfice personnel au détriment d'autrui* » en ce sens elle ne peut être décrétée ou négociée. La dimension de l'amitié s'avère jouer un rôle important dans le développement de la CdP que les auteurs étudient. Souvent évincée des analyses sur les organisations, l'amitié peut être une variable structurante pour identifier la persévérance de ses membres ou leur capacité à être des intermédiaires au sein de cette CdP. Dans leur étude de cas, ils la repèrent à partir de dimensions liées au plaisir qu'ils considèrent comme un puissant catalyseur de la participation à la CdP. Ils estiment également que cette relation amicale peut entraîner la constitution de sous-groupes qui peuvent finir par s'opposer et mettre en danger la communauté (Dameron et Josserand, 2007).

- La relation fonctionnelle

Cette relation est présentée comme la complémentarité des expertises et des ressources des membres. Les auteurs stipulent que cette complémentarité est reconnue seulement si elle est co-construite dans l'action. Dans leur étude de cas, cette relation s'avère la plus délicate à construire car l'homogénéité des parcours et des compétences est certes propice à la construction de relations identitaires et amicales mais n'est pas si évidente pour percevoir une complémentarité des expertises et des ressources. L'interdépendance est reconnue si elle s'appuie sur des réalisations concrètes et rapides (Dameron, 2002). Le but est de témoigner du caractère utile de la participation à la communauté aux yeux des individus qui peuvent ainsi constater de la complémentarité des expertises et acceptent de multiplier les interactions entre eux. Le processus de réification est donc central pour la création de ce lien. La participation se manifeste dans une stratégie de gains de pouvoir (grâce à l'acquisition de connaissances produites dans l'interaction des différents acteurs) pour accéder à certaines ressources détenues par d'autres acteurs (Crozier et Friedberg, 1977).

Dameron et Josserand précisent que leur analyse peut être utile pour un diagnostic *ex post* des forces et des faiblesses d'une CdP et peut servir de trame pour amener la réflexion sur le mode de fonctionnement de sa propre CdP. Ils apportent un éclairage sur certains blocages souvent rencontrés dans la tension participation/réification qui peuvent être selon eux dépassés si on met l'accent sur l'identification du capital social initial des participants. De plus, cette recherche présente une approche intéressante de la construction de groupes et des formes organisationnelles que prennent les groupes. Elle est mobilisable pour l'analyse d'autres formes de groupes que les CdP, comme les équipes projet, à partir de la dualité participation/réification



qui offre une compréhension riche des mécanismes sous-jacents au développement d'un groupe.

Surtout, l'apport majeur de leurs travaux concerne l'explication du caractère spécifique de chaque communauté. Ainsi, ils parviennent à démontrer qu'il est impossible de déterminer le cadre d'émergence d'une CdP que l'on pourrait répliquer à d'autres contextes et situations. Leur travail propose des grilles de lecture des communautés à partir des trois types de relations. Il ne présente pas pour autant un cycle qui détermine la construction de CdP.

Nous venons de montrer que la recherche s'interroge sur le cycle de vie des CdP pour en extraire des analyses concernant le processus d'émergence et le pilotage des CdP. Certaines études sont critiques faces au déterminisme de ces approches. Pour ces auteurs, le caractère spécifique des CdP n'est pas compatible avec la détermination d'une histoire généralisée et découpée en phases. Par ailleurs, les débats sur le pilotage des CdP existent également sur les pratiques de management.

## **2.2. L'intégration des membres et la détermination d'objectif : les débats sur le pilotage des CdP**

Les études démontrent que vouloir piloter une communauté n'est pas aisé car cette idée repose sur un quasi « non-sens » du fait qu'elle est, par définition, résistante au contrôle.

Pourtant, la création de CdP est une pratique de plus en plus courante et la littérature n'est pas tranchée concernant les effets de ce pilotage. Les pratiques qui font débat sont l'intégration des membres dans la CdP et l'imposition d'objectif quantitatif.

### **- L'intégration des membres dans la CdP :**

Dubé *et al.* (2005) abordent l'intégration à travers les dimensions d'adhésion ouverte ou fermée. Pour ces auteurs, l'adhésion ouverte signifie que toute personne dans l'organisation qui est intéressée par la pratique de la CdP est libre de devenir un membre. La communauté fermée admet seulement des personnes qui correspondent aux critères qu'elle s'est fixée. Certains auteurs considèrent que l'adhésion fermée permet un contrôle plus facile de la CdP et des caractéristiques des membres (simplification de la gestion en interne pour l'identification des intérêts communs).

L'inscription des membres dans une communauté peut alors prendre plusieurs formes, être basée sur le volontariat, sur l'exigence de la direction, ou selon les critères des communautés.

Dubé *et al.* (2005) soulèvent que les candidats procèdent d'abord à une auto-sélection en évaluant les avantages et les connaissances qu'ils peuvent obtenir en étant membres d'une CdP. La littérature sur les CdP explique que la motivation d'une personne vient d'une volonté intrinsèque d'apprendre et de partager des connaissances. Dans ce cas, un candidat a tendance à s'inscrire volontairement si son évaluation est positive (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991, 2001 ; Orr, 1996 ; Wenger, 1998). Cependant, l'inscription peut aussi être fortement encouragée par la direction (Dubé *et al.*, 2006). Dans ce cas, le refus de participer n'est pas une option malgré les problèmes que cela engendre sur les motivations.

Dans leurs études des CdP dans les entreprises multinationales, certains auteurs comme Probst et Borzillo (2007) montrent qu'au sein des communautés de pratique initiées par la direction, les employés peuvent parfois subir des pressions. Dans de tels cas, les pratiques ne tiennent pas assez compte des caractéristiques des CdP, à savoir, leur spontanéité et leur spécificité. Le débat est alors ouvert. D'une part la littérature repère que ce type de CdP reçoit le soutien de la direction via des « sponsors » qui assurent aussi un lien avec les autres membres de l'organisation sur les mêmes domaines d'expertise. D'autre part, certains chercheurs comme Dubé *et al.* (2005) avertissent que l'inscription forcée pose des problèmes de légitimité car il peut être difficile de mesurer la participation réelle des membres. La question reste donc de savoir si ces différences d'effectifs (ouverts ou limités) et d'inscriptions (volontaires ou obligatoires) influencent la façon dont les membres voient leurs rôles et leurs positions au sein de leur CdP.

#### - L'imposition d'objectifs quantitatifs

La quantification d'objectifs et de résultats n'est pas tranchée dans la littérature. Certains auteurs considèrent que les CdPS (communautés de pratique spontanées) sont dépassées et que pour réfléchir en termes de performance elles doivent suivre des objectifs quantifiés. Cet argument est justifié par l'idée que la poursuite de résultats tangibles constitue une source de motivation pour les membres (McDermott, 2001, 2002 ; Probst et Borzillo, 2007 ; McDermott et Archibald, 2010). Pour d'autres auteurs, cette variable est dangereuse et peut faire l'objet d'un « détournement conceptuel » qui pourrait dénaturer l'essence même des communautés de pratique par une remise en cause du caractère d'auto-organisation (Josserand et Saint Leger, 2004 ; Cohendet *et al.*, 2010 ; Gosselin *et al.*, 2010). Selon Wenger (2005) le débat n'est pas aussi tranché. Il estime que si la mesure est pertinente et justifiée par la communauté elle peut avoir des impacts importants sur les communautés et sur ses membres. Néanmoins le risque présenté par Wenger repose sur la difficulté pour les organisations à construire des mesures

« intelligentes » qui nécessitent un investissement en temps important qui n'est pas toujours accordé au sein des organisations.

Même si ces deux éléments font débat, l'idée qu'une communauté est auto-organisée et structurée autour de normes internes co-construites à travers la répétition des interactions entre les membres n'est pas remise en cause (Dupouet et Barlatier, 2011). En effet, la particularité et la difficulté de piloter des CdP reposent sur les mécanismes de son fonctionnement. Les organisations souhaitent avant tout bénéficier du processus de co-construction car celui-ci est reconnu comme permettant le déclenchement de mécanismes de coopération (Cohendet *et al.*, 2006 ; McDermott et Archibald, 2010). Qu'elles soient pilotées ou non, les auteurs précisent que les communautés doivent être propices à l'émergence d'un espace sécurisant permettant à ses membres d'exprimer leurs sentiments et leurs idées plus librement que dans leurs unités formelles de travail (Probst et Borzillo, 2007). Il s'agit que les individus se sentent en confiance pour créer et partager leurs connaissances et ainsi améliorer la productivité de la communauté (Dupouet et Barlatier, 2011).

La complexité réside alors dans le pilotage. La littérature met en lumière plusieurs éléments inhérents à un management propice au pilotage des CdP.

### **2.3. Le pilotage des CdP : que retenir du rôle et du profil du manager ?**

La recherche s'est alors concentrée sur cette évolution organisationnelle et affirme après de nombreuses études de cas que le pilotage d'une communauté peut s'effectuer par un tiers. On distingue depuis les CdP pilotées (CdPP) des CdP spontanées (CdPS) (Cohendet *et al.*, 2010). Les travaux sur le pilotage des communautés abordent les mécanismes qui permettent les bons leviers de motivation des individus afin qu'ils collaborent, partagent et combinent leurs connaissances dans la durée. Principalement la question sous-jacente au type de management pour les CdPP repose sur l'équilibre entre auto-organisation (émanant des CdP) et le contrôle (émanant de la hiérarchie).

Les travaux de Bootz (2013) sont particulièrement éclairants sur l'arbitrage de la tension entre auto-organisation et contrôle d'une communauté à travers le rôle du management de l'organisation. Pour cela, l'auteur présente le rôle du manager dans les CdPP (2.3.1) et une typologie des types de CdPP (2.3.2).

### **2.3.1. Le profil du manager dans l'arbitrage de la tension entre auto-organisation et contrôle**

La littérature est assez ambivalente sur ce sujet et suggère que le management soit discret et non interventionniste. En effet, certains auteurs parlent plus de « facilitation » que de pilotage car ils estiment que le contrôle formel peut nuire au développement de la CdP ou mener à sa disparition (Wenger, 1998 ; Duguid, 2006). En outre, l'ensemble des recherches tient compte des caractéristiques initiales du concept de CdP, notamment son caractère spontané. C'est pourquoi, on parle plutôt d'« enactment » (Weick, 1979 ; Cohendet *et al.* 2003) pour souligner le fait que le rôle du management n'est pas d'imposer un processus formel à la communauté, mais plutôt de « rendre possible » et légitime son existence, ses activités et ses productions.

Bootz (2013) part des travaux de Wenger et Snyder (2000) et d'une étude de l'American Productivity & Quality Center (2000) qui présentent le rôle de l'organisation dans la mise en œuvre et le soutien aux CdPP. Il présente dans ses travaux deux profils d'acteur : le « sponsor officiel » et le manager.

Dans son article, Bootz (2013) présente le sponsor comme la personne qui doit permettre que l'activité de la communauté reste en lien avec celle de l'organisation (pour cela, il s'appuie sur les travaux de Wenger et Snyder, 2000 ; Dupouet et Barlatier, 2011). Le sponsor est donc généralement une personne qui a un niveau hiérarchique assez élevé dans l'organisation. Il a pour objectif de trouver un équilibre entre les espaces et le temps accordés à une communauté afin qu'elle puisse s'accomplir et rester en lien avec le reste des activités de l'organisation.

Le manager est quant à lui présenté comme la personne qui doit parvenir à maintenir la confiance et les normes inscrites dans la CdPP. Il n'a pas une fonction classique dans l'organisation. Les spécificités de ses activités sont multiples. Bootz (2013) explique que selon Wenger *et al.* (2002) le manager doit accorder entre 20 à 50 % de son temps de travail à la supervision et à l'activité de la communauté. Partant du postulat qu'il est l'un des garants du succès de la CdPP mais que sa désignation dépend de la hiérarchie, le manager doit parvenir à légitimer sa place en maîtrisant les codes, le langage et les coutumes de la CdPP (Gosselin *et al.*, 2010). Bootz (2013) explique que le manager doit assurer la fonction de coordinateur et a la charge de promouvoir des espaces de socialisation afin que la CdPP puisse produire un apprentissage qui serve à l'organisation.

#### - Le manager comme coordinateur

Le manager joue un rôle clef dans le développement des activités et le succès de la CdPP grâce à ses compétences en matière de gestion, d'animation et de coordination (Bootz, 2013 ; American Productivity and Quality Centre, 2001 ; McDermott, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Borzillo *et al.*, 2011). Pour que la CdPP fonctionne il est précisé dans la littérature que le manager doit s'assurer de la participation et de la coopération effectives des membres (Lesser et Everest, 2001) ainsi que du renforcement de leurs liens de confiance (McDermott et Archibald, 2010 ; Borzillo *et al.*, 2011). Il doit fournir « *une âme* » à la communauté en participant à la construction de son identité (Gosselin *et al.*, 2010, p.43). De plus, son deuxième rôle est d'être l'acteur d'interface avec le reste de l'organisation. Pour cela, il amène les membres de la communauté à réifier leur activité et leur *best practices* (Probst et Borzillo, 2007). L'évaluation peut être un levier pour assurer ce rôle et promouvoir la communauté au sein de l'ensemble de l'organisation (Wenger *et al.*, 2002).

- Le manager comme promoteur « d'espaces de socialisation et d'outils TI adaptés »

McDermott et Archibald (2010) constatent empiriquement que les communautés les plus efficaces maintiennent ainsi une dose de relations directes pour assurer les processus de partages de connaissances structurant les communautés (McDermott, 2001 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Daunais *et al.*, 2010). Les auteurs mettent en avant que les outils mobilisés dans les communautés étudiées privilégient en général la simplicité (compte-rendu ; newsletter ; réunion, etc.) (McDermott et Archibald, 2010). À cet effet, Bootz suggère que les outils proposés « *doivent permettre la conservation des connaissances produites par la communauté dans la mémoire organisationnelle* ». À ce titre, lorsque les outils sont jugés comme inefficaces par la CdPP, les membres ont recours à des outils qu'ils ont eux-mêmes développés pour enregistrer et répertorier les connaissances produites (Daunais *et al.*, 2010).

### **2.3.2. La typologie des CdPP et le management associé**

Après avoir précisé le rôle et les fonctions du manager dans le pilotage d'une CdPP, Bootz (2013), conscient que la tension auto-organisation / contrôle ne se traduit pas dans la même intensité dans toutes les CdPP, opère une typologie des CdPP et des profils de managers.

La littérature a mis en exergue le fait que les CdPP conservent des réalités multiples que l'on ne peut traiter de manière homogène notamment en termes de management. L'environnement, le système de gouvernance, le niveau de maturation, le degré de formalisation institutionnelle

sont autant de spécificités propres à chaque communauté. Pour donner suite à ce constat, des chercheurs se sont attachés à formuler, à partir de travaux empiriques, des typologies de CdPP. Bootz (2013) établit à partir des différents travaux (McDermott et Archibald, 2010 ; Probst et Borzillo, 2007 ; 2008 ; Borzillo *et al.*, 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011) une synthèse en les regroupant en deux types de CdPP : les communautés stratégiques d'exploration et les communautés opérationnelles d'exploitation. De plus, après analyse des différentes typologies exposées dans la littérature, Bootz repère des éléments intéressants pour étudier et explorer les multiples figures que peut revêtir un manager de CdPP (Cf. Encadré 17).

*Encadré 17 - Typologie des différentes CdPP comparées aux communautés de pratique spontanées*

	CoP Spontanées	CoP pilotées	
		CoPP stratégiques d'exploration	CoPP opérationnelle d'exploitation
<b>Objectif</b>	Développement des compétences sur une pratique donnée.	Développement de connaissances stratégiques et innovantes facteurs de performance.	Optimisation des processus en place par l'échange de best practice.
<b>Gouvernance</b>	Objectifs définis par les membres et non par des instances hiérarchiques et concernent l'amélioration continue de l'activité.	Objectifs stratégiques fixés conjointement par le sponsor et le manager. Contrôle par le sponsor de la cohérence entre objectifs de l'organisation et pratiques développées par la CoPP.	Objectifs opérationnels fixés par le manager. Faible intervention du sponsor (non initiée par la direction et/ou jugée non prioritaire).
<b>Pilotage</b>	Ces structures sont invisibles du reste de l'organisation et se développent de manière auto-organisée.	Soutien actif de la hiérarchie via le sponsor qui facilite l'interaction entre les membres. Rôle de coordinateur du manager + reporting au sponsor.	Le manager contrôle la qualité des pratiques des membres et coordonne leurs rencontres.
<b>Circulation des connaissances</b>	Circulation interne par socialisation.	Diffusion des connaissances vers la hiérarchie.	Circulation horizontale des connaissances.

*Source : Bootz (2013, p. 126).*

Les travaux de Bootz (2013) sont intéressants puisqu'ils présentent les différents types de management des CdPP. L'art de ce management repose avant tout sur la capacité des acteurs d'interface (entre l'organisation et la CdPP) à gérer l'auto-organisation et le contrôle. Cet auteur

met en lumière différents types de CdPP et le management adéquat en fonction des finalités pour l'organisation. Il présente ainsi deux types de communautés : les communautés stratégiques d'exploration et les communautés d'excellence opérationnelle ou d'exploitation (Bootz 2013).

- Les communautés stratégiques d'exploration

Ces dernières ont pour objectif de produire des idées innovantes (Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo *et al.*, 2008). Pour ces raisons, ce type de communauté a généralement un soutien actif de la part de la direction. En effet, un sponsor est nommé pour travailler en collaboration avec le manager de la communauté. Le manager anime la communauté et rend des comptes au sponsor de son état d'avancement. Le sponsor, quant à lui, met à disposition de la communauté un certain nombre de démarches et d'infrastructures pour favoriser la participation aux activités de celle-ci. En revanche, le sponsor et le manager de la communauté fixent les objectifs qui doivent être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Les connaissances issues de ces communautés circulent principalement de manière verticale (des instances de décisions dans l'organisation vers la communauté) à l'inverse d'horizontale (entre les membres de la CdP) (Dupouet et Barlatier, 2011). On trouve essentiellement ces CdPP au sein de structures pour lesquelles l'innovation constitue un facteur clé de compétitivité.

Le manager de communautés d'exploration doit selon Bootz (2013) avoir « *un profil d'intrapreneur capable de gérer une forte tension auto-organisation/ pilotage* » (p. 129). Sa mission principale est d'être capable de trouver des sujets innovants et fédérer des experts de différents domaines autour du sujet. On attend qu'il ait une connaissance des réseaux intra-organisationnels de l'organisation et qu'il sache les articuler pour faire émerger une « tension créatrice source d'innovation » (Bootz, 2013, p. 23).

La difficulté repérée dans ces CdPP vient de l'absence de passion entre les membres car la création de la communauté émane d'une volonté de la direction, dans un but stratégique pour l'organisation. L'enjeu pour le manager est de parvenir à créer un climat de confiance au sein de la communauté par un système de normes co-construites (Probst et Borzillo, 2007 ; Dupouet et Barlatier, 2011). La responsabilité du manager et du sponsor peut s'effacer dans la mesure où les mécanismes communautaires font leur preuve (Gosselin *et al.*, 2011). Le manager doit alors identifier le moment où se retirer et où entamer le processus de transfert d'une partie de ses responsabilités.

Le profil du manager intrapreneur cherche à développer la créativité organisationnelle pour favoriser l'innovation et le développement de nouvelles activités, le manager est souvent à contre-courant de la culture dominante de l'organisation. Alter (2000) le qualifie à ce titre de

« déviant positif ». Bootz le présente comme « un être hybride » entre la figure du manager et celle de l'entrepreneur. Le profil d'intrapreneur ne fait pas l'objet d'une figure homogène au même titre qu'il n'existe pas un modèle universel de l'entrepreneur. À la différence de l'entrepreneur, le manager intrapreneur n'engage pas son propre capital et donc le risque n'est pas le même. Néanmoins, il doit parvenir à faire aboutir un projet intégré dans une organisation dont il fait lui-même partie.

- Les communautés d'excellence opérationnelle ou d'exploitation

L'objectif de ces communautés est de transférer des pratiques de nature techniques et opérationnelles dans le but d'optimiser le travail quotidien (Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo *et al.*, 2008). L'innovation n'est pas la priorité de ces communautés. Elles sont plutôt tournées vers la volonté de créer des bonnes pratiques pour améliorer les activités courantes (Probst et Borzillo, 2007). Leur organisation s'agence autour d'objectifs fixés par le manager qui contrôle et valide les pratiques des membres et veille au maintien de l'excellence opérationnelle de la communauté. Le soutien de la direction est faible car l'activité de la communauté n'est pas reconnue comme une priorité stratégique. La diffusion des connaissances se fait à destination d'un public de spécialistes afin qu'ils puissent les mobiliser directement. Les communautés contrôlent les connaissances produites afin qu'elles restent dans la sphère des réseaux professionnels du domaine. Nous sommes ici dans une circulation horizontale des connaissances (Dupouet et Barlatier, 2011).

Dans ce type de communauté, la pression et le contrôle effectués par la direction *via* le sponsor sont plus souples (Bootz, 2013). Le manager a en charge de soutenir l'excellence opérationnelle de la communauté. Il est présenté par Bootz (2013) comme « *un expert interne capable de faire émerger et de diffuser les bonnes pratiques* ». Pour cela il met en place des espaces de socialisation et priorise des rencontres plutôt que des outils TI. Son rôle est aussi de formaliser et diffuser les bonnes pratiques émergentes de la communauté qui pourraient être un atout pour l'entreprise. De plus, ces pratiques servent d'objets frontières au sens de Wenger (1998) et favorisent le lien entre les différentes communautés de l'organisation. Ce lien est renforcé si le manager joue un rôle d'interface en tant que « traducteur » au sens de Brown et Duguid (1998) ou en tant que « courtier de connaissances » (Brown et Duguid, 1998 ; Wenger, 1998).

Le manager a aussi une casquette d'expert dans ce type de communauté. Le but étant qu'il favorise, contrôle et évalue les pratiques des membres. Pour cela, il est important qu'il connaisse les techniques liées à l'activité et qu'il assure sa légitimité sociale au sein de la communauté. Les caractéristiques de la communauté opérationnelle, le partage de best



practices, l'engagement mutuel, l'échange d'expériences, la construction identitaire, le climat de confiance, sont des éléments qui favorisent le développement social et cognitif de l'expert, en ce sens, il ne peut être extérieur à la communauté. « *Cette double dimension cognitive et sociale est précisément ce qui fonde la définition de l'expert* » (Bootz et Schenk, 2009). Ces auteurs expliquent que dans le cas où la création de la communauté émane de la hiérarchie, il est préférable de laisser émerger spontanément un leader « naturel » grâce à des interactions entre les membres (Bootz et Schenk, 2009).

Nous considérons enrichissante l'approche de la figure du manager dans les travaux de Bootz (2013). Toutefois, la catégorisation de deux types de CdPP nous semble très figée et présente un management extrêmement détaillé.

Nous considérons de manière générale que la littérature sur les CdPP n'aborde pas clairement les processus d'émergence de ces regroupements d'acteurs en situation de pilotage c'est-à-dire lorsqu'une organisation a une influence dans leur création. Ils existent en effet, différentes approches sur le management des CdPP mais elles n'appréhendent pas la capacité des individus à participer à un processus d'apprentissage collectif. En d'autres termes, nous estimons que les études sont intéressantes pour comprendre comment se formalisent l'entreprise mutuelle et le répertoire partagé mais qu'elles sont beaucoup moins explicites lorsqu'il s'agit d'examiner le processus d'émergence de l'engagement mutuel. Comment les individus en viennent à vouloir collaborer ?

Selon nous, on peut retenir pourtant plusieurs dimensions d'analyses présentes dans les travaux initiaux des CdP. La littérature sur les CdPP ne tient pas assez compte des travaux fondateurs notamment ceux sur les processus d'apprentissage collectif et situé de ces groupes d'acteur.

Nous considérons que le principal gap théorique de la littérature sur les CdPP se retrouve dans ce niveau de généralisation et de détermination d'un management précis sans tenir compte des processus d'apprentissage collectif et individuel qui pourraient éclairer selon nous le processus d'émergence.

## CONCLUSION SECTION 2

Cette section nous a permis de présenter les premiers travaux sur le pilotage des CdP. En partant des approches qui analysent le cycle de vie des CdP nous avons montré la tendance déterministe des approches qui abordent le possible management des CdP.

La littérature s'accorde pour dire que créer une communauté ne semble pas si évident. Les travaux nous apprennent qu'une communauté pilotée dépend de la direction de l'entreprise sur de nombreux plans. En effet, elle est le fruit non pas d'un intérêt spontané, mais d'un intérêt rationnel calculé, désigné par la direction. De nombreuses tentatives théoriques émergent pour identifier les éléments qui favorisent le management et le pilotage d'une CdP. Les travaux de Bootz (2013) font du manager le régulateur de la tension entre auto-organisation et contrôle.

Nous avons également présenté les critiques associées à la littérature sur le pilotage des CdP ou les approches déterministes. Selon nous, ce déterminisme vient de la non prise en compte des enseignements de l'apprentissage situé dans l'analyse du management des CdP.

De plus, un gap théorique existe sur les processus d'émergence de ces CdPP.

Nous allons à présent, mettre en lumière les éléments que nous retenons pour mieux comprendre ce processus d'émergence afin d'analyser au mieux notre objet de recherche.

## Section 3. Ce que nous retenons de la littérature pour l'analyse de l'émergence d'une CdP

---

### *Introduction*

L'évolution conceptuelle des communautés de pratique aux communautés de pratique pilotées présente encore aujourd'hui des processus ambigus. De plus, la littérature offre des catégories pour analyser le pilotage d'une communauté de pratique mais reste plus limitée quant à l'analyse du processus de création et d'émergence.

Pourtant, dans notre cas, nous cherchons à identifier le processus d'émergence d'une CdP dans le cadre d'un projet de développement.

Lorsqu'une organisation souhaite mettre en œuvre une CdP, nous considérons que l'apprentissage situé, la participation et le rôle du traducteur sont les dimensions essentielles qui peuvent nous éclairer sur le processus d'émergence.

Dans un premier temps nous revenons sur l'apprentissage situé et présentons les dimensions qui peuvent éclairer le processus d'émergence d'une CdPP (3.1).

Dans un deuxième temps, nous présentons le rôle des objets frontières et des acteurs d'interface dans le processus d'émergence des CdPP (3.2).

Dans un troisième temps, nous revenons sur les travaux de Chanal (2000) qui comparent les équipes projet et les CdP. Ces travaux sont éclairants sur le rôle des acteurs d'interface dans la création et la traduction au sein des CdP (3.3).

Enfin dans un quatrième temps, nous mettons en lumière les enjeux de notre recherche au regard de la littérature sur les CdP (3.4).

### **3.1. Favoriser la participation des acteurs : la clef pour l'émergence d'une CdP**

Nous présentons ici l'enjeu de l'ancrage social et des conditions nécessaires pour favoriser la participation des acteurs à un processus d'apprentissage. Selon nous, c'est une entrée intéressante, développée par plusieurs auteurs, pour comprendre le phénomène d'émergence d'une CdP.

Au regard des fondements de la théorie des CdP et de leur fonctionnement, on peut se dire que comprendre l'émergence d'une CdP revient à identifier ce qui pousse les individus à participer

à un processus collectif. Les travaux de Dameron et Josserand (2007) sont éclairants à cet effet, puisqu'ils démontrent les relations préalables dans un cas particulier à l'émergence d'une CdP. Néanmoins, nous considérons que l'approche de la participation apporte un élément supplémentaire à la compréhension du phénomène d'émergence des CdP.

Cette dimension fondamentale dans le concept de CdP est reprise et présentée par plusieurs auteurs notamment par ceux qui travaillent sur l'apprentissage situé (Bourgeois et Nizet, 1997 ; Rogoff, 1999 ; Henri et Lundgren-Cayrol, 2001 ; Brougère 2009).

L'intensité de la participation ou de l'engagement d'un individu est essentielle pour qu'il y ait apprentissage (Brougère, 2009). Plus fort sera l'engagement, plus importante sera la participation et donc l'apprentissage en situation. Si on part du postulat que les CdP sont avant tout des espaces où se matérialise un apprentissage autour d'une praxis et d'un processus identitaire, il est primordial d'approfondir les logiques de la participation dans cet apprentissage.

La littérature a mis en exergue le fait qu'il existe des situations plus ou moins propices à l'apprentissage. En effet, Brougère (2009) utilise le terme *afford* issu de la psychologie de la perception de Gibson pour souligner l'importance des situations qui offrent des occasions de s'engager et de participer. Cet auteur tient compte de l'*affordance* d'une situation par rapport à l'individu et à son engagement potentiel.

Ainsi, Brougère (2009) présente l'*affordance* d'une situation comme spécifique et singulière à un sujet. Cette dimension signifie qu'une situation offre quelque chose de nouveau, d'original, de différent par rapport à ce que le participant a connu auparavant. L'auteur donne l'exemple de l'engagement exacerbé des étudiants à l'étranger dans un processus d'apprentissage comparé à la situation dans laquelle ils sont habituellement. Toutefois, Brougère (2009) souligne que pour actualiser l'*affordance* d'une situation il faut qu'elle permette la participation. C'est-à-dire qu'il n'y ait pas d'obstacle à son accès à l'apprentissage. En d'autres termes que la situation offre la possibilité à une personne de s'engager dans un processus d'apprentissage On peut donc jouer sur l'*affordance* d'une situation. Brougère (2009, p. 272) dit à ce sujet que l'on peut limiter la participation d'un individu en réduisant l'*affordance* de la situation et donc son potentiel d'apprentissage, ou rendre possible l'engagement dans de nouvelles activités pour accroître ce potentiel.

Henri et Lundgren-Cayrol (2001, p. 17) résument l'approche socio-cognitiviste de l'apprentissage (de Lave et Wenger, 1991) en expliquant que pour ces auteurs, l'apprentissage dépend de conditions particulières et est soumis à trois variables liées au contexte social :

1. **L'interdépendance entre l'apprenant, l'environnement d'apprentissage et le milieu culturel** : l'environnement d'apprentissage est composé à la fois de plusieurs personnes en situation d'apprentissage (de collègues) mais aussi d'outils, de technologies et de ressources mis à disposition pour le groupe d'apprenants dans le but d'apprendre et de travailler ensemble.  
Le milieu culturel correspond aux codes, au vocabulaire, aux représentations sociales partagées, des pratiques standardisées, etc.
2. **L'ancrage social et culturel** : l'ancrage social et culturel correspond au contexte social favorisant l'apprentissage de l'individu. En d'autres termes, l'individu trouvera du sens dans l'apprentissage seulement si le contexte social de ce dernier lui fournit une possibilité de participer, de négocier le sens des pratiques professionnelles et de développer une identité professionnelle.
3. **Le transfert des connaissances** : l'apprentissage se développe dans une situation donnée notamment par la réutilisation de connaissances développées dans d'autres situations antérieures.

Les approches de l'apprentissage situé considèrent l'apprentissage comme une activité sociale qui se construit à travers un processus individuel mais aussi collectif dépendant donc de facteurs extérieurs. Le processus est à la fois individuel et collectif, ce qui suppose que l'apprentissage met en cause deux types de négociations : avec soi-même et avec les autres personnes en lien avec l'apprentissage. Dans cette activité collective, la négociation individuelle se manifeste par une réflexion sur ses propres connaissances tandis que la négociation à caractère social s'inscrit dans une adaptation de ses représentations à la culture du milieu dans lequel se déroule l'apprentissage.

Lave (1993) explique que dans ce double processus de négociation, individuel et collectif, l'apprentissage ne peut se produire que dans l'interaction avec le groupe et que pour cela, les apprenants doivent partager un même langage, un même univers mental et culturel et un même but.

Pour cela, les éléments extérieurs comme les formateurs (traducteurs, acteurs d'interfaces, courtiers des connaissances) mais aussi les objets, peuvent permettre aux apprenants de parvenir à apprendre ensemble. En d'autres termes, des facteurs extérieurs peuvent favoriser l'ancrage

social et culturel afin de rendre une situation pédagogique et permettre aux acteurs d'apprendre ensemble (Brougère, 2009).

Ici, nous retenons les conditions nécessaires pour qu'une personne soit en situation d'apprentissage et qu'elle décide de participer à une action collective dans le cadre d'une CdP. L'ancrage social est une variable importante pour que l'individu soit en capacité et motivé de participer.

À présent nous allons voir le rôle des éléments extérieurs pour favoriser cet ancrage social et cette capacité d'apprentissage collectif.

### **3.2. L'acteur d'interface et des objets frontières pour favoriser l'émergence d'une CdP**

Wenger (1998) propose une analyse intéressante du rôle des acteurs d'interfaces et des objets frontières dans la construction des pratiques de la CdP. Ces deux éléments externes aux communautés permettent le partage des connaissances entre les CdP et leur environnement. Utile pour la théorie des organisations, ces rôles nous semblent également éclairants pour comprendre les mécanismes qui favoriseraient la volonté de prendre part à l'émergence d'une CdP.

En effet, participer à une CdP ou à une action collective peut s'appuyer sur les multiples objets qui organisent et cadrent l'activité. Ce sont des ressources pour le participant. Ceci implique que le participant n'est pas nécessairement livré à lui-même et qu'il peut être guidé vers la CdP. Brougère (2009) aborde ce phénomène dans le processus d'apprentissage de la vie quotidienne et la participation à de multiples CdP.

De plus, dans un apprentissage collectif, l'apprenant joue un rôle actif à la fois dans son propre apprentissage et dans celui des autres. Dans ce processus qui correspond concrètement à l'engagement mutuel développé par Wenger (1998), une tierce personne peut accompagner et animer l'apprentissage collectif. Dans ce cas, au fur et à mesure que les apprenants développent la capacité d'apprendre de manière autonome et en groupe, la tierce personne peut quitter progressivement le groupe (Henri et Lundgren-Cayrol (2001).

Par ailleurs, la négociation du sens des pratiques et de l'identité de la communauté trouve un ancrage concret dans ce que Wenger appelle les objets-frontières. Ces objets constituent souvent le résultat provisoire du processus de réification de la pratique par les membres d'une CdP. Ils constituent des artefacts concrets qui jouent le rôle de moyen terme entre les membres d'une communauté pour négocier et discuter du sens de leurs actions. Par exemple, un

programme de formation, une liste d'objectifs d'apprentissage ou une grille d'évaluation de compétences constituent des objets qui peuvent être discutés par un groupe. Ces objets peuvent être créés par la CdP ou provenir de l'extérieur. Seule la négociation de leur usage est importante pour qu'ils intègrent la pratique des membres de la CdP. En négociant les usages ils participent en même temps à la définition commune de leur pratique et de leur identité professionnelle (Daele, 2009).

En comprenant le rôle de ces éléments extérieurs on peut identifier des leviers pour favoriser un apprentissage collectif et l'émergence d'une CdP. Les travaux de Chanal (2000) développent davantage et de manière concrète le rôle de l'acteur d'interface et des objets frontières dans le déploiement et l'accompagnement des CdP.

### 3.3. Le rapprochement entre CdPP et les équipes projet : la gestion des interfaces pour un équilibre entre auto-organisation et contrôle

Chanal (2000) propose une réflexion sur la transposition de la théorie des communautés de pratique aux situations de projets.

Au moment où l'auteure écrit l'article, de nombreux travaux traitent du processus sociocognitif au sein des équipes projets d'innovation et du management par projet. Elle y voit des similarités avec la théorie des CdP de Wenger (1998). L'auteure mobilise beaucoup de travaux (Nonaka, 1990 ; Flichy, 1995 ; Midler, 1993, Garel et Midler, 1995 ; Hatchuel, 1994, Paraponaris, 1998) pour éclairer le rapprochement entre CdP et équipe projet (Cf. Encadré 18).

*Encadré 18 - Communautés de pratique et équipes projet : proximité et distance des concepts*

Proximités entre les équipes projet et les communautés de pratique	Limites à considérer les équipes projet comme des communautés de pratique
<p>1.— Une équipe projet nécessite un engagement commun de la part de ses membres.</p> <p>2.— Par définition, les membres d'un projet sont engagés dans une entreprise commune, dont ils négocient les objectifs et le sens des actions.</p> <p>3.— Le fonctionnement d'une équipe projet s'appuie sur, et crée, un répertoire partagé qui inclut des éléments réifiés (textes, documents, maquettes) et des éléments liés à la participation (relations interpersonnelles, modes de fonctionnement...).</p>	<p>1.— La pratique telle qu'elle est présentée par Wenger est plutôt homogène alors que les équipes projet sont constituées de pratiques hétérogènes issues des différents métiers qui les constituent.</p> <p>2.— La pratique s'appuie sur une histoire partagée, un <i>background</i> commun. Ce n'est pas toujours le cas d'un projet qui démarre. De même le projet est limité dans le temps.</p> <p>3.— La pratique semble selon Wenger peu orientée par un objectif commun, alors que le projet se définit principalement par sa finalité.</p>

Source : Chanal (2000).

L'objectif de l'article de Chanal (2000) est double.

- D'une part l'auteure mobilise la théorie de Wenger (1998) pour répondre aux enjeux du management par projet. Selon Chanal (2000) ces enjeux sont liés aux difficultés rencontrées en matière de coordination inter-métiers et de communication (car les équipes sont transversales) entre des personnes d'univers et de langage différents. Cet article met en lumière ce questionnement grâce aux travaux de Lorino, (1996) et de Moisdon et Weil (1992) et dégage une lecture de ces difficultés à partir des dimensions développées par Wenger (1998) notamment celles sur l'engagement mutuel dans une pratique, la négociation autour d'un projet et la construction d'un répertoire partagé pour faciliter la coordination. Elle mobilise également la théorie de Wenger (1998) pour porter une réflexion sur les outils et les personnes qui peuvent assurer au mieux une relation d'interface entre différents métiers.
- D'autre part, elle questionne la place des projets au sein des organisations. Ces dernières regroupent des constellations de projets qui ne sont pas forcément connectés et cohérents entre eux et pour l'organisation. Chanal (2000) s'interroge sur les connexions entre les projets afin qu'ils puissent s'appuyer sur des compétences organisationnelles tout en enrichissant un répertoire de compétences.

L'article propose des éléments d'analyse des équipes projet à travers la dualité réification/participation. En tenant compte de l'apport sur l'engagement mutuel, l'élaboration d'un répertoire partagé et la gestion des interfaces, Chanal (2000) présente le fonctionnement des projets au sein des organisations pour en dégager des analyses en termes d'apprentissages collectifs et organisationnels. Nous retenons quatre enseignements de la réflexion de Chanal (2000) qui s'est beaucoup inspirée des apports de Midler sur la gestion de projet.

- Le premier enseignement repose sur les compétences nécessaires pour qu'un chef de projet assure un apprentissage collectif.

Pour cela, elle part des travaux de Midler (1995) pour rappeler les caractéristiques des projets. Elle retient ainsi la définition suivante : « *un projet est un système social créé à partir de rien, avec des gens pris ici et là et mis dans une "bulle" : ils savent bien que leur avenir ne sera pas là, et très vite, il faut que le management organise de la solidarité et de la confiance.* » (Midler 1995, p. 75, cité par Chanal, (2000)). À partir de ce postulat, le projet semble dès lors très éloigné de ce que représente une CdP notamment en termes d'engagement des membres. De plus, la communauté se dote de nouveaux membres à partir d'un processus d'intégration assez lent tandis qu'une équipe projet se constitue rapidement



avec des individus qui n'ont parfois jamais travaillé ensemble et qui doivent parvenir rapidement à un niveau fort d'engagement.

Le défi pour un apprentissage collectif en situation de projet repose alors sur le chef de projet. Ce dernier, d'après Midler (1993), possède une responsabilité et une légitimité reposant d'une part sur sa position dans l'organigramme et surtout sur sa capacité d'influence basée sur l'intéressement des partenaires, sur ses capacités de communication et sur sa capacité d'évaluation et de négociation.

Pour Chanal (2000), le chef de projet a besoin à la fois d'une reconnaissance officielle de son rôle (réification) et d'un talent personnel de négociateur qui se rapprocherait de la participation.

- Le deuxième enseignement concerne la juste mesure entre la participation et la réification pour une gestion de projet tournée vers l'apprentissage collectif.

Pour cela, l'auteure présente l'évolution liée aux contrôles et aux règles de gestion inhérentes à la forme projet. Midler (1993) a largement étudié cette évolution qui induit une forme d'autocontrôle des projets par les acteurs qui en sont à la base. Chanal (2000) y voit une nouvelle expression de la dualité réification/participation. En effet, dans cette évolution les acteurs ont plus de place au vu d'un allègement de la structure. La participation est donc mise en avant dans les projets. Néanmoins, sous ce format plutôt d'autocontrôle, les projets doivent permettre de maintenir une certaine cohérence dans l'organisation en ayant une méthodologie commune. La tension entre la participation et la réification dans la gestion de projet peut être résumée par la citation suivante de Midler, (1993, p. 83) : « *La gestion de projet tient donc à un judicieux équilibre entre deux principes : rechercher les compromis entre les acteurs et accepter de ce fait que le projet évolue sous leurs pressions, mais d'un autre côté, pouvoir affirmer une identité autonome, pour que le projet ne devienne pas l'otage des stratégies des intervenants* ».

- Le troisième enseignement de l'article concerne l'apport d'un répertoire partagé entre les membres d'une équipe projet afin de favoriser la négociation de sens d'une pratique liée au projet et ainsi faciliter l'apprentissage collectif.

Chanal (2000) stipule que le répertoire partagé est un enjeu primordial que les équipes projet doivent poursuivre si elles veulent assurer un engagement rapide entre des personnes qui n'ont pas choisi d'être réunies autour d'un projet. Ce répertoire doit donc être construit et mobilisé dans un délai assez court (Chanal, 2000, p. 28). De plus, comme l'explique Midler

(1995, p. 77) : « *Les problèmes de communication entre professionnels ne viennent pas de ce que chacun ne connaît pas le métier de l'autre, mais très généralement des limites rencontrées dans la rationalisation de son propre point de vue. Par exemple le fabricant regarde le plan et ne peut pas dire s'il peut faire la pièce : le problème réside donc bien dans la mise en forme de sa compétence technique dans ce type de situation. Cela suppose une capacité de rationalisation, d'abstraction, de simulation qui fait souvent défaut aujourd'hui* ». Le répertoire partagé répond à l'objectif de fournir un langage commun relatif au projet permettant de réunir l'ensemble des personnes de l'équipe projet. Ceci peut favoriser la communication entre des acteurs provenant d'horizons différents. Comme dans la théorie des CdP, l'auteure explique que la production de documents de référence peut faciliter la création de ce répertoire (registre de la réification) en jouant un rôle de repères méthodologiques précisant les significations des concepts liés au projet. C'est une remise à niveau des représentations de chacun sur les concepts de base pour offrir la possibilité aux acteurs de négocier des significations plus riches afin qu'ils se focalisent sur les questions les plus importantes du projet (Chanal, 1999).

- Enfin le quatrième apport de l'article repose sur l'analyse de la gestion des interfaces. Par cet angle d'analyse, l'auteure vient questionner le pilotage des communautés de pratique dans le cadre de projets en traitant la coordination inter-métier supportée par un rôle de « courtiers » au sens de Wenger (1998). Elle explique dans son article que ces intermédiaires jouent un rôle de « facilitateur » de débat « *qui intervient parfois en médiateur dans la recherche de compromis difficiles* » (Chanal, 2000, à partir des travaux de Moisdon et Weil, 1992). Chanal (2000) rajoute à ces caractéristiques la compétence de traduction entre les langages des métiers. Comme l'indique Lorino (1996, p. 103) : « *pour décloisonner les métiers, il faut leur permettre de se parler : développer des langages inter-métiers (langages universels) ou des moyens de traduction d'un métier à l'autre* ». Dans la perspective de l'auteure, le langage inter-métiers appartient au registre de la réification et la traduction plutôt au registre de la participation car elle dépend du contexte. La traduction peut se construire avec des acteurs d'interface et des objets frontières qui facilitent l'échange inter-métiers. La position des acteurs dans les pratiques est aussi au cœur de la question de la frontière (au centre ou à la périphérie), et de la légitimité qui en découle. « *En d'autres termes, comment être un acteur interface compétent, capable d'assurer la relation entre une équipe projet et son environnement en gérant l'équilibre subtil entre une appartenance complète au projet ("les mains dans le cambouis"), et une trop grande*

*distance qui peut se faire au détriment de la légitimité à intervenir dans la négociation. »*  
(Chanal, 2000, p. 23). Cet enjeu repose généralement sur le chef de projet qui est censé jouer ce rôle d'interface entre le projet, son environnement et l'organisation.

Tenant compte des caractéristiques et des limites inhérentes à la forme projet, Chanal (2000) offre une lecture intéressante de ce dispositif au regard des CdP. Cette analyse nous semble pertinente car elle prend en compte la dimension projet de notre objet d'étude. Surtout nous retenons sa mise en lumière du rôle d'acteur d'interface du chef de projet et de ses compétences de traduction pour permettre la négociation de sens entre des acteurs qui ne parlent pas forcément le même langage.

### 3.4. L'enjeu de la recherche au regard de la littérature sur les CdP

Concernant le projet que nous étudions (celui de favoriser l'émergence de « communauté de développement solidaire »), nous considérons qu'il peut être analysé à partir de plusieurs caractéristiques. En effet, à partir de la définition du concept indigène de « communauté de développement solidaire » et des objectifs auxquels il doit répondre (Cf. Encadré 19), nous avons identifié deux principales caractéristiques que nous cherchons à mettre en lumière à partir de la littérature :

#### *Encadré 19 - Rappel de la définition du concept CDS et de ses objectifs selon M&D*

*« Le concept de communauté de développement solidaire est une communauté d'intérêt finalisée vers le développement social et économique, composée de lanceurs d'idées, d'apporteurs de connaissances, d'acteurs d'interface, d'animateurs, de coordinateurs, d'apprenants, de donateurs et d'investisseurs, reliés entre eux par des relations réciproques, non hiérarchisées. Elle se construit par la mise en commun de ressources en connaissances, informations, réseaux, projets, financements solidaires, investissements et par la création d'espaces d'apprentissage interactifs animés par des acteurs fédérateurs. Cette communauté constitue l'outil d'une coordination transnationale de l'action collective sur un territoire déterminé ».*

*« L'objectif de cette communauté de développement solidaire est de créer des « espaces d'apprentissage interactif » qui permettront aux acteurs de générer, échanger et utiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins du territoire ; mais aussi d'améliorer la capacité des acteurs à apprendre et à résoudre leurs problèmes. Les ressources à échanger s'entendent ici au sens large : informations, compétences, projets, réseaux, financements solidaires et participatifs, opportunités d'investissements économiques... ».*

Source : M&D document interne 2014.

1. La première caractéristique que nous retenons est l'objectif d'apprentissage qui devrait s'obtenir selon M&D à partir de l'échange d'expériences, de connaissances et de réseaux entre les personnes engagées pour le développement d'un territoire. Selon l'association, ce processus devrait s'obtenir grâce à la mise en communauté de plusieurs individus. En regardant la définition que l'association donne de son concept CDS, nous trouvons de fortes similitudes avec le concept de communauté de pratique. Nous puisons dès lors dans cette littérature pour dégager des explications du fonctionnement de ces communautés et de leur possible pilotage.

2. La seconde caractéristique correspond au projet. C'est dans le cadre d'un projet que M&D obtient des financements pour réaliser des activités devant permettre la création de communauté. Les travaux de Chanal (2000) nous fournissent des clés de lecture concernant l'émergence de communautés de pratiques à travers le format projet, notamment à partir des compétences de traduction mises en œuvre par l'acteur d'interface.

En résumé, nous appréhendons le concept indigène de « communauté de développement solidaire » comme devant faire émerger des communautés de pratique dans le cadre d'un projet de développement et réunissant les forces vives d'un territoire.

La littérature sur les CdP présente un gap théorique concernant les processus d'émergence d'une CdP. Toutefois, elle offre des éclairages intéressants que nous pouvons compléter par ailleurs pour tenter d'appréhender ce processus.

En effet, nous retenons qu'à travers l'ancrage social et la participation des acteurs, nous pouvons retirer des enseignements sur la construction ou l'échec d'une action collective. En effet, c'est en regardant de près les conditions de la situation d'apprentissage d'une pratique collective et d'un processus de relations identitaires que nous pensons pouvoir apporter un éclairage sur les processus d'émergence. Dans notre cas, nous porterons une attention particulière au rôle des traducteurs et des objets frontières puisque nous sommes dans le cadre d'un projet de développement.

La théorie des CdP semble compléter également la théorie sur la gestion de projet. En effet, dans cette dernière la participation est présentée comme l'une des voies qui réduirait les limites descendantes du développement. Toutefois, ses modalités d'application et d'analyse présentent certaines limites.

Les dimensions de négociations de sens, d'ancrage social, d'acteur d'interface et d'apprentissage situé peuvent compléter davantage la lecture de la participation dans un processus collectif tel qu'un projet de développement.

Enfin, il nous paraît intéressant de mettre à l'épreuve un rapprochement théorique entre le concept de CdP et celui d'auto-mobilisation de Pretty (1995) mobilisé dans le champ du développement. Les caractéristiques des communautés comme l'autogestion, le collectif, l'engagement mutuel, la participation, etc., nous renvoient au concept d'auto-mobilisation qui est le degré le plus abouti de la participation des populations locales puisqu'elles finissent par former un collectif qui prend des initiatives indépendamment des institutions externes pour modifier les systèmes.

Appliquer le concept de communauté de pratique au champ du développement reviendrait à considérer que la forme idéale typique d'un projet serait que les parties prenantes participent de telle sorte qu'elles en viennent à former une communauté de pratique.

En d'autres termes, l'objectif de notre recherche est de voir si une démarche de développement ayant pour objectif de créer des communautés de pratique et s'inscrivant, selon les gestionnaires de projet, dans une posture de participation interactive, peut déboucher sur une auto-mobilisation des parties prenantes d'un projet.

Pour cela, il est important de comprendre le rôle de l'acteur d'interface dans la création d'une communauté de pratique.

### **CONCLUSION DE LA SECTION 3**

Nous retenons principalement le manque de travaux sur le processus d'émergence dans les différentes littératures des CdP et le fait que le pilotage ou l'intervention d'un tiers reste un phénomène complexe au regard de la spontanéité et des spécificités du contexte de la CdP. Néanmoins, les travaux sur l'apprentissage situé sont explicites sur les conditions pour que des individus se retrouvent dans une situation d'apprentissage collectif. Dans cette section, nous avons mis en lumière et nous retenons que la participation et la création d'espace d'échange ouvert à la négociation et à la mise en débat sont des dispositifs fondamentaux pour favoriser l'émergence de communautés. Ces dispositifs sont dès lors plus efficaces lorsqu'une personne externe aux groupes adopte des compétences de traduction pour favoriser l'apprentissage collectif.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre vient compléter la littérature dont nous avons besoin pour élaborer un modèle d'analyse pertinent pour éclairer notre objet d'étude dans une perspective gestionnaire. La littérature sur les CdP offre un éclairage sur le fonctionnement de regroupements d'acteurs et l'impact du fonctionnement en communauté sur l'apprentissage collectif. Les travaux de Wenger fournissent une grille de lecture sur les conditions pour qu'une pratique puisse évoluer et s'enrichir à partir de plusieurs leviers (engagement mutuel, répertoire partagé, entreprises communes, négociation de sens autour de la participation et réification). De plus, cette littérature nous renseigne sur le caractère spontané des CdP. Leur pilotage est dès lors complexe à mettre en œuvre et doit respecter les principes nécessaires au fonctionnement de ces CdP. Nous avons dès lors montré plusieurs études qui discutent du pilotage de ces communautés.

Par ailleurs, la littérature sur les CdP présente un gap théorique concernant le processus d'émergence de ces regroupements d'acteurs. Analyser les cycles de vie des CdP donne une vision déterministe de ces formes d'action collective, qui reposent avant tout sur de la spontanéité.

Dans une visée critique des approches déterministes, Dameron et Josserand (2007) proposent une lecture intéressante des conditions nécessaires à l'émergence d'une CdP. Néanmoins, le type des relations entre les membres avant l'émergence de la CdP laisse entrevoir une certaine analyse des conditions de cette émergence. Toutefois, ces auteurs préviennent du caractère spécifique de chaque CdP et des approches qui voudraient standardiser les modèles de fonctionnement de ces formes d'action collective.

Nous avons ensuite puisé dans la littérature sur la participation et l'apprentissage des clés de lecture pour comprendre les conditions nécessaires à l'émergence des CdP. Partant du postulat que les CdP sont des lieux où des individus se regroupent spontanément pour développer un apprentissage collectif, nous avons cherché à comprendre ce qui favorisait la participation des acteurs dans ce phénomène. Ainsi dans cette section nous avons montré que l'ancrage social ou l'*affordance* sont des dimensions qui permettent de comprendre que la participation peut être plus ou moins importante en fonction des conditions extérieures à l'individu ou des caractéristiques personnelles de l'individu.

Cette participation peut être favorisée par des éléments extérieurs comme les objets frontières ou les acteurs d'interfaces.

Les travaux de Chanal (2000) nous intéressent particulièrement car ils proposent une approche des compétences de gestion mais sans déterminer des étapes ou des catégories de management. Ils permettent aussi de rapprocher la théorie des CdP et la gestion de projet. Ces travaux apportent un éclairage sur les éléments nécessaires pour qu'un projet permette l'émergence d'une action collective, entre les membres d'une équipe projet, autour d'un objectif commun. L'auteure présente les conditions pour qu'il y ait communauté au sein des équipes projets. Un répertoire partagé doit être rapidement formulé, l'autocontrôle est reconnu comme favorisant l'efficacité des équipes et la négociation de sens semble être incontournable pour contribuer à l'apprentissage collectif dans le cadre d'un projet. Ces caractéristiques sont plus à même de voir le jour lorsqu'un chef de projet met en œuvre certaines compétences. Son rôle d'acteur d'interface devrait permettre d'apporter un langage commun entre les membres des équipes. Les compétences de traduction et de participation doivent être reconnues par les membres afin de lui donner un rôle de coordinateur inter-métier.

# **CHAPITRE 4. Construction du cadre théorique : mobilisation de la sociologie de la traduction et de la participation pour comprendre l'émergence d'une CdP**

---

## **Plan du chapitre 4**

<b>Section 1. Les principes centraux de la sociologie de la traduction .....</b>	<b>154</b>
1.1. Les processus au cœur de l'approche sociotechnique .....	154
1.2. Les étapes de la traduction : faire émerger des controverses pour une construction collective des projets.....	156
1.3. Les deux limites du cadre d'analyse de la sociologie de la traduction.....	161
<b>Section 2. Elaboration du cadre d'analyse : une articulation de trois théories .....</b>	<b>164</b>
2.1. Mobiliser la sociologie de la traduction pour ouvrir les boîtes noires des processus de gestion de projet et de l'émergence d'une CdP .....	164
2.2. Le cadre d'analyse de la recherche : une complémentarité entre traduction, participation et communauté de pratique .....	165
2.2.1. Proposition 1 et 2 : interrelation entre traduction et CdP .....	167
2.2.2. Proposition 3 et 4 : interrelation entre traduction et participation .....	170
2.2.3. Proposition 5 et 6 : interrelation entre CdP et participation .....	171



## OBJECTIFS DU CHAPITRE 4

Ce chapitre présente notre cadre d'analyse. Il s'agit de comprendre et de caractériser le processus d'émergence d'une communauté de pratique en situation de projet de développement. Notre projet de connaissance s'est construit de la manière suivante :

- La littérature sur la gestion des projets de développement met l'accent sur le fait que les « développés » ne sont pas suffisamment pris en compte et intégrés dans la construction des projets de développement. La nécessité de **la participation des parties prenantes locales** dans toutes les phases et les aspects du projet semble être la voie pour leur pérennisation. La thèse de Pretty (1995) présente des idéotypes de la participation. Selon cet auteur, plus les parties prenantes locales sont intégrées dans le processus de décision et de conception, plus ils ont de chance de s'émanciper. La pérennisation des projets dépend de la capacité des « développeurs » à favoriser l'auto-mobilisation des parties prenantes locales. Néanmoins, le gap théorique de cette littérature repose sur la mise en œuvre de la participation (Gap théorique 1).
- Le projet que nous étudions est porté par une association. Nous l'abordons comme un prolongement de la thèse de Pretty (1995). L'objectif est de **créer une Communauté de Développement Solidaire (CDS)**. Cette dernière, selon M&D, doit être tournée vers la mise en commun de pratiques afin de créer collectivement des actions de développement local.
- Nous considérons que le concept indigène « CDS » développé par M&D correspond à celui de communauté de pratique. La littérature nous éclaire sur les caractéristiques et le fonctionnement des CdP. Néanmoins, le gap théorique identifié dans cette littérature porte sur le manque d'analyse concernant **le processus d'émergence** d'une CdP (Gap théorique 2).
- Analyser l'émergence d'une CdP revient à identifier le processus qui permet aux acteurs de participer à la négociation du sens d'une pratique. En situation de projet, Chanal (2000) explique l'importance du **rôle de la traduction** pour favoriser ce phénomène. À partir de la sociologie de la traduction, nous souhaitons éclairer le processus d'émergence d'une CdP.

Nous avons donc identifié deux gaps théoriques, relatifs à la littérature des projets de développement d'une part, et aux communautés de pratique d'autre part.

Les enjeux de notre cadre d'analyse sont dès lors :

- Pour le GAP théorique 1 : d'observer et comprendre le processus de participation des parties prenantes dans toutes les phases du projet dans un cadre non déterministe.
- Pour le GAP théorique 2 : d'observer et de comprendre le processus d'émergence d'une communauté de pratique en situation de projet.

Pour dépasser ces gaps nous choisissons d'articuler certaines dimensions de la sociologie de la traduction avec les approches de la participation au sens de Pretty (1995) et des communautés de pratique.

- Nous choisissons la sociologie de la traduction pour son approche des processus. D'une part, les anthropologues du développement démontrent la pertinence de la ST pour dépasser le caractère déterministe des projets de développement. D'autre part, la traduction peut également mettre en exergue le rôle du traducteur (Chanal, 2000) dans l'émergence d'une communauté de pratique en situation de projet.
- Nous complétons la traduction :
  - o Par la thèse de Pretty (1995) pour caractériser les différents niveaux de participation et les modes d'auto-mobilisation des parties prenantes en situation de projet de développement.
  - o Puis, par la théorie des communautés de pratique pour mettre en lumière la figure du traducteur à partir de ses degrés d'influence dans la constitution d'un réseau d'acteurs.

Dans un premier temps, nous développons les principes centraux de la sociologie de la traduction et leur mobilisation (**Section 1**).

Dans un second temps, nous exposons notre cadre d'analyse à partir d'une articulation théorique et de propositions de recherche (**Section 2**).

---

## Section 1. Les principes centraux de la sociologie de la traduction

---

### *Introduction*

Akrich, Callon et Latour ont développé leur réflexion en donnant naissance à une nouvelle école théorique qualifiée de sociologie de la traduction (ST), de sociologie des réseaux sociotechniques, ou de sociologie de l'innovation. Au départ, ils s'intéressent aux conditions de production de la science. À partir de plusieurs études de cas menées dans de grands groupes industriels, ils ont produit une méthodologie d'analyse pour la compréhension des actions collectives. En effet, c'est à travers l'identification de la construction de réseaux qu'ils ont pu dépasser les catégories analytiques traditionnelles des sciences sociales. Ils ont notamment mis l'accent sur l'importance de la problématisation à travers la mise en débat et la traduction. Ils font de leur raisonnement sociologique une analyse des processus sociaux et un outil de gestion d'aide à la conduite de projet (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 1996, p. 130). Reconnu aussi comme guide dans la conduite des démarches innovantes, ce cadre permet de formuler et de tirer des enseignements pertinents pour des concepteurs de projets.

Dans cette section nous abordons les fondements et les principes centraux de la théorie de la sociologie de la traduction et en montrons l'intérêt pour notre recherche.

Dans un premier temps, nous mettons en lumière l'inscription de la ST dans les approches sociotechniques (1.1). Dans cette sous-partie, nous expliquons l'intérêt de mobiliser la ST pour comprendre les processus en tenant compte du contexte tout au long de l'analyse. Dans un deuxième temps (1.2) nous présentons les étapes de la traduction. Enfin dans un troisième temps (1.3) nous pointons la complexité du rôle de traduction dans la construction de regroupements d'acteurs et l'insuffisante prise en compte des modes de participation.

### **1.1. Les processus au cœur de l'approche sociotechnique**

Les sociologues de la traduction s'inscrivent dans le courant des sociologues des outils et dispositifs techniques qui partent du principe qu'il est indispensable de décrypter la technique, et que celle-ci est indissociable du social. En effet, en concevant la sociologie de la traduction, Akrich, Callon et Latour s'interrogent sur la construction et la production des sciences. Ils s'inscrivent dans une posture relativiste (Bloor, 1976 ; Collins *et a.* 1992). En réaction à une explication rationaliste ou positiviste – qui s'en tient aux relations entre les phénomènes, et ne

cherche pas à connaître leur nature intrinsèque pour justifier la fabrication des sciences – les relativistes cherchent à montrer que « *les facteurs sociaux interviennent à tout moment de la production des énoncés scientifiques* » (Claisse et Balancier, 2008, p.145). Par exemple, au travers de son enquête, Bloor (1976) édicte le principe de symétrie comme élément central d'un positionnement méthodologique voir épistémologique qui suppose d'expliquer d'une manière similaire le succès ou l'échec, les croyances vraies ou les croyances fausses des productions scientifiques.

La théorie de la ST repose sur l'idée qu'il est impossible de prédire la réussite ou l'échec d'un projet. Leur analyse privilégie ainsi les processus d'émergence puis de pérennisation des groupes d'acteurs et l'importance des forums hybrides. Comme le dit Latour « *à la naissance, les projets sont tous morts-nés. Il faut leur ajouter de l'existence continûment, pour qu'ils prennent corps, pour qu'ils imposent leur cohérence grandissante à ceux qui les discutaient ou qui s'y opposent* » (1992, p. 71-72). Ce postulat est d'autant plus vrai pour des projets innovants. Sans pouvoir s'appuyer sur des référentiels déjà existants, ces projets multiplient les sources d'incertitude. Ainsi, on ne peut ni suivre des étapes « banalisées » et définies une fois pour toute *ex ante*, ni prédire la réussite ou l'échec du projet. Même si certains projets font l'objet de référentiels plus « banalisés » et reposent sur des dispositifs techniques plus éprouvés, leurs mises en œuvre s'inscrivent toujours dans des environnements politiques, institutionnels et sociaux qui mettent à l'épreuve le déroulement du processus. La ST présente un cadre d'analyse qui permet d'adopter une lecture processuelle.

Dans leur approche théorique Akrich, Callon et Latour considèrent toutefois que décrire les processus ne suffit pas, il faut également comprendre « *comment des énoncés ou des dispositifs acquièrent une forme de stabilité au-delà des circonstances qui les ont vu naître* » (Claisse et Balancier, 2008, p.145). Cette compréhension passe par la prise en compte des objets. Dans cette perspective, ces objets participent à l'interaction qui conduit à la production de faits scientifiques. Callon et Latour parlent d'actants pour exprimer la capacité « actancielle » de ces objets qui est souvent niée par les relativistes. Les actants permettent de mettre en scène le « *théâtre de la preuve* » (Latour, 1985, p. 54). Ils donnent la possibilité de simplifier, de matérialiser et de rendre accessible le raisonnement mais aussi de le justifier et le « traduire » pour rassembler de plus en plus d'acteurs.

L'explication de la réussite ou des échecs d'une innovation ou d'un projet est donc, selon les auteurs, « entre-définie », « coproduite », « construite conjointement » entre des « actants humains » et « non humains » (Latour, 1985, p. 54). Les auteurs parlent de « socio natures »,

de dispositifs « sociotechniques » où les objets, c'est-à-dire les actants « non humains » et les entités physico-naturelles, sont sans cesse mis à l'épreuve.

C'est sur cette idée que repose l'originalité de la sociologie de la traduction. Les auteurs flottent au-dessus de différents postulats épistémologiques en tentant de dépasser la dichotomie entre l'explication naturelle et l'explication sociale des faits. Pour eux, ni la « nature », ni la « société » n'ont le dernier mot.

Ce courant de recherche postule que pour expliquer les mécanismes selon lesquels une innovation est un succès, ou pour qu'un fait scientifique soit jugé comme tel, il est important d'analyser un projet de manière processuelle en tenant compte de façon égale les actants humains et « non-humains ».

## **1.2. Les étapes de la traduction : faire émerger des controverses pour une construction collective des projets**

Les auteurs de la traduction énoncent que : « *ce dont nous avons tous besoin, pour progresser dans l'art de gérer les innovations, c'est d'une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels celles-ci réussissent ou échouent afin d'élaborer quelques principes qui servent de guide à l'action.* » (Akrich, Callon, Latour, 1988). Pour répondre à cet objectif, la ST appelle à suivre à chaud les projets. Cette exigence méthodologique permet de rester au plus près des acteurs et évite le piège des explications rétrospectives qui ont tendance à « culpabiliser » ceux qui prennent les risques. C'est donc par ce processus que l'on peut dégager la manière dont le projet ou le dispositif technique va progressivement « *gagner ou perdre en réalité* » (Claisse et Balancier, 2008, p. 148), en restituant la diversité des décisions et l'irréversibilité qu'elles créent au jour le jour (Akrich, Callon, Latour, 1988, p. 8). Il s'agit plus généralement d'analyser le « *monde en train de se faire* » (Callon, 1981, p. 138) pour ne pas rester prisonnier d'une vision préconstruite.

Considérer que la construction d'un projet n'est pas linéaire suppose de regarder les points de blocage ou de bifurcation. Pour les sociologues de la traduction, la diffusion s'opère par la mise en concurrence entre les différents actants du projet qui ont des conceptions et des points de vue divergents concernant le projet et ce qu'il devrait être. Le projet est donc soumis à des controverses. Nombreuses théories du management considèrent celles-ci comme le reflet de conflits révélateurs d'un dysfonctionnement que l'on doit chercher à dépasser. En revanche, la théorie de la ST adopte un postulat très différent qui implique que la controverse est un élément absolument nécessaire. Elle correspond au moment où les actants s'expriment pour permettre

le mouvement d'adaptation et d'appropriation de la démarche innovante. La théorie proposée par Callon et Latour vise à analyser les controverses qui interviennent autour du projet et à déterminer si le processus d'innovation a suffisamment été capable d'intéressement pour dépasser ces divergences et aboutir à un compromis entre les acteurs. Comme l'explique Akrich *et al.* « *mettre en cause, comme l'expression le dit, c'est chercher des explications et dégager des règles pour l'action* » (1988b, p. 18).

Ces controverses émergent généralement dans le cadre de forums hybrides. Selon Barthe<sup>35</sup> (2005, p. 105) la recherche se déroule de plus en plus dans des espaces où se produisent des phénomènes de négociation entre une multiplicité d'acteurs. Cette négociation favorise la production de connaissances et revendique les intérêts de chacun.

De plus, l'ensemble des travaux sur les projets tentent de contrôler les incertitudes (Lavigne Delville, 2016). Or selon Akrich *et al.*, cette incertitude caractérise la conduite de toute démarche innovante et explique que l'on ne puisse jamais garantir l'issue d'un projet d'innovation : « *L'innovation par définition crée de l'instabilité, de l'imprévisibilité qu'aucune méthode, aussi raffinée soit-elle, ne parvient à maîtriser entièrement* » (Akrich *et al.*, 1988, p. 14).

Les auteurs de la traduction proposent alors une théorie permettant d'analyser, à partir de la création progressive d'un réseau d'actants, la manière dont se construisent des projets ou des innovations. Ils définissent le réseau comme une « *méta-organisation* », « *un ensemble d'entités humaines ou non humaines, individuelles ou collectives, définies par leur rôle, leur identité, leur programme* » (Callon, cité par Latour, 1992, p. 55). Entrer par le prisme du réseau leur permet de prendre un phénomène dans sa globalité en se focalisant sur le « *chaînage* » qui relie les acteurs les uns aux autres et que l'on obtient par un processus de traduction. Ce processus (détaillé dans la théorie élaborée par Callon et Latour) favorise l'émergence d'un lien entre des activités et des entités hétérogènes (poursuivant l'atteinte d'objectifs différents) vers un projet commun (Law, 1999). Il s'obtient par la transformation d'« *un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier* » (Callon, 1975, p. 19), le rendant ainsi compréhensible par plusieurs acteurs. Les auteurs réinterrogent ici le modèle de la diffusion par une analyse des interactions entre l'ensemble des parties en présence afin de fournir des éléments de compréhension au processus d'émergence. Le projet est le fruit d'une activité collective et son succès dépend des compromis émergents entre les alliés.

---

35 Auteur qui a collaboré avec Callon et Latour sur la notion de forum hybride dans l'ouvrage « *Agir dans un monde incertain* » (2001).

Ce chaînage est présenté à partir de plusieurs étapes. Ces dernières suivent une certaine chronologie qui « *dans la réalité peuvent se chevaucher, mais constituent les différents moments d'un processus général auquel nous donnons le nom de traduction* » (Callon, 1986, p. 180). Loin de se succéder linéairement, les étapes que nous allons développer doivent être pensées dans la simultanéité (Pichault, 2013, p. 127).

- Problématiser pour faire émerger une action collective convergente

Cette étape de la traduction permet d'identifier le processus d'émergence d'une action collective. Elle consiste en l'identification d'une question-problématique commune à tous les acteurs concernés par le projet. Cela revient à identifier et à clarifier tout ce qui unit et sépare les actants d'un projet. Selon Callon (1986, p. 182) problématiser c'est « *définir une série d'acteurs et dans le même mouvement identifier les obstacles qui les empêchent d'atteindre les buts ou objectifs qui leur sont imputés. Ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable.* » Cet acteur est le traducteur.

D'un point de vue normative, la problématisation est le moment d'une mise en mouvement autour d'un projet provisoire car les contours du projet définitif ne se dessineront que chemin faisant (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2015, p.156). Cette fédération des acteurs passe par la formulation d'une problématique, créatrice de sens. Cela revient à poser une question d'ordre général englobant l'ensemble des intérêts des entités en présence.

- ❖ **Le traducteur** : il est l'une des figures du processus de traduction et joue un rôle crucial au moment de la problématisation. C'est l'acteur qui s'est soumis au travail de contextualisation et qui comprend les intérêts et les démarches de chacun. Ainsi, il est important d'analyser si une ou des personnes endosse(nt) ce rôle et si elle(s) dispose(nt) d'une légitimité nécessaire pour être la ou les personne(s) qui problématise(nt). Ainsi réalisée, la problématisation doit favoriser la convergence des entités par la production d'un énoncé qui est accepté et considéré comme incontournable. Les sociologues de la traduction considèrent que c'est la première phase de construction du réseau qu'ils nomment le « point de passage obligé ».

- L'intéressement

À partir du concept d'intéressement, la ST propose une mise en scène concernant le processus d'émergence d'un réseau d'acteur. L'intéressement stipule que le destin d'un projet dépend de la participation active de tous ceux qui sont dédiés à le faire avancer (Akrich *et al.*, 1988b). Loin d'un processus divisé et séquencé, où les spécialistes pensent, les ingénieurs fabriquent,

les commerciaux vendent et les consommateurs consomment, sans communication entre les différents niveaux, elle préconise une mise en scène qui assure la présence de chacun des acteurs aux différentes étapes du processus, dans une sorte d'interaction permanente (Callon, 2008). Le projet se construit alors au fur et à mesure qu'intervient l'interaction, la concertation, et l'adaptation entre les acteurs. Tous les actants deviennent les constructeurs du projet. Les acteurs ne sont pas relégués au statut de destinataires passifs mais portent le projet tout autant que les autres et ont un rôle à jouer pour favoriser son succès.

Le modèle de l'intéressement proposé par les sociologues de la traduction nous permet de comprendre comment un projet est adopté et comment il se répand pour se transformer en succès (Callon, Latour, 1988). Cette étape est cruciale pour consolider le lien social qui commence à s'établir (Callon, 1986, p. 186). Une fois la problématisation avancée, le moment est venu d'adopter le projet. Selon les auteurs, adopter un projet c'est l'adapter.

L'intéressement se définit ainsi comme l'ensemble des actions, des efforts accomplis par les promoteurs du projet pour intéresser et faire adopter le projet par un nombre croissant d'alliés (Akrich *et al.* 1988a, 1988b). Dans cette perspective, les promoteurs doivent trouver des dispositifs permettant de faire participer les différentes entités concernées à la construction du projet. Ces « dispositifs d'intéressement » servent de support pour la traduction et la diffusion du projet. Ces dispositifs d'intéressement sont des outils (documents, indicateurs, graphiques, méthodes de gestion de projet...) qui favorisent le lien et les rouages des étapes du processus de traduction. Les efforts prodigués pour permettre l'intéressement peuvent aussi se faire sous forme d'évènements (journées d'échanges ou réunions) dès l'instant où ils s'apparentent à de vrais moments d'échanges entre les acteurs. À ce sujet, Callon et Law (1988) insistent sur l'importance de créer tout au long du processus des « *centres de traduction* ». Ces moments sont indispensables pour favoriser la confrontation des points de vue et les controverses tout au long du processus. Cela permet aux acteurs de bénéficier d'une certaine marge de manœuvre, une mise en action effective, et ainsi laisser libre une adaptation au projet pour susciter un plus grand succès. Ce sont aussi des espaces indispensables pour réfléchir collectivement à la manière et aux efforts à déployer pour mobiliser toujours plus d'alliés. L'intéressement peut être compris comme une étape du processus de traduction et comme un effort mobilisant des outils, des espaces d'échanges, des méthodes, permettant le déroulement du processus de traduction (Abitbol, 2012). Il doit permettre ensuite le déclenchement de l'enrôlement des acteurs au réseau.



- L'enrôlement : vers la mobilisation d'autres alliés

Lorsque les sociologues de la traduction utilisent le terme « enrôler », c'est surtout pour désigner les entités qui sont réellement engagées dans la démarche innovante et les distinguer de celles qui ne feraient que de la figuration. Les acteurs enrôlés sont ceux qui participent activement au projet par leur engagement et leur implication, notamment au travers d'actions. Ainsi, ils assument et acceptent un rôle actif dans la démarche. Ils sont à distinguer des acteurs qui peuvent sembler être intéressés (en étant, par exemple, présents aux réunions) mais qui ne participent pas à son déploiement. Akrich *et al.* (2006) parlent ici de « figuration faussement participative ».

L'étape d'enrôlement décrit la mobilisation active des membres dans le réseau (Callon et Law, 1988). Cette étape se distingue de l'intéressement qui ne permet pas de garantir l'aboutissement d'un projet. En effet, le dispositif construit pour amorcer la création des liens sociaux basés sur un argumentaire qui rassemble les intérêts de chacun ne suffit pas pour le succès d'un projet. Il devient alors important de transformer une question en une série d'énoncés considérés comme certains et d'attribuer une définition et un rôle à chaque acteur qui l'accepte. En d'autres termes, il s'agit d'assurer la réussite de l'intéressement. Dans cette perspective, « *décrire l'enrôlement c'est décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir.* » (Callon et Law 1998 p. 190). Le projet est un processus dans lequel l'enrôlement permet de consolider une chaîne d'intermédiaires donnant lieu à une mobilisation d'acteurs qui s'allient pour rendre crédible les propositions qui fondent le projet commun. Cette chaîne aboutit généralement à la désignation d'acteurs : « les porte-paroles » capables de « vendre » les objectifs du projet au nom de diverses entités.

- ❖ **Les porte-paroles** : ils sont les représentants des entités du réseau. Si le réseau est le produit de négociations, il faut que tous les actants (humains et « non-humains ») soient représentés dans les espaces où les négociations se construisent (Latour, 1989, p. 109-105). Le travail de ces porte-paroles est aussi d'assurer le rallongement du réseau. « *Pour que le micro-réseau s'élargisse, se rallonge, il faut que les entités qui le composent aient capacité à faire écho.* » (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 1996, p.159). L'enjeu est alors pour les traducteurs de s'assurer de la légitimité des porte-paroles.

- Le rallongement et l'irréversibilité du réseau

Le rallongement du réseau est une phase très délicate de la traduction. Elle consiste à multiplier les entités pour obéir à une logique qui conduit du centre (les actants) vers la périphérie (de nouveaux alliés). L'objectif est de renforcer le réseau par l'intégration de nouveaux partenaires lui donnant ainsi une consistance et un ancrage plus importants (Herreros, 1997). Une fois l'enrôlement effectué, les entités en présence ayant suivi le processus de traduction ont fait émerger une certaine forme du réseau qui s'est consolidé autour de controverses, de points de passage obligés et de porte-paroles. Mobiliser et faire intervenir de nouveaux alliés dans ce réseau peut sembler risqué pour la solidité de celui-ci et pour le succès du projet. Et pourtant, les sociologues prônent cette étape comme celle permettant de consolider le réseau pour le rendre irréversible. Pour pallier ce risque, il s'agit alors d'incorporer de nouveaux maillons au réseau afin que le processus de traduction se réenclenche ; une boucle dynamique du processus de traduction se répète alors. C'est par ce principe de boucle dynamique que le réseau se renforce et tend vers l'irréversibilité. À ce stade, le projet doit porter une traduction stable et finale et le réseau doit avoir l'apparence d'un « tissu sans couture » (Callon, 2006).

### **1.3. Les deux limites du cadre d'analyse de la sociologie de la traduction**

La sociologie de la traduction est un cadre d'analyse qui met davantage l'accent sur le phénomène de traduction que sur les mécanismes de la participation.

Nous venons de mettre en lumière les étapes de la traduction. L'ensemble du processus est rendu possible à partir du moment où une problématisation commune permet de réunir les actants autour d'un projet provisoire. Tout le processus s'incarne par la participation des acteurs. On repère dans les différentes phases que le processus est porté par un traducteur légitime, en mesure de conduire le projet provisoire et de supporter l'effort de contextualisation. Le traducteur assure le bon fonctionnement de la trajectoire du projet. Cette dernière passe par une succession de formulations et de reformulations, où le problème, les acteurs concernés et les solutions proposées sont redéfinis (Lavigne Delville, 2016). En d'autres termes, le traducteur est le garant de la construction collective du projet. Qui dit construction collective dit participation des actants dans le cadrage du projet. Par cadrage, Callon (1999) entend l'ensemble des actants humains et « non-humains » contribuant à délimiter l'espace des interactions entre les acteurs. C'est-à-dire la façon de structurer les rapports entre ces acteurs. Définir un cadre d'interaction n'est pas si évident. Il peut exister autant de formes de cadre que de types de relation.

De plus, cette théorie nous apprend que la construction du réseau d'acteurs se forme à partir de l'intéressement de ceux-ci au projet. Pour que l'intéressement ait lieu, on comprend que les forums hybrides où se jouent les controverses sont nécessaires afin que la négociation se produise et que les acteurs confrontent leurs connaissances et leurs intérêts. Néanmoins, Barthe (2005, p. 116) explique : « nous ne « militons » pas spécialement pour la constitution de forums hybrides. Nous partons simplement du constat qu'ils existent ! À chaque fois que surgit une controverse sur une question scientifique et technique, elle dessine en effet un espace public particulier, et c'est cet espace public que l'on peut appeler « forum hybride » ». C'est effectivement sur cet aspect naturel des choses que nous trouvons une limite à la théorie de la traduction. Reprise dans de nombreux travaux cherchant à comprendre la construction de réseaux d'acteurs en situation de projet ou d'innovation, nous considérons que le phénomène de forum hybride peut parfois être construit et contrôlé par certains acteurs. Dans ce cas, les rôles et l'influence de ces acteurs ne sont pas mis au jour. Notamment, nous n'avons pas de lunette pour identifier l'intensité de la participation en fonction des différents acteurs présents dans le forum.

Selon nous, cette théorie ne permet pas d'appréhender suffisamment les spécificités du rôle de traducteur. Pourtant, en fonction de la manière dont le traducteur conduit la traduction, il peut fortement influencer la forme que prend le projet. Il peut par exemple être difficile pour un traducteur de rester à distance. Par ailleurs, le processus de traduction ne met pas l'accent sur les formes que peut prendre la participation suivant les caractéristiques des différentes parties prenantes.

De plus, la traduction est présentée comme un phénomène naturel dès lors qu'une personne, considérée comme légitime, parvient à faire émerger des controverses et à rassembler un nombre croissant d'alliés. Les enjeux de pouvoir, la nature des relations, les spécificités des parties prenantes sont des caractéristiques présentes dans les travaux des sociologues mais sont appréhendées à travers le processus de traduction uniquement. Or selon nous, ce processus ne suffit pas. Nous considérons que les formes de traduction peuvent varier en fonction du rôle du traducteur et de l'intensité de la participation. Il est donc nécessaire de pouvoir les identifier à chaque étape du processus de traduction.

## CONCLUSION SECTION 1

Nous considérons que les fondements et les principes centraux sur lesquels reposent la ST sont cohérents par rapport à notre objet et nos postulats de recherche.

En effet, cette théorie invite à s'intéresser à la création de nouveaux projets. Elle met en avant deux éléments caractéristiques pour comprendre leur succès ou leur échec :

- D'une part, elle considère que les projets obéissent à des processus en mouvement, non linéaires, et sont le résultat d'un construit social né de l'interaction entre les actants en présence (Dervaux *et al.*, 2011). Ainsi grâce au processus de traduction on peut analyser et comprendre les actions collectives (Amblard *et al.*, 1996).
- D'autre part, cette compréhension passe par un éclairage des modalités de mise en débat, de participation et de construction collective des acteurs vis-à-vis d'un projet. Néanmoins, le processus de traduction ne pointe pas suffisamment les différentes formes que peut revêtir la construction des réseaux d'acteurs en fonction du rôle du traducteur et de l'intensité de la participation.

Nous considérons que ces deux éléments doivent être pris en compte à travers l'articulation de la sociologie de la traduction et de l'approche sur la participation. Nous développons cette idée et présentons notre cadre d'analyse, articulant trois théories, dans la seconde section.

## Section 2. Élaboration du cadre d'analyse : une articulation de trois théories

### *Introduction*

Dans cette section, nous présentons notre cadre d'analyse. Le processus de traduction en est le socle. C'est par cette entrée que nous souhaitons analyser un projet de développement et éclairer l'émergence d'une CdP. Pour cette raison, nous mobilisons les différentes dimensions de la ST : la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement afin de comprendre comment se construit un réseau d'acteurs à partir de l'intervention d'une ONG de développement.

Ensuite, nous considérons que la participation est l'élément fondamental des CdP. Néanmoins, pour que la participation aboutisse à l'émergence d'une CdP, Wenger (1998) souligne l'importance de l'ancrage social dans lequel elle s'inscrit pour chaque individu. Afin d'approfondir l'identification du phénomène de la participation, nous décidons de lui accorder une attention spécifique lors de l'analyse du processus du projet en mobilisant la typologie de Pretty (1995). Ainsi, c'est en combinant les dimensions de la ST à celles des CdP et la typologie de Pretty (1995) que nous avons construit notre cadre d'analyse.

Dans cette section, avant de présenter cette combinaison, nous mettons en lumière la mobilisation de la ST comme une approche processuelle (2.1). Puis, nous exposons notre cadre d'analyse et la problématique de la thèse en articulant les différentes théories autour de plusieurs propositions de recherche (2.2).

### **2.1. Mobiliser la sociologie de la traduction pour ouvrir les boîtes noires des processus de gestion de projet et de l'émergence d'une CdP**

Les fondements de la ST se rapprochent de ceux dans lesquels s'inscrivent la théorie des communautés de pratique. Wenger (1998) développe le concept de CdP à partir de l'approche de l'apprentissage situé. Cette dernière considère que l'apprentissage est une activité humaine et que toute activité humaine s'incarne dans des contextes sociaux et culturels. Par ailleurs, Wenger (1998) pointe l'importance du contexte social dans la construction des pratiques. Il considère que dans toute forme de connaissances on retrouve le champ de l'explicite (le langage, les outils, les documents, les procédures, etc) et le champ du tacite (les relations implicites, les hypothèses, les représentations du monde). Par sa prise en compte du contexte social dans une situation d'apprentissage et dans la production de connaissances, Wenger

(1998) rejoint l'approche des actants de la sociologie de la traduction et souligne le caractère non déterministe des CdP.

Par le caractère spontané et donc authentique des communautés de pratiques, la littérature révèle l'impossibilité d'avoir des référentiels « banalisés » du processus d'émergence des communautés. Avec la sociologie de la traduction, nous souhaitons par l'analyse du processus dans une perspective symétrique et sociotechnique, mettre à jour l'émergence d'une CdP.

Les anthropologues du développement mobilisent d'ailleurs ce cadre théorique pour mettre en lumière l'analyse de la gestion de projets de développement et les pratiques des acteurs en les replaçant dans une dynamique processuelle et sociotechnique.

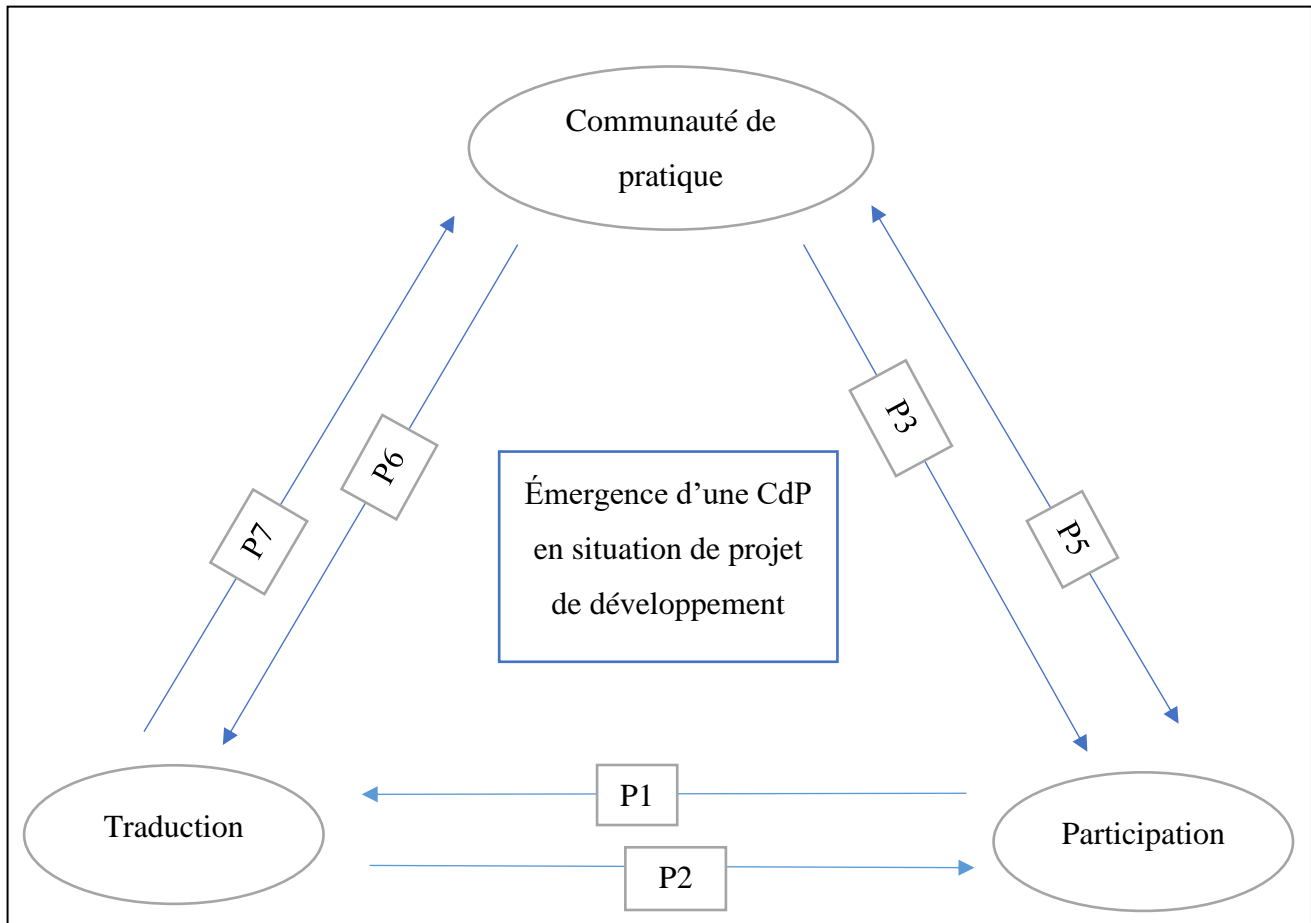
De plus, le peu d'analyse en science de gestion des projets de développement se concentre majoritairement sur la recherche des facteurs clefs de succès d'un projet. Reprochant le caractère déterministe de ces études, nous souhaitons dans notre thèse mobiliser la sociologie de la traduction pour éclairer le processus d'un projet afin de comprendre de manière symétrique les clefs de réussite et d'échec.

Les dimensions de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement constituent le cadrage processuel de notre analyse. Néanmoins, nous mobilisons également la ST pour ses clefs de lecture en matière de traduction que nous articulons avec deux autres théories. Cette articulation constitue notre cadre d'analyse.

## **2.2. Le cadre d'analyse de la recherche : une complémentarité entre traduction, participation et communauté de pratique**

Nous choisissons aussi la sociologie de la traduction pour son caractère analytique afin de comprendre le rôle de la traduction dans l'émergence d'actions collectives. Nous choisissons de compléter la ST en l'articulant avec la littérature sur les communautés de pratique et sur la participation de Pretty (1995). La figure suivante (Encadré 20) présente le modèle d'analyse de notre recherche.

## Encadré 20 - Modèle d'analyse



Source : élaboration personnelle.

La question de recherche de cette thèse est la suivante :

---

*Quelles sont les conditions d'émergence d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement ?*

---

Les différentes théories et travaux sur lesquels nous nous appuyons pour analyser ce processus sont présentés dans les cercles du schéma ci-dessus (Cf. Encadré 19).

Nous adoptons maintenant une posture exploratoire et formulons des propositions qui correspondent aux différentes flèches du schéma. Ces propositions nous servent de fil directeur pour analyser notre objet de recherche.

### 2.2.1. Proposition 1 et 2 : interrelation entre traduction et CdP

La littérature sur le pilotage des CdP présente un gap théorique concernant l'analyse du processus de participation à un apprentissage situé et collectif. Selon nous, la traduction amène la dimension processuelle qu'il manque dans l'analyse du pilotage des communautés en situation de projet. La ST fournit, en effet, un chaînage qui peut aider l'acteur d'interface (le traducteur) à mieux comprendre le déploiement de son rôle. En mobilisant la sociologie de la traduction, nous pouvons également éclairer finement comment se construit un engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé entre les différentes parties prenantes d'un projet. Surtout, nous pouvons mettre en lumière les raisons du succès ou des échecs de l'émergence d'une CdP.

À partir des trois premières étapes de la traduction nous pensons pouvoir éclairer le rôle du traducteur et le processus d'émergence d'une CdP.

**La problématisation** : permet d'analyser le processus d'émergence d'une problématique commune entre plusieurs acteurs. C'est, selon nous, un moment où peuvent s'organiser des forums hybrides. C'est-à-dire la rencontre entre des personnes d'univers différents (expert, citoyen, chercheur, institutionnel, etc.). Dans ces forums, il est important, selon nous, d'identifier comment se construisent les négociations et les formes de controverses et comment ces dernières peuvent aboutir ou non à des formes de compromis. Nous considérons que dans ces espaces où se joue la problématisation, nous pouvons entrevoir les prémices d'une CdP en regardant si un projet provisoire d'engagement mutuel, d'entreprise commune et de répertoire partagé se construit entre les acteurs présents. C'est également le moment où émergent d'une part les problématiques personnelles des acteurs, d'autre part le traducteur.

Les acteurs octroient une légitimité à un acteur (le traducteur) afin qu'il les guide vers une problématique commune. Il est intéressant, selon nous, d'étudier le travail du traducteur en identifiant comment se construit sa légitimité et surtout comment il fournit un contexte favorable pour l'émergence d'un processus collectif d'apprentissage afin que la négociation de sens du projet puisse se réaliser. Cette dernière doit aboutir à une problématique qui fait sens commun. Ainsi, nous pouvons analyser comment chaque partie prenante est intégrée dans le processus de problématisation. Selon nous, la problématisation doit être une étape qui se réactualise durant tout le processus de traduction afin que l'entreprise commune émerge entre les parties prenantes d'un projet.



**L'intéressement** : permet d'identifier si le traducteur parvient à faire participer les différentes parties prenantes qu'il considère comme incontournables pour répondre à la problématisation. Pour cela, des supports sont nécessaires : les « dispositifs d'intéressement ». Ils permettent le ralliement des acteurs. Callon et Latour (1989) empruntent à Thévenot (1986) la notion « d'investissement de forme » pour désigner ce type de « dispositifs d'intéressement ». Les « investissements de forme » « ont la capacité de créer un langage commun entre les différentes parties prenantes et les conduit à envisager l'avancée du projet à partir de représentations symboliques similaires » (Pichault, 2013, p. 156).

Nous cherchons à identifier si ces dispositifs favorisent l'émergence d'un répertoire partagé au sens de Wenger (1998). Ce dernier présente le répertoire partagé des communautés de pratique comme un ensemble de ressources mobilisables pour la négociation de sens dans des situations d'interaction. Les dispositifs d'intéressement sont indispensables pour que les acteurs puissent déployer leur marge de manœuvre, tenter de se convaincre mutuellement et négocier le sens du projet.

Par ailleurs, dans la même perspective que la ST dans l'analyse des actants, Wenger propose de trouver le moyen de concevoir des dispositifs en pensant à la pratique qu'ils vont générer. Le but étant que les dispositifs d'intéressement favorisent la participation et la réification autour d'une pratique afin qu'ils développent une entreprise commune, un engagement mutuel et un répertoire partagé.

**L'enrôlement** : correspond à la réussite de l'intéressement (Callon et Law 1998 p. 190). Le projet est un processus dans lequel l'enrôlement permet de consolider une chaîne d'intermédiaires donnant lieu à une mobilisation d'acteurs qui s'allient pour rendre crédible les propositions qui fondent le projet commun. Lorsque les sociologues de la traduction utilisent le terme « enrôler » c'est surtout pour désigner les actants qui sont réellement engagés dans la démarche en assumant un rôle actif. Le traducteur doit alors parvenir à avoir un regard distancié et critique sur ce processus afin d'aider le réseau à se constituer avec des acteurs capables de travailler ensemble autour d'une action collective.

Pour comprendre l'intégration d'individus dans une communauté, Wenger (1998) propose de s'intéresser à la dualité identification / négociabilité. L'identification correspond au processus par lequel les pratiques et le sentiment d'appartenance à une CdP sont constitutifs de l'identité des individus. La négociabilité est la capacité des individus à prendre part à la communauté, à négocier et influencer les significations ou encore à prendre des responsabilités. Par l'enrôlement, nous cherchons donc à analyser si les parties prenantes du projet s'identifient et

s'engagent dans une action collective en prenant part aux négociations et en assumant des responsabilités.

***Proposition 1 : L'émergence d'une CdP en situation de projet repose sur les étapes de la traduction (problématisation, intéressement, enrôlement) (flèche P1).***

Par ailleurs, la sociologie de la traduction n'approfondit pas assez la manière dont se matérialise les formes de participation entre les acteurs. Or, les communautés de pratique reposent sur la participation des membres à la construction de la pratique. La théorie des CdP aide à affiner la traduction par l'analyse du rôle du traducteur dans le processus de participation. En d'autres termes, en articulant l'approche des CdP – qui nous éclaire sur les caractéristiques nécessaires pour favoriser la participation dans l'apprentissage à travers les dimensions de l'*affordance* ; de l'ancrage social ; processus identitaire, etc. – et la sociologie de la traduction – qui nous permet d'identifier les dimensions processuelles dans la construction et l'agencement de réseau d'acteur à partir du rôle du traducteur – nous pensons pouvoir affiner la caractérisation du rôle de traducteur et identifier les conditions nécessaires pour l'émergence de la participation des acteurs à une CdP.

Dans la théorie des CdP nous considérons que le rôle de traducteur correspond à celui de l'acteur d'interface, comme le présente Chanal (2000), ou celui de courtier des connaissances au sens de Wenger (1998). Dans le cadre d'un projet, Chanal (2000) explique l'importance de ce rôle afin d'assurer le partage de connaissances entre des personnes qui ne parlent pas forcément le même langage. Pour aller plus loin et reprendre les propos de Wenger (1998), le traducteur est celui qui s'assure que les parties prenantes d'un projet construisent :

- un engagement mutuel, c'est-à-dire qu'elles mettent en connexion leurs connaissances et leurs compétences pour développer de l'entraide.
- une entreprise commune : les actions des parties prenantes forment des relations de confiance et de responsabilité afin de construire un bien commun ou une compréhension commune de leurs pratiques.
- un répertoire partagé pour pouvoir négocier le sens de la pratique.

Construire un réseau d'acteurs autour d'un projet a plus de chance d'aboutir, selon nous, si les relations entre les membres sont basées sur de l'engagement mutuel, de l'entreprise commune et un répertoire partagé. Dans le cadre d'un projet, le traducteur joue un rôle central dans l'émergence de ces caractéristiques.

Par ailleurs, les approches sur le pilotage des communautés démontrent également la place que doit avoir le traducteur. Pour ne pas entraver le processus d'apprentissage et de négociation inhérent au forme singulière des CdP le traducteur à tout intérêt à se positionner à la périphérie sans contrôler le groupe et parvenir à favoriser la coopération sans étouffer et sans établir une hiérarchie entre lui et les parties prenantes du projet.

Ce raisonnement vient selon nous compléter la théorie de la sociologie de la traduction en éclairant les formes que peut prendre la traduction. Celle-ci dépend en partie du rôle du traducteur et des conséquences de son rôle sur la construction des relations entre les actants du projet.

***Proposition 2 :** Le pilotage entrepris par le traducteur peut influencer la création d'une CdP (flèche P2).*

### **2.2.2. Proposition 3 et 4 : interrelation entre traduction et participation**

En situation de projet, on ne peut pas nier l'importance de la participation dans le processus de traduction. Néanmoins, l'approche de Callon et Latour ne revient ni sur les mécanismes de la participation ni sur la manière dont se manifeste cette participation en fonction des parties prenantes et des moments de la traduction. Cette théorie présente le phénomène de traduction comme émergeant naturellement dès l'instant où le processus de problématisation permet l'identification d'un traducteur. Le traducteur est alors mis en avant comme l'acteur qui a la capacité de construire un réseau d'acteurs durablement.

Dans la ST, les jeux de pouvoir, les ruses et les coups de force doivent être réglés par la mise en débat. Toutefois cette approche ne présente pas la participation des parties prenantes dans le débat. L'intensité de la participation peut être variable en fonction des situations et des moments de la construction d'un projet collectif. Cette intensité et ses variations ne sont pas mesurées dans la ST.

Nous considérons qu'il est nécessaire de mobiliser la typologie de Pretty (1995) comme grille d'analyse pour identifier le degré de participation tout au long du processus de traduction. Par ailleurs, Pretty indique que l'intensité de cette participation repose sur deux indicateurs : la participation aux processus de réflexion et la participation au processus de décision. Pour que l'auto-mobilisation se produise il est important que les parties prenantes participent au processus de réflexion et de décision durant toutes les phases du projet (l'idée ; l'identification ; la conception ; la mise en œuvre ; l'évaluation) (Assogba, 1989, 1999 ; Pretty, 1995).

Dans cette perspective, il nous semble important d'identifier comment se construit la problématisation en fonction du degré de participation des parties prenantes aux processus de décision et de réflexion. Ces dernières peuvent participer de manière plus ou moins intense à certains moments de la problématisation, ou témoigner d'une participation dans le projet collectif, sans pour autant être réellement engagées dans celui-ci. De plus, l'intéressement et l'enrôlement peuvent produire des actions collectives différentes selon le degré de participation au processus de réflexion et de décision dans la construction de l'action.

***Proposition 3 :** la réussite de la traduction dépend du degré de participation des parties prenantes (flèche P3).*

Par ailleurs, la recherche de durabilité des projets est l'objectif ultime de toutes les démarches de développement. L'appropriation des projets par les parties prenantes locales est le mécanisme qui permet cette durabilité. Pour Pretty (1995) la durabilité tient en la capacité à produire de l'auto-mobilisation. Et l'auto-mobilisation se réalise si les parties prenantes participent à la construction du projet. Pretty (1995) présente des degrés de participation pour révéler les limites des pratiques dans la gestion des projets de développement, mais ne nous éclaire pas sur les processus de participation. Or selon nous, la participation pourrait se produire à partir du chaînage de la traduction d'un projet accordant une place à un traducteur autour duquel graviteraient des parties prenantes. La traduction est, selon nous, relative au degré de participation.

La mise en mouvement autour d'un point de passage obligé au moment de la problématisation, ainsi que la réflexion autour des intérêts et des rôles assumés par les parties prenantes, sont des étapes qui peuvent permettre de construire la participation.

***Proposition 4 :** la traduction peut permettre le processus d'auto-mobilisation (flèche P4).*

### **2.2.3. Proposition 5 et 6 : interrelation entre CdP et participation**

L'accès au processus de décision, de réflexion et de conception est la voie qui permet l'auto-mobilisation dans le cadre d'un projet de développement. Néanmoins, mettre en place la participation n'est pas simple. L'approche de l'apprentissage situé de Lave et Wenger (1991) nous semble éclairante pour comprendre comment parvenir à favoriser l'auto-mobilisation.

Nous considérons, comme les auteurs de l'apprentissage situé, que dans toutes situations se produit de l'apprentissage. C'est également vrai en situation de projet de développement. Par exemple, les parties prenantes locales côtoient et apprennent des codes issus de la gestion des projets et les parties prenantes institutionnelles sont confrontés et apprennent des formes de gestion du local qui diffèrent de leurs représentations. De plus, nous estimons que : « *toutes activités humaines sont « situées » c'est-à-dire que les connaissances et les compétences qu'elles mobilisent pour être accomplies se situent dans un contexte social et culturel qui les encadre.* » (Lave et Wenger (1991) cité par Daele (2009) p. 722).

L'apprentissage situé stipule que les contextes socioculturels dans lequel se produit l'apprentissage sont des données essentielles. En côtoyant un groupe professionnel, l'individu se confronte à un langage, des codes, des outils, une culture, des symboles, des règles (ce qui constitue la pratique au sens de Wenger (1998)) et va progressivement adapter ses structures de connaissances, ses propres représentations du monde, aux informations nouvelles issues de l'environnement de l'apprentissage. Les auteurs expliquent que pour comprendre ce phénomène, le chercheur doit porter son attention sur l'ancrage social. Cette dernière dimension correspond à l'adéquation entre le contexte social dans lequel se produit l'apprentissage et le contexte de l'apprenti. C'est-à-dire, regarder si le contexte social de la communauté professionnelle et celui de l'individu sont en adéquation afin que l'individu trouve du sens et de l'espace pour participer à la négociation du sens de la pratique.

Dans le cadre d'un projet il est donc important d'identifier si le contexte social du projet favorise la participation d'un individu à la négociation de sens du projet et de regarder comment se matérialise les conditions de sa participation dans le but de permettre un apprentissage.

***Proposition 5 : le contexte social du projet doit être adapté à celui des parties prenantes locales pour permettre leur participation à la construction du projet (flèche P5).***

De plus en cherchant à comprendre comment fonctionnent ces regroupements de parties prenantes locales, nous pouvons également obtenir des éléments d'approfondissement sur le processus de création d'une CdP. Ainsi, nous considérons que l'ancrage social ne suffit pas, il faut également que les parties prenantes locales participent à toutes les étapes de la construction du projet.

Comment les individus en viennent à participer à une pratique collective ? Cette question est d'autant plus importante en situation de projet. Les dimensions relatives à la typologie de Pretty

(1995) concernant l'accès des parties prenantes locales au processus de décision, de réflexion et de conception peuvent approfondir l'analyse de l'émergence d'une CdP.

***Proposition 6 : le modèle de l'auto-mobilisation favorise l'émergence d'une CdP en situation de projet (flèche P6).***

## CONCLUSION DE LA SECTION 2 ET DU CHAPITRE 4

Par l'étude d'un chaînage entre plusieurs parties prenantes d'un projet de développement, nous cherchons à identifier s'il existe l'émergence de processus de participation, de réification, de négociation de sens et des processus identitaire autour d'une pratique collective. En d'autres termes, nous cherchons à analyser si le projet que nous étudions permet l'émergence d'une CdP. La ST propose un chaînage qui est présenté à partir de plusieurs étapes. Ces dernières suivent une certaine chronologie qui « *dans la réalité peuvent se chevaucher, mais constituent les différents moments d'un processus général auquel nous donnons le nom de traduction* » (Callon, 1986, p. 180). Loin de se succéder linéairement, les étapes que nous allons développer doivent être pensées dans la simultanéité (Pichault, 2013, p. 127). Par ailleurs, pour éviter d'appréhender la traduction comme un phénomène spontané dès l'instant où un traducteur légitime émerge, nous considérons qu'il est important d'analyser les pratiques de participation. Avant de présenter nos résultats empiriques nous précisons dans le chapitre suivant le cadre analytique et méthodologique que nous construisons à cet effet.

# CHAPITRE 5. Construction du projet de recherche à l'aune d'une posture épistémologique

---

## Plan du chapitre 5

<b>Section 1. L'inscription de la recherche dans le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1.1. Les hypothèses principales du PECP .....	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Le travail de production de connaissances scientifiques dans le courant du PECP .....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1. Le chemin de la connaissance en deux temps .....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2. Le statut de la connaissance produite .....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.3. La valeur de la connaissance dans le paradigme du PECP.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 2. Le choix de l'étude de cas dans une approche qualitative..</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2.1. Les choix de notre positionnement méthodologique.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1. Une approche qualitative à partir d'un cas afin de produire une analyse précise des pratiques du développement .....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2. Délimiter le cas dans le temps et l'espace.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.3. Entre recherche action et recherche classique : une étude « embarquée » dans la gestion d'un projet de développement .....	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Description de notre cheminement analytique : la construction de notre projet de connaissance .....	Erreur ! Signet non défini.



## OBJECTIFS DU CHAPITRE 5

Ce chapitre a pour ambition d'explicitier le cadre de validité scientifique et méthodologique qui a structuré notre travail de recherche. Nous présentons ici le *design* de la recherche en développant la construction générale des connaissances produites à partir de l'explication de notre positionnement épistémologique, la construction de notre raisonnement théorique et méthodologique.

Ce chapitre se divise en deux sections. La première présente l'ancrage de cette recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (**Section 1**). La seconde présente notre positionnement de chercheur sur le terrain et nos choix méthodologiques (**Section 2**). Nous justifierons dès lors le choix de l'étude de cas et de la recherche action « embarquée ». Cette justification est essentielle selon nous afin d'expliquer la construction de notre projet de connaissance.

## Section 1 : L'inscription de la recherche dans le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique

---

### *Introduction*

Tout travail de recherche a pour vocation la production de connaissances. L'enjeu pour le chercheur est alors de construire un protocole de recherche permettant de hisser les connaissances produites au rang de connaissances scientifiques. Pour cela, il est indispensable de revenir sur la justification des énoncés produits durant le travail de recherche et de s'attarder sur la réflexion épistémologique entreprise.

L'analyse épistémologique renvoie à la production de connaissances qui dépendent d'un travail réflexif et justifié.

Dans un premier temps, nous présenterons les hypothèses principales de notre paradigme épistémologique - le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) – afin de clarifier notre positionnement (1.1).

Dans un second temps, nous mettrons en évidence la manière dont se construit la connaissance dans cette posture épistémologique (1.2).

#### **1.1. Les hypothèses principales du PECP**

L'épistémologie se définit comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6). À partir des travaux de Piaget (1967), plusieurs auteurs postulent que le processus de réflexion épistémologique repose sur trois questionnements principaux (Le Moigne, 1995 ; Avenier, 2008) : Qu'est-ce que la connaissance ? De quelle manière la connaissance est-elle élaborée ? Quelle est la valeur des connaissances produites ?

L'objectif de ces questionnements est de clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche s'appuie et la manière dont sont justifiées les connaissances élaborées. Un chercheur ne construit pas seul sa vision de la connaissance, il doit s'assurer que la manière dont il construit son raisonnement puisse être validée par une communauté scientifique. Ceci revient à inscrire la recherche dans un « paradigme épistémologique ». Le concept de paradigme se définit comme « *une constellation de croyances, valeurs, techniques etc., partagée par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p. 175).

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Ce paradigme vient du constructivisme radical conceptualisé par Von Glasersfeld (2001) à partir des travaux de Piaget (1967) et du philosophe James (1912) (Gavard Perret *et al*, 2012). Ce paradigme est mobilisé et discuté dans les travaux de Le Moigne (1995, 2001, 2002) et Avenier (2010). Nous préférons dans cette recherche le qualifier de constructiviste pragmatique au sens d'Avenier (2011) pour ne pas entrer dans les confusions dont ont pu faire l'objet les travaux initiaux autour de la notion de constructiviste radical.

Les trois hypothèses du PECP reposent sur les trois questionnements d'ordre ontologique, épistémique et téléologique (relatives au critère de validité ou de légitimité de la connaissance produite).

#### ➤ ***Hypothèse ontologique***

Le constructiviste pragmatique considère qu'un être humain ne sera jamais sûr de connaître rationnellement le réel (Avenier et Thomas, 2011, p.10-18). En ce sens, ce courant ne nie pas l'existence d'un réel mais décide de ne pas se prononcer sur des hypothèses ontologiques. La posture adoptée par le PECP se veut donc « agnostique » (Glasersfeld, 2001) concernant la question de l'existence ou de la non-existence d'un réel. Néanmoins, ce positionnement n'implique pas pour le chercheur de nier la possible existence d'un réel extérieur à lui mais explique qu'il n'est pas possible de connaître ce réel en dehors des perceptions qu'il en a (Avenier, 2012, p. 35). Ainsi, les représentations des acteurs façonnent l'environnement et c'est ce que le chercheur peut être amené à étudier dans un tel positionnement (Wacheux, 1996, p.43).

De ce postulat les constructivistes pragmatiques sont amenés à développer de l'intelligibilité dans les flux des expériences humaines sans prétendre décrire comment fonctionne le réel (Avenier, 2011, p. 379). Le processus de création de connaissances passe ainsi « *par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit pas d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs* » (Girod Séville et Perret, 1999, p. 23).

#### ➤ ***Hypothèse épistémique***

Les postulats précédemment énoncés impliquent une hypothèse d'ordre épistémique fondée sur une interdépendance entre le sujet connaissant et le phénomène étudié. Lorsque le chercheur tente de comprendre un phénomène, il participe, dès lors, à la construction de la réalité des acteurs. Autrement dit, la connaissance élaborée n'est pas indépendante du chercheur (Miles et

Huberman, 2003). Le chercheur constructiviste admet ainsi que « *l'intervention voire la simple observation modifie le comportement des acteurs et transforme la réalité* » (Wacheux, 1996, p. 28), impliquant qu'il soit à la fois « *observateur et acteur de son observation* » (Wacheux, 2005, p.22). Concernant cette hypothèse, Albert et Avenier (2011) soulignent également que celle-ci a été source de confusions : la « *non-séparabilité, dans le processus de connaissance entre l'observateur et le phénomène observé* » (Albert et Avenier, 2011, p. 25-26) ne signifie pas « *une inséparabilité ontologique entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.* » En effet, un chercheur s'inscrivant dans le PECP doit reconnaître son influence sur le phénomène étudié en tenant compte de ce qui existe indépendamment de lui (Avenier, 2012, p. 36).

### ➤ *Hypothèse téléologique*

La troisième hypothèse fondatrice du PECP est une hypothèse d'ordre téléologique. Selon Parmentier et Avenier (2013), « *l'intention de connaître influence notre expérience de la situation et, par conséquent, la connaissance que l'on en développe* » (p. 203). L'objet de recherche construit dans une approche constructiviste ne se réfère pas à une réalité donnée mais à la réalité de l'objet construit à partir de l'expérience et du contexte d'action dans lequel il évolue (Thiétard p. 44). Ainsi, par son intervention, le chercheur influence le contexte du phénomène étudié. En ce sens Le Moigne (1990) explique que « *construire son objet dans une perspective constructiviste c'est élaborer un projet finalisé* ». Le processus de création de connaissances est alors guidé par les finalités d'élaboration de connaissances que le chercheur se fixe au départ de la recherche (p. 45). Le PECP estime et admet le fait que la confrontation aux phénomènes étudiés est « *médiatée* » par les perceptions du chercheur qui sont dès lors influencées par son projet de recherche, sa culture, son histoire, etc. Ainsi, dans le PECP, on ne parle plus d'objet à connaître mais de projet de connaissances.

La posture épistémologique que l'on adopte dépend de notre manière de réfléchir, de la façon dont nous produisons des connaissances et enfin des théories dans lesquels nous inscrivons notre travail. Tous ces éléments sont interreliés. Dans notre cas, le choix de notre inscription dans le PECP vient :

- de notre façon de penser puisque nous considérons que chaque phénomène peut être analysé à partir des représentations que les acteurs en ont et que chaque personne (ainsi que le chercheur) qui intervient dans un phénomène ou dans un projet amène une représentation nouvelle de la réalité. Pour cette raison, nous faisons le choix de mener une étude d'un projet de développement en analysant les effets de son implantation auprès des

porteurs de projet et des parties prenantes. Le but étant de mener une analyse « symétrique » entre les « développeurs » et les « développés ».

- des théories que nous mobilisons. En effet, l'approche de Wenger (1998) des CdP se base sur l'apprentissage situé proche de la pensée de Piaget qui est à l'origine du constructivisme. Ensuite, la sociologie de la traduction est également une théorie permettant d'analyser les processus dans une perspective constructiviste. Ces deux théories ainsi que celle sur la participation s'inscrivent dans les fondements épistémologiques qui tiennent compte des représentations, des contextes ou plus largement « du social » dans la construction des objets qui sont les supports de la science.

Notre projet de connaissance est alors celui de construire une lecture originale d'un projet de développement qui a pour objet de créer des communautés de pratique. En nous inscrivant dans un tel paradigme, nous ne cherchons pas à définir les règles qui permettent la construction d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement mais à étudier un processus entrepris par des acteurs. Nous avons, à ce titre, effectué un long travail réflexif sur notre implication en tant que chercheur.

En ce sens, nous considérons que le paradigme, les hypothèses ontologique, épistémologique et téléologique du PECP et notre cadre d'analyse sont en adéquation.

## **1.2. Le travail de production de connaissances scientifiques dans le courant du PECP**

Lorsque l'on s'inscrit dans ce courant épistémologique et que l'on adhère aux trois hypothèses qui le fondent, on doit prendre la mesure de ce qu'il implique dans le cheminement, le statut et la valeur des connaissances produites. Ces trois éléments renvoient directement aux trois questionnements clés et interdépendants que soulève la réflexion épistémologique (Avenier, 2011).

### **1.2.1. Le chemin de la connaissance en deux temps**

Dans le PECP, l'élaboration de connaissances comprend deux temps. Le premier temps renvoie à l'élaboration de « savoirs locaux » (Geertz, 1983,) et le deuxième temps à la construction de savoirs génériques.

➤ **La construction de savoirs locaux**

Ce moment concerne les savoirs générés au sein du et pour le terrain de recherche. En effet, il constitue le but premier de la collecte d'informations, et le traitement des informations s'effectue de manière conjointe et interactive avec les entités du phénomène étudié (Albert et Avenier, 2011, p. 35). Le chercheur doit donc effectuer un travail de reconstitution des savoirs locaux aux travers de plusieurs sources provenant du terrain. Les informations qu'il récolte peuvent généralement s'extraire à partir d'« *entretiens, observations, et consultation de documents.* » (Avenier et Gialdini, 2009, p. 12). Enfin, comme l'écrivent Avenier et Gialdini (2009, p. 13), la légitimation de ces « savoirs locaux » provient du fait qu'ils sont élaborés au cours d'un travail empirique mené dans une ou des organisations. Le chercheur obtient donc des informations à partir d'un contexte, de documents, d'observations et d'entretiens à un moment précis, d'où leur appellation « savoirs locaux » introduite en référence à Geertz (1983) pour souligner le caractère local et situé de leur élaboration et de leur légitimation.

➤ **La production des « savoirs génériques »**

La légitimation des connaissances produites ne s'arrête pas aux « savoirs locaux ». Il faut que ces savoirs soient reliés par la suite à des concepts décontextualisés. Le second temps consiste à l'élaboration de connaissances permettant le passage de « savoirs locaux » aux « savoirs génériques ». La construction de savoirs génériques s'effectue à la fois par « *décontextualisation de savoirs locaux à travers l'étude systématique de multiples groupes de comparaison* » et la « *conceptualisation par « un saut inventif du chercheur* » (Barin Cruz, 2007) *effectué sur la base d'un substrat hétéroclite.* » (Albert et Avenier (2011, p. 35-36). Ce substrat comprend alors différents éléments : « *des savoirs locaux ; des éléments empiriques tirés des groupes de comparaison considérés ; des savoirs publiés ; le matériau empirique récolté et traité ; les connaissances formelles et informelles du chercheur parmi lesquelles son « bagage de base » (David, 2004) ; ainsi que les échanges complémentaires qu'il est susceptible de susciter avec différents praticiens.* » (Avenier et Gialdini, 2009, p. 13-14). La construction de savoirs génériques revient à conceptualiser les régularités observées dans les savoirs locaux afin de fournir une compréhension décontextualisée favorisant l'appréhension des raisons de ces régularités (Parmentier et Avenier, 2013, p. 217).

### 1.2.2. Le statut de la connaissance produite

La position du chercheur au sein de son terrain de recherche implique un principe de non-neutralité et donc nécessite d'enclencher un processus autocritique et autoréflexif (Morin, 1990, p. 29). Il est clair que dans le PECP la production de connaissances dépend de représentations éprouvées par l'expérience. Ces connaissances produites ne prétendent en rien être le miroir des phénomènes étudiés. Ainsi les questions de l'élaboration des connaissances, de leur légitimation et de leur statut sont bien interdépendantes. Plus encore, dans le PECP, ces connaissances sont alors exprimées « *sous la forme de constructions symboliques appelées représentations ou modélisations.* » (Avenier, 2012, p. 36). Les connaissances élaborées dans une épistémologie constructiviste ne s'expriment pas comme des principes normatifs universels ou comme des théories prédictives mais comme « *des repères destinés à éclairer une situation problématique, et nourrir la réflexion en vue de l'action.* » (Avenier, 2011, p. 43).

### 1.2.3. La valeur de la connaissance dans le paradigme du PECP

Le courant épistémologique du PECP stipule que pour l'élaboration d'énoncés, reconnus comme scientifiques, les procédés méthodologiques sont ouverts à toutes méthodes de recherche à condition qu'ils respectent trois principes fondamentaux, à savoir : « *rigueur, explicitation et comportement éthique du chercheur dans l'élaboration des connaissances* » (Albert et Avenier, 2011, p. 27). Les recherches constructivistes pragmatiques collectent majoritairement le matériau empirique au moyen de méthodes qualitatives, dans le cadre de stratégies de recherches variées (Parmentier et Avenier, 2013). Ces méthodologies considèrent l'interaction sujet/objet et la subjectivité du chercheur comme des ressources pour l'analyse des phénomènes complexes. Advient alors de questionner la valeur des connaissances produites. Les questions de validité et de fiabilité ou de « légitimation » du processus de recherche sont les garantes du caractère scientifique de tout travail de recherche. Elles sont directement liées au choix du paradigme épistémologique. Si dans ce paradigme « *tous les coups sont permis* » comme le souligne Avenier (2011, p. 27), « *le chercheur est néanmoins tenu en permanence de s'assurer de l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche qu'il poursuit, de veiller à la rigueur du travail effectué, et d'explicitier finement le processus suivi. Plutôt que de validation, on parlera alors de légitimation.* » Les chercheurs doivent ainsi répondre à des critères pour assurer la légitimation de leur recherche. Dans le cadre du PECP, la légitimation repose sur deux critères : l'adaptation fonctionnelle et la viabilité.

- L'adaptation fonctionnelle

La connaissance produite doit permettre la compréhension d'une situation cohérente avec l'expérience humaine de la situation étudiée. Dans le raisonnement de l'abduction, la cohérence interne est primordiale et « *dépend de la cohérence du canevas de la recherche, c'est-à-dire de la cohérence mutuelle de ses différentes composantes.* » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 204). Le canevas de la recherche doit s'articuler autour d'une cohérence entre le cadre épistémologique ; le but de la recherche ; la question de recherche ; les principales références théoriques mobilisées et les méthodes et tactiques mises en œuvre pour constituer et exploiter le matériau empirique.

- La viabilité

Ce critère repose sur la validité externe de la recherche. Celle-ci renvoie aux questions de généralisation et de réappropriation des résultats d'un travail de recherche : « *au-delà de l'arène empirique à partir de laquelle ils ont été élaborés.* » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 204). Nous pouvons ajouter un dernier élément sur la légitimation dans le cadre du PECP. Martinet (2000) explique que le travail épistémologique doit passer par le détail méticuleux du processus de mise en œuvre de la production de connaissance. Il consiste à présenter les présuppositions implicites du chercheur, à questionner la pertinence des choix et des décisions prises par le chercheur tout au long du projet de recherche (Albert et Avenier, 2011). Ce travail doit permettre la transparence de la recherche pour rendre possible la reproductibilité et favoriser le travail de généralisation et de validité externe (Miles et Huberman, 1991).

Dans notre cas, les théories mobilisées suivent bien les logiques du PECP. En effet, l'analyse du processus d'émergence d'une communauté dans une démarche de développement nous amène à mobiliser des concepts de la théorie des communautés de pratique et de la gestion de projet de développement dans une analyse processuelle respectant les étapes de la traduction et de la participation. Le choix de ce cadre d'analyse articulant ces trois théories (la participation, la sociologie de la traduction et les communautés de pratique) respecte la production des savoirs dans le courant du PECP.

Dans sa théorie, Wenger (1998) considère que dans toute situation se produit de l'apprentissage. Il parle d'« *expérience située* » pour expliquer que toute action doit se comprendre au regard du contexte dans lequel elle s'inscrit, un contexte souvent empreint d'histoire et de culture (Suchman, 1987) qui se transforment lentement au gré des pratiques du quotidien. Il pose des dimensions qui sont depuis reprises, réadaptées, requestionnées à l'aune de différents contextes et d'objets de recherche.



Il en va de même pour la sociologie de la traduction qui présente un modèle d'analyse processuelle capable d'être mobilisé dans des contextes extrêmement différents. Ce modèle se construit d'ailleurs avec la participation de trois chercheurs (Akrich, Callon et Latour, 1988) qui le font évoluer à travers leurs divers objets études.

Enfin, la participation est reconnue comme nécessaire pour la durabilité de tout projet de développement. Les apports théoriques sur la participation dans ce champ de recherche alimentent des travaux en géographie (Ferraton et Hobléa, 2017), science politique (Rist, 2001 ; Barthe, 2010) ou en gestion de projet (Chédotel et Krhomer, 2014), etc.

### CONCLUSION DE LA SECTION 1

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Comme nous l'avons présenté, nous adhérons aux hypothèses qui en découlent à savoir : que le réel ne peut être étudié et que les connaissances ne peuvent être le miroir de la réalité. Ainsi, nous considérons que les connaissances produites sont le reflet des représentations que les individus nous laissent entrevoir en actes ou en paroles. De ce fait la transposition d'une théorie n'est pas possible, mais il est indispensable de mobiliser la théorie dans une visée analytique et non pas normative. Le but étant d'éclairer un objet de recherche tout en permettant l'enrichissement théorique à partir de nouveaux contextes.

Par ailleurs, notre cadre d'analyse s'inscrit dans une approche épistémologique proche du PEPC. Les trois théories (la ST, la CdP et la participation) considèrent l'analyse d'un phénomène à partir des pratiques et des contextes dans lesquels évoluent les acteurs. Comme le présente ce paradigme, les propositions issues de notre travail de recherche ont émergé au gré d'allers-retours entre le terrain et la littérature.

Lorsque l'on détermine son positionnement épistémologique il est important de détailler par la suite sa démarche méthodologique sur le terrain. Dès lors, il devient possible de justifier la manière dont nous avons construit nos connaissances à partir de l'appréhension d'un cas et de son analyse. En effet le *design* de la recherche revient à porter et à justifier la réflexivité entreprise pour produire une recherche scientifique. Nous allons à présent expliquer notre méthodologie au regard de ce processus réflexif.

## Section 2. Le choix de l'étude de cas dans une approche qualitative

---

### *Introduction*

Cette section permet de présenter nos choix méthodologiques. Nous avons adopté une posture de recherche action à travers un cas d'étude dans le cadre d'une approche qualitative. Ces choix ont influencé la manière dont notre réflexion a évolué. C'est à partir de notre positionnement méthodologique et de l'évolution de notre réflexion que nous avons pu élaborer progressivement notre projet de connaissance et délimiter notre objet de recherche.

Nous expliquons nos choix méthodologiques : la recherche action à travers une approche qualitative par étude de cas (2.1) avant de présenter la manière dont nous avons mené notre recherche (2.2). Dans ce second temps, nous revenons sur la construction de notre projet de connaissance. Nous mettons en lumière le déroulement de notre cheminement réflexif à partir d'un processus abductif.

### **2.1. Les choix de notre positionnement méthodologique**

Par positionnement méthodologique nous entendons la posture du chercheur sur le terrain et la manière dont il appréhende son objet de recherche.

Pour appréhender les projets de développement nous avons souhaité, dès le début de la recherche, procéder par une approche qualitative à travers une étude de cas unique. Nos lectures sur la gestion de projet de développement ont orienté ce choix. Nous y reviendrons dans un premier temps (2.1.1).

Dans notre cas, nous avons opté pour une posture particulière entre la recherche action et la recherche classique. Nous qualifions notre posture de recherche embarquée. Ce choix s'est imposé à nous en fonction d'une opportunité de terrain. Nous allons revenir sur l'explication de ce positionnement (2.1.2).

#### **2.1.2. Une approche qualitative à partir d'un cas afin de produire une analyse précise des pratiques du développement**

L'approche qualitative offre la possibilité d'analyser un phénomène en profondeur, dans son contexte et dans le cours de son déroulement afin d'appréhender des processus complexes

(Wacheux, 1996 ; Avenier et Albert 2011). C'est donc le moyen d'appréhender un phénomène dans son ensemble en tenant compte « *des cadres de références contextuels et temporels des acteurs qui s'imposent comme l'une des seules voies possibles pour reconstituer le processus* » (Wacheux, 1996, p. 76). Il s'agit d'accéder à une compréhension fine de l'objet de recherche. Nous avons opté pour la conduite d'une étude qualitative « processuelle », c'est-à-dire autorisant le suivi du processus d'un projet dans le contexte d'un cas spécifique sur une longue période (Miles et Huberman, 2003, p.172). Nous nous distinguons ainsi des recherches déterministes, majoritairement pratiquées dans l'analyse des projets de développement, et pouvons dégager des clés de lecture tenant compte de l'ensemble du processus. L'étude de cas est donc notre mode d'investigation. Dans notre cas, nous visons à expliquer un processus qui favorise la construction d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement.

Les avantages reconnus de l'étude de cas n'effacent pas pour autant les risques relatifs à sa mobilisation. La rigueur scientifique, les difficultés de généralisation des conclusions formulées à partir d'un cas particulier, la subjectivité des analyses, le temps long que nécessite ce type de recherche sur le terrain et le volume important des données collectées lui sont souvent reprochés (Yin, 1989). La sélection des cas est une étape importante pour limiter les biais induits par ce mode d'investigation. Nous allons expliquer la sélection de notre cas ainsi que sa délimitation à partir du processus réflexif de l'abduction.

### **2.1.3. Délimiter le cas dans le temps et l'espace**

Pour Miles et Huberman (2003), le chercheur qui mobilise l'étude de cas comme mode d'investigation lutte souvent avec des questions telles que « *comment définir mon cas* » et « *où mon cas s'arrête-il ?* ». L'importance réside dans l'adéquation entre l'unité d'analyse retenue et l'objet de la recherche. Il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe d'individus, d'une organisation ou d'une communauté, de décisions ou de relations etc. Il peut également être localisé dans l'espace ou être défini temporellement et concerner des événements ou des processus se déroulant sur une période donnée (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009). La délimitation s'effectue à partir d'un intérêt scientifique. Comme le souligne Dumez (2013) celle-ci doit permettre l'enrichissement d'une théorie (Dumez, 2013). Pour délimiter le cas, il est donc important de s'interroger sur ce que l'on souhaite expliquer.

Nous souhaitons, par notre participation et notre analyse, combler le « vide théorique » sur les modalités de création de communautés de pratique dans le cadre d'un projet de développement.

Notre étude a une visée exploratoire (Gombault, 2005). En effet, elle a pour objectif de favoriser l'émergence de mécanismes ou de concepts explicatifs dans des domaines où les connaissances sur le sujet étudié sont peu développées.

Elle a également une visée compréhensive pour trois raisons :

1. Car nous cherchons à comprendre comment les gestionnaires d'un projet de développement peuvent favoriser la création d'une communauté de pratique.
2. Parce que nous cherchons à mobiliser la sociologie de la traduction pour identifier les mécanismes qui seraient à l'origine de la création d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet.
3. Puisque nous cherchons à comprendre l'intensité de la participation dans le processus de traduction afin d'identifier les mécanismes d'émergence d'une communauté de pratique.

Ainsi, nous avons centré notre analyse sur les techniques managériales et les dispositifs entrepris par les gestionnaires d'un projet de développement pour parvenir à créer un réseau d'acteurs structuré qui pourrait *in fine* s'apparenter à une communauté de pratique. Nous délimitons notre cas au déploiement du projet de « communauté de développement solidaire » porté par Migrations & Développement.

Conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), la sélection des cas de notre travail de recherche repose en partie sur une opportunité de terrain. Le projet et l'association s'étendent sur un vaste territoire marocain et dans plusieurs villes de France et mobilisent un nombre important d'acteurs. L'opportunité de suivre la dynamique dès la phase de conceptualisation du projet nous semblait particulièrement pertinente pour comprendre le phénomène dans sa globalité. Intégrer une équipe de travail est le moyen selon nous de saisir les mécanismes de gouvernance, de gestion de projet et de pratiques de travail d'une structure de ce type. Nous avons fait le choix d'avoir un seul projet comme cas d'étude afin de suivre en profondeur et de manière fine toute la démarche de gestion et d'analyse de la construction de réseaux d'acteurs d'un projet de développement.

Par ailleurs, nous avons élargi le cadrage temporel au-delà du temps de financement du projet. Les pistes de réflexion ont en effet émergé dès 2014 et pour identifier la construction des communautés de pratiques, nous avons poursuivi notre récolte de données jusqu'en février 2019. De plus depuis mai 2019 en tant que membre élue du CA de M&D, nous continuons à échanger avec les membres de l'association, notamment, sur les perspectives d'action en matière de migrations et de développement.

### **2.1.2. Entre recherche action et recherche classique : une étude « embarquée » dans la gestion d'un projet de développement**

Lorsque nous débutons notre recherche (en Master 2014/2015) nous avons pour volonté de travailler sur les mécanismes du développement. La littérature critique en économie et en anthropologie du développement constitue alors la majorité de nos lectures.

Très vite, nous trouvons notre terrain de recherche. L'association M&D nous accueille en février 2015 dans ses locaux pour travailler sur un projet précis. Il s'agit de réunir des membres de la diaspora et des acteurs du territoire en communauté de pratique afin qu'ils agissent ensemble pour le développement local. Ce projet nous intéressait particulièrement car il réinterrogeait les approches de la participation et de l'appropriation dans les démarches de développement.

La directrice de M&D en France nous autorise à étudier le projet en échange d'un stage qui permettrait de faire la passation entre deux chargés de projet. Nous intégrons l'association un mois après (en mars 2015) en tant que stagiaire. Notre rôle est alors de transmettre les informations au chargé de projet tout juste recruté concernant ce nouveau projet intitulé : « communauté de développement solidaire ».

Nous nous sommes progressivement intégrée dans l'équipe allant jusqu'à être considérée comme membre à part entière. De stagiaire nous sommes devenues bénévole, consultante « junior » puis, plus récemment en mai 2019, membre du CA.

Cette intégration sur le terrain nous a amenée à adopter une posture particulière entre la recherche action et la recherche classique.

En science de gestion, la recherche action vise l'accompagnement ou la participation au changement d'une organisation. (Aggeri, 2017, David, 2012, Hatchuel, 1994).

Le concept de recherche action permet au chercheur d'être au plus près des acteurs. Cette approche du terrain doit être explicitement revendiquée auprès de l'organisation. Elle repose sur trois caractéristiques clés.

- « *La recherche-action est réalisée avec les gens plutôt que sur les gens* » (Prevost & Roy, 2013, p. 133). Ce qui signifie que les personnes impliquées par l'action sont considérées comme des acteurs actifs et non pas comme des sujets ou des objets d'études. Chaque personne participe à la recherche et devient « cochercheur » (Ibid.) partageant les mêmes ambitions que les chercheurs.

- « *La recherche-action trouve son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses.* » (Ibid., p. 134).
- « *Le processus de recherche traditionnelle emprunte une voie linéaire alors que la recherche-action adopte plutôt une démarche cyclique.* » (Ibid., p. 135). Elle se distingue des approches hypothético-déductives dans le sens où le protocole de recherche n'est pas fixe, mais flexible.

Ces trois principes expliquent que la recherche action se construit avec les acteurs. Néanmoins, dans notre situation nous n'avons pas co-construit les objectifs de la recherche avec les participants de l'action. Ainsi, nous considérons que notre recherche s'inscrit à la frontière entre une recherche action et une étude de cas classique positionnant le chercheur à l'extérieur du terrain.

En effet, nous avons intégré la gestion du projet de développement en faisant partie de l'équipe mais nous n'avons pas mis en place une recherche collaborative formalisée autour d'une action de changement au sein d'une organisation. Ainsi, par notre posture sur le terrain nous nous intégrons dans les principes de la recherche action et par la construction du projet de connaissance nous nous inscrivons dans une recherche classique.

Pour expliquer plus précisément cette posture sur le terrain et ce qu'elle implique en termes de récolte de données nous empruntons le terme de recherche « embarquée ». Nous cherchons à montrer par ce terme que c'est principalement par notre intégration dans l'association que nous caractérisons notre posture d'action.

Ce terme de recherche « embarquée », emprunté au monde journalistique, permet d'expliquer la manière dont le chercheur participe à la vie des enquêtés en vivant les situations au plus près des pratiques des acteurs (Bourrier, 2017).

Dans notre cas, nous avons vécu la mise en œuvre d'un projet de développement. Nous étions intégrées dans les processus de réflexion, de conflits, de désaccord, de décision, d'évolution, etc. Tous ces processus faisaient, à certains moments de la recherche, partie de notre quotidien puisque nous partions en mission parfois pendant plusieurs semaines avec l'équipe de M&D. Ainsi, nous vivions et partageons, avec les salariés, leurs expériences du projet.

Cette recherche « embarquée » nous a permis :

- De suivre un projet au plus près des représentations des acteurs et du fonctionnement d'une association.
- De comprendre les processus de gestion de projet au-delà des discours et des représentations des gestionnaires de projet. Nous entendons par là que l'association M&D comme beaucoup

d'ONG construisent un discours pour justifier et légitimer leurs pratiques auprès d'institution internationales qui décident du devenir des projets associatifs. Ainsi, les pratiques des membres des ONG sont difficiles à décrypter puisqu'ils sont empreints de routines et de discours rodés qui masquent parfois les processus de réalisation.

## **2.2. Description de notre cheminement analytique : la construction de notre projet de connaissance**

C'est à travers un processus d'abduction que notre réflexion a abouti sur le projet de connaissance de la thèse. En expliquant ce processus, nous montrons notre positionnement au sein de M&D ainsi que l'évolution de notre réflexion.

L'abduction correspond au cheminement qu'implique la constitution des connaissances et suppose que le canevas de la recherche puisse évoluer tout au long du travail. Ce raisonnement procède par allers-retours successifs entre le travail empirique et la littérature. Le but est de construire des représentations intelligibles avec des savoirs déjà admis (Avenier, 2011, p. 30). Le chercheur doit faire preuve d'adaptation et d'affinement voire de redéfinition de la question centrale de la recherche en fonction des découvertes empiriques et de leur confrontation aux cadres théoriques existants (ibid.).

Cette capacité à faire évoluer son projet de connaissances tout au long de sa recherche fait écho au « *principe de la récursivité de la connaissance* » de Mucchielli (2005). Cet auteur place ce principe comme une des conditions indispensables pour qualifier sa recherche de constructiviste. À ce sujet il écrit : « *Ce principe semble exclure toutes les méthodologies « fermées », c'est-à-dire incapables de souplesse et d'un minimum d'adaptabilité aux résultats qui sont progressivement construits.* » (2005, p. 26). Il ajoute que pour mener à bien ce principe il est indispensable de mobiliser des « théories lâches » dans lesquelles ils n'existent que quelques principes généraux.

Dans notre recherche, avant d'élaborer notre cadre d'analyse pour identifier la construction d'une communauté de pratique nous avons effectué plusieurs boucles d'abduction qui ont permis de construire notre réflexion et que nous décrivons à travers les trois phases suivantes :

### **➤ Première phase → l'approche sociotechnique des projets de développement :**

L'année du Master 2 se démarque par une analyse autour des questionnements relatifs aux projets de développement. Une fois sur le terrain, nos lectures se sont élargies autour d'éléments

spécifiques au projet CDS et à l'association (documents institutionnels sur le Maroc et la gestion de la migration, littérature sur le concept de diaspora et précisément sur la diaspora marocaine, littérature sur les communautés, le territoire et la gestion de projet, lectures de documents internes concernant l'histoire de l'association et concernant les rapports d'activités). Parallèlement, nous avons aussi investi la littérature sur les communautés de pratique puisque nous avions l'intuition que la définition du projet de M&D correspondait aux dimensions de la théorie développée par Wenger (1998).

Néanmoins, notre objet de recherche dans le cadre du mémoire s'est porté sur la gestion de projet de développement et non pas sur les CDP car le projet de M&D n'en était qu'à la phase de conception.

Nous avons dans ce mémoire une double entrée :

- Les modèles participatifs. Nous avons perçu, au fil de nos lectures et du temps passé sur le terrain, que la mise en application de la participation dans les projets de développement était controversée dans la littérature. De plus, la littérature sur les approches participatives explique qu'il est important d'intégrer tous les acteurs durant toutes les phases d'un projet et que la participation devait être analysée à partir des contraintes de la gestion des projets.
- La notion d'appropriation. Cette seconde entrée correspondait au lien entre la conception et l'échec d'un projet de développement. À ce stade, nous avons repéré que les sciences de gestion avaient peu investi le champ du développement et plus précisément celui de la gestion de projet de développement. Nous souhaitons, dès lors, que notre travail porte sur les outils dans une perspective interactionniste et non déterministe. En effet, la lecture de la littérature interactionniste de la conception des outils qui tient compte des usages (De Vaujany (2006) ; Orlikowski (2000) ; Hatchuel (2000) ; Moisdon, (1997) ; Chiapelo et Gilbert (2013), nous a inspiré pour aborder de façon renouvelée les limites des projets de développement et l'enjeu de l'appropriation de ces projets.

Après notre travail de mémoire nous avons poursuivi notre récolte de données. Trois mois après le début de notre entrée sur le terrain, l'association commençait à mettre en œuvre son projet. Par ailleurs, à l'issue de cette première phase exploratoire (le temps du mémoire) une conclusion a émergé : selon nous, la perspective des outils de gestion était trop réductrice dans le cas d'une démarche de développement. En effet, les jeux d'acteurs et les relations entre les différentes parties prenantes du projet nous semblaient extrêmement intéressantes et la conception des outils de gestion ne nous permettait pas d'appréhender la richesse de notre terrain au vu des multiples questionnements qui nous interpellaient.



➤ **Deuxième phase → la sociologie de la traduction pour révéler les processus des projets de développement et des communautés de pratique**

À ce stade nous rentrions dans une nouvelle phase d'analyse afin d'appréhender le projet dans sa globalité. L'une des conclusions du mémoire revenait sur la rigidité des projets de développement et les conséquences en termes de pérennité des démarches et de leur appropriation par les parties prenantes. Nous décidions alors d'interroger les origines de cette rigidité.

Ainsi, nous avons investi les travaux sur les politiques internationales de l'Aide publique au développement depuis les années 1960 pour comprendre les orientations et les conséquences pour les projets de développement. Au-delà des aspects politiques, ces lectures nous ont permis de comprendre que la manière dont étaient menées les recherches sur les projets de développement renforçait la rigidité de leur gestion et des dispositifs qui les encadraient. Les études portent encore aujourd'hui principalement sur la nécessité de trouver les critères de réussite des projets de développement. L'évaluation et la mesure de ces projets se réalisent généralement *a posteriori* avec des indicateurs normatifs et généralisés pour l'ensemble des projets.

Deux approches nous ont permis de dépasser ce type d'analyse.

D'une part, les spécialistes du développement en marge de ces logiques démontrent l'intérêt des évaluations au fil de l'eau de la dynamique de développement, et proposent des approches différentes basées sur les pratiques des acteurs (Platteau, 2003 ; Olivier de Sardan, 1995 ; Lavigne Delville, 2016). Faisant leur preuve sur le terrain, ces approches montrent la spécificité des projets et suggèrent de mettre en œuvre des démarches propres à chaque dynamique de développement. En leur sein, les recherches mobilisant le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction (Lavigne Delville, 2016, Jacob, 2016) nous ont inspirés. Analyser les pratiques en profondeur des « développeurs » et des « développés » dans une démarche de développement était essentiel pour rendre compte de ce qui se joue sur le territoire.

D'autre part, les dimensions des CdP nous semblaient importantes. En effet, empiriquement, des réseaux d'acteurs émergeaient et il nous paraissait primordial de pouvoir les analyser. Révéler l'échec ou la réussite d'un projet revenait dans notre cas à nous poser la question de l'émergence ou de la non-émergence d'une CdP dans le cadre d'un projet. Nous nous sommes replongée dans la littérature sur les CdP en cherchant à comprendre leur processus d'émergence dans le cadre de projet et leur pilotage.

La littérature présente un « gap » théorique concernant les processus d'émergence des CdP en opposant ceux qui les considèrent comme spontanées et ceux qui font des compétences du

traducteur un élément essentiel de l'émergence d'une communauté au sein d'une équipe projet (Chanal 2000). Nous avons fait le choix de positionner notre regard sur les pratiques des gestionnaires d'un projet pour construire une communauté afin de révéler des éléments sur le processus d'émergence d'une communauté et sur les compétences de traduction d'un acteur d'interface.

Ainsi, nous avons à ce moment la certitude que décrire en profondeur le processus d'un projet qui a pour objectif de favoriser la création d'une communauté de développement était en lui seul un projet de connaissance qui nous permettaient de repérer le fonctionnement, l'ingénierie mise en place et les ingrédients qui émanaient de la dynamique entre plusieurs parties prenantes d'un projet.

➤ **Troisième phase → la complémentarité entre traduction, participation et CdP :**

Par ailleurs, nous observions des distinctions dans l'émergence de plusieurs types de CdP au sein du projet. En effet, en fonction du rôle du traducteur et surtout de l'intensité de la participation des parties prenantes nous avons constaté des formes de réseaux d'acteurs différents. La sociologie de la traduction et l'approche des CdP ne nous permettaient pas d'analyser le phénomène identifié sur le terrain. De plus, ces approches, nos lectures et notre position au sein du terrain, nous ont fait comprendre l'enjeu de la participation. D'une part, pour comprendre comment M&D parvenait à le mettre en œuvre, d'autre part, pour rendre compte de ses effets dans les réussites et les échecs d'un projet de développement. À ce moment nous décidons alors de compléter notre cadre d'analyse par les approches de la participation. En combinant le processus de réalisation du projet à travers la sociologie de la traduction et de la participation, nous parvenons à rendre compte du processus d'émergence de regroupement d'acteurs qui s'apparente à des formes de CDP.

## CONCLUSION DE LA SECTION 2

Les choix d'une démarche méthodologique ont découlé dans notre cas des opportunités et des situations venant du terrain et de nos ambitions de recherche. La recherche action « embarquée » nous a permis d'accéder aux données pour analyser le plus précisément possible la gestion d'un projet de développement.

Choisir notre cas de recherche s'est fait à l'aune de notre volonté d'approfondir certaines questions relatives aux projets de développement. Lorsque nous avons rencontré M&D, il nous

a semblé que cette association réunissait tous les critères pour que nous nous engagions dans un processus de recherche permettant d'investiguer nos questionnements de départ. L'association prône la mise en œuvre de démarche participative, elle est reconnue comme innovante dans le champ du développement et elle nous propose de suivre un projet dans toute sa durée. Dès lors, nous avons entrepris notre processus d'abduction et avons choisi d'effectuer notre recherche qualitative à partir d'un cas, celui de suivre le projet CDS mis en œuvre par M&D.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Ce chapitre visait à présenter le positionnement de notre recherche dans le paradigme du CECP. Nous avons pu démontrer que ce paradigme était un choix opportun lorsque l'on cherchait à décrire les expériences humaines dans l'analyse d'une démarche de développement.

Nous avons également démontré que notre méthodologie était pertinente. En effet, la construction de notre cadre d'analyse s'est effectuée à l'aune d'un processus abductif. Ainsi, nous avons mobilisé des théories qui reposent sur les mêmes hypothèses épistémologiques que les nôtres.

Ce type de méthodologie nécessite que le chercheur soit au plus proche des acteurs de l'organisation pour en saisir leurs représentations et leurs interprétations ainsi que l'impact des différents éléments qui constituent le phénomène étudié. Les modes de collecte de données doivent être au plus près des réalités empiriques, tels que l'entretien semi-directif, l'observation, etc., (Rispal et Jouison Laffitte, 2015). C'est la raison pour laquelle le chapitre suivant présente notre terrain de recherche et décline la manière dont nous avons récolté nos données.

# CHAPITRE 6. Le terrain, la récolte et l'analyse des données : présentation de notre méthodologie de recherche

---

## Plan du chapitre 6

<b>Section 1. Présentation de M&amp;D et du projet CDS .....</b>	<b>198</b>
1.1. Le fonctionnement de l'association Migrations & Développement .....	198
1.1.1. Organisation globale de l'activité.....	198
1.1.2. Les sources de financements pour M&D .....	199
1.1.3. L'organisation des ressources humaines .....	201
1.2. Le projet de « communauté de développement solidaire » comme cas d'étude.....	201
1.2.1. Les données de cadrage du projet CDS.....	201
1.2.2. Quelques données de cadrage sur l'organisation du travail et sur le déroulement du projet.....	208
<b>Section 2 : La récolte des données.....</b>	<b>212</b>
2.1. Les outils de la récolte de données .....	212
2.1.1. L'observation participante.....	212
2.1.2. Les entretiens.....	214
2.1.3. Les données documentaires.....	216
2.2. Procéder en trois phases de collecte de données .....	217
2.2.1. 1 <sup>ère</sup> phase l'immersion sur le terrain (mars 2015 à mai 2016) .....	218
2.2.2. 2 <sup>ème</sup> phase, la construction du projet de recherche : mai 2016 au 30 janvier 2017.....	221
2.2.3. 3 <sup>ème</sup> phase la récolte <i>a posteriori</i> (du 30 janvier 2017 à février 2019) .....	225
2.3. Trois difficultés rencontrées pour la récolte de données .....	227
<b>Section 3. Le traitement des données au regard du modèle d'analyse .....</b>	<b>230</b>
3.1. Justifications des différents niveaux de codes d'analyse .....	230
3.2. Un codage <i>a priori</i> et émergent.....	233

## OBJECTIFS DU CHAPITRE 6

Ce chapitre vise trois objectifs. Le premier est de présenter l'organisation dans laquelle le projet CDS évolue. Nous avons déjà posé le contexte d'émergence du projet CDS pour permettre aux lecteurs d'identifier la manière dont s'est construit notre projet de recherche (chapitre 1). Ici, nous présentons simplement des éléments factuels afin de fournir des données de cadrage et ainsi faciliter la compréhension de nos résultats (**Section 1**).

Le second objectif est de mettre en exergue la récolte de données. Pour cela, nous développons les différents outils méthodologiques que nous avons mis en œuvre pour récolter nos données de terrain, conformément à notre positionnement épistémologique et nos principaux choix méthodologiques (**Section 2**).

Enfin le troisième objectif est d'expliquer l'analyse des données à partir de la construction de notre grille de codage (**Section 3**).

## Section 1. Présentation de M&D et du projet CDS

---

### *Introduction*

Dans cette section, nous proposons une présentation détaillée de notre terrain. Nos ancrages théorique et épistémologique témoignent de l'importance que nous accordons aux contextes dans notre protocole de recherche. Il nous semble donc important de prendre le temps de préciser l'objet de la recherche et son environnement.

Nous présentons dans un premier temps le fonctionnement de l'association Migrations et Développement (1.1). Nous revenons sur le projet « Communauté de Développement Solidaire » dans un second temps (1.2).

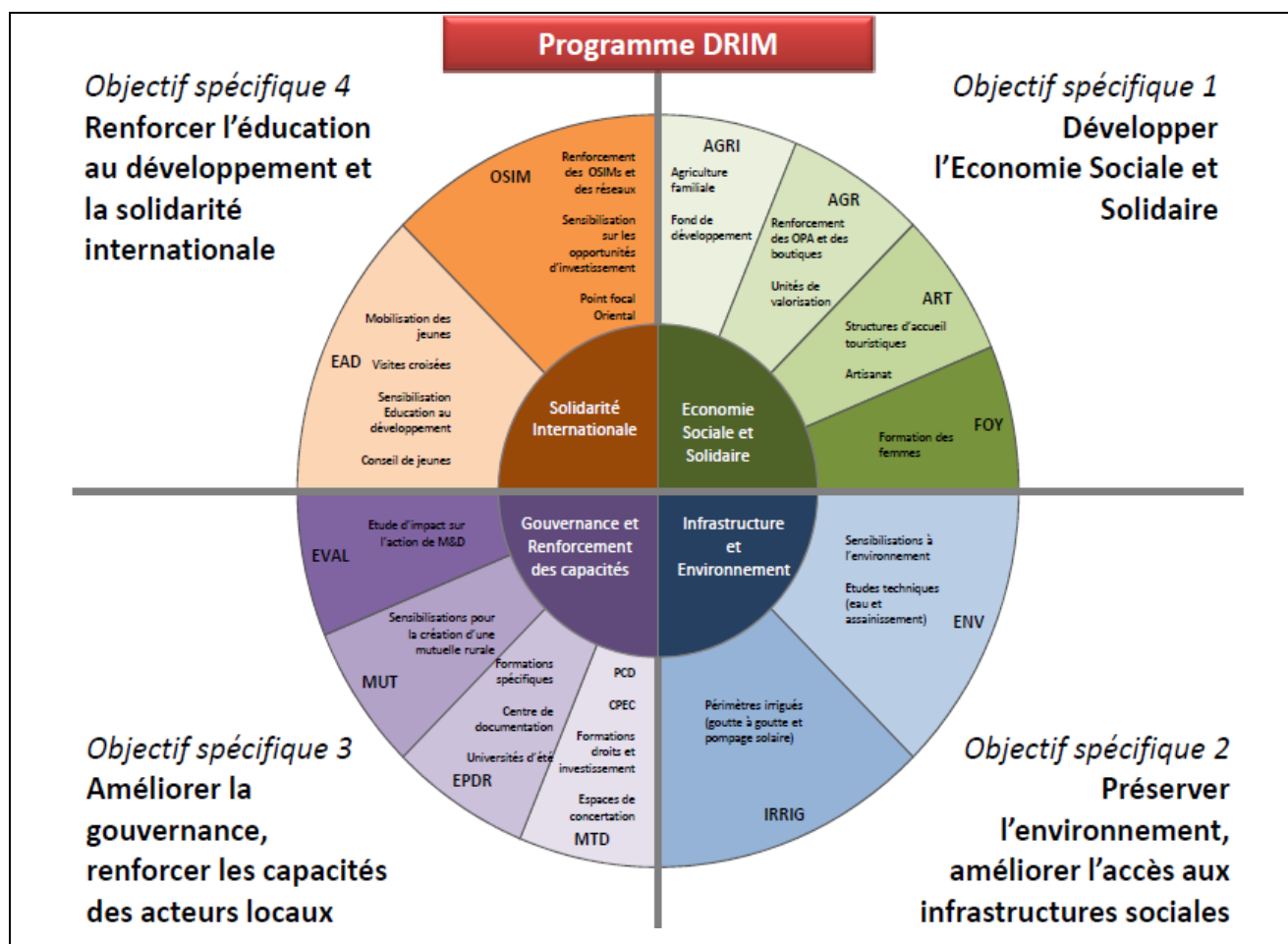
### **1.1. Le fonctionnement de l'association Migrations & Développement**

Nous allons présenter rapidement l'organisation interne de M&D. Nous précisons alors l'organisation de l'activité (1.1.1), les sources de financement de l'association (1.1.2) ainsi que l'organisation des ressources humaines (1.1.3).

#### **1.1.1. Organisation globale de l'activité**

Depuis 2015, M&D construit son action au Maroc et en France, dans le cadre du programme triennal « Développement Rural Intégré dans les douars de Montagne, 2015-2017 » (DRIM1) dont le principal partenaire financier est l'Agence Française de Développement (AFD). En 2018, elle entame le renouvellement de ce programme triennal (2018-2020) dans lequel elle développe de nouveaux partenariats renforçant ainsi ceux déjà existants avec les collectivités territoriales, les associations villageoises, les coopératives et foyers féminins et les associations de la diaspora. Dans cette démarche, elle lance en consortium plusieurs projets comme par exemple : le projet AACTAE « *Articuler les Communautés Agraires et les Communes Rurales, actrices d'une gouvernance foncière innovante pour une Transition Agroécologique* », ou le projet J2R « *Jeunes des 2 Rives* » « *engagés dans une citoyenneté ouverte sur le monde pour agir sur l'éducation à la citoyenneté internationale en France, Maroc et Tunisie* ». L'encadré 21 est une représentation du projet DRIM (Développement Rural Intégré des zones de Montagnes).

Encadré 21 - Programme DRIM en cours pour la période 2015/2017 et 2018/2020



Source : Migrations & Développement (2015).

### 1.1.2. Les sources de financements pour M&D

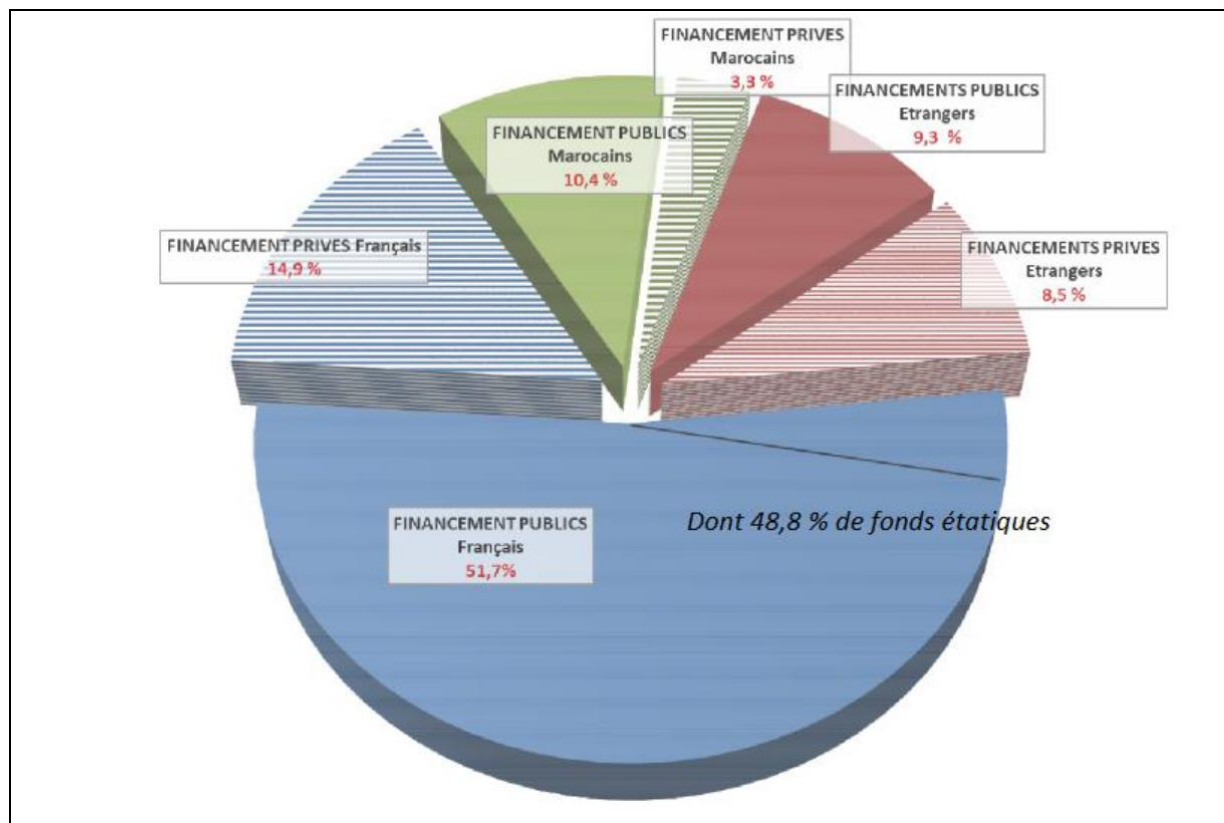
Les actions de l'association sont cofinancées par l'AFD en France, et au Maroc par plusieurs institutions comme le Ministère des Marocains Résidant à l'Étranger, l'Agence Nationale pour le Développement des Zones d'Oasis et de l'Arganeraie (ANDZOA), des communes<sup>36</sup> ou des associations villageoises (qui financent les projets mais pas M&D) et d'autres institutions internationales, telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) via l'Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD) ou la Banque Africaine de Développement (BafD). Ces agences de financements imposent un cofinancement des actions. Si M&D obtient un financement de leur part, son travail est ensuite de trouver les cofinancements pour réaliser la totalité de son projet. La recherche de financement est un travail

<sup>36</sup> Rappelons que les communes rurales marocaines sont composées de plusieurs « douars » (village en français) parfois des dizaines.



conséquent au sein de l'association. Nous observons dans l'encadré 22 une diversité des financeurs, locaux ou internationaux, du Nord comme du Sud.

Encadré 22 - Les financements de l'activité de M&D



Sources : Migrations & Développement - Rapport de gestion (2017).

### **1.1.3. L'organisation des ressources humaines**

L'association dispose d'un conseil d'administration (CA), composé majoritairement de retraités spécialistes de la question de l'eau, de jeunes spécialistes en agronomie ou en agriculture paysanne, de membres de la diaspora marocaine, ou de retraités de l'Agence Française de Développement (AFD). Le CA de M&D est régulièrement mis à contribution sur des questions techniques, sur la vision à long terme de l'organisation et sur le fonctionnement interne.

L'association a une équipe dispersée dans 5 bureaux : Marseille, Agadir, Tiznit, Taliouine et Paris. L'équipe en France est chargée du suivi de l'avancement des projets, de la communication, de la rédaction des rapports, et de la gestion du budget. Elle est aussi en charge des relations avec les bailleurs de fonds européens, les associations partenaires, et les associations de migrants marocains en France. Ce travail est mené par au moins 5 personnes<sup>37</sup>. Le directeur et l'autre partie de l'équipe composée d'une vingtaine de salariés sont installés au Maroc et majoritairement à Taliouine (Ville au cœur des actions de l'association). Chargés de mettre en œuvre les activités et de suivre les projets, ces salariés sont au cœur de l'action et des relations avec les partenaires locaux. Un séminaire salarié est organisé chaque année pour que l'ensemble de l'équipe se retrouve une semaine pour discuter et travailler sur divers sujets qui concernent les activités ou l'organisation de l'association. Investies également par certains membres du CA, ces rencontres permettent de confronter la vision du Bureau de l'association au terrain d'action.

## **1.2. Le projet de « communauté de développement solidaire » comme cas d'étude**

Nous revenons dans un premier temps sur les données de cadrage du projet CDS (1.2.1).

Puis dans un second temps, nous mettons en relief certaines données empiriques afin de faciliter la compréhension de l'analyse de nos résultats de recherche (1.2.2).

### **1.2.1. Les données de cadrage du projet CDS**

Nous décrivons de manière factuelle la présentation officielle du projet. Nous reprenons donc dans les termes de M&D les objectifs, les dispositifs, la définition ainsi que la démarche d'intervention et les financements du projet.

---

<sup>37</sup> L'effectif varie mais compte toujours au moins une fonction de direction administrative et financière, deux fonctions de chargés de projet, une fonction de secrétaire comptable et une fonction de responsable communication.

### 1.2.1.1. La définition du concept CDS et les objectifs du projet

Rappelons que la définition que M&D donne du concept CDS est la suivante :

*« Une communauté d'intérêt finalisée vers le développement social et économique, composée de lanceurs d'idées, d'apporteurs de connaissances, d'acteurs d'interface, d'animateurs, de coordinateurs, d'apprenants, de donateurs et d'investisseurs, reliés entre eux par des relations réciproques, non hiérarchisées. Elle se construit par la mise en commun de ressources en connaissances, informations, réseaux, projets, financements solidaires, investissements et par la création d'espaces d'apprentissage interactifs animée par des acteurs fédérateurs. Cette communauté constitue l'outil d'une coordination transnationale de l'action collective sur un territoire déterminé ».* (M&D, 2014).

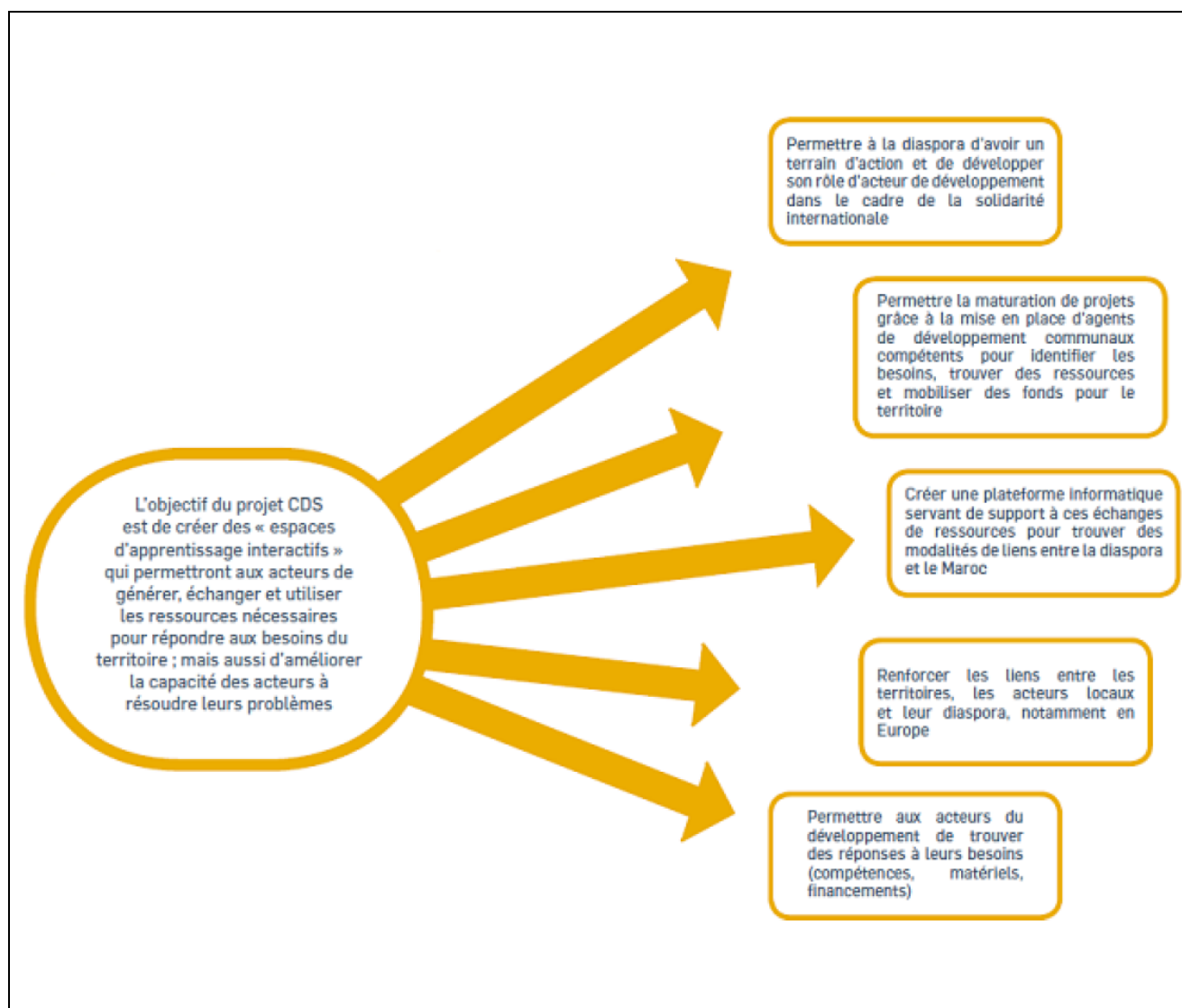
L'objectif du projet CDS, selon les termes de M&D, est de renforcer et maintenir les relations entre diaspora et territoire d'origine en proposant un espace d'échange, de partage de compétences, de financements solidaires, d'informations. M&D le décline en 3 objectifs principaux et objectifs plus précis (encadré 23)<sup>38</sup> :

1. Promouvoir les échanges de ressources entre les acteurs locaux et leur diaspora à travers un « espace d'apprentissage interactif » autour des projets de développement local.
2. Permettre à la diaspora d'avoir un terrain d'action et de développer son rôle d'actrice du développement dans le cadre de la solidarité internationale.
3. Appuyer les acteurs du développement liés à la zone d'intervention de M&D dans la réflexion des réponses à leurs besoins en financement, compétence, et matériel dans le cadre de projets précis élaborés par les agents de développement communaux (ADC).

---

<sup>38</sup> Informations extraites du rapport final de la CDS (M&D, 2017).

Encadré 23 - Objectifs du projet « communauté de développement solidaire »



Source : M&D - rapport de capitalisation du projet CDS – 2017.

### 1.2.1.2. Un projet mené avec plusieurs acteurs dispersés sur un double territoire

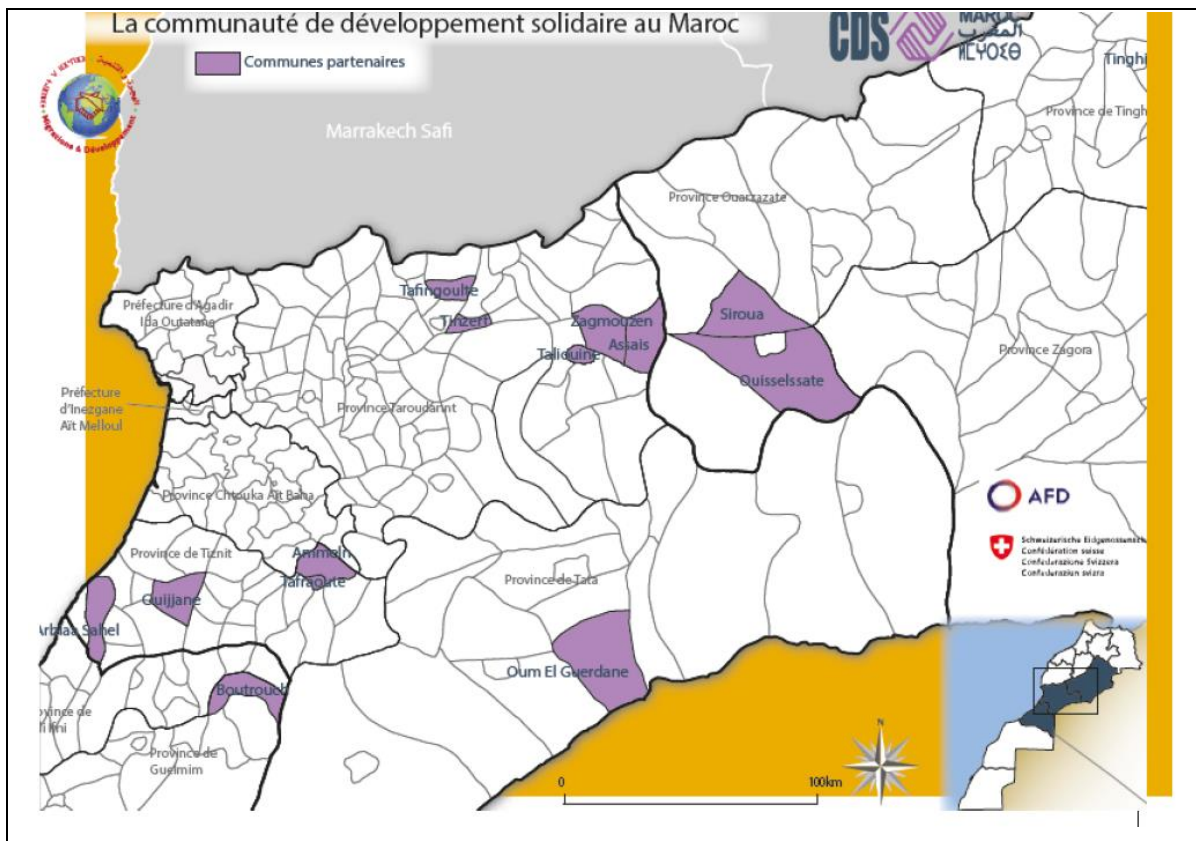
Sur le territoire marocain, le projet se déploie dans la zone d'intervention de M&D, à savoir la région du Souss-Massa et Drâa-Tafilalet. Les acteurs concernés au Maroc sont :

1. Les communes (voir l'encadré 23 qui représente les communes partenaires du projet CDS), au travers desquelles des fonctionnaires sont formés à devenir des agents de développement communaux (ADC).
2. Les acteurs de la société civile locale.
3. Les échelles supra-communales notamment la Région Souss-Massa et Drâa-Tafilalet et la Province de Tiznit.

4. La diaspora : la CDS cible des individus de la diaspora marocaine ou de la « *diaspora de cœur* »<sup>39</sup>, des associations, et des porteurs de compétences ou de ressources et prêts à se mobiliser pour contribuer aux projets.

La carte suivante (Cf. Encadré 24) permet de visualiser le territoire marocain dans lequel se déploie le projet.

Encadré 24 - Zone d'intervention du projet CDS



Source : M&D - Rapport de capitalisation du projet CDS, (2017).

### 1.2.1.3. Les dispositifs de mise en œuvre du projet CDS

Pour la réalisation de ce projet, M&D déploie plusieurs dispositifs sociotechniques. Les principaux sont la formation, l'accompagnement et la création d'une plateforme numérique.

#### - Un accompagnement et des formations auprès des communes

Dès le début du projet, des conventions de partenariat bilatérales sont signées entre M&D et chacune des communes associées pour travailler sur la gouvernance et l'implication des

<sup>39</sup> Terme utilisé par M&D pour parler des personnes qui ne sont pas d'origine marocaine mais qui s'investissent pour le développement du territoire marocain.

migrants dans le développement local. Ce travail s'inscrit dans la continuité de plusieurs années de collaboration avec les acteurs locaux et intègre progressivement des communes de plus en plus dynamiques dans le développement territorial. Un axe du partenariat est consacré au projet CDS. Dans ce cadre, les communes s'engagent à désigner au sein de leurs équipes un fonctionnaire chargé d'assurer la fonction d'agent de développement communal (ADC). M&D accompagne aussi certaines communes dans l'élaboration de leur plan d'action communal (PAC).

- Un accompagnement et des formations auprès de la diaspora

M&D travaille depuis sa création avec la diaspora marocaine issue de la région de son intervention. Dans le cadre du projet CDS, l'objectif est d'accompagner les migrants et leurs descendants à se reconnecter avec leur territoire d'origine autour de projets de développement.

L'accompagnement s'opère autour de quatre grands axes :

- Rencontres entre personnes originaires de la même région.
- Accompagnement à la structuration d'associations pour le développement de leur territoire d'origine.
- Rencontres entre les marocains du monde<sup>40</sup> et les Présidents des communes du Maroc.
- Mobiliser la diaspora pour monter et contribuer à des projets de développement.

- La création d'une plateforme numérique pour la mise en relation d'acteurs

Comme déjà mentionné, l'un des outils du projet est une plateforme internet devant faciliter l'échange entre les acteurs, dans une logique de développement territorial. M&D commence par élaborer un cahier des charges de la plateforme avant de travailler en étroite collaboration avec des développeurs pour sa création. Ensuite, l'équipe se charge de son animation et de sa diffusion. Cette plateforme a trois fonctionnalités : déposer des projets ; contribuer à des projets ; partager de l'information.

- L'accompagnement d'experts pour le suivi du processus et la capitalisation du projet

En plus des salariés qui mènent et gèrent le projet, un comité de suivi se met en place entre les salariés et certains membres du CA<sup>41</sup>. Par ailleurs, M&D s'entoure d'experts et de chercheurs pour ajuster son action et pour assurer l'aspect exploratoire du projet. Notamment, un expert en plateforme collaborative a été associé au début du projet principalement durant la phase de conception et au début de la mise en œuvre. Il a travaillé sur le cahier des charges du projet et

---

<sup>40</sup> Marocain du monde (MDM) est le nouveau terme pour parler des émigrés marocains, employé par le ministère anciennement appelé ministère des marocains résidents à l'étranger (MRE).

<sup>41</sup> Ce comité se met en place dès le mois de juin 2014 après la validation du concept CDS par le CA. Des réunions hebdomadaires vont s'organiser entre l'équipe CDS.

de l'outil numérique. Il a également apporté un appui en termes de création de la plateforme et effectué des formations auprès de l'équipe et des partenaires du projet.

L'un de ces accompagnements s'inscrit dans le cadre d'une expertise financée par les bailleurs suisses : la capitalisation du projet CDS. Elle se déroule sur une année du projet entre novembre 2016 et décembre 2017. La Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC), partenaire financier du projet, a exprimé la volonté d'étudier la mise en place du processus et de sa dynamique sous un angle académique et opérationnel en vue d'identifier les possibilités et moyens de sa duplication à d'autres communautés diasporiques. Le projet s'inscrit en effet dans le cadre du *Programme Global Migration et Développement* de la DDC, qui considère la migration comme une thématique clé de son action de soutien au développement. M&D, qui met en œuvre le projet de CDS, pilote cette capitalisation au fil de l'eau et mobilise des consultants experts du domaine. Ce travail a été réalisé par trois personnes dont nous-même. Faisant partie de l'équipe, nous avons apporté un regard sur l'ensemble du processus du projet. Ensuite, les deux autres experts (un chercheur spécialiste des questions de diaspora et développement et une experte en capitalisation) ont étudié le projet en cours afin de retirer les éléments pertinents pour tirer les leçons de l'expérience et pour favoriser la duplication du projet. La capitalisation *in vivo* vise à étudier le processus de mise en place de la CDS, en se basant sur les hypothèses du projet, les objectifs et les résultats visés pour en déduire des outils, des analyses de la dynamique, des éléments de méthodologie et l'analyse de ce qui en fait la particularité et de ce qui pourrait être reproductible ailleurs. Cette capitalisation a débuté le 30 novembre 2016 et s'est terminée en 07 janvier 2017.

#### **1.2.1.4. Les financements du projet CDS**

Le projet a démarré le 01/07/2015 dans le cadre d'un contrat de subvention avec la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC), pour une durée initiale de 2 ans.

Le projet CDS a duré deux ans et six mois. Une prolongation du projet a été actée afin de mettre en concordance la stratégie d'intervention avec les contraintes et dynamiques propres aux acteurs ciblés. M&D et la Direction du Développement et de la Coopération Suisse se sont accordés sur la prolongation de la durée d'exécution du projet et une révision du budget (sans coût additionnel). Le projet est financé majoritairement par la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC) qui est l'organe du Département Fédéral des Affaires Étrangères (DFAE) en charge de la coopération internationale. Cet organe a pour fonction la

coordination de la coopération au développement et de la coopération avec l'Europe de l'Est avec d'autres offices de la Confédération, ainsi que l'Aide humanitaire de la Suisse. Depuis 2013 la DDC lance un programme global de développement « Global Programme Migration and Development » dans lequel le projet CDS de Migrations & Développement s'inscrit. Ce programme vise à :

- « Encourager l'acquisition et l'échange de connaissances sur les interactions complexes entre migration et développement »
- Promouvoir « la prise en compte des migrations dans la politique de développement ainsi que dans les programmes et projets de la DDC »
- Mettre en œuvre « de nouvelles approches dans le domaine de la migration et du développement »<sup>42</sup>

L'Agence Française de Développement n'est pas le bailleur principal mais grâce au financement du programme DRIM de M&D elle contribue en partie aux frais de fonctionnement pour le projet CDS. Les partenaires locaux ont aussi participé aux financements du projet comme nous pouvons le voir dans l'encadré 25.

Encadré 25 - Budget et sources de financements du projet CDS

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL					Budget TOTAL
A1AFD	Agence Française de Développement (Acquis)	15,034	15,034		15,034
E2CS	Coopération Suisse (Demandé)	190,000	190,000	49,846	239,846
C4CR	Communes Rurales (Acquis)	29,140	29,140		29,140
C4CRVAL	Communes Rurales Valorisé (Acquis)	0	0		0
A1AIDEEMPLOI	Aide à l'emploi (A Demander)	18,432	18,432		18,432
	<b>TOTAL</b>	<b>252,606</b>	<b>252,606</b>	<b>49,846</b>	<b>302,452</b>

Source : M&D, Capture d'écran du suivi financier du projet CDS.

<sup>42</sup> Site de la DDC. Document intitulé : « Strategic Framework 2013–2017 Global Programme Migration and development ».



## **1.2.2. Quelques données de cadrage sur l'organisation du travail et sur le déroulement du projet**

Nous présentons rapidement l'organisation du travail entre les membres de l'équipe de M&D (2.2.1) ainsi qu'une frise chronologique des grands moments du projet (2.2.2) afin de faciliter la lecture de nos résultats de recherche.

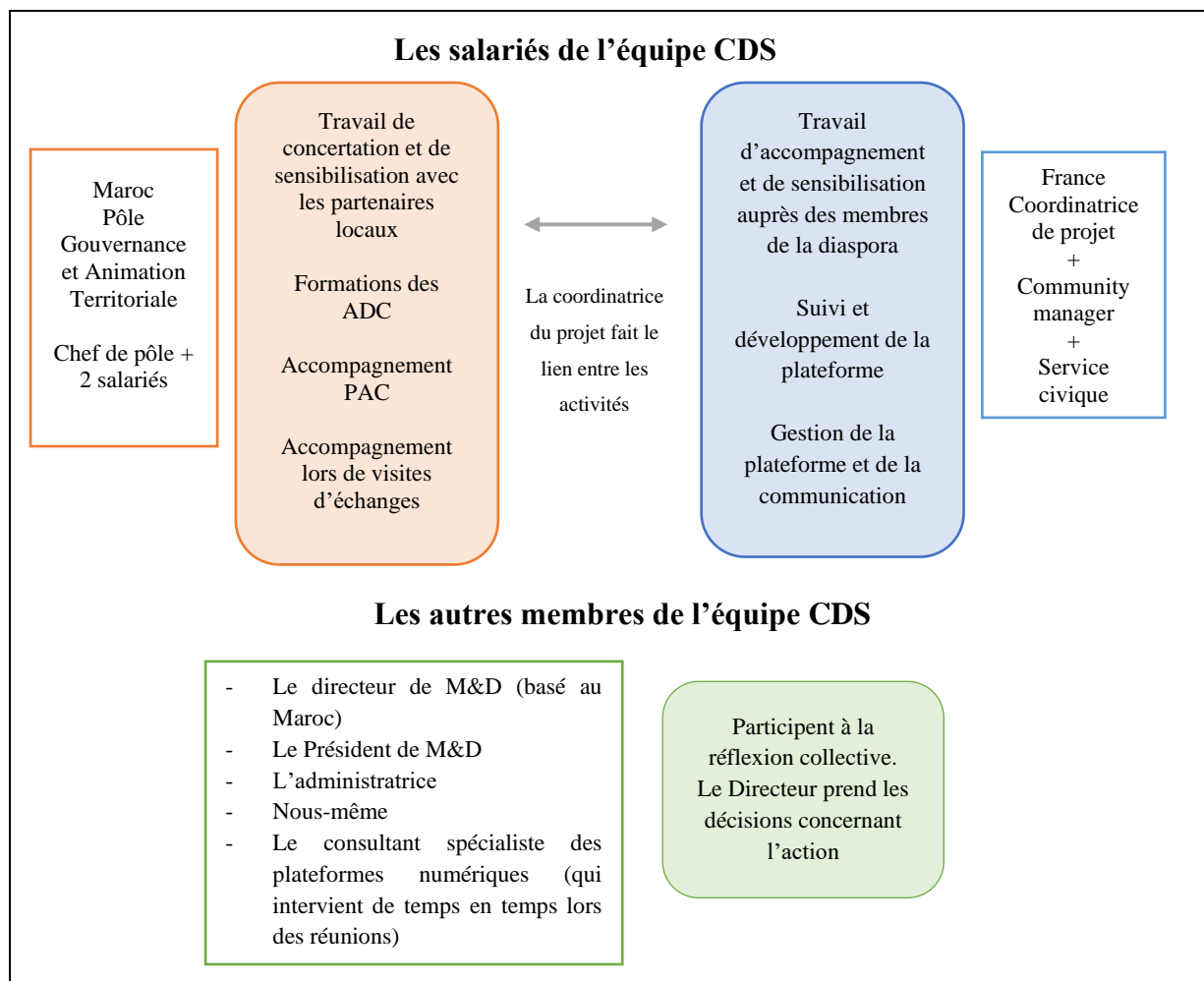
### **1.2.2.1. L'organisation du travail au sein de l'équipe du projet CDS**

Les fonctions attribuées pour la mise en œuvre du projet CDS sont les suivantes :

1. Une fonction d'animateur du territoire (AT) assuré par le responsable du pôle Gouvernance et Animation du Territoire au Maroc et chargé de faire remonter les demandes et besoins des acteurs du territoire vers la plateforme et d'accompagner la mise en œuvre des projets issus de la CDS.
2. Une fonction d'animateur de la diaspora (AD), basé en France, chargé des contacts physiques entre les membres actifs de la diaspora en Europe et la plateforme. Ce rôle est assuré par la chargée du projet en France.
3. Une fonction d'animateur de communauté (AC) aussi appelé *community manager*. La personne est basée en France. Lors de la conception du modèle CDS, l'AC a pour mission de maîtriser l'outil informatique et d'être actif sur les réseaux sociaux. Il lui incombe de faire connaître la plateforme au-delà de la CDS. L'AC de communauté peut s'appuyer sur des AT pour assurer la version arabe de l'outil informatique.
4. Une fonction de coordinatrice de projet qui doit suivre l'ensemble du dispositif, en vérifiant que les flux d'informations circulent bien entre mondes réels et mondes virtuels.
5. Une fonction de responsable des formations ciblant notamment les élus et les ADC et assuré par le responsable des formations au Maroc.

Le schéma suivant représente la manière dont s'organise le travail au sein de M&D (Cf. Encadré 26).

Encadré 26 - La composition et l'organisation de l'équipe CDS



Source : élaboration personnelle

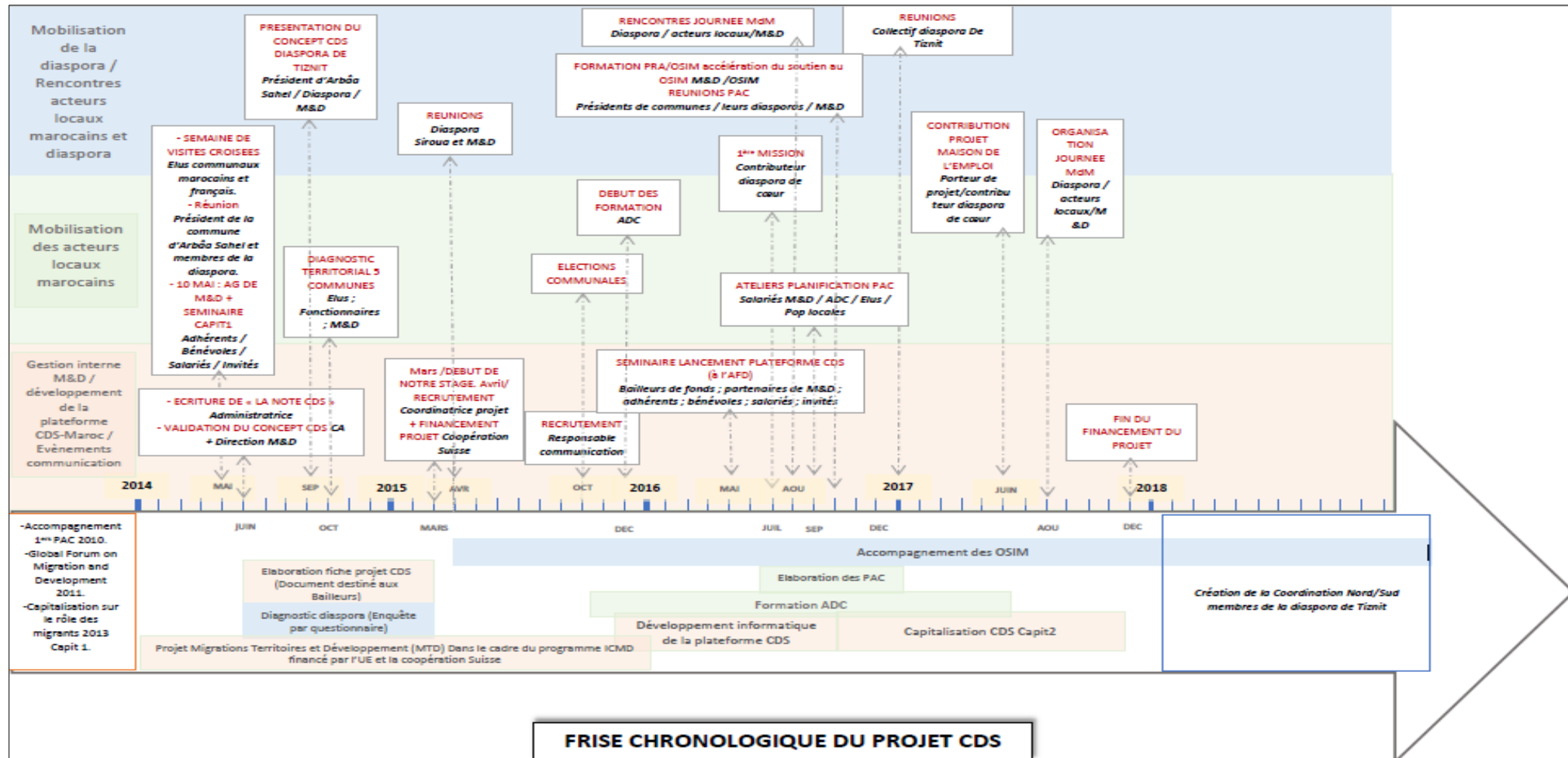
Tout au long du projet les dispositifs sont d'abord créés par les salariés de l'équipe puis transmis au reste de l'équipe afin de les réajuster en fonction des retours recueillis.

Ces salariés sont en lien avec l'équipe du projet CDS qui se réunit toutes les semaines durant deux ans pour discuter de l'avancée du projet. Nous intégrons ces réunions à partir du mois de mars 2015.

### 1.2.2.2. Les grands moments du projet CDS

Cette frise chronologique (Cf. Encadré 27) permet de retracer les moments importants du processus du projet CDS que nous n'avons pas limité à la période de financement du projet. Dans la flèche du temps nous avons intégré les processus longs et au-dessus nous avons présenté des événements importants en fonction des parties prenantes.

Encadré 27 - Frise chronologique de la démarche d'intervention CDS



Source : élaboration personnelle.

- Les éléments présents dans les espaces orangés concernent le travail de gestion du projet CDS prévu dans le cadre fixé avec les bailleurs de fond.
- Les éléments présents dans les espaces verts correspondent au travail entre l'équipe CDS et les acteurs marocains.
- Les éléments présents dans les espaces bleus font références au travail entre l'équipe CDS et les acteurs de la diaspora.

Lorsque les évènements sont présents dans plusieurs espaces colorés cela signifie qu'ils concernent plusieurs parties prenantes.

## **CONCLUSION SECTION 1**

Nous venons de présenter de manière factuelle le projet CDS et l'organisation de M&D. Seule la dernière partie de la section revient sur des éléments que nous avons mis en forme pour faciliter la lecture de nos résultats de recherche.

Cette présentation était en effet une étape nécessaire avant d'aborder la construction de notre projet de recherche et la récolte de données.

## Section 2 : La récolte des données

---

### *Introduction*

Pour récolter des données il faut investir un terrain de recherche. Le chercheur doit alors entreprendre un certain nombre de ruses, de procédés méthodiques pour parvenir à percer et analyser un terrain composé de multiples acteurs aux profils divers. Notre stratégie s'est basée sur une intégration longue au sein de l'organisation. Au gré des échanges avec M&D, nous sommes devenue une actrice à part entière de l'association et du projet. Notre présence est devenue « normale » pour l'ensemble des salariés et des bénévoles et nous a permis de récolter des données dans des espaces formels et informels.

Dans cette section nous expliquons notre processus de récolte de données. Nous mettons en lumière les outils mobilisés pour la récolte de données (2.1). Ensuite, nous présentons les conditions de la récolte de données à travers trois phases de recherche (2.2).

### **2.1. Les outils de la récolte de données**

Dans cette recherche, nous avons réalisé des observations participantes, des entretiens semi-directifs, des entretiens collectifs et nous avons mené une profonde analyse documentaire. Ces différents modes de collecte de données se sont alimentés réciproquement au cours de notre recherche : l'analyse documentaire nous a permis d'apprendre des premiers éléments de contexte afin d'identifier les éléments les plus importants à retenir lors de nos observations. Ces dernières nous ont amenée à programmer des entretiens semi-directifs et à mieux maîtriser les éléments qui étaient discutés, etc.

#### **2.1.1. L'observation participante**

On distingue généralement deux types d'observations (Yin, 2003 ; Journé, 2008) : l'observation passive ou non participante, et l'observation participante. Pour notre part, nous avons principalement procédé à de l'observation participante. Dans ce mode de récolte de données le chercheur joue un double rôle (Journé, 2008) : à la fois professionnel et chercheur.

L'observation participante met en relation directe le chercheur et l'objet étudié (Mbengue & Vandangeon, 1999). Nous avons utilisé cette méthode de collecte des données lors de nos

phases d'immersion, en tenant de façon systématique un journal de bord, gage de transparence et garantie de la fiabilité des informations recueillies (Mbengue & Vandangeon, 1999).

Toutes nos phases d'observations se sont déroulées de manière ouverte c'est-à-dire connue des acteurs du terrain (Plane, 2005, p. 166). Le nombre de nos journées d'observation est important. Nous avons intégré les réunions hebdomadaires de l'équipe CDS et donc nous passons une journée par semaine pendant plus d'un an au sein des locaux de M&D à Marseille. De plus, nous avons effectué quatre missions au Maroc qui équivalent à 12 semaines et nous avons assistés à plusieurs rencontres sur Paris et à Marseille (23 au total). Enfin, nous avons également intégré des moments importants pour l'association afin que notre place devienne naturelle pour les acteurs. Cette stratégie s'est avérée efficace pour récolter des données riches et authentiques. Nous avons ainsi participé à tous les moments importants (plus ou moins formels) de la vie de l'association durant le temps de notre recherche (séminaire, assemblées générales, repas de Noël, etc.). Pour comptabiliser et organiser nos données dans une logique processuelle nous avons tenu à jour un tableau récapitulatif des observations réalisées (Cf. Encadré 28).

*Encadré 28 - Temps d'observations*

	Phase 1 : L'immersion, le rôle du chercheur participant	Phase 2 : Le suivi du projet, le rôle du chercheur expert capitalisation	Phase 3 : La prise de recul, le rôle du chercheur analyste
Heures d'observations de réunions et de suivi de l'équipe projet	31 réunions soit 66 h + 27 jours de suivi du projet en France	7 réunions soit 16 h + 39 jours de suivi du projet en France et au Maroc	
Heures d'observations de formations, rencontres, évènements,	4 jours de formations soit 28 h + 3 évènements soit 24 h + 3 jours de rencontres soit 11 h	4 jours de formations soit 28 h + 3 jours de rencontres soit 12 h + 4 jours d'évènements soit 32 h + 2 jours de rencontres de restitutions de la capitalisation soit 12 h	16 h
Total heures d'observations par phases	129 h	100 h	16 h
Total d'heures d'observation de la recherche	245 Heures d'observations d'échanges formels + 66 journées de présence au sein de l'association pour le suivi du projet		

*Source : élaboration personnelle*

Afin de guider nos observations, nous avons établi une grille permettant de formaliser nos résultats.

- Personnes présentes
- Objectif de la réunion
- Déroulement de la réunion
- Recueil d'information
- Fonctionnement du groupe
- Gestion de l'espace, prise de parole, problèmes relationnels
- Prise de décision
- Outils mobilisés

Les observations menées ont ainsi fait l'objet d'une prise de note rigoureuse et minutieuse à partir de la grille établie. Ce tableau ne retrace pas les heures des séjours au Maroc où nous avons tenu un journal d'observation pour retracer tous les moments formels et informels pertinents pour la recherche.

Par ailleurs, nous avons donc aussi réalisé des observations flottantes au sens de Journé (2012). L'observation flottante « revêt un caractère parfois informel et renvoie à des moments de convivialité partagés par le chercheur avec les acteurs du terrain » (Journé, 2012, p. 189). Notre journal d'observation est donc extrêmement riche. Il se compose de deux parties. L'une correspond aux observations correspondantes aux cadres formelles du projet et de l'activité de M&D. L'autre présente les observations flottantes au sens de Journé (2012). Partager des missions de terrain avec les gestionnaires du projet impliquait parfois de partager des chambres d'hôtels, de partager des repas. Nous considérons ces moments d'échanges comme privilégiés car les langues se déliaient. Dans les deux types d'observation nous avons retranscrit, à chaque fin de journée dans le journal de bord, les informations recueillies. Nous recensons des faits objectifs et des observations relatives à nos impressions (ambiance, comportements, dynamiques d'échanges, etc.).

### **2.1.2. Les entretiens**

L'entretien est « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en Sciences de gestion » (Romelaer, 2005, p.102). L'entretien individuel permet de cerner des phénomènes complexes et d'aborder des sujets que les individus ne dévoileraient pas en groupe (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Tous les entretiens que nous avons réalisés ont été de type semi-directif. Durant ces

entretiens nous avons abordé des sujets précis tout en posant des questions suffisamment ouvertes pour ne pas orienter les réponses.

Nous avons réalisé au total **39 entretiens semi-directifs**, de janvier 2016 à Février 2019, donc répartis sur les trois années pleines du travail de thèse. Ils représentent **45 h 12 min d'enregistrement** et **439 pages** de retranscriptions et de codage. La durée des rencontres a considérablement varié d'une personne à l'autre, allant de 23 minutes pour la plus courte à 2h53 pour la plus longue. Leur durée moyenne a été de 50 minutes. L'ensemble des entretiens individuels et de groupe ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone et retranscrits manuellement. L'autorisation d'enregistrer était systématiquement demandée aux interviewés. Nous avons commencé notre travail de terrain par une phase exploratoire qui visait à bien comprendre la logique du projet, de son intervention, et le contexte dans lequel celui-ci s'intégrait. Une fois la phase d'enquête intensive initiée et les axes précédemment cités retenus, il nous a fallu sélectionner les personnes à interroger. Partant de l'objectif de suivre dans sa globalité la mise en œuvre d'un projet il nous a été nécessaire d'interroger la totalité des parties prenantes, dans la mesure du possible. Nous avons tenté de laisser suffisamment d'espace aux acteurs pour recueillir l'ensemble de leurs représentations et interprétations sur le projet. De plus, nous avons mené des entretiens semi-directifs individuels et des entretiens semi-directifs de groupe.

- **Semi-directifs individuels**

Cette forme d'entretien a une double fonction pour le chercheur : d'une part amener la personne interrogée vers des thèmes qu'il souhaite aborder *a priori*, d'autre part recueillir des données auxquelles il n'aurait pas pensé en amont de l'entretien (Romelaer, 2005). La forme de l'entretien doit être relative à une conversation où l'ensemble des thèmes préétablis doit être abordés sans pour autant suivre un ordre identique de questionnement. Cette configuration est favorable aux échanges et propice à la confiance. En effet, elle permet aux acteurs de révéler leur point de vue, leur ressenti et leurs avis sur un phénomène. La construction de notre guide d'entretien a été réalisée à partir d'une longue observation sur le terrain et la littérature.

Notre stratégie méthodologique en matière d'entretien était d'interroger trois profils d'acteur :

- Les membres de l'association et les partenaires techniques et financiers (les bénévoles à l'origine du projet ; les gestionnaires du projet en France et au Maroc ; les experts qui accompagnent le processus ; le représentant de la coopération Suisse qui finance le projet).



- Les partenaires au Maroc (les élus et fonctionnaires des communes, des membres de la société civile)
- Les partenaires de la diaspora

Pour ces différents profils nous avons construit plusieurs grilles d'entretien. Concernant les partenaires du projet, ces grilles ont été sensiblement les mêmes pour les partenaires Marocains et ceux issus de la diaspora. Néanmoins, nous avons posé des questions spécifiques aux fonctionnaires, présentés comme les « chevilles ouvrières » de la démarche du projet par M&D. La grille pour les membres de l'association a été en revanche bien différente. Nous avons cherché à identifier leurs réflexions stratégiques pour la mise en œuvre du projet.

Le choix des personnes interrogées pour les partenaires s'est fait en fonction de la construction des réseaux et par rapport à des contraintes inhérentes au terrain (le niveau de français). Nous avons été dans l'obligation de trouver des personnes qui pouvaient traduire les questions lorsque c'était nécessaire ou d'interroger des individus qui s'exprimaient en français.

- **Les entretiens de groupe**

Présentant plusieurs limites méthodologique, l'entretien de groupe est le plus souvent combiné avec des entretiens individuels, de l'observation et des analyses documentaires. Notre recherche s'inscrit dans un pays au contexte très différent du nôtre. Dans cette démarche le chercheur a souvent recours aux entretiens de groupe pour des finalités plus adéquates à la recherche. En effet, comme le présente Simard (1989), l'entretien de groupe est une méthode appropriée dans les sociétés dites « de paroles ».

### **2.1.3. Les données documentaires**

Pour compléter notre dispositif méthodologique, nous avons procédé à une large récolte de données documentaires, qui viennent en complément des observations et des entretiens. En effet, une démarche qualitative par étude de cas nécessite de prendre en compte le contexte historique dans lequel le processus prend place car il est susceptible d'influencer les événements présents (Wacheux, 1996, p. 223).

Comprendre le contexte, d'autant plus dans le cadre de l'étude d'un projet de développement, est plus qu'essentiel pour analyser le phénomène en cours. Dans notre cas d'étude nous entendons par contexte : celui de l'association, son histoire, son fonctionnement et ses orientations stratégiques dans le temps ; celui du projet, l'émergence des hypothèses fondatrices, les éléments factuels sur lesquels ils reposent. Pour ces deux aspects nous avons

principalement mobilisé des données documentaires internes à l'association (ouvrages sur l'histoire de l'association, rapports d'enquêtes sur son action, etc.).

Par ailleurs, il nous a semblé indispensable, lorsque l'on étudie un projet situé sur plusieurs territoires et traitant d'un sujet faisant l'objet de débats institutionnel, politique et scientifique, que notre dispositif méthodologique de recherche soit consolidé à travers des recherches documentaires sur les thématiques du projet (à savoir : la mobilisation de la diaspora marocaine dans son territoire d'origine, la gestion des territoires en contexte marocain, le phénomène de décentralisation et de régionalisation au Maroc). Néanmoins, ces thématiques ne constituent pas le cœur de notre analyse puisque notre projet de connaissance concerne le processus d'émergence d'une CdP dans le cadre d'un projet de développement. En revanche, pour identifier la démarche de développement entreprise nous avons dû nous imprégner du contexte historique de cette thématique. Pour cela nous avons épluché des documents institutionnels marocains et aussi scientifiques sur ces questions.

Dans le cadre du suivi du projet dans sa globalité, nous avons également analysé un certain nombre de documents (sur les bailleurs et sur le projet en lui-même). En effet, nous avons participé aux échanges d'emails et avons accès aux documents de réflexions, aux rapports, aux comptes rendus de réunions que nous avons archivés et classés pour faciliter l'analyse des données.

## **2.2. Procéder en trois phases de collecte de données**

Nous pouvons séparer en trois phases notre implication sur le terrain en lien avec l'avancement du projet. Le détail de ces trois phases nous permet d'expliquer notre position au sein de M&D et la manière dont nous avons collecter les données. Il est évident que ces phases ne sont pas aussi figées que la description que nous en faisons ici.

Les deux premières phases consistent à repérer les facteurs de construction d'un réseau d'acteurs capable d'échanger autour de leur pratique pour que le projet fonctionne. Au début nous avons plutôt opté pour une récolte de données exploratoire (2.2.1) et au fur et à mesure du processus d'abduction, nous avons affiné notre méthodologie et mobilisé notre cadre d'analyse pour construire nos grilles d'entretiens (2.2.2). La troisième phase a pour objectif d'identifier si le projet permet réellement la construction d'un réseau d'acteurs et si ce réseau a la forme d'une communauté de pratique (2.2.3). Cette dernière phase doit déboucher sur plusieurs analyses : faire le bilan du projet avec les concepteurs et les partenaires (en des temps distincts) un an après la fin du projet, afin qu'ils retracent le parcours, les outils mobilisés et surtout qu'ils

reviennent sur l'émergence des réseaux qui se sont constitués au fur et à mesure du projet. Ce dernier point fait l'objet d'une attention particulière dans cette phase bilan car il nous permet d'identifier si les réseaux s'apparentent à des communautés de pratique.

### **2.2.1. 1<sup>ère</sup> phase l'immersion sur le terrain (mars 2015 à mai 2016)**

Pour mener cette enquête, nous avons contacté plusieurs associations. La sélection s'est faite sur deux caractéristiques essentielles : la structure devait être une association de développement et elle devait être dans une démarche participative (au moins dans son discours de présentation interne). M&D a été l'association la plus réceptive à notre démarche de recherche. Les membres de l'association nous ont proposé de travailler avec eux sur leur projet de CDS répondant assez précisément à nos questionnements de départ. Il a été convenu d'intégrer la structure en tant que stagiaire puis bénévole de l'association. Nous réalisons le stage entre mars et avril 2015. Ainsi, en intégrant l'équipe de travail nous avons pu saisir les mécanismes et le fonctionnement d'une structure de ce type. Durant cette phase nous avons mené une première vague d'observation et d'entretien.

#### **2.2.1.1. Les observations de la Phase 1**

Le stage avait pour objet de faire la passation entre deux salariés responsables de la coordination du projet CDS. Nous sommes à ce moment presque un an après la définition du concept CDS au sein de M&D. Néanmoins, toujours dans la phase de conception, nous avons pu être formée et informée de l'avancée du processus du projet par le chargé de projet. Ainsi, nous avons dû nous imprégner de la culture de l'association, de son histoire, comprendre quelques éléments du contexte marocain et identifier les mécanismes de gestion du projet. Pour autant, ce moment a été déterminant car il nous a permis de nous assurer une place au cœur du projet. Une fois l'ensemble des informations transmises à la nouvelle chargée du projet, nous avons pu retrouver une place d'observatrice participante.

Au cours de cette phase, nous avons procédé de la manière suivante : nous avons tout d'abord intégré l'équipe et les relations internes dans la conception et le début de la mise en œuvre du projet. Nous avons intégré les réunions hebdomadaires concernant la stratégie de réalisation du projet CDS avec l'ensemble de l'équipe concernée et les membres du CA qui étaient à l'origine du projet. Nos observations participantes durant ces réunions avaient pour objectif de suivre la dynamique stratégique, le processus de décision, la division des tâches et des rôles. Ce

positionnement a été extrêmement confortable pour conduire notre recherche. Considéré comme l'une des actrices du processus du projet dès le début, nous avons réussi à nous intégrer dans la dynamique et ainsi être systématiquement informée, conviée et consultée sur tous les sujets en lien avec le projet. Nous avons également eu accès aux échanges de mail qui ont fait l'objet de notre attention tout au long du processus.

Nous avons également participé aux premières rencontres et aux formations avec les partenaires du projet. Cette position sur le terrain nous a permis d'être conviée aux rencontres avec les partenaires en France et au Maroc. Nous avons pu observer la manière dont M&D appliquait sa stratégie de mise en œuvre du projet (outils déployés, techniques d'animation, etc.) ainsi que la réceptivité des acteurs présents (questionnements soulevés, vision des différents partenaires, etc.). Notre observation s'est également concentrée sur la nature des interactions et des relations, les dynamiques d'échanges, etc.

Nous avons également investi les événements importants de l'association. La première phase du projet (identifiée par M&D) suscitait un engouement important dans l'association. Nous l'avons constaté aux moments des séminaires internes (constitués des salariés et des membres du CA de l'association) et des assemblées Générales (composés des membres du réseau de l'association en France et au Maroc, des salariés, des adhérents et membres du CA). La première assemblée générale (en mai 2015) s'est combinée avec une visite croisée d'une délégation d'acteurs marocains et un séminaire sur les questions relatives à la migration le développement et territoire. Plonger dans le cœur du sujet au tout début de notre recherche avec un nombre de parties prenantes assez important a été l'occasion de nous immerger dans le contexte et d'identifier les dynamiques d'échanges afin de percevoir les intérêts de chaque groupe d'acteurs sur les thématiques du projet CDS.

Ensuite, le séminaire interne auquel nous avons assisté durant cette première phase s'est déroulé sur 2 jours et abordait, lors d'un atelier, la perspective stratégique d'intervention du projet CDS (décembre 2015). Nous avons pu recueillir une vision plus globale de ce que représentait le projet pour l'ensemble des acteurs de l'association.

### **2.2.1.2. Les entretiens de la phase 1**

Le tableau ci-dessous (Cf. Encadré 29) retrace les entretiens que nous avons réalisés durant cette phase.

## Encadré 29 - Synthèse des entretiens de la phase 1

<b>PHASE 1</b>				
<b>Entretiens individuels</b>				
<b>Fonction et rôle dans le projet</b>		<b>Objectifs de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Nombres de pages</b>
1	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune d'Oum El Guerdane</b>	<p>Durant cette phase exploratoire nous avons questionné les fonctionnaires « cheville ouvrière » du projet sur les thématiques abordés dans le cadre de la démarche entreprise :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Le rapport de la commune avec la diaspora</li> <li>4. Les besoins locaux</li> <li>5. Leur rapport avec le numérique</li> </ol> <p>Nous avons également abordé leur relation avec les autres fonctionnaires des communes partenaires et avec M&amp;D. Puis dans un troisième temps nous avons échangé sur le projet, leur vision, leur engagement et leur besoin par rapport à ce projet.</p>	<b>01:18:06</b>	<b>13</b>
2	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune de Zagmouzen</b>		<b>00:46:11</b>	<b>8</b>
3	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune de Siroua</b>		<b>00:35:08</b>	<b>5</b>
4	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune de Taliouine</b>		<b>00:58:28</b>	<b>11</b>
5	<b>Président de la Commune d'Arbâa Sahel</b>	<p>Avec les présidents des communes nos échanges étaient sensiblement les mêmes qu'avec les fonctionnaires. En effet, nous les interrogeons de la même manière sur leurs relations avec M&amp;D, les communes du territoire. Nous abordions aussi les questions liées au projet et à leur engagement dans le projet. Néanmoins, nous les avons aussi questionnés sur le fonctionnement formel et informel de leur commune à travers des questions sur leur lien avec la société civile, leur territoire et avec les fonctionnaires de la commune.</p>	<b>01:23:07</b>	<b>13</b>
6	<b>Président de la Commune de Tinzert</b>		<b>00:56:33</b>	<b>11</b>
7	<b>Président de la Commune d'Assaïsse</b>		<b>01:02:32</b>	<b>12</b>

8	<b>Directeur de l'internat de la Commune de Zagmouzen</b>	Ces deux entretiens étaient destinés à mieux comprendre le contexte d'intervention du projet. Nous ne pouvions mener beaucoup d'entretien avec des personnes qui n'étaient pas inscrites dans le projet mais nous avons eu l'opportunité de rencontrer quelques acteurs de la société civile qui nous ont permis de comprendre le fonctionnement de la gouvernance et de la culture locale.	<b>00:37:33</b>	<b>5</b>
9	<b>Directeur de coopérative à Assaïsse</b>		<b>00:45:15</b>	<b>6</b>
10	<b>Responsable de pôle « Gouvernance et Animation Territoriale » à M&amp;D</b>	Durant cette première phase nous questionnons ces deux salariés sur plusieurs thématiques : 6. Le fonctionnement de l'association au Maroc 7. La gestion du projet au sein de l'équipe Maroc et la coordination avec la France 8. Les stratégies d'identification des partenaires marocains et leur stratégie d'intervention 9. Leurs visions du projet	<b>02:12:17</b>	<b>21</b>
11	<b>Chargé de projet à M&amp;D</b>		<b>01:07:45</b>	<b>17</b>
12	<b>Développeur Web</b>	Échanges sur des aspects techniques de la plateforme Web et sur leur retranscription de la démarche CDS au travers de l'outil numérique.	<b>00:21:22</b>	<b>4</b>
<b>Entretiens collectifs</b>				
<b>Collectifs</b>		<b>Objectifs de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Nombres de pages</b>
13	<b>ADC et directeur du Dartalib de la Commune de Tinzert</b>	La première partie de l'entretien consistait à discuter de leur vision du projet et de ce qu'ils en attendaient.  La seconde partie traitait du projet qu'ils souhaitaient déposer dans le cadre du projet CDS : comment ils l'avaient construit, quels étaient leurs besoins et comment ils voyaient les choses pour la suite.	<b>02:06:11</b>	<b>19</b>
14	<b>Président et fonctionnaire de la Commune d'Oum El Guerdane</b>		<b>01:52:46</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL d'entretiens pour la 1<sup>ère</sup> phase : 14</b> <b>TOTAL du nombre d'heures : 13 h 43m</b> <b>TOTAL du nombre de pages : 161</b>				

Source : élaboration personnelle.

Durant cette phase, nous avons produit une première analyse en nous questionnant sur la prise en compte des usages par M&D pour concevoir les premiers dispositifs du projet. Non seulement cette première investigation nous a permis d'obtenir des résultats sur ces questions mais elle nous a aussi fait prendre conscience qu'il fallait ouvrir notre angle d'analyse au-delà des dispositifs techniques. À la fin de cette phase, nous avons commencé à mobiliser la sociologie de la traduction comme cadre d'analyse.

### 2.2.2. 2<sup>ème</sup> phase, la construction du projet de recherche : mai 2016 au 30 janvier 2017

C'est le moment de la réalisation du projet. Durant cette phase, nous avons participé à de nombreuses rencontres entre les différentes parties prenantes du projet. De plus, nous avons participé aux activités réalisées (formations, événements, réunions avec les partenaires, atelier

de travail sur la conception de la plateforme numérique, etc.). Par ailleurs, les bailleurs de fonds du projet CDS ont exigé un accompagnement effectué par des experts en capitalisation pour suivre et extraire les bonnes pratiques du projet.

### **2.2.2.1. Les observations de la 2<sup>ème</sup> phase**

Nous considérons que cette phase débute au moment du séminaire de lancement de la plateforme numérique. Ce séminaire s'est organisé en mai 2016 dans les locaux de l'Agence Française de Développement. Nous avons pu recueillir la vision de cette institution sur le projet et sur l'association grâce au discours d'introduction de la Responsable adjointe de la Division des Partenariats ONG à l'AFD. De plus, nous avons pu identifier l'ensemble des problématiques des différentes parties prenantes concernées par le projet.

Par ailleurs, durant cette phase notre rôle change au sein de l'organisation. Ayant suivi le projet depuis sa conception avec un regard extérieur d'expert, l'association nous sollicite pour intégrer l'équipe en charge de la capitalisation du projet. La méthode de suivi/capitalisation proposée est un combiné de techniques traditionnelles d'investigation en sciences sociales : l'observation participante, les entretiens approfondis et l'analyse documentaire ont fait l'objet d'un recoupement des informations récoltées. Nous avons suivi la logique processuelle du projet innovant par un suivi quotidien de l'avancement du projet. Nous avons poursuivi, dans ce cadre, notre travail de recherche. Nos observations participantes portaient sur les réunions hebdomadaires, les échanges de mails de l'équipe, les séminaires de l'association, le travail d'administration de la plateforme numérique de la CDS, la stratégie de communication du projet. Nous avons également assisté et participé à des formations auprès des partenaires marocains et aux échanges avec la diaspora marocaine en France. Deux missions de terrains ont été réalisées au Maroc et deux ateliers de travail et de restitutions ont eu lieu à Paris et à Agadir avec presque l'ensemble des partenaires et parties prenantes du projet CDS. Pour chaque moment observé nous avons sensiblement les mêmes objectifs que durant la première phase. Seulement, nous regardons en outre, les réactions des salariés et membres du CA de M&D vis-à-vis des retours des partenaires. En effet, la réalisation du projet s'accompagne nécessairement d'un processus d'appropriation plus ou moins important des partenaires. Pour l'ensemble des échanges nous avons inclus le degré d'appropriation du projet et les réactions de l'équipe de M&D qui gèrent le projet face aux retours des parties prenantes. Nous avons également comparé, au fur et à mesure de l'évolution du projet, les réseaux d'acteurs à travers leurs relations et la nature de leurs échanges.

### 2.2.2.2. Les entretiens de la 2<sup>ème</sup> phase

Ci-dessous nous retraçons les entretiens que nous avons réalisés durant la 2<sup>ème</sup> phase de récolte de données.

*Encadré 30 - Synthèse des entretiens de la phase 2*

<b>PHASE 2</b>				
<b>Entretiens individuels</b>				
<b>Fonction et rôle dans le projet</b>		<b>Objectifs de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Nombres de pages</b>
1	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune de Tinzert</b>	Les questions pour les fonctionnaires étaient les suivantes : 3. Leur retour sur le projet et sur les dispositifs du projet 4. Les relations entre ADC : ont-elles évoluées ? existent-ils des liens entre eux en dehors des formations et des rencontres ? 5. Quels sont leurs relations avec les membres de la diaspora, les élus, la société civile ? 6. Quels sont les projets prioritaires de leur territoire ? Quels acteurs sont impliqués dans ces projets ?	<b>00:32:02</b>	<b>4</b>
2	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune de Siroua</b>		<b>00:43:42</b>	<b>6</b>
3	<b>Fonctionnaire et ADC de la Commune de Taliouine</b>		<b>00:29:17</b>	<b>4</b>
4	<b>Président de la Commune d'Arbâa Sahel</b>	Les questions pour les élus et présidents de communes concernés étaient : 7. Leurs retours sur le projet CDS ? 8. Quelle vision de la diaspora depuis les plans d'action communaux ? 9. Leurs liens avec les fonctionnaires, la société civile et la diaspora ?	<b>01:38:51</b>	<b>14</b>
5	<b>Élu de la Commune de Tinzert</b>		<b>00:23:14</b>	<b>4</b>



6	<b>Administrateur de l'association Horizon sud (diaspora de Tiznit)</b>	Nous avons principalement observé les réunions entre les membres de la diaspora et procédé à des échanges informels avec ces personnes. Néanmoins, nous avons réalisé deux entretiens avec des représentants d'association très actifs. Les questions posées ont été principalement orienté sur :	<b>00:32:18</b>	<b>4</b>
7	<b>Président de l'association Espoir du Sud (Diaspora de Tiznit)</b>	10. La manière dont s'est construit leur engagement 11. L'histoire de la création de leur association 12. L'objectif de leur association 13. La manière dont l'association fonctionne 14. Leur vision du développement local 15. Les relations avec leur territoire d'origine 16. Comment ils ont connu M&D 17. Ce que M&D est pour eux	<b>01:14:52</b>	<b>17</b>
8	<b>Responsable de pôle « Gouvernance et Animation Territoriale » à M&amp;D</b>	Durant les entretiens avec l'équipe en charge de la mise en œuvre du projet, au moment de la réalisation, nous les avons questionnés sur plusieurs points :	<b>01:48:53</b>	<b>15</b>
9	<b>Chargé de projet à M&amp;D</b>	18. Un point sur la stratégie globale, sur leur stratégie de mise en œuvre et sur leur retour vis-à-vis de la stratégie	<b>00:56:07</b>	<b>10</b>
10	<b>Coordnatrice du projet CDS</b>	19. Un point sur leur relation avec l'équipe et avec les partenaires	<b>01:33:06</b>	<b>13</b>
11	<b>Service civique au sein de M&amp;D</b>	20. Un point sur la relation avec les partenaires, leur vision vis-à-vis des réactions durant les échanges ; les perspectives d'amélioration, d'ajustement, de bonnes pratiques émergentes	<b>00:39:15</b>	<b>5</b>
12	<b>Chargée de communication de M&amp;D et Community manager du projet CDS</b>	21. Un point sur les réseaux dynamiques et les moins dynamiques 22. Un point sur perspectives futures du projet : les orientations qu'ils envisagent.	<b>00:52:16</b>	<b>10</b>
13	<b>Membre du CA de M&amp;D</b>	Nous sommes revenue principalement sur les raisons de la création d'un tel concept (CDS). Nous l'avons questionnée sur les origines du projet, sa vision, ses réactions face à la tournure que celui-ci prend.	<b>02:28:03</b>	<b>25</b>
14	<b>Représentant de la Coopération Suisse (financeur du projet)</b>	Questionnement autour du programme Migrations et Développement de la Coopération Suisse : 23. Qu'elles étaient les attentes par rapport à un tel projet. 24. Pourquoi ont-ils voulu financer ce projet ? 25. Qu'elle était pour eux la démarche innovante ? 26. Que représente ce projet pour la DDC ?	<b>00:46:12</b>	<b>6</b>
<b>Entretiens collectifs</b>				
<b>Collectifs</b>		<b>Objectifs de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Nombres de pages</b>
15	<b>ADC, fonctionnaires et président de la Commune de Oujjanne</b>	Les entretiens collectifs ont été réalisé dans le cadre de la capitalisation et menés en binôme avec une experte en capitalisation.	<b>01:49:46</b>	<b>17</b>
16	<b>ADC, élus, fonctionnaires de la Commune de Tinzert</b>		<b>02:03:12</b>	<b>21</b>
17	<b>Élus, et membres associatifs de la Commune d'Arbâa Sahel</b>	Ils ont tous été menés différemment en fonction des personnes présentes au sein des communes. Néanmoins l'objectif était de mesurer les changements de pratiques depuis leur partenariat avec M&D :	<b>02:52:10</b>	<b>26</b>
18	<b>Élus, fonctionnaire, membres associatifs de la Commune de Ouisselssate</b>		27. Au sein de leur commune 28. Sur le territoire 29. Avec la diaspora	<b>02:18:53</b>
<b>TOTAL d'entretiens pour la 2<sup>ème</sup> phase : 18</b> <b>TOTAL du nombre d'heures : 23h 42m</b> <b>TOTAL du nombre de pages : 223</b>				

Source : élaboration personnelle.

Cette phase nous a permis de récolter des données sur les choix opérés par M&D et la démarche en cours (la construction du réseau à partir de la démarche du projet), de constater des échanges entre les groupes et M&D et de voir les réajustements et les rôles de chacun. Durant cette phase, nous étions attentive aux actions de l'équipe de M&D et nous avons pu identifier le décalage entre ce qui était prévu, ce qui se produisait sur le terrain et les ajustements de M&D. C'est dans cette phase que nous avons construit notre cadre d'analyse et que nous l'avons petit à petit intégré à nos dispositifs de récolte de données.

### **2.2.3. 3<sup>ème</sup> phase la récolte *a posteriori* (du 30 janvier 2017 à février 2019)**

Jusque-là, nous pouvions avoir des éléments sur la mise en œuvre du projet et sur la réaction des parties prenantes. Néanmoins, il nous semblait primordial de voir comment fonctionnaient les réseaux émergents un an après la fin du financement du projet (le projet se termine en décembre 2017, nous sommes retournée sur le terrain en février 2019). Nous avons principalement procédé par entretiens avec des acteurs que nous avons sélectionnés en fonction de leur participation aux CdP que nous avons identifiées (plus ou moins important). Cette phase nous permet de faire une analyse entre les différents réseaux et nous sert de comparaison.

#### **2.2.3.1. Les observations de la Phase 3**

Durant cette dernière phase, nous adoptons un positionnement de « *familiarité distante* » (Chanlat, 2005, p. 166). Ce positionnement est présenté comme facilitant la prise de recul et l'analyse du phénomène. Il a eu pour avantage de favoriser une certaine « *prudence méthodologique* » (*Ibid.*) mais s'est avéré plus complexe pour notre recueil de données à ce moment. Nous avons pour ambition à cette étape de prendre un certain recul avec la structure et les acteurs pour améliorer notre analyse du projet. Ce dernier étant arrivé officiellement à son terme, l'association continue tout de même d'accompagner des acteurs impliqués dans la dynamique mais de manière moins régulière. Le départ de la chargée du projet a complexifié davantage notre posture et notre récolte de données. Comme nous l'avons souligné, notre présence ponctuelle dans l'établissement et l'absence de contribution de notre part au déroulement des nouvelles activités nous a poussée à finalement entreprendre une « *course aux dernières informations* » pour collecter les données nécessaires à notre compréhension et à l'analyse du processus. Aussi, nous avons passé quelques heures au sein de la structure pour

discuter de manière informelle avec les membres de l'association pour saisir la pertinence des personnes à interroger pour cette dernière phase.

### **2.2.3.2. Les entretiens bilan de la phase 3**

Durant la troisième phase de notre investigation nous avons conduit des entretiens bilans, de type individuel et semi-directif.

Nous avons souhaité asseoir notre analyse avec des entretiens ciblés sur la construction des réseaux d'acteurs pour identifier si le projet avait abouti à des communautés d'individus qui partagent des pratiques communes. Ne pouvant placer cette phase au centre de notre recherche car elle arrive en fin de parcours d'investigation, nous avons décidé de réinterroger des membres de l'association et de la diaspora afin d'entrevoir leur vision sur les réseaux constitués depuis le début de la CDS. C'est au regard des réseaux d'acteurs émergents et plus ou moins consolidés que nous avons sélectionné les personnes à interroger. Nous avons ainsi contacté les personnes que nous avons rencontrées, durant les deux premières phases de notre enquête, pour faire le bilan avec eux trois ans après nos premiers échanges. Enfin, nous avons veillé à avoir une représentativité des profils chez les personnes sollicitées pour les entretiens. Les entretiens se sont déroulés entre les mois de décembre et janvier 2019.

## Encadré 31 - Synthèse des entretiens de la phase 3

<b>PHASE 3</b>				
<b>Entretiens bilan semi directifs individuels</b>				
<b>Fonction et rôle dans le projet</b>		<b>Objectifs de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Nombres de pages</b>
1	<b>Président de l'association Horizon Sud et collectif de Tiznit</b>	Ces entretiens devaient nous permettre de revenir sur l'histoire de la création d'un collectif informel puis d'une coordination formelle (avec statut déposé en préfecture). Nous les avons interrogés sur : 3. L'histoire de leur engagement 4. Les raisons de cet engagement (retracer le parcours de vie) 5. Le rôle de M&D 6. Leur vision du collectif 7. La création de ce collectif puis de la coordination 8. L'objectif pour eux et pour le collectif 9. Le fonctionnement 10. Ce que leur apporte le collectif et la coordination 11. La relation entre les membres 12. Les pratiques du collectif et de la coordination 13. Les transformations sur le territoire (et leurs origines) 14. Leurs visions du collectif d'ici plusieurs années	<b>00:43:35</b>	<b>4</b>
2	<b>Président de l'association AODS et collectif de Tiznit</b>		<b>01:03:12</b>	<b>7</b>
3	<b>Membre de l'association Espoir du Sud et collectif de Tiznit</b>		<b>02:26:56</b>	<b>19</b>
4	<b>Membre de l'association Espoir du Sud et du collectif de Tiznit</b>		<b>00:48:28</b>	<b>7</b>
5	<b>Membre du collectif de Tiznit</b>		<b>00:39:26</b>	<b>4</b>
6	<b>Coordinatrice du projet CDS x3</b>	Ces entretiens se sont déroulés par téléphone. Ils ne suivaient pas une grille aussi détaillée que les précédents entretiens. L'objectif était de poser à ces deux responsables des questions précises concernant le projet ou de les interroger sur leur analyse <i>a posteriori</i> .	<b>Total</b> <b>01:27:12</b>	<b>11</b>
7	<b>Responsable du pôle GAT</b>		<b>00:38:11</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL d'entretiens pour la 3<sup>ème</sup> phase bilan : 7</b>				
<b>TOTAL du nombre d'heures : 7h 47m</b>				
<b>TOTAL du nombre de pages : 55</b>				

Source : élaboration personnelle.

### 2.3. Trois difficultés rencontrées pour la récolte de données

Le contexte dans lequel nous avons été plongée, la méthodologie entreprise et les différences culturelles entre les personnes interrogées et le chercheur nous amène à relever un certain nombre de limites.

- 1<sup>ème</sup> difficulté : Malgré notre rigueur méthodologique, cette recherche présente certains biais quant à la récolte des données. D'une part, durant les deux premières phases du terrain, nous étions considérée comme une personne ressource de M&D aux yeux des partenaires. Nous avons pourtant largement explicité aux personnes interrogées que nous faisons une recherche sur le projet et que notre intention était d'étudier la démarche de mise en œuvre. Nous leur exprimions l'importance de recueillir leur véritable regard sur le projet et sur le

réseau d'acteur en train de se constituer. Malgré cette précaution, nous avons le sentiment qu'un biais persistait durant nos échanges. Pour cela, nous sommes retournée sur le terrain après une longue phase d'écriture et d'analyse et sans la présence de M&D pour tenter de sortir de cette position proche de l'association.

- 2<sup>ème</sup> difficulté : La barrière de la langue. Pour y faire face, nous avons majoritairement interrogé des personnes parlant français. Dans les cas où nous devions rencontrer une personne ressource ne parlant pas notre langue nous demandions à la personne interrogée de faire venir une personne parlant français. Dans le cas où nous n'avons pas le choix, nous faisons appel à un salarié de M&D pouvant assurer la traduction et qui ne travaillait pas sur le projet CDS. L'objectif était que la personne soit en confiance. N'ayant pas la possibilité de faire intervenir un interprète nous avons dû nous adapter aux contraintes de la recherche.
- 3<sup>ème</sup> difficulté : Le territoire d'intervention dans lequel s'intègre le projet est très vaste et certains lieux ne sont pas toujours très accessibles. Le temps et les financements des déplacements pour rencontrer les acteurs représentaient une contrainte non négligeable dans la recherche. Nous profitons régulièrement des ateliers ou des formations prévues dans le cadre de la CDS pour mener des observations et réaliser des entretiens avec certaines personnes. Nous nous sommes aussi rendue dans quelques communes, partenaires du projet, avec puis sans M&D, pour identifier si les discours variaient. Tous ces protocoles méthodologiques et ces contraintes géographiques ne nous ont pas permis de nous déplacer dans toutes les communes partenaires du projet. Nous avons donc fait le choix d'approfondir 6 communes tout en rencontrant d'autres acteurs provenant des autres communes partenaires au moment des formations et des séminaires.

## CONCLUSION SECTION 2

La méthodologie que nous avons déployée pour investir notre cas d'étude est cohérente avec notre postulat épistémologique et notre projet de connaissance.

Mettre à jour le processus d'un projet de développement nous a demandé un temps assez long surtout pour intégrer l'association, comprendre le fonctionnement de l'univers du développement (en pratique) et appréhender les rouages de M&D et de son territoire d'intervention. S'ajoute à ça, la compréhension du projet CDS, de la culture de l'organisation ainsi que celle du contexte rural marocain et du schéma de pensée et de représentation de chaque partie prenante vis-à-vis du projet, etc.

Pour assurer la validité de notre recherche nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain et avons découpé en trois phases nos collectes de données. Par ailleurs, nous avons pris le plus de précautions possibles pour limiter les biais de notre analyse. En effet, ces biais ont été compensés principalement par un suivi régulier de plus de quatre ans au sein des locaux de l'association afin de connaître les évolutions du projet à chaque instant clé. De plus, la retranscription de nos entretiens « au fil de l'eau » et de la mise en forme de nos observations nous ont fait accéder à une vue d'ensemble des échanges et des propos recueillis. Nous avons ainsi pu ajuster nos grilles et nos attentes. Nous avons aussi tiré profit de la phase bilan qui permettait d'avoir un regard réflexif avec des acteurs que nous avons pu sélectionner à partir de ces trois facteurs limitant l'accès au terrain.

## Section 3. Le traitement des données au regard du modèle d'analyse

---

### *Introduction*

Pour réaliser l'analyse des données collectées, nous avons suivi la technique proposée par Miles et Huberman (2003) qui consiste à établir une liste de codes de départ émanant de la littérature et de l'objet de recherche. Ces codes sont issus de notre cadre conceptuel, de nos questions de recherche et des variables clés que nous introduisons dans notre étude. Ensuite, nous avons enrichi la grille de codage par des codes émergent du terrain. Ils préfigurent alors une grille de codage semi-structurée, composée de codes *a priori*, complétés par des codes émanant du travail empirique. La stabilisation du codage s'achève : « *lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émergent* » (Miles et Huberman, 2003, p.121). Nous avons codé notre matériau de manière plurinomiale (Ayache et Dumez, 2011). Nous avons en effet considéré que : « *chaque unité de sens découpée peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories ou noms.* » (Ayache et Dumez, 2011, p.38). Ainsi, un matériau peut être analysé sous des angles ou des dimensions différentes.

Dans cette section, nous allons revenir sur la justification de nos codes (3.1) avant de les présenter dans notre grille de codage construite manuellement (3.2).

### **3.1. Justifications des différents niveaux de codes d'analyse**

Le travail de codage s'est organisé conjointement entre deux grilles de codage. La première s'attache à l'analyse processuelle du projet CDS. Ici, nous mobilisons les concepts centraux de la sociologie de la traduction. Nous mobilisons également des données empiriques émergentes afin d'analyser la construction de réseau à partir du travail de M&D. La seconde vient compléter la première mais correspond à des variables fixes que nous avons retenu pour chacune des étapes de la traduction. Ces variables correspondent aux dimensions de la participation, du contexte et de la théorie des CdP. Elles permettent d'appréhender les réseaux d'acteurs et leur forme organisationnelle.

Selon Miles et Huberman (2003), le codage de premier niveau correspond aux méta-codes qui rassemblent la totalité des codes en thèmes plus synthétiques. Nos grilles de codage semi-structurées s'articulent autour de cinq codes principaux largement inspirés de la sociologie de la traduction, de la participation et des CdP.

- Code 1 : La problématisation
- Code 2 : L'intéressement
- Code 3 : L'enrôlement
- Code 4 : La contextualisation
- Code 5 : La participation
- Code 6 : Le rôle de l'acteur d'interface ou du traducteur
- Code 7 : L'engagement mutuel
- Code 8 : L'entreprise commune
- Code 9 : Le répertoire partagée

**Les trois premiers méta-codes** permettent de présenter l'analyse que nous avons produit de manière processuelle. L'intérêt d'étudier les phénomènes dans le temps nous aide à comprendre comment les choses sont devenues ou ce qu'elles sont. On ne cherche pas forcément le pourquoi mais plutôt le comment c'est-à-dire que l'on interroge l'alliage d'éléments complexes qui permettent d'aboutir à une certaine situation (Mendez, 2010). Les théoriciens des processus stipulent que c'est le chercheur qui construit « les séquences » c'est-à-dire qu'il borne le phénomène analysé en justifiant ses choix. Les séquences correspondent à un ensemble d'ingrédients (Mendez, 2010). Pour notre part, au regard des dimensions de la sociologie de la traduction nous avons fait le choix de rassembler l'ensemble de nos codes sous des méta-codes retraçant des séquences que nous avons identifiées en fonction du projet CDS.

15. **Le code 1** [la problématisation] concernent l'analyse de l'émergence du projet CDS. Dans ce méta-code, les données empiriques codées proviennent de documents internes à M&D. Certains de nos entretiens retracent également la construction d'un projet provisoire formulé par plusieurs parties prenantes et le positionnement de M&D comme traducteur d'une problématique commune.
16. **Le code 2** [L'intéressement] permet de retracer la manière dont M&D a mis en œuvre des stratégies dans le but que les parties prenantes se joignent et participent aux projets. Par ce méta-code nous pourrions aussi analyser la conception et la création des dispositifs. Nos données sont majoritairement issues d'un travail d'observations de réunions entre l'équipe M&D et de documents internes concernant les rencontres avec les partenaires marocains.



17. Le **code 3** [L' enrôlement] est le méta-code le plus important car il regroupe l' ensemble des éléments de réalisation du projet et l' analyse des dynamiques émergentes en fonction des actions mise en œuvre par M&D. Nous vérifierons ici si l' intéressement aboutit à l' enrôlement des acteurs dans le projet. Dans le cas où l' enrôlement ne se produit pas nous cherchons des explications notamment grâce au code 1 et 2.

**Les métas-codes de 4 à 9** vont être réactualisés tout au long du processus d' analyse. Ils ne correspondent pas à des étapes comme les autres codes issus des dimensions de la traduction mais vont nous permettre d' analyser les éléments de contexte et le type de participation des parties prenantes aux projet CDS durant toutes les phases du processus de traduction afin de rendre compte du processus d' émergence d' une CdP.

- Le **code 4** [la contextualisation] nous permet d' identifier tout au long du processus d' analyse, le contexte dans lequel s' implante le projet. Nous regardons les facteurs limitant ou facilitant le processus de traduction ainsi que l' identification des porte-paroles, les connexions réticulaires et les bifurcations du projet.
- Le **code 5** [la participation] correspond à la typologie de Pretty (1995). La notion de durabilité nous semble indispensable à prendre en compte dans l' analyse d' un projet de développement. La participation étant un concept obligatoire mais galvaudé ou pris en compte de façon restrictive dans le champ de recherche sur le développement, ce code nous permet d' avoir une lecture plus précise sur la réalisation d' un projet de développement et sur le processus d' émergence d' une CDP dans le cadre d' un projet de développement.
- Le **Code 6** : [le rôle de l' acteur d' interface (traducteur)] dans l' émergence de CdP. Nous regardons tout au long de la réalisation du projet et même après la fin du projet, le rôle du traducteur (ou acteur d' interface) dans la construction de CdP. Grâce à la mobilisation de la ST nous pouvons étudier comment ce rôle se manifeste dans l' étape de problématisation, la construction des dispositifs d' intéressement et l' enrôlement des parties prenantes.
- Le **code 7** [l' engagement mutuel] se traduit par une complémentarité des compétences et la capacité des acteurs à connecter efficacement leurs connaissances sous le principe d' entraide. C' est grâce à ces aspects que la CDP se révèle et devient un espace où les membres négocient le sens des actions les uns avec les autres. Dans l' ensemble des réunions entre les acteurs auxquelles nous avons participé, nous identifierons s' il existe une cohérence et une coordination des acteurs autour du sens de leurs actions.

- Le **code 8** : [l'entreprise commune] va nous permettre d'identifier si l'engagement mutuel se transcrit en une formalisation et des négociations qui peuvent aboutir à la responsabilisation des membres du groupe, la création de règles et d'objectifs propres à un groupe.
- Le **code 9** : [le répertoire partagé] correspond à la construction de ressources qui permettent la négociation de significations de l'action. Cela peut s'apparenter à des supports physiques, des routines, l'utilisation de mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté adopte ou crée durant son existence et qui sont devenus partie intégrante de sa pratique.

### **3.2. Un codage *a priori* et émergent**

Tout au long de la recherche, la méthodologie abductive et le suivi processuel du projet CDS nous ont amenée à opérer des ajustements et enrichissements conséquents au niveau des codes retenus. Pour mieux comprendre ces modifications, nous comparons la grille de codage *a priori* avec la grille de codage finale, en retenant cinq niveaux de codes. Les codes en noir sont les codes *a priori* déterminés par notre investigation de la littérature. Les codes en **bleu** sont les codes émergents, issus de l'analyse de notre matériau empirique.

Encadré 32 - Grille de codage

<table border="1"> <tr><td><b>Code 1 : La problématisation</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>1.1. Eléments d'union</td></tr> <tr><td>1.2. Eléments distant</td></tr> <tr><td>1.3. Emergence de l'action collective</td></tr> <tr><td>1.4. Enoncer d'une problématique commune (1ère problématisation)</td></tr> <tr><td>    3.4.1. Problématique générale</td></tr> <tr><td>1.5. Adhésion à un projet provisoire</td></tr> <tr><td>1.6. 2<sup>ème</sup> problématisation : concept CDS</td></tr> <tr><td><b>Code 2 : L'intéressement</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>2.1. Espaces de concertation</td></tr> <tr><td>2.2. Stratégie d'intéressement</td></tr> <tr><td>    2.2.1. Analyse de la stratégie d'intéressement en fonction de la formalisation d'un projet de développement</td></tr> <tr><td>    2.2.2. Dispositifs sociotechniques</td></tr> <tr><td>        2.2.2.1. Formations</td></tr> <tr><td>        2.2.2.2. Plateforme</td></tr> <tr><td>        2.2.2.3. Accompagnement aux dynamiques de développement</td></tr> <tr><td>        2.2.2.4. Accompagnement PAC</td></tr> <tr><td>        2.2.2.5. Espace d'échange</td></tr> <tr><td>        2.2.2.6. Elaboration d'un schéma de fonctionnement d'une CDS</td></tr> <tr><td><b>Code 3 : L'enrôlement</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>3.1. Transformer la problématisation en une série d'énoncés</td></tr> <tr><td>3.2. Prise en main d'un rôle (analyse de l'engagement, des compromis, des espaces d'échange)</td></tr> <tr><td>3.2. Etudier les usages effectifs des dispositifs.</td></tr> <tr><td>3.3. Adaptation aux échecs de l'intéressement</td></tr> <tr><td>3.4. Portes paroles (capacité à faire écho et à rallier d'autres actants au réseau)</td></tr> </table>	<b>Code 1 : La problématisation</b>	<i>Codes inférieurs</i>	1.1. Eléments d'union	1.2. Eléments distant	1.3. Emergence de l'action collective	1.4. Enoncer d'une problématique commune (1ère problématisation)	3.4.1. Problématique générale	1.5. Adhésion à un projet provisoire	1.6. 2 <sup>ème</sup> problématisation : concept CDS	<b>Code 2 : L'intéressement</b>	<i>Codes inférieurs</i>	2.1. Espaces de concertation	2.2. Stratégie d'intéressement	2.2.1. Analyse de la stratégie d'intéressement en fonction de la formalisation d'un projet de développement	2.2.2. Dispositifs sociotechniques	2.2.2.1. Formations	2.2.2.2. Plateforme	2.2.2.3. Accompagnement aux dynamiques de développement	2.2.2.4. Accompagnement PAC	2.2.2.5. Espace d'échange	2.2.2.6. Elaboration d'un schéma de fonctionnement d'une CDS	<b>Code 3 : L'enrôlement</b>	<i>Codes inférieurs</i>	3.1. Transformer la problématisation en une série d'énoncés	3.2. Prise en main d'un rôle (analyse de l'engagement, des compromis, des espaces d'échange)	3.2. Etudier les usages effectifs des dispositifs.	3.3. Adaptation aux échecs de l'intéressement	3.4. Portes paroles (capacité à faire écho et à rallier d'autres actants au réseau)		<table border="1"> <tr><td><b>Code 4 : La contextualisation</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>4.1. Le contexte du projet</td></tr> <tr><td>4.2. Identification et justification des bifurcations</td></tr> <tr><td>4.3. Approche sociotechnique du projet pour chaque parties prenantes</td></tr> <tr><td><b>Code 5 : La participation</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>5.1. Approche interactionniste : participation dans tous le processus du projet</td></tr> <tr><td>    5.1.1. La participation dans le processus de réflexion</td></tr> <tr><td>    5.1.2. La participation dans le processus de conception</td></tr> <tr><td>    5.1.3. La participation dans l'élaboration</td></tr> <tr><td>    5.1.4. La participation dans la prise de décision</td></tr> <tr><td>    5.1.5. La participation dans la mise en œuvre et suivi</td></tr> <tr><td>5.2. Auto-mobilisation</td></tr> <tr><td>    5.2.1. Prise d'initiative pour instituer le changement</td></tr> <tr><td>    5.2.2. Capacité de mobilisation de ressources externes</td></tr> <tr><td><b>Code 6 : Le rôle de l'acteur d'interface</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>6.1. Légitimité de M&amp;D comme acteur d'interface</td></tr> <tr><td>    6.1.1. Prise en compte du contexte pour chaque PP</td></tr> <tr><td>    6.1.2. Production d'un énoncé incontournable « point de passage obligé »</td></tr> <tr><td>6.2. Traduction d'une vision du développement local et de l'engagement de la diaspora</td></tr> <tr><td>    6.2.1. Fournir des repères méthodologiques</td></tr> <tr><td>    6.2.2. Transmettre un répertoire partagé</td></tr> <tr><td>6.3. Facilitateur des débats</td></tr> <tr><td>6.4. Ancrage social maîtrisé et facilité pour favoriser l'apprentissage</td></tr> <tr><td><b>Code 7 : L'engagement mutuel</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>7.1. Engagement dans le développement local et solidaire</td></tr> <tr><td>7.2. Complémentarité des compétences</td></tr> <tr><td>    1.2.1. Capacité des acteurs à connecter efficacement leurs connaissances dans un principe d'entraide</td></tr> <tr><td>7.3. Négociation du sens de l'action de la CDP</td></tr> <tr><td>    1.3.1. Organisation de la CDP</td></tr> <tr><td><b>Code 8 : L'entreprise commune</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>8.1. Responsabilisation des membres du groupe</td></tr> <tr><td>8.2. Création de règles et d'objectifs</td></tr> <tr><td>    8.2.1. Mutualiser les forces pour dialoguer avec les institutions locales</td></tr> <tr><td>    8.2.2. Travailler avec les acteurs locaux</td></tr> <tr><td>    8.2.3. Mobiliser des pratiques du développement selon le modèle de M&amp;D</td></tr> <tr><td><b>Code 9 : Le répertoire partagé</b></td></tr> <tr><td><i>Codes inférieurs</i></td></tr> <tr><td>9.1. Réification, construction des artefacts sociaux</td></tr> <tr><td>    9.1.1. Points de références qui permet la négociation de sens de l'action</td></tr> <tr><td>    9.1.2. Socles de la communauté qui permet sa continuité</td></tr> </table>	<b>Code 4 : La contextualisation</b>	<i>Codes inférieurs</i>	4.1. Le contexte du projet	4.2. Identification et justification des bifurcations	4.3. Approche sociotechnique du projet pour chaque parties prenantes	<b>Code 5 : La participation</b>	<i>Codes inférieurs</i>	5.1. Approche interactionniste : participation dans tous le processus du projet	5.1.1. La participation dans le processus de réflexion	5.1.2. La participation dans le processus de conception	5.1.3. La participation dans l'élaboration	5.1.4. La participation dans la prise de décision	5.1.5. La participation dans la mise en œuvre et suivi	5.2. Auto-mobilisation	5.2.1. Prise d'initiative pour instituer le changement	5.2.2. Capacité de mobilisation de ressources externes	<b>Code 6 : Le rôle de l'acteur d'interface</b>	<i>Codes inférieurs</i>	6.1. Légitimité de M&D comme acteur d'interface	6.1.1. Prise en compte du contexte pour chaque PP	6.1.2. Production d'un énoncé incontournable « point de passage obligé »	6.2. Traduction d'une vision du développement local et de l'engagement de la diaspora	6.2.1. Fournir des repères méthodologiques	6.2.2. Transmettre un répertoire partagé	6.3. Facilitateur des débats	6.4. Ancrage social maîtrisé et facilité pour favoriser l'apprentissage	<b>Code 7 : L'engagement mutuel</b>	<i>Codes inférieurs</i>	7.1. Engagement dans le développement local et solidaire	7.2. Complémentarité des compétences	1.2.1. Capacité des acteurs à connecter efficacement leurs connaissances dans un principe d'entraide	7.3. Négociation du sens de l'action de la CDP	1.3.1. Organisation de la CDP	<b>Code 8 : L'entreprise commune</b>	<i>Codes inférieurs</i>	8.1. Responsabilisation des membres du groupe	8.2. Création de règles et d'objectifs	8.2.1. Mutualiser les forces pour dialoguer avec les institutions locales	8.2.2. Travailler avec les acteurs locaux	8.2.3. Mobiliser des pratiques du développement selon le modèle de M&D	<b>Code 9 : Le répertoire partagé</b>	<i>Codes inférieurs</i>	9.1. Réification, construction des artefacts sociaux	9.1.1. Points de références qui permet la négociation de sens de l'action	9.1.2. Socles de la communauté qui permet sa continuité
<b>Code 1 : La problématisation</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
1.1. Eléments d'union																																																																											
1.2. Eléments distant																																																																											
1.3. Emergence de l'action collective																																																																											
1.4. Enoncer d'une problématique commune (1ère problématisation)																																																																											
3.4.1. Problématique générale																																																																											
1.5. Adhésion à un projet provisoire																																																																											
1.6. 2 <sup>ème</sup> problématisation : concept CDS																																																																											
<b>Code 2 : L'intéressement</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
2.1. Espaces de concertation																																																																											
2.2. Stratégie d'intéressement																																																																											
2.2.1. Analyse de la stratégie d'intéressement en fonction de la formalisation d'un projet de développement																																																																											
2.2.2. Dispositifs sociotechniques																																																																											
2.2.2.1. Formations																																																																											
2.2.2.2. Plateforme																																																																											
2.2.2.3. Accompagnement aux dynamiques de développement																																																																											
2.2.2.4. Accompagnement PAC																																																																											
2.2.2.5. Espace d'échange																																																																											
2.2.2.6. Elaboration d'un schéma de fonctionnement d'une CDS																																																																											
<b>Code 3 : L'enrôlement</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
3.1. Transformer la problématisation en une série d'énoncés																																																																											
3.2. Prise en main d'un rôle (analyse de l'engagement, des compromis, des espaces d'échange)																																																																											
3.2. Etudier les usages effectifs des dispositifs.																																																																											
3.3. Adaptation aux échecs de l'intéressement																																																																											
3.4. Portes paroles (capacité à faire écho et à rallier d'autres actants au réseau)																																																																											
<b>Code 4 : La contextualisation</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
4.1. Le contexte du projet																																																																											
4.2. Identification et justification des bifurcations																																																																											
4.3. Approche sociotechnique du projet pour chaque parties prenantes																																																																											
<b>Code 5 : La participation</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
5.1. Approche interactionniste : participation dans tous le processus du projet																																																																											
5.1.1. La participation dans le processus de réflexion																																																																											
5.1.2. La participation dans le processus de conception																																																																											
5.1.3. La participation dans l'élaboration																																																																											
5.1.4. La participation dans la prise de décision																																																																											
5.1.5. La participation dans la mise en œuvre et suivi																																																																											
5.2. Auto-mobilisation																																																																											
5.2.1. Prise d'initiative pour instituer le changement																																																																											
5.2.2. Capacité de mobilisation de ressources externes																																																																											
<b>Code 6 : Le rôle de l'acteur d'interface</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
6.1. Légitimité de M&D comme acteur d'interface																																																																											
6.1.1. Prise en compte du contexte pour chaque PP																																																																											
6.1.2. Production d'un énoncé incontournable « point de passage obligé »																																																																											
6.2. Traduction d'une vision du développement local et de l'engagement de la diaspora																																																																											
6.2.1. Fournir des repères méthodologiques																																																																											
6.2.2. Transmettre un répertoire partagé																																																																											
6.3. Facilitateur des débats																																																																											
6.4. Ancrage social maîtrisé et facilité pour favoriser l'apprentissage																																																																											
<b>Code 7 : L'engagement mutuel</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
7.1. Engagement dans le développement local et solidaire																																																																											
7.2. Complémentarité des compétences																																																																											
1.2.1. Capacité des acteurs à connecter efficacement leurs connaissances dans un principe d'entraide																																																																											
7.3. Négociation du sens de l'action de la CDP																																																																											
1.3.1. Organisation de la CDP																																																																											
<b>Code 8 : L'entreprise commune</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
8.1. Responsabilisation des membres du groupe																																																																											
8.2. Création de règles et d'objectifs																																																																											
8.2.1. Mutualiser les forces pour dialoguer avec les institutions locales																																																																											
8.2.2. Travailler avec les acteurs locaux																																																																											
8.2.3. Mobiliser des pratiques du développement selon le modèle de M&D																																																																											
<b>Code 9 : Le répertoire partagé</b>																																																																											
<i>Codes inférieurs</i>																																																																											
9.1. Réification, construction des artefacts sociaux																																																																											
9.1.1. Points de références qui permet la négociation de sens de l'action																																																																											
9.1.2. Socles de la communauté qui permet sa continuité																																																																											

Source : élaboration personnelle.

### CONCLUSION DE LA SECTION 3

Notre projet de connaissance s'incarne à partir d'une situation concrète au sein d'une ONG de développement. C'est en partant d'un cas particulier que nous avons construit notre cadre d'analyse élaboré à partir de l'appréhension de plusieurs littératures. Nous avons majoritairement des codes qui proviennent de théories qui ont été choisis spécifiquement pour éclairer un phénomène particulier. Les dimensions de sociologie de la traduction sont utilisées pour appréhender le processus de création d'un réseau d'acteur autour du concept de CDP et pour comprendre les raisons des échecs et des succès du projet. Afin d'approfondir cette analyse dans le cadre d'un projet de développement nous avons rajouté des codes concernant le niveau de participation des parties prenantes dans le processus du projet en nous appuyant sur l'analyse de Pretty (1995). Enfin pour vérifier la réalisation du réseau d'acteur, autour de l'objectif de création de CDP, nous avons également élaboré une grille de codage empruntant les dimensions de la théorie de Wenger (1998) et des travaux de Chanal (2000).

## CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Ce chapitre nous a permis de justifier notre processus analytique en fonction de notre protocole méthodologique et le codage des données.

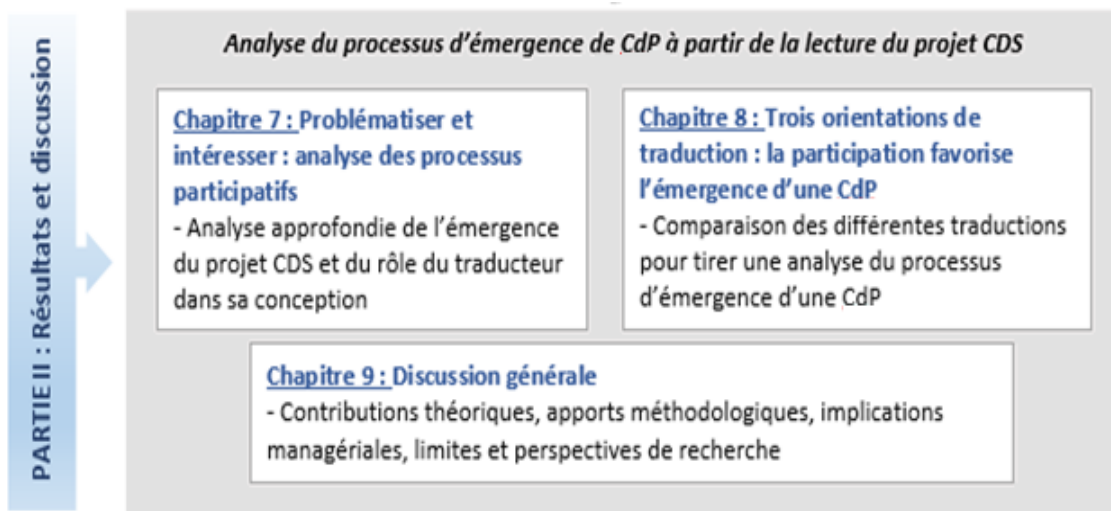
En l'occurrence, nous avons démontré que l'immersion sur le terrain est l'un des points saillants de notre méthodologie. En effet, intégrée et reconnue comme l'une des membres de l'association, nous avons pu accéder aux documents, aux réunions, aux événements mais surtout nous avons pu récolter les points de vue des salariés et bénévoles de l'association dans une approche de recherche action « embarquée ». Ainsi, à travers une triangulation de données récoltées à partir d'observations participante, de documents internes et d'entretiens semi-directifs, nous avons construit notre cadre d'analyse avec une certaine flexibilité en fonction des allers-retours entre le terrain et la théorie.

Dans cette perspective et ce processus notre mode d'analyse des données s'est donc centrée sur un travail de codage à partir d'une grille semi-structurée.

# PARTIE II : RESULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette deuxième partie est de présenter les résultats et la discussion de notre recherche.

Cette partie se compose alors à partir des trois chapitres représentés dans le schéma suivant :



# CHAPITRE 7. Problématiser et intéresser : analyse des processus participatifs

---

## Plan du chapitre 7

<b>Section 1. Une première étape de problématisation participative : les prémices d'une entreprise commune entre plusieurs acteurs .....</b>	<b>242</b>
1.1. Le Forum de l'ONU sur la migration et le développement : formulation de deux axes de la problématisation entre plusieurs acteurs .....	243
1.2. La capitalisation sur le rôle des migrants dans le développement local : formulation d'une problématisation interne sur les pratiques de M&D.....	249
1.3. Une réunion entre des élus et la diaspora marocaine : la présentation des points de vue de membres de la diaspora .....	256
1.4. Le séminaire de restitution de la capit 1 : formulation d'une problématisation collective autour de la création d'espaces d'échanges .....	259
1.5. Analyse de la première phase de problématisation à l'aune de la participation : les caractéristiques fondamentales des CdP sont-elles réunies à ce stade ?.....	261
<b>Section 2. La prise en main de la traduction par une administratrice de M&amp;D : une mise en péril du processus de participation dans la problématisation.....</b>	<b>264</b>
2.1. L'administratrice de M&D propose le concept de « communauté de développement solidaire » : la prise en main du rôle de traductrice.....	265
2.2. La détermination d'un schéma de fonctionnement à travers la proposition de créer une plateforme numérique .....	268
2.3. La CDS présentée comme un « point de passage obligé » : Une traduction réussie pour les membres du CA et la direction de M&D .....	270
<b>Section 3. Consulter sans négocier, une première phase d'intéressement qui ne permet pas la réactualisation de la problématisation : Quid du processus de participation dans le projet de construction d'une CdP ? .....</b>	<b>276</b>
3.1. Absence de réactualisation de la problématisation dans la première phase de l'intéressement : une participation par consultation est pratiquée .....	276
3.1.1. La consultation de la diaspora ne permet pas la réactualisation de la problématisation .....	278
3.1.2. La consultation des acteurs communaux permet une participation « par incitation », mais pas une réactualisation de la problématisation .....	280
3.2. Traduction du concept CDS en projet de développement : élaboration des actants dans un processus non participatif.....	288
3.2.1. Fixer des objectifs de résultats avant la réalisation de l'action : la rédaction du projet inscrit la démarche dans un processus non participatif .....	289
3.2.2. Déterminer et formaliser un schéma de fonctionnement pour la création d'une communauté : les règles du projet de développement .....	291

3.2.3. Construire les premiers dispositifs sans la participation des parties prenantes renforce et cristallise le déterminisme du schéma de fonctionnement CDS.....	295
3.3 Analyse de la rupture du processus de participation dans le processus de traduction : les bases pour l'émergence d'une communauté ne sont pas respectées .....	297



## OBJECTIFS DU CHAPITRE 7

Selon Callon (1986, p. 182), la problématisation correspond au moment où plusieurs acteurs identifient des problèmes et où un traducteur se positionne comme l'acteur indispensable dans la mise en lien entre eux. Pour cela, le traducteur reformule une série de questions d'ordre général englobant l'ensemble des intérêts des entités en présence. D'un point de vue normatif, la problématisation est le moment d'une mise en mouvement autour d'un projet (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2015, p.156). La problématisation aboutit généralement à l'identification d'un réseau d'acteurs ou d'une fédération qui se construit à travers la formulation d'une problématique, créatrice de sens. Nous considérons que la problématisation est un processus devant se réactualiser tout au long de la traduction.

Analyser la constitution progressive d'une problématisation revient à identifier un processus de réflexion entre plusieurs acteurs. Ce processus de réflexion porte, dans notre cas d'étude, sur les nouveaux défis pour le développement local des régions du Souss-Massa et du Drâa-Tafilalet. Plus précisément, nous étudions comment se construit ce processus entre l'association M&D et ses partenaires des deux rives (les associations de migrants en France et la diaspora de cœur<sup>43</sup> ; ainsi que les acteurs locaux porteurs du développement à savoir les organisations de la société civile, les associations villageoises, les collectivités territoriales, etc.) avec qui elle a pour habitude de construire des dynamiques de développement local.

L'analyse du projet révèle deux problématisations. L'une répond aux caractéristiques développées par les auteurs de la traduction et se construit dans une dynamique collective entre plusieurs acteurs. L'autre est une formalisation de la première en projet provisoire et rompt avec le processus collectif au moment où des membres de M&D se positionnent comme les traducteurs du processus collectif.

- La première problématisation s'effectue dans le cadre d'un processus collectif entre plusieurs acteurs. Ici, nous rendons compte d'une participation de type auto-mobilisation entre les acteurs au début de la démarche<sup>44</sup>. Cette étape commence dès 2011 et se concrétise en 2014. Durant cette période, plusieurs échanges permettent de

---

<sup>43</sup> Terme employé par M&D pour intégrer les personnes non originaires du Maroc mais qui ont un attachement important et déploient un investissement dans son développement. Le besoin d'intégrer ces personnes sous cette appellation vient de l'histoire de l'association. La réalisation des premières actions se sont construites grâce à plusieurs forces vives et notamment un réseau de bénévoles ingénieurs qui ont permis la réalisation des projets d'électrification.

réunir M&D et ses partenaires autour des questions de migrations et du développement. Nous présenterons trois échanges majeurs qui caractérisent le processus de problématisation émergeant d'une réflexion collective (**Section 1**).

- La deuxième problématisation révèle une rupture du processus de participation au moment de l'émergence du traducteur. Cette étape se manifeste lorsqu'une administratrice de M&D se propose de répondre aux problématiques soulevées entre les acteurs (lors de la première étape de problématisation) en formulant le concept de « communauté de développement solidaire ». Ici nous montrerons la prise en main du rôle de traducteur par cette administratrice. Cette administratrice présente le concept CDS comme un point de passage obligé pour les différentes parties prenantes (M&D, les acteurs communaux et les membres de la diaspora). (**Section 2**).

Enfin, dans une troisième section, nous présenterons la suite du processus après la deuxième problématisation, c'est-à-dire après la rupture de la participation. Car c'est à la suite de cette problématisation que s'est construit le projet officiel CDS, c'est-à-dire selon une logique de projet de développement classique respectant les étapes et les règles des interventions de développement.

Nous montrerons que M&D entre dans une première phase d'intéressement, à travers la mise en œuvre d'un diagnostic, pour obtenir l'adhésion des différents acteurs au projet CDS. Selon nous, pour favoriser une logique d'auto-mobilisation, cette phase doit permettre la réactualisation de la problématisation. Or, malgré une tentative de démarche participative, M&D va davantage réaliser un processus de consultation que de participation. Nous pouvons le vérifier, car la problématisation ne se réactualise pas au moment de ce diagnostic mené par M&D. Nous démontrerons également que c'est dans cette logique de consultation qu'un schéma de fonctionnement va cadrer l'organisation de la communauté à travers un projet de développement (**Section 3**).

## Section 1. Une première étape de problématisation participative : les prémices d'une entreprise commune entre plusieurs acteurs

---

### *Introduction*

Quatre évènements importants vont amener M&D et certains de ses partenaires (notamment les représentants des collectivités locales, les associations de migrants et certaines institutions internationales de l'aide publique au développement) à une problématique commune sur laquelle repose le projet CDS. Cette problématique est formulée autour de la nécessité de trouver des espaces d'échanges reliant la diaspora et les acteurs locaux responsables du développement local pour répondre aux besoins du territoire.

Le premier évènement est une session sur la thématique de la gouvernance locale organisée lors d'un Forum Mondial de l'ONU (2011). Ici, ce sont les élus des communes rurales<sup>45</sup> avec qui M&D travaille qui formulent deux axes de la problématisation : Axe 1. Comment parvenir à initier un mouvement de développement local au niveau de l'échelon communal ? Axe 2. Comment parvenir à intégrer la diaspora dans les nouvelles stratégies de développement local ? **(1.1).**

Le deuxième évènement se concrétise au moment d'une capitalisation effectuée sur le rôle des migrants dans le développement local à partir des actions de l'association (entre 2013 et 2014). À la suite des résultats de cette capitalisation, ce sont les membres de l'association M&D qui formulent une problématique concernant leur modèle d'action. Au vu des évolutions repérées sur le territoire, l'association décide de revoir son approche en travaillant sur le lien entre le nouveau profil de la diaspora et le développement à l'échelon communal **(1.2).**

Le troisième évènement est important, puisque c'est le seul qui laisse entrevoir le discours et les points de vue des membres de la diaspora marocaine issue de la nouvelle génération. Ce profil d'acteur étant moins connu de M&D et ses partenaires, c'est à l'occasion d'une réunion organisée par un élu marocain que ces interlocuteurs ont pu s'exprimer. Cette réunion a lieu en mai 2014 lors d'une semaine de visite croisée entre des élus marocains et leurs homologues français organisé par M&D. À l'issue de cette semaine, l'AG de M&D et le séminaire de la capitalisation sont organisés **(1.3).**

---

<sup>45</sup> Rappelons que les communes rurales se composent de plusieurs douars (village en français). Parfois des dizaines comme par exemple la commune d'Assaïsse se compose de 27 douars.

C'est enfin lors du quatrième évènement que se concrétise le processus de problématisation entre plusieurs acteurs autour de l'idée d'espace d'échanges. C'est à l'occasion du séminaire de restitution de la capitalisation que M&D et ses partenaires formulent une problématique commune réunissant l'ensemble des enjeux soulevés dans les problématiques précédentes.

Nous allons analyser l'ensemble de ces étapes afin de comprendre comment se construit le positionnement des acteurs et la construction de la problématisation (1.4).

Dans un dernier temps (1.5), nous retracerons le processus de problématisation collectif que nous caractérisons comme la première étape de problématisation.

### **1.1. Le Forum de l'ONU sur la migration et le développement : formulation de deux axes de la problématisation entre plusieurs acteurs**

Cette problématisation se manifeste à l'occasion d'un atelier du cinquième Forum Mondial de l'ONU sur la migration et le développement organisé dans les villes de Taliouine et de Taroudant pendant trois jours en septembre 2011. Ce premier évènement nous enseigne plusieurs éléments sur le processus de problématisation qui est à l'œuvre :

- Premièrement, à la lecture que nous en faisons, nous pouvons identifier l'organisation des échanges et ainsi comprendre comment se manifeste la problématisation à travers la participation des acteurs dans le processus de réflexion.

Cette problématisation s'exprime à l'occasion d'un atelier animé par des membres de M&D (fondateur et directeur de M&D de l'époque) et d'autres acteurs appartenant à des institutions internationales. L'animation semble libérer la parole et favoriser une participation collective, entre des élus marocains, à la réflexion concernant la gouvernance locale du territoire.

En effet, ces élus sont à l'aise pour formuler des limites qu'ils rencontrent dans leur travail sur la gouvernance locale avec M&D. Ils présentent également les enjeux qu'ils repèrent sur leur territoire. La réflexion collective semble être respectée. Cette problématisation intervient entre des membres de M&D et des élus qui ont développé une relation depuis plusieurs années.

- Deuxièmement, cet évènement nous permet d'appréhender les questionnements que les acteurs communaux formulent :
  - Comment parvenir à faire du développement local au niveau de l'échelon communal ?

- Comment parvenir à intégrer la diaspora dans les nouvelles stratégies de développement local ?

Cet évènement a donc réuni des acteurs communaux et M&D autour d'une réflexion sur la gouvernance locale et la migration. Les élus manifestent un certain nombre de limites qu'ils rencontrent pour remplir leur fonction de collectivité territoriale.

- De plus, l'analyse de cet évènement démontre la légitimité que les acteurs communaux accordent à M&D pour les appuyer dans l'application de la gouvernance locale. En effet, ils appellent M&D à les soutenir pour dépasser ces limites et mieux appréhender leur fonction.

### **L'analyse de l'atelier du Forum mondial de l'ONU :**

L'objectif de ce Forum est de réunir à la fois des praticiens du développement, des collectivités locales et des responsables internationaux de programmes de développement, pour élaborer des recommandations de politiques publiques de soutien aux actions de migrants en faveur du développement de leur pays d'origine, à partir des enseignements recueillis dans l'Atlas et l'Anti-Atlas marocains. Lors de cet évènement, un atelier (regroupant plusieurs sous-ateliers) aborde la thématique de la gouvernance locale autour des « contributions des associations de migrants au développement ». Nous identifions cet atelier comme le premier espace et la première étape où se construisent les premiers axes de la problématisation. La composition cet atelier est présentée dans l'encadre 33 suivant :

*Encadré 33 - Composition de l'atelier sur la « contribution des associations de migrants au développement »*

L'atelier réunit 65 représentants des gouvernements de plusieurs pays du monde et des participants locaux

*Organisé et présidé par* : Le Gouvernement marocain (Ministère chargé de la Communauté marocaine résidente à l'Étranger)

*En collaboration avec* : La Présidence suisse du GFMD<sup>46</sup>, le Gouvernement français (Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités Locales et de l'Immigration), l'ICMPD<sup>47</sup>, « Migrations & Développement » (M&D, organisation de migrants marocains)

*Avec le soutien financier des* : Gouvernements Suisse, Français et Néerlandais,

*Président de l'Atelier* : Markus Reisle

*Coordinateurs de l'Atelier* : Markus Reisle, Mohammed Bernoussi (MOR), Kacim Kellal (FRA), Monica Zanette (ICMPD), Jamal Lahoussain (M&D)

*Experte en Migration* : Dr Giulia Sinatti (Consultante)

*Rapporteurs* : Dr. Hassan Behalima (Université IbnZohr, Agadir), Dr Mohammed Khachani (Université Mohammed V, Rabat), Abd<sup>48</sup> (Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité, Rabat)

*Prise de note effectuée par* : Sarah Schlaeger (ICMPD), Daria Huss (ICMPD)

*Participants* : Les Gouvernements des pays suivants : Maroc, France, Suisse, Autriche, Belgique, Allemagne, Pologne, Grande Bretagne, Tunisie, Algérie, Sénégal, Niger, Ghana, Zimbabwe, Cap Vert, Ethiopie, Comores, Haïti, Etats-Unis, Inde et Chine. La société civile et les organisations de migrants au Maroc, en Suisse, en France, au Pays- Bas, en Italie, en Belgique, en Égypte et en Algérie, des représentants du monde universitaire, des organisations internationales

*Nombre total des participants* : 65 (+ les participants locaux)

*Source* : Rapport de synthèse de l'atelier élaboré par Giulia Sinatti, experte en migration, (octobre 2011).

Cet atelier s'est déroulé le 21 septembre 2011 à Talgoumt (à 53 km de Taroudant). Il a réuni une soixantaine de participants et s'est terminé par une séance d'échanges entre les participants autour des observations faites sur le terrain.

Dans le rapport de cet atelier<sup>49</sup>, nous identifions l'histoire récente d'un partenariat entre M&D et les acteurs communaux. Nous comprenons qu'après de nombreuses interventions dans le développement d'infrastructures de base et d'activités génératrices de revenus, M&D a été amenée à jouer un rôle dans le cadre de nouvelles formes de gouvernance décentralisée, suite à la réforme de la Charte communale, engagée en 2009 par le gouvernement marocain. Dans ce

<sup>46</sup> Global Forum on Migration and Development

<sup>47</sup> International Centre for Migration Policy Development.

<sup>48</sup> Anonymisation du futur directeur de M&D.

<sup>49</sup> Ce rapport est rédigé par le futur directeur de M&D que nous anonymisons dans la thèse sous le pseudonyme ABD.

contexte, les communes sont appelées à élaborer leur propre Plan d'Action Communal (PAC) avec tous les acteurs locaux concernés pour construire des feuilles de route incluant des projets à l'horizon 2015. Un appui pour leur élaboration et le suivi des projets est financé pendant trois ans par l'État marocain. Parmi les 85 communes de la région du Souss-Massa, 5 communes qui sont dans une dynamique de développement avec M&D ont fait appel à l'association M&D pour les appuyer. Depuis 2010, grâce à un accompagnement de M&D, des présidents de commune ont pu chapeauter des consultations avec tous les acteurs locaux, y compris les migrants actifs, qui ont ensuite débouché sur des premiers Plans d'action de développement à l'échelle communale.

Ce qui est intéressant dans l'analyse de cette session, c'est que des élus communaux avec qui M&D travaille depuis 2010 interpellent l'association pour les aider à améliorer leur rôle de planificateur du développement local. Malgré l'accompagnement de M&D, ces acteurs exposent encore les problèmes qu'ils rencontrent dans leur rôle de planificateur du développement. Dans ce rapport figurent deux problématiques mentionnées par les acteurs communaux qu'ils mettent en lien avec les évolutions que connaît le territoire au moment de la décentralisation. Nous analysons ces problématiques comme les deux premiers axes de la problématisation :

1) Premier axe de problématisation : Comment parvenir à faire du développement local au niveau de l'échelon communal ?

Le programme engagé par le gouvernement marocain permet de mettre l'accent sur la dynamique de développement dans laquelle M&D travaille déjà. Pour le gouvernement, les PAC doivent permettre d'avoir une vision stratégique, d'organiser les dynamiques déjà enclenchées et d'approfondir les processus pour disposer de feuilles de route cohérentes qui servent de guide à l'ensemble des acteurs locaux. Néanmoins, l'un des présidents de commune présents formule un besoin de renforcer le rôle des communes :

*« Pour parvenir à une planification stratégique, le plus important est de savoir de quel développement nous parlons. Or, dans les ateliers pour le PAC que nous avons réalisé avec M&D, on a constaté que nous ne savions pas encore ce qu'est le vrai développement. On veut parler des possibilités intercommunales pour créer des projets structurants, mais on se retrouve à parler d'amélioration de services de base et à être plus dans la recherche d'actions pour le désenclavement que dans du développement. Cela fait partie du développement, mais ce n'est pas le*

*développement réel.* » (Président de commune, extrait du rapport de la session gouvernance locale du Forum mondial, septembre 2011).

Par cette citation, on identifie une remise en question des résultats liés à l'accompagnement de M&D dans la planification communale. La suite de son intervention se poursuit en demandant à M&D de les accompagner dans l'élaboration des Plans de Développement Communaux (PAC).

*« Des vrais plans de développement qui exigent l'acquisition de multiples savoirs pour anticiper les problèmes futurs et pour réaliser des planifications en sachant déterminer ce qui relève du local, de l'intercommunal et du provincial. Certaines solutions du passé ne sont plus adaptées. Tous les élus sont d'accord pour dire que ce que l'on attend de M&D c'est de nous aider à avoir des stratégies sur le long terme et de comprendre et d'intégrer les besoins des populations du territoire dans cette stratégie. On a peu d'expériences, on a fait beaucoup d'erreurs ».* (Ibid.).

Ce témoignage vient appuyer l'appel à l'aide des Présidents de commune dans l'élaboration de leur stratégie de développement local. Ces citations démontrent que les représentants des communes rencontrent des difficultés, malgré l'accompagnement de M&D, dans la mise en application de leur rôle dans le développement local. Néanmoins, ils attendent M&D sur des fonctions plus stratégiques pour les aider à devenir de véritables planificateurs, à savoir prévoir à long terme, car ils estiment ne pas avoir les compétences en interne.

2) Deuxième axe de problématisation : comment parvenir à intégrer la diaspora dans les nouvelles stratégies de développement local ?

L'accompagnement de M&D dans la planification des plans communaux de développement s'est construit autour du modèle d'action de l'association ; c'est-à-dire autour de la sollicitation et l'intégration des migrants dans les stratégies de développement local. Toutefois, pour ces acteurs communaux, les PAC sont appelés à modifier le rapport aux migrants et aux autres bailleurs éventuels. Historiquement, le lien entre les migrants et les acteurs du territoire se faisait au niveau des villages sur des actions concrètes. Devant généraliser le développement à un territoire plus large regroupant plusieurs villages, les communes ne savent pas comment préserver ce lien ou le créer pour s'appuyer sur la richesse des personnes appartenant à un double territoire.

Les représentants des communes souhaitent travailler avec M&D pour parvenir à s'adapter et à mobiliser les migrants et la nouvelle génération dans le développement local à l'échelon communal. Mais surtout les communes ne cherchent pas d'apport financier, mais une relation



basée sur l'apport de compétences. En effet, en passant par l'échelon communal, le développement local ne se réalise plus de manière désorganisée au cas par cas entre les migrants et les besoins des villageois mais se généralise à l'ensemble du territoire communal. Pour cela, les représentants communaux cherchent à mobiliser les migrants dans une réflexion stratégique sur des actions plus globales sur le territoire. Dans cette logique, les présidents de communes veulent disposer de véritables capacités pour intégrer les migrants dans cette nouvelle dynamique. Les citations des Présidents nous éclairent sur cette deuxième problématique.

*« Certaines solutions du passé ne sont plus adaptées, il y a d'autres besoins qui n'existaient pas avant » ; « La recherche de l'implication des associations de migrants dans le développement ne doit pas devenir un objectif en soi, détaché du développement. Ce que l'on attend des migrants, ce n'est presque plus l'argent, ce sont des savoir-faire. Placer les actions des associations de migrants au service du développement demande d'identifier où la correspondance entre l'activisme de la diaspora et les besoins de développement local existe et de faire des choix de situations dans lesquelles un soutien continu et approfondi peut être assuré en profondeur. C'est sur ça qu'on doit travailler avec M&D. »* (Citations de deux Présidents de commune, extrait du rapport de la session gouvernance locale du Forum mondial, septembre 2011).

Nous ne pouvons identifier la nature des échanges durant cet atelier, puisque nous n'étions pas présents. Néanmoins, dans les trois citations précédentes, nous comprenons que les élus des communes qui ont travaillé avec M&D sur l'élaboration de leur PAC constituent un groupe. L'emploi de la troisième personne du singulier ou la formulation « tous les élus » nous prouvent que ces personnes parlent au nom d'un groupe et que les problématiques soulevées ont dû faire l'objet de réflexions entre eux en amont de l'atelier. Ces réflexions débouchent donc sur deux enjeux principaux sur lesquels les élus souhaitent travailler avec M&D. Plus précisément, ces acteurs communaux formulent deux demandes à M&D qu'ils perçoivent comme « catalyseur »<sup>50</sup> :

- 1/ Les accompagner à améliorer leur stratégie de développement local. Cette demande concerne surtout un renforcement de compétence en matière de gestion du territoire et du développement en intégrant tous les acteurs (dont les migrants).
- 2/ Jouer un rôle de facilitateur dans l'intégration des migrants dans ces nouvelles stratégies du développement local à l'échelon communal.

<sup>50</sup> Terme employé dans une autre citation d'un Président de commune.

On identifie ici la légitimité que les acteurs communaux accordent à M&D. Par ces demandes, on constate que l'association est l'organisation capable de soutenir le renforcement de capacité des collectivités locales. La confiance accordée à M&D est clairement identifiable à la lecture du rapport de cet atelier.

Par ailleurs, à l'occasion de ce Forum, les membres de M&D prennent conscience des problématiques soulevées par les représentants communaux. Le responsable du pôle Gouvernance et Animation du Territoire de M&D nous explique que les personnes en charge de cette thématique au sein de M&D<sup>51</sup> sont dès lors convaincues que les associations ne sont plus à-même de gérer seules la question de la migration et du développement et qu'il est important de travailler avec les communes. Il précise que selon eux :

*« L'approche par les communes pourra favoriser la durabilité et la pérennisation des dynamiques de développement. » (Responsable du pôle GAT).*

Ce Forum permet donc à M&D d'identifier les besoins des territoires et de comprendre précisément le domaine d'action où ses partenaires l'attendent.

À l'issue de ce Forum, M&D prend aussi conscience des limites de son modèle d'action face aux évolutions d'ordre contextuel et se lance dans une réflexion en interne. Nous allons à présent voir comment M&D approfondit l'analyse des évolutions contextuelles et transforme son schéma de fonctionnement sur le territoire.

## **1.2. La capitalisation sur le rôle des migrants dans le développement local : formulation d'une problématisation interne sur les pratiques de M&D**

La suite de la problématisation se manifeste à partir d'un dispositif différent. Ce dispositif est une capitalisation menée sur une année et portant sur le rôle des migrants dans le développement local à partir des actions de M&D.

Cette capitalisation nous apporte trois éléments d'analyse sur le processus de problématisation.

- M&D a externalisé la réflexion sur le lien entre la migration et le développement. Cette externalisation permet de faire participer les acteurs concernés sans la présence de M&D et ainsi à l'association de prendre du recul sur ses pratiques.
- Les dispositifs mobilisés sont à la fois des espaces d'échanges restreints, comme la caravane des migrants, où la consultante récolte le discours des acteurs dans leur

---

<sup>51</sup> À cette période les personnes qui mènent une réflexion approfondie sur ces questions sont : le Président, le Directeur et le responsable du pôle GAT de M&D.

environnement à travers un dispositif intimiste, puis des espaces d'échanges réunissant soit uniquement des membres de M&D soit accompagnés de certains de ses partenaires pour présenter les premiers résultats, afin d'ouvrir l'analyse à la réflexion collective.

- Ensuite, cette capitalisation permet d'approfondir des premiers éléments de problématisation repérés lors du Forum Mondial. Dans ce cadre, tous les acteurs en lien avec les questionnements participent à la réflexion. Cette capitalisation permet d'engager la réflexion avec les élus marocains, les autres acteurs locaux et les migrants. Elle permet également de mettre en débat les membres de M&D autour des réflexions sur le lien entre la migration et le développement ainsi que la gouvernance locale. Finalement, parvenir à faire du développement à l'échelon communal en intégrant la migration sont les deux préoccupations majeures reconnues par les membres de M&D et par ses partenaires communaux.

### **L'analyse de la capit 1 :**

M&D prend conscience que ces problématiques viennent questionner son modèle historique de fonctionnement<sup>52</sup>. La stratégie de l'association est donc de prendre du recul sur son modèle d'action avant d'investir les problématiques soulevées par les acteurs communaux.

Le conseil d'administration et la direction de M&D décident de solliciter une consultante en capitalisation missionnée en 2013. À partir de ce travail rétrospectif, M&D souhaite approfondir la caractérisation des évolutions de son contexte d'intervention et l'identification des nouveaux enjeux pour le développement local. Plus précisément, l'objectif est présenté de la manière suivante dans le rapport de la capit1.

*« L'objectif de cette capitalisation est de prendre du recul sur la singularité de la démarche d'un développement porté pour partie par des migrants. Le thème du rôle des migrants dans le développement de leur pays d'origine est au cœur de l'identité de M&D. L'association cherche à avoir des idées plus claires sur l'évolution de l'implication des jeunes migrants et enfants de migrants dans la solidarité avec leur pays d'origine dans un contexte marocain en pleine mutation. » (Extrait du rapport de capit1 rédigé par la consultante (2014).*

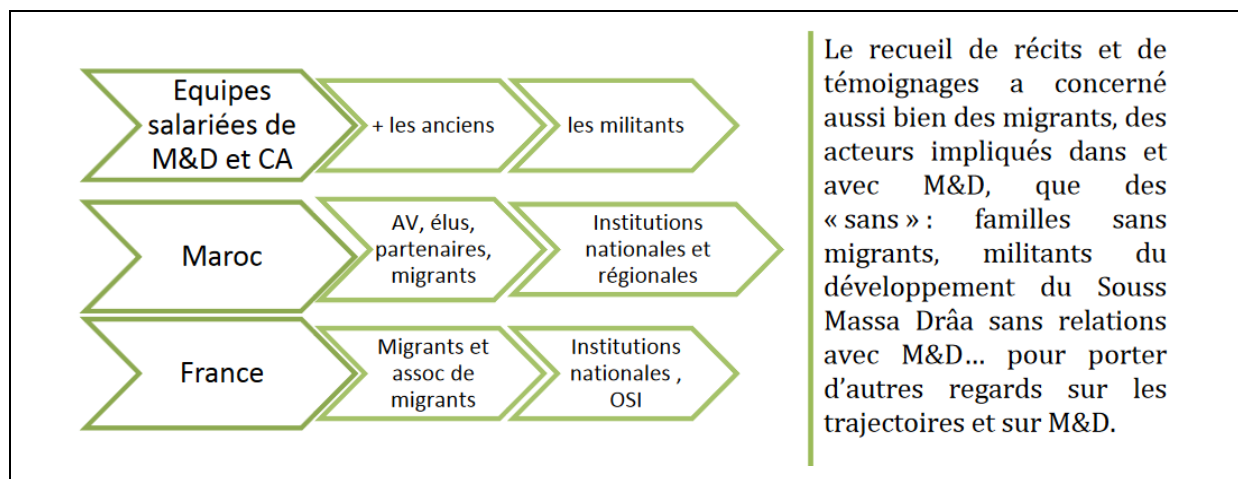
---

<sup>52</sup> Rappelons, que ce dernier repose sur un fonctionnement bien particulier. Depuis la création de l'association jusqu'à la décentralisation, les membres de M&D, ont construit une logique de développement à partir des besoins des villageois. De plus, c'est grâce aux soutiens des migrants et à la construction d'une gestion du local au niveau des villages que les actions de développement se sont concrétisées.

- Les dispositifs mis en œuvre dans la capit 1

Les pratiques, durant cette capitalisation, ont été orientées vers la récolte de discours de plusieurs acteurs (Cf. Encadré 34 et 35 ). L'encadré suivant permet de rendre compte du profil des personnes interrogées pendant la capit 1.

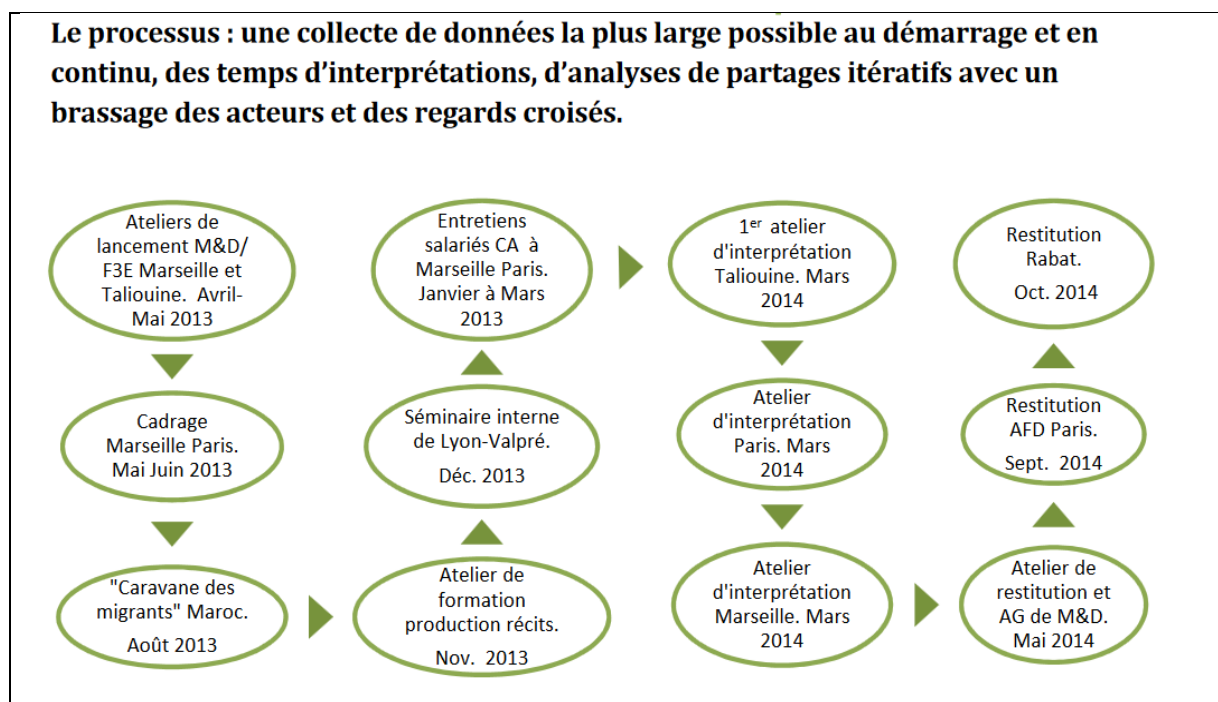
*Encadré 34 - Les principales personnes interrogées lors de la capit 1*



*Source : Extrait du rapport de capit 1 sur le rôle des migrants dans le développement de leur territoire d'origine à travers les actions de M&D (Balizet, 2014).*

Les questions sur le rôle des migrants et sur les actions de M&D sont donc abordées avec tous les profils d'acteurs en lien avec l'association et le développement local.

Encadré 35 - La démarche de la capit 1



Source : Extrait du rapport de capit 1 sur le rôle des migrants dans le développement de leur territoire d'origine à travers les actions de M&D (Balizet, 2014).

Ce schéma reflète le déroulement de la capitalisation. Les douze cercles montrent le nombre et le type d'espaces d'échanges organisés. Les migrants marocains ont été interrogés dans le cadre du dispositif « la caravane des migrants » (cercle 3), qui s'est déplacée sur le territoire du Souss-Massa et du Drâa-Tafilalet pour questionner des habitants et les membres de la diaspora sur les impacts des migrants dans le développement local. Cette caravane a été le dispositif principal de la capit 1. Il s'est déployé durant le mois d'août, car c'est le moment où l'on repère la plus forte présence de membres de la diaspora au Maroc (le 10 août étant la journée nationale du Marocain du Monde).

De plus, des ateliers de restitutions réunissant plusieurs profils d'acteurs (populations locales, migrants, associations, institutions, etc.) ont été mis en œuvre pour pousser à la réflexion collective à partir des données récoltées.

Par exemple, l'atelier de Lyon-Valpré réunit les administrateurs, les salariés français et quelques salariés marocains de M&D pour discuter des retours de la capitalisation et des pistes d'évolutions que M&D doit investiguer. Ce séminaire s'organise sous forme d'ateliers thématiques proposant des dispositifs d'animation afin de permettre à chaque participant de s'exprimer.

- Les deux discours qui ressortent de la capit 1

Les résultats de la capit 1 mettent en lumière deux types de discours sur le lien entre la migration et le développement local. Ces derniers sont mis en perspective à l'aune de l'activité de M&D depuis les débuts de son existence et viennent interroger son modèle de fonctionnement :

1/ Les évolutions concernant le profil de la migration :

La consultante responsable de la capit 1 présente les évolutions du profil de la migration perçues par les acteurs interrogés. Elle explique qu'une vision commune se dégage lors des entretiens et des ateliers réalisés avec chaque profil d'acteur. D'une part, M&D et ses partenaires expliquent qu'entre la première génération de migrants (qui a fondé M&D) et les suivantes (de la 2<sup>o</sup> à la 4<sup>o</sup>), les formes de l'attachement au territoire d'origine et l'investissement dans le développement local ont évolué, sans qu'il y ait eu une adaptation efficace des stratégies de développement.

D'autre part, les acteurs interrogés repèrent que cette nouvelle génération connaît des bouleversements liés au phénomène de globalisation et que son origine urbaine entraîne un attachement moins important aux territoires ruraux. L'enjeu soulevé est de savoir si ces jeunes générations souhaitent jouer un rôle actif dans le développement du territoire d'origine de leurs parents et à quelles conditions.

Les ateliers réalisés avec les partenaires de M&D dévoilent également les représentations qu'ils se font des obstacles pour s'adapter à cette évolution. Pour M&D et ses partenaires, cette nouvelle génération rencontre des obstacles liés aux difficultés d'intégration en France, au sentiment de ne pas être reconnus comme citoyens à part entière, aux difficultés de s'insérer dans les règles du jeu du développement local au Maroc et aux faiblesses des politiques publiques de développement au niveau des territoires. Toutefois, les expériences menées par M&D auprès de ces jeunes générations dans des précédents projets (déployant des dispositifs de « chantiers échanges » et de renforcement de capacité d'association de migrants) révèlent plusieurs opportunités quant à la mobilisation des nouvelles générations dans le développement local.

À partir de ces différentes visions, l'analyse de la consultante repose sur l'idée que, dès que les la jeune génération se sent valorisées et reconnues dans sa double appartenance, les individus sont ouverts à un engagement citoyen et solidaire en direction du pays d'accueil, et peuvent être vecteur d'une nouvelle forme d'engagement. Le témoignage d'un représentant d'une association de jeunes (membre de la diaspora marocaine) appuie la nouvelle vision de ce profil d'acteur émergent.

*« Nos parents n'ont pas fait d'études, ils pensaient qu'il fallait donner de l'argent pour réussir le développement. Pour nous les jeunes de la diaspora, cela représente une trop grosse charge, nous avons appris à monter des projets avec M&D au lieu d'assister les familles restées au village, on a choisi de leur apprendre à se débrouiller. » (Association Jeunesse et Développement, extrait du rapport de capitalisation, 2014).*

La consultante recommande alors à M&D de trouver des stratégies pour impliquer cette nouvelle génération dans les logiques de développement local.

## 2/ Les évolutions de l'implication de la migration dans la gouvernance locale :

Dans le rapport de capitalisation figure une analyse montrant que le développement entrepris jusqu'alors par l'intermédiaire et l'apport des migrants s'est transformé. Avec le renforcement des prérogatives des communes, ce ne sont plus les migrants « *qui mettent les politiques devant leur fait accompli* » (Rapport de capitalisation 2014). La consultante explique que, si les communes souhaitent travailler avec les migrants, elles doivent présenter des plans de développement « *suffisamment attractifs pour que les migrants soient tentés de s'y impliquer.* » (Ibid.).

Par ailleurs, les besoins des territoires ont aussi évolué. Le renforcement des prérogatives de l'État à l'échelon local transforme les domaines d'actions sur lesquels les migrants sont attendus. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, M&D a dû s'adapter aux nouveaux besoins des villageois, qui n'étaient plus liés aux infrastructures de base, mais à d'autres champs du développement local. Le témoignage d'un fondateur de M&D, interrogé dans le cadre de la capitalisation, est révélateur de cette transformation.

*« Quand on faisait des infrastructures, on était dans le concret, c'était facile de dire qu'on faisait du co-développement, maintenant c'est du discours. En 1980 on avait l'embarras du choix, il y avait tellement de choses à faire, tout était visible dans l'apport des migrants. » (L'un des fondateurs de M&D, extrait du rapport de capitalisation, 2014).*

Cette citation vient renforcer l'analyse que nous pouvons faire de ces évolutions, qui entraînent une confusion du rôle des migrants (d'ancienne ou de nouvelle génération) dans le développement local. Les migrants doivent parvenir à s'impliquer dans des programmes élaborés par les collectivités locales. Ils ne peuvent plus s'impliquer directement avec les villageois dans des projets d'infrastructures et des actions concrètes. Ainsi, dans cette évolution,

les migrants doivent parvenir à inscrire et faire reconnaître leur rôle dans le développement local aux yeux des hommes politiques locaux.

Les résultats de cette capitalisation rejoignent les évolutions repérées et présentées par les acteurs communaux lors du Forum mondial. Ils viennent aussi mettre en lumière une autre évolution, celle du profil de la nouvelle génération de la diaspora. Cette évolution permet d'approfondir l'analyse de l'adaptation par laquelle les acteurs du développement doivent passer pour répondre aux exigences du nouveau contexte territorial.

- La capit 1 permet également une remise en question de la part de M&D

À l'issue des ateliers menés durant la capit 1 et réunissant les membres de M&D, un document interne, rédigé par le directeur<sup>53</sup>, reprend les pistes identifiées par les participants. Ce rapport témoigne de la volonté qu'ont les salariés et administrateurs de M&D de faire évoluer leur modèle d'action à partir des conclusions tirées de la capit 1. Le directeur de l'association explique que le modèle n'est plus adapté au contexte dans lequel M&D déploie son action. Dans cette explication il fournit une nouvelle approche.

*« Avant le développement se faisait du bas vers le haut, maintenant le haut s'est développé, il y a un intermédiaire, la Commune, il faut en tenir compte. L'action de M&D était alors qualifiée d'intervention en « taches de léopard ». Sur un même espace, les actions n'avaient pas forcément de lien entre elles : ici on faisait une retenue collinaire, là on ouvrait une École-non-Formelle, ailleurs on soutenait une coopérative ou la création d'une adduction d'eau potable, dans un autre lieu on travaillait avec un foyer féminin etc.. ». (Document interne de M&D, 2013).*

La volonté initiale de répondre à la demande villageoise (par « le bas ») a induit cette dispersion des actions, mais l'émergence des collectivités locales impose la planification stratégique et la conception de projets par « le haut » ou tout au moins une certaine vision stratégique.

Dans le texte du directeur, on remarque que M&D s'invite donc à une nouvelle approche du territoire en passant d'une forme d'intervention « en taches de léopard » caractérisée par la dispersion géographique des actions à une forme d'intervention en « grappes comme dans la vigne », c'est-à-dire des interventions sur divers thèmes, mais combinées sur un même espace. Cette approche transforme alors les liens et les relations entre M&D et les migrants avec qui elle travaille. En effet, en prenant acte de devoir inscrire son action dans le cadre des

---

<sup>53</sup> Le directeur a changé entre le Forum et la capit 1. Le fondateur a laissé sa place à ABD, proche de M&D depuis plusieurs années.



orientations des instances communales et régionales à l'échelle du territoire, M&D et ses partenaires issus de la migration n'ont plus besoin d'assurer les services de base au niveau local. De plus, en l'absence de l'État, les migrants et M&D jouaient, jusque dans les années 2010, le rôle de maître d'ouvrage. Désormais, l'association et les migrants doivent s'adapter aux règles du jeu de la décentralisation dans un espace multi-acteurs. Surtout, M&D souhaite poursuivre cette adaptation en répondant aux besoins exprimés par les acteurs communaux à savoir : les accompagner dans l'élaboration de stratégie de développement en intégrant les migrants.

À l'issue de cette capitalisation, la consultante formule deux recommandations à M&D pour répondre à cette problématique. L'une porte sur la nécessité de mieux connaître les migrants internes (au Maroc) et la diaspora internationale. L'autre stipule que le changement d'échelle ne doit pas se faire aux dépens de la force et de l'identité de M&D. Plus clairement, M&D a construit son identité sur l'apport d'expériences multiples entre les savoirs traditionnels et l'ouverture apportée principalement par les migrants. La consultante recommande à la fin de son rapport que cette identité soit transmise dans l'accompagnement que M&D prodiguerait aux communes.

Un autre évènement majeur dans le processus de problématisation concerne une réunion entre un élu marocain et la diaspora originaire de son territoire basée en France.

### **1.3. Une réunion entre des élus et la diaspora marocaine : la présentation des points de vue de membres de la diaspora**

Le troisième évènement dans lequel se déroule la poursuite de la problématisation est une réunion qui a lieu dans le cadre d'un projet porté par M&D et qui réunit des membres de la diaspora et un élu marocain.

Ce dispositif apporte un éclairage supplémentaire sur le déroulement du processus de problématisation.

- La réunion s'organise sous l'initiative d'un élu marocain et avec l'appui de certains membres de M&D. C'est un espace d'échange restreint réunissant quelques membres de la diaspora originaire de la région de Tiznit.

Ce modèle de réunion permet à ces acteurs de la diaspora d'exposer leur représentation de leur territoire d'origine et d'exprimer les limites qu'ils identifient dans leur implication. Jusqu'alors, les réflexions sur les évolutions du territoire et sur la relation entre la migration et le développement ne se réalisaient qu'avec M&D, des acteurs

communaux et des migrants de la première génération. Là, nous identifions la participation des membres de la diaspora de la deuxième ou troisième génération de migrants. Ce moment permet donc à ces acteurs de prendre part au processus de problématisation initié depuis le Forum mondial entre des élus marocains et M&D.

- Cette rencontre entre le Président d'une commune et des membres de la diaspora est également un moment important car elle fait émerger des pistes d'action possibles pour travailler sur les problématiques des différents acteurs. Lors de cette réunion, le Président de la commune d'Arbâa Sahel, les membres de la diaspora et de M&D aboutissent collectivement à la conclusion que, pour travailler sur la thématique de la migration et du développement, il est important de s'interroger sur les types de liens à construire. De plus, cet échange est le témoignage d'un lien déjà existant entre un Président et la diaspora de son territoire. Cet exemple va être mis en avant par M&D et constitue le point d'entrée pour montrer la voie à d'autres Présidents de commune et à d'autres réseaux de la diaspora.

### **L'analyse de la réunion entre un élu et sa diaspora :**

Ce dispositif émerge dans le cadre d'un projet de développement financé par l'ICMD<sup>54</sup>. A l'issue du Forum mondial, cet organisme lance un projet sur les thématiques de la gouvernance et de la migration. Des financements sont donc octroyés aux associations marocaines qui souhaitent travailler sur des projets traitant de ce sujet. M&D se positionne sur le projet de l'ICMD et obtient des financements (sur la période de début 2014 à 2016) pour travailler sur l'intégration de la migration dans les politiques locales de développement. Dans le cadre de ce financement, M&D met donc en œuvre un projet intitulé « Migrations Territoire et Développement » (MTD). Ce dernier porte sur plusieurs axes :

- 1/ La sensibilisation sur les droits sociaux des migrants (au sein des communes et des associations).
- 2/ L'intégration de la dimension migration et développement dans la planification locale et la création d'espaces de concertation entre acteurs locaux et migrants.
- 3/ L'implication des MRE dans la dynamique de développement économique.
- 4/ L'implication des autorités locales dans la gouvernance et le pilotage du projet.

---

<sup>54</sup> L'initiative conjointe pour la migration et le développement est un programme financé par l'Union Européenne et la Direction du Développement et de la Coopération suisse et mis en œuvre par le PNUD et ses partenaires. L'objectif du programme est de « renforcer la contribution de la migration pour le développement en mettant en valeur sa dimension locale » (Cf. site officiel de l'ICMD).

Le projet MTD est donc l'occasion pour M&D de recentrer son action en intégrant l'échelon communal pour travailler sur les problématiques migratoires. Dans un premier temps, ce projet traite principalement de la question des droits des migrants dans le pays d'origine. L'aspect du développement est très peu abordé dans les premières phases de ce projet.

C'est à l'occasion de visites croisées organisées entre des délégations d'élus marocains et leurs homologues français que cette thématique va être remise à l'ordre du jour entre M&D et ses partenaires communaux. Ce dispositif proposé par M&D dans le cadre du projet MTD permet à des élus (français et marocains) d'échanger sur leurs pratiques.

Mais surtout, lors de cette semaine de visite, le Président de la commune d'Arbâa Sahel<sup>55</sup> profite de sa venue en France pour rencontrer des associations de la diaspora issues de la province de Tiznit. Une réunion a lieu le 7 mai 2014. L'équipe de M&D soutient l'organisation de cet évènement, qui a pour objet de discuter des attentes des membres de la diaspora et de présenter les programmes de développement de la commune. Vingt-et-une personnes étaient présentes à la réunion organisée par le Président de la commune. Ce dernier est très actif dans le développement de son territoire et met en œuvre des projets concrets pour améliorer les conditions de vie des populations. S'appuyant sur un large réseau de migrants internes, il entretient également des liens avec des migrants externes avec qui il souhaite travailler davantage.

A la lecture du compte-rendu de la réunion, nous pouvons mettre en lumière les effets de ce dispositif sur le processus de problématisation. Les espaces d'échanges entre un élu et des membres de la diaspora marocaine originaire de la commune permettent de délier la parole. Ainsi, la méfiance des membres de la diaspora envers les institutions marocaines a pu être exprimée. Les trois témoignages à ce sujet font référence à la corruption et au manque d'écoute des collectivités par rapport aux besoins des populations. Les personnes qui prennent la parole positionnent le Président d'Arbâa Sahel comme le seul élu respectable pour ces actions et ces pratiques du développement local.

*« Vous savez, Monsieur Safini est le seul élu que je connaisse qui fasse tout ce travail et l'effort de venir nous voir. Tous les autres de la région se foutent des propositions des associations. Et quand ils s'y intéressent, c'est pour de mauvaises raisons. »* (Membres de la diaspora de Tiznit).

---

<sup>55</sup> Arbâa Sahel est une commune située dans la province de Tiznit.

D'ailleurs, à ces réflexions, le Président propose de travailler sur l'idée d'« un espace d'échange » pour entrer en contact avec la diaspora et les personnes qui souhaitent s'engager dans le développement local. Le Président d'Arbâa Sahel présente une solution pour répondre aux problématiques du territoire et faciliter l'adaptation aux évolutions du profil de la diaspora :

*« Par cet espace d'échange, il s'agirait de mettre en évidence les besoins des territoires et les compétences des migrant.e.s et de créer une passerelle entre les deux, afin de renforcer le développement de chacun des territoires et de changer des circuits classiques. » (Président de la commune d'Arbâa Sahel, extrait du compte rendu de la réunion du 7 mai 2014).*

Dans cette citation, on identifie les fondements de la problématique du projet CDS. En effet, l'idée de mettre en lien les besoins et les compétences à travers des passerelles adéquates entre la diaspora et les acteurs du territoire émerge à partir de ces premières rencontres.

Un dernier dispositif va permettre de formaliser davantage le processus de problématisation que nous analysons dans cette section.

#### **1.4. Le séminaire de restitution de la capit 1 : formulation d'une problématisation collective autour de la création d'espaces d'échanges**

Ce quatrième et dernier évènement cristallise le processus de problématisation vers la formulation d'un enjeu commun à tous les acteurs concernés, à savoir : trouver des espaces d'échanges qui favorisent le lien entre les acteurs de la diaspora et les acteurs communaux, dans le but de trouver des solutions pour le développement local.

M&D organise ce séminaire de restitution à l'issue des visites croisées, et en parallèle de l'assemblée générale (AG) de l'association, afin de rassembler le plus de monde possible. Le 10 mai 2014, plusieurs acteurs sont donc réunis pour discuter des résultats de la capit 1. Une vingtaine de représentants communaux du Maroc, le président de la Province de Tiznit, plusieurs membres de la diaspora et les bénévoles, salariés et certains adhérents de M&D vont échanger, durant cette journée, sur les pistes à promouvoir pour le développement du territoire. C'est lors de ce séminaire que se cristallise le processus de problématisation entrepris depuis 2011 reflétant les réflexions collectives entre M&D et ses partenaires.

Au cours du séminaire, l'ensemble des questionnements liés aux évolutions du territoire sont présentés par différents acteurs.

1 / Par exemple, mobiliser la nouvelle génération de la diaspora devient essentiel dans le discours des partenaires de M&D. L'un des migrants présents explique qu'il est important de mobiliser les jeunes générations dans les processus de développement :

*« Ils sont intéressés à s'investir, mais il faut leur donner une place. Le jeune n'a pas l'histoire, il n'a que l'avenir. Pourtant, l'histoire de M&D est particulièrement longue et riche. Le jeune vient si on lui donne de la place et de quoi mener ses propres projets. Il faut s'appuyer sur la technologie informatique et les nouvelles méthodes de communication. ».* (Migrant, extrait du compte rendu du séminaire, document interne, 2014).

2/ Par ailleurs, la délégation des Présidents des communes marocaines demande, lors de ce séminaire, à être accompagnée par M&D pour se constituer en collectif et trouver le moyen de se connecter avec leurs diasporas.

*« On sait que les migrants et même la nouvelle génération n'ont pas forcément l'habitude de travailler avec les institutions. Ils ne fonctionnent pas comme ça. Et ceux qui ont l'habitude, on ne sait pas s'ils veulent travailler avec nous pour de bonnes raisons : pour les raisons du développement. On a besoin que quelqu'un nous accompagne, qu'il fasse l'intermédiaire le temps que les choses se fassent. On attend M&D là-dessus. »* (Président de commune, extrait du compte rendu du séminaire, document interne, 2014).

Ces deux citations viennent cristalliser une nouvelle fois les questionnements qui sont liés à la relation entre la migration et le développement du territoire. Nous comprenons que le profil de la nouvelle génération de la migration présente des caractéristiques différentes des première. Les acteurs locaux et M&D reconnaissent l'importance de s'adapter à ces caractéristiques afin de pouvoir intégrer cette nouvelle génération dans les dynamiques de développement local. On comprend également que les représentants communaux n'ont pas un lien fluide et facile avec les migrants.

Les discours d'un migrant de première génération et celui d'un élu marocain sont représentatifs d'une vision commune entre ces deux profils d'acteurs : **parvenir à se reconnecter avec la nouvelle génération de la diaspora pour le développement local.**

De plus, par cette citation, on perçoit une demande précise concernant le rôle de M&D : celui de faire l'intermédiaire entre la diaspora et les communes. Accorder une place à un acteur qui fait l'intermédiaire entre deux profils d'acteur revient à lui octroyer le rôle de la traduction.

L'une des administratrices de M&D – qui est à l'origine du concept de « communauté de développement solidaire » prend la parole lors du séminaire et reformule toutes ces

problématiques en reprenant l'idée d'espace présenté par le Président de la commune d'Arbâa Sahel lors de la réunion avec la diaspora. Elle nous explique durant un entretien qu'elle avait l'impression qu'à travers cette idée d'espace on pouvait réunir les attentes de chacun.

« Les communes avaient besoin d'un espace où ils pouvaient se réunir pour échanger sur des bonnes pratiques et pour échanger avec les personnes ressources de l'extérieur et les migrants. » (Administrative de M&D).

Cette reformulation semble adoptée par les participants aux séminaires puisque les échanges se terminent là-dessus.

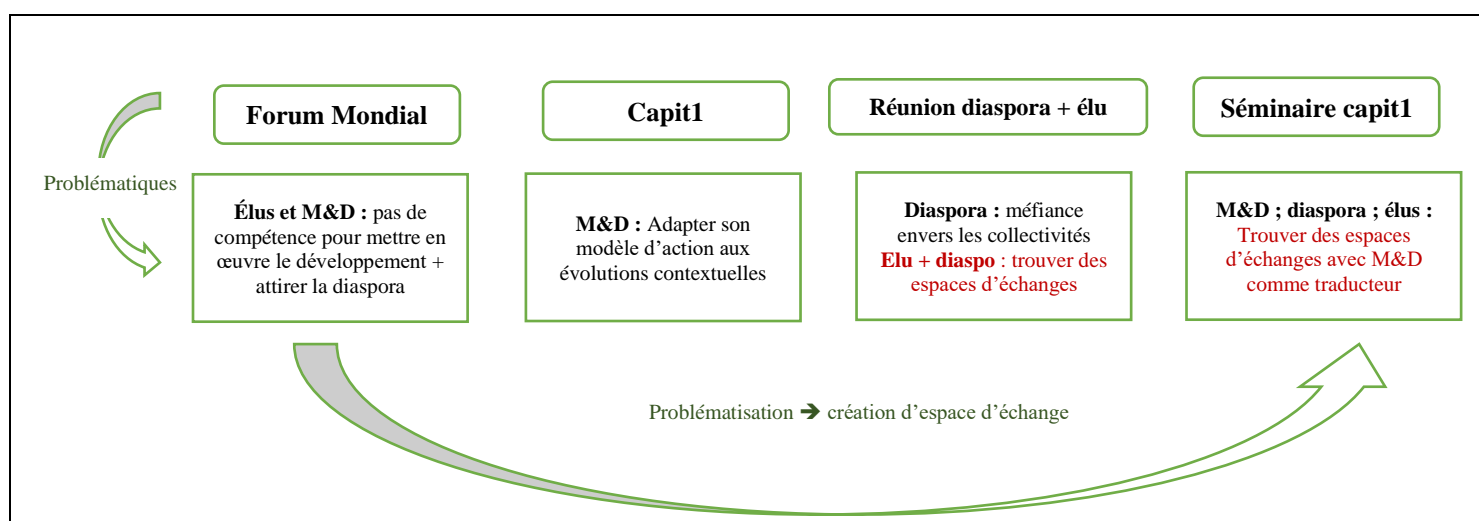
Donc on se retrouve à la fin de cet événement avec une problématisation autour de la création d'espaces d'échange réunissant des communes rurales marocaines et la nouvelle génération de la diaspora accompagnées par M&D comme traductrice des échanges.

### 1.5. Analyse de la première phase de problématisation à l'aune de la participation : les caractéristiques fondamentales des CdP sont-elles réunies à ce stade ?

La première étape de problématisation est donc selon nous un processus de réflexion collectif, où chaque profil concerné par la problématisation est représenté et participe à la réflexion.

Le schéma suivant (Cf. Encadré 36) revient sur les différents espaces et temps d'échanges qui ont permis le processus de problématisation collectif.

Encadré 36 - Processus de problématisation collectif (1ère étape de problématisation : le temps de la réflexion)



Source : Élaboration personnelle

La problématisation est un processus collectif construit entre plusieurs acteurs réunissant des problématiques spécifiques en une problématique collective.

Dans cette première étape de problématisation, on identifie bien le processus de réflexion collectif. Chaque évènement a permis de faire ressortir collectivement des problématiques spécifiques (cf. bulles en haut du schéma). C'est enfin au moment de la réunion entre un élu et la diaspora, mais surtout au moment du séminaire de restitution de la capit 1, que le processus collectif se concrétise sur la problématisation.

- Lors du Forum Mondial, c'est principalement entre les élus et M&D que la problématisation émerge sur le renforcement de compétence et l'intégration de la diaspora.

- Lors de la capit, 1 M&D complète ce processus de problématisation en intégrant l'importance d'adapter son modèle d'action aux nouveaux besoins du territoire.

- Lors de la réunion entre la diaspora et un élu, on se rend compte que les membres de la diaspora ont une méfiance envers les collectivités locales et qu'ils rencontrent des difficultés à communiquer avec cette institution.

- Lors de la réunion et du séminaire de capitalisation, la problématisation émerge (en rouge dans le schéma).

La flèche du bas retrace donc le processus de problématisation en indiquant les différentes étapes faisant émerger les différents questionnements spécifiques jusqu'à la problématisation commune.

La création d'espaces d'échange et le rapprochement entre la diaspora et les acteurs communaux pour favoriser le développement local correspond alors à la première problématisation et est le fruit d'une réflexion et d'un processus de réflexion collectif.

À ce stade, on remarque que la problématisation s'élabore dans une logique d'auto-mobilisation. C'est-à-dire que les acteurs se mettent d'accord autour d'une volonté commune d'agir pour répondre à plusieurs problématiques rencontrées.

Par ailleurs, lors des évènements (le forum et le séminaire), la participation est délicate à mesurer au regard du nombre de personnes présentes. Certaines personnes peuvent prendre la parole plus que d'autres et guider le processus de réflexion. Il est donc difficile d'identifier si la formulation des énoncés problématiques sont révélateurs d'une pensée commune. Néanmoins, la capit1 est un processus plus long qui a permis de pouvoir faire participer plusieurs profils d'acteurs dans différents contextes. Les conclusions de la capit 1 rejoignent celles identifiées lors des trois autres évènements.

Toutefois, tous les acteurs concernés par les problématiques soulevées sont représentés dans le processus de réflexion. Seule la nouvelle génération de la diaspora reste encore peu présente, mais ces acteurs ont tout de même eu l'occasion de s'exprimer lors de la réunion du 7 mai.

Nous pouvons également soulever le fait que les moments de réflexion sont organisés par M&D. L'association a déjà un rôle de traducteur et met en place des dispositifs relatifs à des espaces où les acteurs sont en capacités de dialoguer et de s'exprimer autour de leurs problématiques respectives. De plus, l'ancrage social de ces espaces de concertation favorise la participation des acteurs du fait des relations anciennes qu'ils entretiennent depuis plusieurs années. Les acteurs semblent parler le même langage et avoir les mêmes préoccupations.

Cette problématisation, s'est faite de manière participative. Ce processus dure presque trois ans et reste au stade de la réflexion sans une prise de pouvoir ou de décision à ce stade. Ce n'est qu'à l'issue de ce processus que M&D décide, à partir de l'avis des acteurs, de se positionner et de formuler une traduction qui fera l'objet d'un projet.

## CONCLUSION DE LA SECTION 1

M&D est une organisation leader depuis près de trente ans dans le développement local des régions du Souss-Massa et du Drâa-Tafilalet. Ses partenaires institutionnels, associatifs et maintenant communaux participent aux échanges que l'association organise, questionnant le rapport et les liens entre la diaspora et le développement. Il ressort de ces échanges l'identification d'une évolution territoriale amenant à intégrer l'échelon des communes dans le développement local. De plus, les partenaires prennent conscience d'une perte de lien entre des acteurs locaux de développement et les migrants (surtout les nouvelles générations) et de ses effets sur les pratiques du développement local. C'est dans une démarche concertée et un processus participatif que ces analyses se produisent. On constate qu'à l'issue de ce processus de réflexion, les différents acteurs (acteurs communaux, membres de la diaspora et M&D) souhaitent créer un ou des espaces d'échanges afin de favoriser la mise en lien entre la diaspora et les acteurs locaux pour favoriser le développement local. Dans le cadre de cette problématisation entreprise entre plusieurs acteurs, M&D est présentée comme l'organisation la mieux placée pour trouver des solutions.



## Section 2. La prise en main de la traduction par une administratrice de M&D : une mise en péril du processus de participation dans la problématisation

---

### *Introduction*

Cette seconde section s'attache à présenter la deuxième problématisation. Nous analysons ici la rupture du processus de problématisation collectif lorsqu'une administratrice de M&D formule une proposition de réponse à la première problématisation.

En effet, lorsque l'on analyse la suite de la démarche dans une perspective processuelle, on se rend compte qu'une administratrice propose une réponse aux problématiques soulevées par M&D et ses partenaires. Cette proposition est un nouveau concept, celui de « communauté de développement solidaire ». Volontaire pour analyser les échanges engagés entre les différents acteurs depuis plusieurs années, cette administratrice va finalement prendre la place de traductrice dans le processus de problématisation.

L'objectif de cette partie est d'analyser la manière dont est conçu le concept CDS. Nous verrons que la formalisation de ce concept entraîne une rupture du processus collectif de problématisation, puisqu'il dépasse le statut de simple proposition à celui de la formalisation d'un schéma de fonctionnement du développement local déterminant les échanges entre les parties prenantes. La détermination de ce schéma de fonctionnement correspond à ce que nous qualifions de deuxième problématisation.

Dans un premier temps, nous présenterons une note écrite par l'administratrice. Cette note est le premier support de la traduction qui présente le concept CDS (2.1).

Dans un deuxième temps, nous dévoilerons la manière dont l'administratrice dépasse le rôle de traducteur et devient plutôt un prescripteur lorsqu'elle détermine un schéma de fonctionnement du développement local sans la participation des parties prenantes (2.2).

Enfin, le troisième temps s'attache à mettre en lumière le passage de la traduction de l'administratrice à M&D. Nous montrerons ici que le processus de traduction permet d' enrôler les responsables de M&D qui décident de porter le concept CDS et de le transformer en projet de développement. Nous mettrons en lumière la réussite de la traduction entreprise par l'administratrice auprès des responsables de M&D (2.3).

## **2.1. L'administratrice de M&D propose le concept de « communauté de développement solidaire » : la prise en main du rôle de traductrice**

Cette deuxième problématisation débute au moment où l'administratrice prend en main le rôle de traductrice des différents questionnements soulevés par les acteurs lors de la première problématisation.

C'est dans la formulation d'une note de réflexion que cette deuxième problématisation débute. Cette note nous donne des informations supplémentaires sur le processus de problématisation.

- L'administratrice rédige ce document seule. Elle se base sur les échanges qu'elle a observés et la réflexion menée durant sa thèse. La proposition d'espace d'échange à travers l'idée de Communauté de Développement Solidaire semble à ce stade s'inscrire dans les différents questionnements et la problématisation soulevée par les acteurs. En ce sens, elle prend la posture de traductrice.
- Toutefois, développer une proposition de réponse à une problématisation correspond au temps de la conception dans un projet de développement. La conception débute donc par une rupture du processus collectif. En ce sens, nous considérons ce processus comme la deuxième problématisation. La participation des acteurs présents lors de la première problématisation n'existe plus dans cette deuxième problématisation.

### **L'analyse de la construction de la note CDS :**

Une fois le séminaire du 10 mai 2014 terminé, une administratrice de M&D, fraîchement arrivée dans l'association, issue de la migration et docteure en économie, montre aux CA de M&D ses motivations pour travailler sur le sujet. Elle est sollicitée par le Président pour écrire une note (que nous appellerons la note du concept CDS) résumant et analysant les différents échanges et résultats qui font suite à la capit 1 et aux projets MTD. Cette note sera rédigée juste après le séminaire de restitution en mai 2014.

Dans cette note, l'administratrice propose une traduction de la problématisation collective à travers le concept CDS. Elle présente ce dernier comme une solution possible pour créer des espaces d'échanges.

Cette note revient sur les différents questionnements soulevés par les acteurs. Si pour les acteurs communaux et les membres de M&D, l'administratrice traduit précisément les enjeux soulevés dans la première problématisation, c'est beaucoup moins le cas lorsqu'elle traduit ceux des membres de la diaspora.

En effet, nous repérons que les reformulations proposées dans la note reflètent bien les discours des acteurs communaux, tandis que les problématiques soulevées par M&D et ses partenaires reposent sur une méconnaissance du profil de la diaspora. Néanmoins, ce qui est surprenant, c'est le détail que fournit la note dans l'analyse du profil des membres de la diaspora. L'administratrice caractérise l'évolution du profil de la migration par une « *féminisation* », « *un niveau de compétence plus élevé et de plus en plus urbaine* ». De plus, elle parle de l'attachement de ces individus à leur territoire d'origine en expliquant qu'ils ont une double appartenance et que leur relation avec ce territoire est moins géolocalisée que leurs aînés. Selon elle, ces personnes n'inscrivent pas leurs actions dans des logiques de réseaux ou d'association.

*« Ces individus, qui restent attachés au pays d'origine de leurs parents, veulent choisir librement les projets dans lesquels ils s'engagent sans pression communautaire ou obligations sociales. La diaspora s'est individualisée. » (Note du concept CDS, document interne, 2014).*

Lors d'un entretien avec l'administratrice, celle-ci nous explique qu'elle a effectué de nombreuses recherches sur le sujet. Nous comprenons également que c'est une interprétation qui lui est propre, puisqu'elle fait partie de la nouvelle génération de la diaspora marocaine, que c'est une femme et qu'elle est docteure en économie. Elle correspond donc à tous les critères qu'elle formule : compétente, urbaine et mettant à profit ses compétences dans une association et pour des actions qu'elle a choisies pour participer au développement de son pays d'origine, mais pas forcément de sa région d'origine.

Dans la suite de la note, les différentes problématiques sont reformulées autour d'une question et d'une proposition de réponse :

*« Comment recréer et préserver une synergie de développement avec les nouveaux paramètres du territoire et de la migration ? Ne faut-il pas penser plutôt à une « communauté de développement solidaire » et réorganiser l'action de M&D selon cette logique ? » (Extrait de la note projet CDS, document interne, 2014).*

C'est à partir de ces questions que l'administratrice propose le concept de « communauté de développement solidaire ». On identifie que la première question reflète le questionnement global que partage M&D et ses partenaires. En revanche, la seconde question est une réponse à la première à partir du concept de « **communauté de développement solidaire** ».

Ce concept n'émerge pas seulement des observations de l'administratrice, sur les échanges du séminaire de restitution de la capitalisation, mais découle d'une réflexion qu'elle a menée lors

de sa thèse<sup>56</sup>. L'administratrice nous explique lors d'un entretien que cette dernière notion, mobilisée dans sa thèse, l'amène à réfléchir avec le CA sur un nouveau modèle de fonctionnement du développement local incluant la diaspora.

*« J'ai mobilisé deux littératures, car je fonctionne comme ça quand je me pose des questions. Mon premier travail était d'aller voir la littérature sur les espaces interactifs d'apprentissage que j'ai aussi mobilisés dans ma thèse et que pour moi les communes voulaient ce genre de chose. Je pensais qu'on devait créer un espace pour que les communes puissent échanger et trouver des solutions pour impulser le changement et l'innovation. Le terme qui viendra après de « communauté de développement » n'existe pas dans la littérature sur le développement. Mais communauté de développement, en informatique ça existe. Ce sont des communautés où les gens jouent des rôles différents de super expert, d'utilisateur et d'animateur. J'ai aussi retenu dans cette littérature sur les communautés de développement qu'il n'y avait pas de hiérarchie dans les rapports et que chacun pouvait contribuer en apportant quelque chose au projet de développement d'un logiciel. » » (Administratrice de M&D).*

La création d'espaces d'apprentissage interactif soutenu par la création d'une plateforme numérique pour permettre l'émergence d'une communauté de développement solidaire est le point de départ qui conditionne la manière dont elle développe, en concertation avec le Président de M&D, la définition du concept CDS comme une solution aux problématiques repérées. Les termes d'espace interactif d'apprentissage, de non-hiérarchie dans les rapports, d'échanges entre experts vont lui permettre de donner la définition suivante du concept de « communauté de développement solidaire ».

*« C'est une communauté d'intérêt finalisée vers le développement social et économique, composée de lanceurs d'idées, d'apporteurs de connaissances, d'acteurs d'interface, d'animateurs, de coordinateurs, d'apprenants, de donateurs et d'investisseurs, reliés entre eux par des relations réciproques, non hiérarchisées. Elle se construit par la mise en commun de ressources en connaissances, informations, réseaux, projets, financements solidaires et par la création d'espaces d'apprentissage interactifs animés par des acteurs fédérateurs. Cette communauté constitue l'outil d'une coordination transnationale de l'action collective sur un territoire déterminé. » (Ibid.).*

<sup>56</sup> Sa thèse est intitulée : « Analyse critique de l'usage de la R&D dans les processus de développement : Marchés, Institutions et Espaces d'apprentissage interactifs. » (El Fakir, 2008).

Ce concept est donc une proposition approfondie traduisant, selon l'administratrice, l'espace d'échange attendu par les responsables communaux et les membres de la diaspora. La notion d'espace d'échange est donc traduite par la notion de communauté.

Cette deuxième problématisation rompt d'autant plus avec les processus collectifs lorsque l'administratrice développe son concept CDS en un schéma de fonctionnement déterminant les règles et les rôles.

## **2.2. La détermination d'un schéma de fonctionnement à travers la proposition de créer une plateforme numérique**

On s'aperçoit, dans la suite de la note, que ce concept est décliné en schéma d'actions. Ce dernier nous offre des éléments d'analyse du déroulement de la deuxième problématisation.

- En proposant ce schéma, l'administratrice est la seule à participer à la conception du projet. Même si la définition du concept CDS présente des éléments proches des préoccupations des acteurs de terrain, la définition des rôles et des outils ne se poursuit pas dans une démarche collective.
- Ce manque de participation des acteurs dans la proposition CDS interroge la réussite du processus de traduction et surtout la création d'une communauté. En fixant les règles d'une communauté sans les acteurs concernés, l'administratrice dépasse le rôle de traductrice et surtout va à l'encontre des mécanismes des communautés.

### **L'analyse de l'élaboration du schéma d'action de la CDS :**

L'administratrice de M&D propose un schéma de fonctionnement de cette « communauté de développement solidaire » à travers la définition des outils et des rôles. (Cf. Encadré 37).

Selon sa proposition, les échanges entre les différentes parties prenantes concernées par la problématisation pourraient être favorisés à travers une plateforme numérique. L'administratrice considère que cet outil numérique est le moyen de s'adapter au nouveau profil de la diaspora et peut permettre la connexion entre les individus. À travers cet outil, elle va proposer un cadre et un modèle d'action spécifique de la communauté.

*Encadré 37 - Le schéma de fonctionnement de la communauté à travers la plateforme numérique*

<p><b>Rôle de la plateforme :</b> « L'outil virtuel n'est qu'un moyen de mise en interaction, dans le cadre de projets, des membres de la communauté de développement qui ont un problème à résoudre et ceux qui ont les ressources (en connaissances, en financements, en réseaux...) nécessaires pour élaborer une solution. Cette dernière se fera de façon collective et collaborative au sein de sous-groupes ad hoc de la communauté de développement qui se formeront de facto. »</p>	
Les fonctionnalités de l'outil (les différentes entrées)	Rôles des acteurs
<p>On exposerait sur la plateforme « <i>Les Plans Communaux de Développement et projets de développement local qui exposent la cartographie des actions de développement à mener sur le territoire et qui identifie les besoins en compétences, en financements, et les opportunités en investissements.</i> »</p>	<p>« <i>Élaboré par les communes et les associations</i> » « <i>ce travail d'alimentation se fera par les acteurs du territoire après une formation à l'utilisation de la plateforme</i> ».</p>
<p>Elle serait alimentée par <i>Les compétences des migrants</i></p> <p>Et</p> <p>« <i>Des opportunités d'investissements économiques, dans l'Économie sociale et solidaire.</i> »</p>	<p>« <i>Les communes seront chargées d'identifier les migrants originaires de leurs territoires, de cartographier les besoins en ressources et de les retranscrire dans la plateforme.</i> »</p> <p>« <i>Un vivier d'experts identifie les compétences (des migrants et au-delà) mobilisables pour répondre aux besoins exprimés</i> »</p>
<p>« <i>L'objectif de cette plateforme est bien de faciliter la création « d'espaces d'apprentissage interactif</i> ». »</p>	<p>« <i>Un animateur de communauté, hébergé au sein de M&amp;D, aura pour fonction de faciliter la transmission des informations entre tous les acteurs (rôle interne de partage) et de diffuser l'information pour accroître la taille du vivier de compétences et d'expertises.</i> »</p>

Source : *Élaboration personnelle à partir de données extraites de la note du concept CDS.*

La traduction du concept CDS en action se matérialise à travers un dispositif technique, la plateforme numérique, qui émerge d'une proposition de l'administratrice. L'espace d'échange souhaité par les partenaires de M&D est traduit par une proposition de création d'un outil virtuel dans lequel se manifesteraient les échanges entre les membres d'une « communauté de développement solidaire ». Pour cela, les rôles et les actants (la plateforme, les PAC, les communes, la diaspora, les animateurs) sont identifiés et sont représentés dans un nouveau modèle de développement local :

- Les communes doivent, dans ce modèle, alimenter la plateforme en déposant les PAC qu'elles auront préalablement élaborés sur leur territoire.

- Elles devront faire un diagnostic des profils des migrants (âges, résidence, métiers, compétences) originaires de leur territoire afin d'identifier les opportunités de mise en relation entre des besoins et des compétences.
- Les associations du territoire pourront également exposer des besoins. Les membres de la diaspora doivent constituer un vivier d'experts qui aura pour fonction de mobiliser les migrants à participer au développement local.
- Enfin, M&D, portera le projet. D'une part, l'association aura la charge de la mise en lien et d'autre part de l'animation de la plateforme pour qu'elle joue un rôle d'espace d'apprentissage interactif.

L'analyse fine qu'elle mène des échanges entre les membres lors de la première problématisation l'amène à présenter son concept de telle sorte qu'elle parvient à intéresser les membres du CA et la direction de M&D. Nous allons démontrer à présent le passage de la traduction de l'administratrice à l'organisation M&D.

### **2.3. La CDS présentée comme un « point de passage obligé » : Une traduction réussie pour les membres du CA et la direction de M&D**

L'administratrice ne s'est donc pas contentée de traduire mais propose également un mode d'emploi pour répondre aux différents enjeux soulevés par les acteurs lors de la première étape de problématisation. De plus, le schéma de fonctionnement et le concept CDS sont justifiés dans la note comme une forme de « point de passage obligé » (Callon, 1986). Nous entendons par là le fait que l'administratrice présente les choses de telle sorte qu'elle offre une réponse à chaque problématique soulevée. La justification de sa proposition relève de la persuasion, qui va d'ailleurs amener le CA à la décision de transposer cette proposition en projet de développement.

Nous allons démontrer que la traduction entreprise par l'administratrice parvient à susciter l'intérêt des membres du CA<sup>57</sup>, puis même à les enrôler

Dans un premier temps, nous présenterons les hypothèses sur lesquelles l'administratrice construit son argumentation pour rendre le concept CDS comme un point de passage obligé (2.3.1).

---

<sup>57</sup> Durant toutes les réunions du CA le directeur de M&D basé au Maroc et la directrice financière basée en France doivent présenter l'activité de l'association et participer aux réunions.

Ensuite, nous démontrerons que ces hypothèses s'inscrivent dans les principes et les valeurs de l'association, et sont donc facilement reprises par les membres du CA et les Directeurs de M&D (2.3.2).

Enfin, nous dévoilerons la manière dont les décideurs de M&D déclinent ce concept CDS en plan d'action pour l'élaboration d'un nouveau projet de développement (2.3.3.).

### **2.3.1. Un nouveau modèle d'action décliné à partir de trois hypothèses : la formulation d'un « point de passage obligé »**

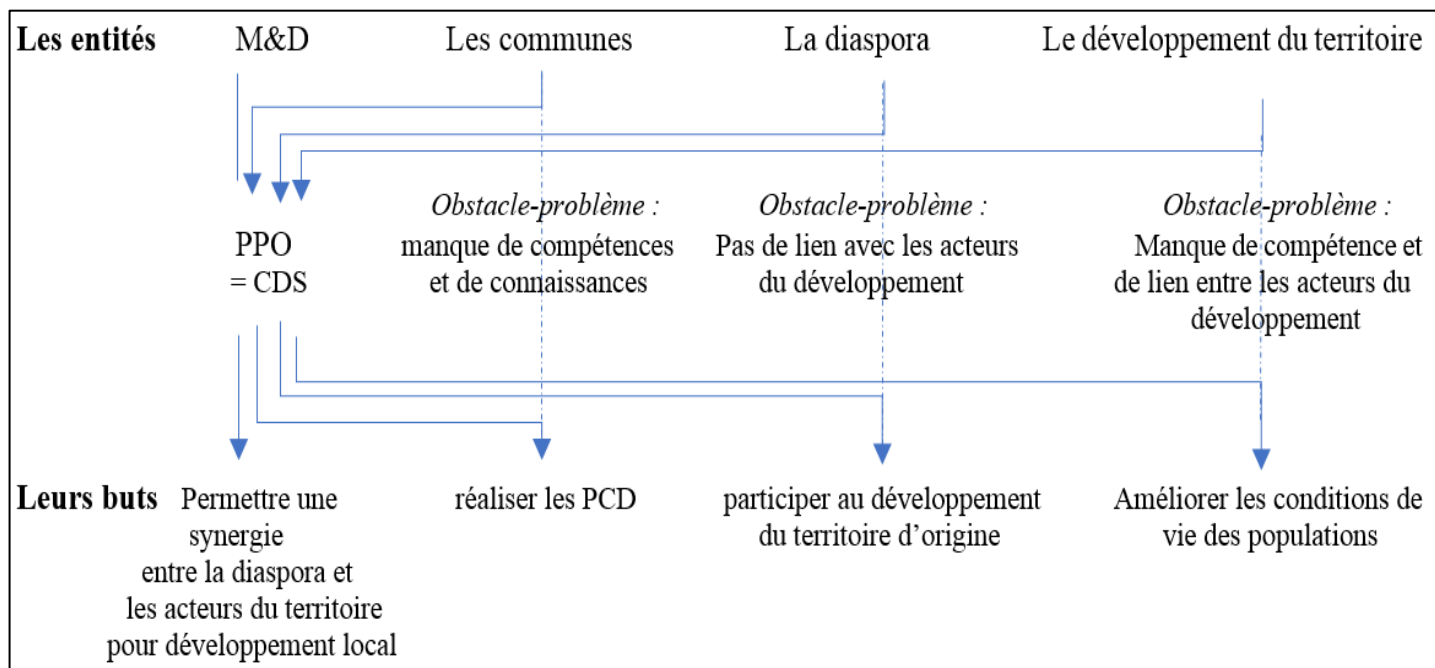
La traduction de l'administratrice repose sur trois nouvelles hypothèses pour le modèle d'action de M&D :

- *Première hypothèse : « Le développement du territoire sur lequel intervient M&D passera notamment par l'émergence et l'action d'une communauté de développement solidaire. »*
- *Deuxième hypothèse : « Les territoires plus restreints, au sein du Maroc, avec leurs différentes histoires migratoires, constituent l'échelle pertinente de travail pour la création de communautés de développement, même si des acteurs étrangers au territoire pourront s'intégrer dans telle ou telle communauté, autour d'un noyau d'acteurs qui eux, resteront liés à un territoire d'origine. »*
- *Troisième hypothèse : « Le recours aux technologies de communication est en phase avec les pratiques des jeunes migrants et issus-de-migrants. En outre, pourront intégrer cette communauté de développement des personnes hors communauté marocaine qui composeront ce que l'on pourrait appeler « une diaspora de cœur ». Cette diaspora de cœur élargit les frontières de la solidarité internationale, en regroupant des personnes du Nord et du Sud ouvertes sur toutes les directions d'échanges possibles : Sud/Sud, Nord/Sud, Sud/Nord, Nord/Nord. »*

La note écrite par l'administratrice propose donc un nouveau modèle d'action. En effet, l'administratrice définit la manière dont le processus de problématisation doit aboutir autour du concept CDS. Elle ne se limite pas à la définition des enjeux des différents acteurs, mais englobe la présentation des déplacements et des détours à consentir pour sceller les alliances. Le schéma ci-dessous (Cf. Encadré 38) inspiré de de Callon (1986, p. 184) met en lumière les détours à consentir que l'administratrices identifie pour les différents acteurs mentionnés dans le modèle de CDS.



Encadré 38 - Les détours à consentir entre des entités pour sceller les alliances



Source : *Élaboration personnelle à partir des travaux de Callon (1986).*

Ce schéma représente les différents problèmes relevés par l'administratrice au sein desquels un acteur (en l'occurrence M&D) est rendu indispensable. En passant par ce nouveau modèle d'action, les communes parviendraient, selon cette proposition, à renforcer leurs compétences pour construire leur Plan d'Action Communal. La diaspora parviendrait à se reconnecter avec son territoire d'origine autour de projets de développement locaux. Ces deux profils d'acteurs réunis en communauté trouveraient des solutions pour améliorer les conditions de vies des populations locales.

### 2.3.2. Un modèle d'action qui s'inscrit dans les valeurs et les principes d'action de M&D : une force pour l'intéressement du CA et de la Direction

La traduction entreprise par l'administratrice parvient à l'intéressement et même l'enrôlement des membres du CA. Les trois hypothèses que l'administratrice formule s'inscrivent dans les principes d'action de M&D. En effet, son argumentation se construit sous forme d'hypothèses déclinant la capacité du concept CDS à produire une approche territoriale ouverte.

Cette traduction du concept parvient à séduire les membres du CA. Dans un premier temps, le Président de M&D va l'adopter en rédigeant une introduction valorisant cette proposition, avant de la diffuser en interne auprès des salariés et des bénévoles de M&D.

Dans un second temps, à l'occasion d'une réunion du CA le 21 juin 2014, les responsables de M&D prennent la décision de porter un nouveau projet à partir de la note du concept CDS.

Dans l'analyse du compte-rendu de ce CA, on identifie que les membres de M&D se sont appropriés le modèle de fonctionnement figurant dans la note élaborée par l'administratrice. En effet, on ne constate pas une grande reformulation du concept CDS dans les documents rédigés pour construire le projet :

*« La communauté se constituerait en deux faces, l'une au Maroc, autour d'un noyau de communes, l'autre en Europe, avec les associations de la diaspora et les individus pouvant offrir compétences ou s'engager dans des investissements dans la région. » (Compte rendu du CA du 21 juin 2014).*

Pour la constitution d'une communauté, les membres du CA se saisissent des moyens proposés dans la note CDS. En effet, ils font référence à la plateforme en expliquant que les entités de la communauté pourraient se réunir à travers un portail virtuel et que ce dernier aurait trois entrées : 1/ les Plans Communaux de Développement des communes, référençant les demandes en compétences et en investissements, 2/ les offreurs de compétences et 3/ les investisseurs.

Le CA s'engage donc dans la mise en œuvre du projet sans transformer le schéma élaboré par l'administratrice.

Un seul point est rajouté à la traduction de l'administratrice. En effet, le Président de M&D précise que ce nouveau projet doit faire l'objet d'une recherche expérimentale. Le nouveau concept de « communauté de développement solidaire » est donc abordé comme l'une des formes d'interaction possible entre les migrants et leurs sociétés d'origine. La création de communautés s'inscrit dès lors dans une démarche à la fois académique et opérationnelle.

*« La démarche entreprise vise à mener de front une réflexion théorique et de mise en œuvre opérationnelle au sein de M&D, en procédant par itération permanente entre les deux niveaux d'action. » (Président de M&D, introduction de la note du concept CDS).*

Le Président de M&D explique que ce projet doit s'inscrire dans une logique de *recherche expérimentale*. Il doit avoir pour objet de questionner et de proposer des dispositifs innovants concernant le lien entre la migration et le développement. Les responsables décident de fonctionner de manière « *itérative* », selon les termes du Président, pour réajuster le projet au gré des dynamiques naissantes.

Nous venons d'identifier que la traduction auprès des membres du CA est réussie. En effet, M&D devient l'organisation qui porte le projet CDS et donc l'organisation qui porte la

traduction. Néanmoins, malgré une logique de recherche expérimentale, on peut se demander si le degré de formalisation du modèle de fonctionnement sans la participation des parties prenantes n'entrave pas le processus de création d'un réseau d'acteurs et le processus d'émergence d'une communauté.

Dans un troisième et dernier temps, après la réunion du 21 juin, les membres du CA recrutent un expert en plateforme numérique afin de bénéficier d'un soutien technique dans l'élaboration et la réalisation d'un tel projet. Ce spécialiste, proche de l'administratrice, est intéressé par le projet et souhaite s'investir dans la dynamique. Il propose un premier plan d'action pour permettre l'intéressement des parties prenantes :

- Première étape, une étude sur les migrants : étudier les différentes catégories de migrants et proposer une segmentation pertinente pour M&D ; analyser les nouveaux besoins des migrants et leur motivation pour la contribution dans un projet de développement via une plateforme web.
- Deuxième étape, l'accompagnement et la formation des Communes Rurales : analyser la capacité des communes à identifier et exprimer leurs besoins/projets via un outil web ; former les acteurs des Communes Rurales à l'utilisation de la plateforme.
- Troisième étape, le développement et la mise en production de la plateforme web : analyser les besoins et rédiger un cahier des charges ; développer la plateforme web ; tester la plateforme et valider son fonctionnement conformément au cahier des charges ; rédiger un manuel d'utilisation et former les équipes / les utilisateurs à l'utilisation de la plateforme.

Parallèlement à ces premières décisions, une équipe de salariés et de bénévoles<sup>58</sup> se constitue pour mener les étapes de construction du projet CDS (Cf. Encadré 39).

*Encadré 39 - L'équipe du projet CDS*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Le salarié qui deviendra le coordinateur du projet CDS basé en France.</li><li>- Le salarié responsable du pôle Gouvernance et Animation du Territoire (GAT)</li><li>- Le Président de M&amp;D</li><li>- L'administratrice à l'origine de la note conceptuelle CDS</li><li>- Le directeur au Maroc</li><li>- La directrice France (qui s'occupe principalement du budget)</li></ul> |
|---|

*Source : élaboration personnelle.*

<sup>58</sup> Nous nommerons cette équipe : « l'équipe CDS » dans la suite de nos propos. Cette équipe va s'étoffer au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Nous avons mis en exergue le passage de la traduction. L'administratrice parvient à intéresser et enrôler les décideurs de M&D qui mettent en œuvre un plan d'action pour élaborer et réaliser le projet avec l'appui d'un consultant, mais sans la participation des parties prenantes.

## CONCLUSION SECTION 2

Cette section présente la deuxième problématisation. Nous caractérisons cette problématisation par la rupture du processus de participation. Les acteurs engagés avec M&D dans un processus de réflexion sur le lien entre la migration et le développement sont évincés du processus de problématisation au moment où l'administratrice formule un nouveau modèle d'action du développement.

Nous avons analysé la manière dont cette administratrice débute l'étape de conception du projet en proposant une réponse à la problématisation. Toutefois, le concept CDS est élaboré par une seule personne et présente un niveau de détail important, notamment dans la forme que doivent prendre les échanges entre les parties prenantes du projet.

Nous avons également démontré les éléments de traduction inscrits dans la note du concept CDS qui favorisent l'intéressement des membres du CA et de la Direction de M&D. Présentant son concept comme « un point de passage obligé » et l'inscrivant dans les enjeux du territoire et les valeurs et principes d'action de M&D, l'administratrice parvient à intéresser les décideurs de M&D.

Ainsi, le CA du 21 juin se conclut par la décision que M&D soit le porteur du projet CDS au sein du territoire.

Nous allons à présent analyser l'étape d'élaboration du projet à partir du processus de problématisation.

### **Section 3. Consulter sans négocier, une première phase d'intéressement qui ne permet pas la réactualisation de la problématisation : Quid du processus de participation dans le projet de construction d'une Cdp ?**

---

#### ***Introduction***

Cette section revient sur le processus de conception et d'élaboration du projet CDS. Nous analysons ce processus à travers la dimension de problématisation et d'intéressement afin d'identifier la place et la participation des parties prenantes dans cette étape du projet.

L'équipe CDS va mener l'élaboration du projet en deux étapes.

La première prend la forme d'un diagnostic auprès des membres de la diaspora d'une part et des acteurs communaux<sup>59</sup> d'autre part. Le but étant pour l'équipe de M&D d'inclure les parties prenantes du projet dans l'étape d'élaboration. Nous analyserons ce diagnostic dans un premier temps et nous démontrerons que la participation des acteurs n'est pas satisfaisante pour favoriser l'auto-mobilisation (3.1).

Ce n'est qu'après ce diagnostic que les membres de l'équipe CDS entament la formalisation du concept CDS en projet de développement. Cette formalisation prend la forme d'une fiche projet détaillée. Elle est une étape obligatoire si l'association souhaite obtenir des financements pour mettre en œuvre sa démarche « exploratoire ». Dans une seconde partie (3.2), nous décrivons la manière dont ce projet est construit et comment cette formalisation conditionne les rôles, les dispositifs et les objectifs du processus.

#### **3.1. Absence de réactualisation de la problématisation dans la première phase de l'intéressement : une participation par consultation est pratiquée**

Le diagnostic préalable à la formalisation du projet CDS est un dispositif mené par M&D pour consulter les futures parties prenantes du schéma de fonctionnement imaginé par l'administratrice. Nous allons démontrer que la participation pratiquée dans le cadre de ce dispositif ne correspond pas aux caractéristiques de l'auto-mobilisation et ne permet pas une réactualisation de la première problématisation à partir du concept CDS.

---

<sup>59</sup> Par acteurs communaux, on entend les fonctionnaires et les élus du conseil communal.

Dans les pratiques de l'association, l'objectif du dispositif de diagnostic est de consulter et de faire participer les acteurs à la construction des projets.

Nous identifions cette pratique comme la première phase d'intéressement. En effet, l'équipe de M&D va essayer de traduire le concept CDS aux parties prenantes afin que celles-ci décident de participer aux projets. Toutefois, intéresser suppose de négocier avec de nouveaux acteurs et d'ajuster la problématisation pour confronter les visions et les intérêts, en d'autres termes de passer des « compromis sociotechniques ». Callon appelle l'intéressement « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation.* » (Callon, 1986, p. 185). C'est pourquoi, au vu de la rupture de la participation dans la construction du concept CDS, il nous semble primordial que la problématisation se repète au moment de ce diagnostic.

Néanmoins, nous verrons que ces efforts permettent effectivement l'engagement formel de certaines parties prenantes sans forcément une participation de leur part au processus de conception du projet.

Dans un premier temps, nous expliquerons le dispositif d'enquête quantitative déployée par l'équipe de M&D pour tenir compte des avis des membres de la diaspora vis-à-vis de son concept. Nous verrons que ce dispositif ne permet pas la participation de la diaspora au processus de conception. L'équipe CDS questionne sans mettre en débat le concept et le schéma de fonctionnement de la communauté imaginée par l'administratrice (3.1.1).

Dans un second temps, nous analyserons la manière dont l'équipe de M&D procède à l'intéressement des acteurs communaux qui sont, selon l'association, les partenaires principaux qui vont permettre de déployer le projet. Sans leur engagement, l'association considère que la suite du processus ne pourrait aboutir. Pour cela, les membres de M&D déploient un dispositif qui se formalise autour d'une mission de terrain permettant une rencontre de cinq communes, le but étant de présenter le projet et de récolter l'adhésion de celles-ci. Cette étape se termine par un engagement formel des communes dans le projet mais nous allons voir que leur participation au processus de conception ne permet pas une réactualisation de la problématisation. Nous montrerons que cet engagement ne correspond pas à une forme d'engagement mutuel dans la communauté, mais simplement à un accord de principe (3.1.2).

### **3.1.1. La consultation de la diaspora ne permet pas la réactualisation de la problématisation**

M&D mène cette enquête pour mieux connaître la population constituant la diaspora et les possibilités d'animer son implication dans le développement local au Maroc à travers la « CDS ». Cette enquête fournit plusieurs éléments sur le processus d'intéressement.

- On peut analyser que ce dispositif d'enquête par questionnaire est un moyen pour l'équipe d'affiner leurs hypothèses sur le profil de la diaspora. C'est un dispositif qui permet à M&D de démontrer son professionnalisme aux yeux des bailleurs de fond et des parties prenantes. Le diagnostic est un outil reconnu comme nécessaire dans l'élaboration des projets de développement. De plus, pour justifier la création de ce projet, l'équipe va s'appuyer sur le fait que 82% des personnes ont répondu qu'elles voulaient participer à ce projet.
- Le dispositif déployé pour intéresser la diaspora ne semble pas propice à la mise en place de compromis qui favoriseraient ensuite l'enrôlement des acteurs dans le projet. En effet, cette enquête M&D ne permet pas la création d'interactions et de négociations du projet avec les membres de la diaspora.
- La démarche déployée auprès des membres de la diaspora est complexe pour M&D. Contrairement aux acteurs locaux marocains, les équipes n'ont pas tissé de relation professionnelle ou personnelle avec la nouvelle génération de la diaspora. Les salariés de M&D connaissent peu leur mode de fonctionnement et les profils de ces personnes. Nous analysons donc le dispositif d'enquête par questionnaire comme un moyen de tester les points de vue des acteurs afin de les intégrer dans les stratégies du projet CDS, mais pas nécessairement comme un dispositif d'intéressement.

#### **Analyse de l'enquête par questionnaire du profil de la diaspora :**

Les personnes cibles de cette étude sont des « *migrants leaders* », *c'est-à-dire des membres de la diaspora ayant un réseau et une capacité d'influence sur celui-ci.* » (Extrait du document interne, « communauté de développement – étude de la diaspora, note de présentation », octobre 2014). L'ensemble des questions posées interrogent l'intensité et la nature du lien des membres de la diaspora avec leurs territoires d'origine, leur pratique d'internet, leurs comportements sur le web, en référençant les compétences mobilisables, leur disponibilité et plus largement leurs motivations, attentes et visions.

L'équipe CDS envoie ce questionnaire à différents groupes de la diaspora : migrants de première génération, migrants récents, descendants de migrants, diaspora de cœur. Il est également envoyé à des connaissances des membres de M&D, des responsables d'associations de MRE (Marocains Résidants à l'Étranger) actives au Maroc et des participants aux restitutions de la capitalisation de M&D. La diffusion s'est faite au mois de juin 2014, deux semaines après la réunion du CA, en format doc par email à 426 personnes mais aussi via les réseaux sociaux (LinkedIn et Facebook). De ce fait, il nous est impossible de savoir combien de personnes ont été touchées par la diffusion de ce questionnaire. Toutefois, 102 personnes ont répondu aux questionnaires.

Les caractéristiques des répondants sont les suivantes :

- Une majorité d'hommes (59 %) contre 41 % de femmes
- Les deux tiers ont plus de 30 ans et ont un niveau d'études bac +5 ou plus
- Près de 70 % sont des cadres, chefs d'entreprise ou exercent une profession libérale
- La grande majorité est née au Maroc, a une double nationalité et réside hors du Maroc
- Parmi les membres de la diaspora interrogés, la plupart, soit 83 %, sont établis en France, 4 % au Canada et dans une moindre mesure ( $\leq 1$  %), aux Émirats Arabes Unis, Tunisie, Etats-Unis, Chili et dans d'autres pays Européens

Toutefois, on remarque que le profil des personnes qui répondent à ce questionnaire ne correspond pas au profil concerné par les hypothèses qui ont été formulées dans la présentation de l'administratrice.

- Les répondants sont en effet nés au Maroc alors que les personnes cibles du projet CDS devaient être des membres de la diaspora issus des 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> génération d'enfants de migrants installés depuis plusieurs années en France.
- Les répondants ne sont pas dans une logique individuelle dans leur rapport à leur pays d'origine, alors que le concept CDS repose sur l'idée que la diaspora n'est pas institutionnalisée et organisée en association. Or 47 % des répondants sont en lien avec le territoire par des associations.

Néanmoins, les hypothèses émises sur l'attachement envers leur territoire d'origine se vérifient, car les résultats révèlent que le manque de participation de la diaspora au développement du Maroc s'explique par l'instabilité et l'insécurité politique. Les membres de la diaspora soulignent un manque de confiance envers les institutions marocaines et témoignent d'un besoin d'accompagnement dans l'élaboration d'une relation avec les institutions.



Si nous reprenons la typologie de Pretty (1995), nous pouvons considérer que la participation des membres de la diaspora dans ce processus d'intéressement correspond à de la participation par consultation (Cf. Encadré 40).

*Encadré 40 - La participation des parties prenantes dans le processus d'intéressement*

Typologies	Caractéristiques
<b>Participation par consultation</b> <b>Pour les membres de la diaspora</b>	Les personnes participent en répondant à des questions posées par des chercheurs à l'aide d'un questionnaire ou de méthodes similaires, mais elles n'ont pas la possibilité d'influencer les travaux. Les agents externes définissent les problèmes et les processus de collecte d'informations et donc contrôlent l'analyse. Un tel processus consultatif ne concède pas de participation des parties prenantes aux prises de décisions et les professionnels n'ont aucune obligation de prendre en compte les opinions des parties prenantes. Les experts externes définissent les problèmes et les solutions et peuvent néanmoins les modifier à la lumière des réponses des participants. Cependant les populations locales ne prennent pas part aux décisions.

*Source : Élaboration personnelle à partir de la typologie de Pretty (1995).*

Cette participation ne permet pas de faire émerger de l'auto-mobilisation. Nous verrons par la suite la manière dont M&D va tenir compte de ce questionnaire lors de la formalisation du projet. Mais avant cela, nous allons détailler le diagnostic mené auprès des acteurs communaux.

### **3.1.2. La consultation des acteurs communaux permet une participation « par incitation », mais pas une réactualisation de la problématisation**

Rappelons que les responsables de M&D souhaitent que les acteurs communaux reconnaissent la légitimité du projet CDS. Pour cela, des réunions au sein de cinq communes rurales vont être réalisées. Nous identifions ce travail de diagnostic territorial comme étant le premier dispositif d'intéressement du concept CDS au niveau local. Ces rencontres ont un objectif précis pour l'équipe CDS.

*« L'objectif de cette mission est de tester les orientations et les désirs des acteurs locaux par rapport au concept de communauté de développement (CD). En d'autres termes, il s'agit de tester l'ancrage territorial de la CD et de définir, d'une façon structurée, l'expression et les besoins des acteurs du territoire (Communes, Associations, coopératives) envers d'autres partenaires » (Extrait du rapport de mission « des enquêtes de terrain du projet CDS », document interne, 2014).*

À ce moment, M&D souhaite tenir compte des réactions des personnes présentes lors des réunions dans le but d'identifier celles prêtes à s'engager pour mener le futur projet CDS.

Nous pouvons grâce à un document interne repérer : la méthodologie entreprise par l'équipe de M&D pour intéresser les acteurs communaux (3.1.2.1); analyser la participation et l'engagement des acteurs communaux dans le futur projet (3.1.2.2).

### **3.1.2.1. L'organisation des réunions : mise en œuvre de l'intéressement par l'équipe CDS**

La méthodologie employée par l'équipe de M&D pour intéresser les acteurs communaux est paradoxale. On constate une présentation succincte du concept CDS. Ce faible degré de précision peut laisser la possibilité aux parties prenantes communales d'adapter et de participer à l'affinement de ce concept. On peut y voir là une réactualisation du processus de problématisation. Néanmoins, nous allons voir que cette présentation ne produit pas une mise en débat, mais un engagement formel des acteurs communaux dans la démarche.

La méthodologie menée durant ces réunions est la suivante (Cf. Encadré 41) :

*Encadré 41 - La méthodologie de M&D pour intéresser les conseillers communaux*

- Trois jours de réunions entre le 18 et le 21 octobre 2014, dans cinq communes dispersées sur trois provinces<sup>60</sup>.
- Ces réunions se réalisent entre l'équipe de M&D, les conseillers communaux, quelques fonctionnaires et les Présidents des communes.
- En marge de ces rencontres avec les communes, une réunion avec le Gouverneur de la province de Taroudant est organisée le 20 octobre pour valider la réalisation du projet sur le territoire.
- Les communes ont été choisies parce qu'au moins un représentant de ces cinq communes avait bénéficié des visites croisées organisées par M&D dans le cadre du projet « Migrations Territoire et Développement » en 2014.
- Certains conseillers ou Présidents sont en lien étroit avec des salariés de M&D car ils sont partenaires de l'association pour la réalisation d'autres projets ou pour l'élaboration de leur PAC.

Plusieurs caractéristiques sont communes au déroulement de ces différentes réunions :

- L'essentiel des discussions sont en arabe.
- L'administratrice de M&D a reporté sur sa tablette les débats en français, ce qui a permis à l'ensemble de l'équipe de suivre les échanges en temps réel.
- Au départ, un membre de l'équipe rappelle les débats principaux ayant émergé lors du séminaire de restitution de la capitalisation du 10 mai 2014.
- Ensuite, un point est fait sur les visites croisées qui se sont déroulées juste avant le séminaire.
- L'équipe CDS pose les enjeux repérés lors de ces précédents échanges et finit par présenter le concept CDS et l'idée de la plateforme numérique.
- Un moment d'échange a lieu entre l'équipe de M&D et les participants. Ce moment est plutôt orienté par l'équipe de M&D pour repérer les besoins des communes et dégager des pistes de réflexions sur les étapes du projet et le rôle des communes dans ce projet.


*Source : élaboration personnelle.*

Les salariés de M&D ont donc préalablement commencé à discuter du concept CDS avec ces acteurs communaux de manière informelle. Depuis août 2014, un questionnaire élaboré par M&D circule dans les communes pour recenser les migrants et les enfants de migrants originaires de leur territoire. Ce questionnaire est l'amorce de la constitution d'une base de données de migrants et de leurs enfants. Au moment des réunions, les acteurs communaux avaient donc connaissance de l'idée de plateforme et étaient déjà engagés dans le référencement de leurs migrants.

Dans la justification du projet CDS, l'équipe d'animation procède à l'explication de la problématisation et la nécessité de trouver des solutions. L'équipe projette sur un Power Point le schéma suivant (Cf. Encadré 42) qui reflète la reformulation de la problématisation selon M&D.

<sup>60</sup> L'ensemble des informations concernant ces visites ressortent du Rapport de mission Communauté de Développement – 18-21 octobre 2014 élaboré par le chargé de projet de M&D.

Encadré 42 - Schéma de problématisation de M&D présenté lors des réunions avec les représentants des communes

<b>Ressources</b>	<b>Des migrants en Europe et à l'extérieur en général</b> : Individus, associations, organismes, collectivités, projets...	Expériences, Compétences, expertises, relations, fonds...
 Comment établir le lien entre les deux éléments ?		
<b>Besoins</b>	<b>Des territoires d'origine (communes)</b>	Des PAC avec des besoins et des ressources connus et non connus

Sources : Document interne de M&D extrait du rapport de mission (octobre 2014).

À la suite de la présentation de ce schéma, l'équipe propose deux réponses aux communes concernant la question centrale, qui est : comment établir le lien entre diaspora et territoire d'origine ?

- La première est la création de la plateforme pour permettre la concrétisation de ce lien.
- La seconde concerne l'attribution d'un rôle à une personne ressource au sein des communes pour référencer les besoins des territoires et faire le lien avec la diaspora à travers la plateforme.

En présentant ces deux réponses, l'équipe insiste sur le caractère exploratoire et innovant du projet.

*« Nous avons insisté partout pour dire que cette communauté de développement est une innovation que nous co-construisons avec les partenaires locaux. » (Extrait du rapport de mission, document interne, octobre 2014).*

Ce schéma reste toutefois une forme simplifiée du fonctionnement du concept CDS. Nous percevons peu le rôle de chaque acteur. Néanmoins, il apporte une vision claire de la reformulation du processus de problématisation entreprise par M&D.

Il est important d'identifier comment se sont déroulés les échanges et d'analyser si cette méthodologie permet la participation des acteurs communaux dans le processus de co-construction du projet comme le souhaite l'équipe de M&D.

### **3.1.2.2. La manifestation de l'intéressement des représentants communaux**

Ces réunions apportent un éclairage sur le processus d'intéressement :

- Nous démontrons que la démarche envers les acteurs communaux présente les caractéristiques d'un effort d'intéressement. En effet, la stratégie de l'association pour se lancer dans ce nouveau projet CDS était particulièrement orientée vers l'obtention de l'approbation et de l'adhésion des acteurs communaux. Grâce à la mission de terrain réalisée, l'équipe a pu consolider l'intéressement des élus et se rendre compte que ces acteurs communaux étaient disposés à participer et devenir des parties prenantes du projet. En effet, les acteurs communaux s'engagent à participer concrètement au projet en mettant à disposition un fonctionnaire et en travaillant sur le recensement et la mobilisation de la diaspora.
- De plus, toutes les réunions ont démontré une compréhension fine du concept par la formulation de questions techniques sur le déroulement de la démarche qui va suivre. Ces acteurs communaux mandatent M&D pour les former et les accompagner dans leur rencontre avec les membres de la diaspora.
- Toutefois, l'équipe de M&D déploie une stratégie qui ne permet pas la mise en débat autour du concept. Ainsi, les membres de l'équipe cherchent à faire adopter le projet et à récolter des avis sans entrer en débat avec les acteurs communaux. En effet, l'équipe CDS questionne les acteurs communaux mais ne crée pas une négociation où des décisions sont prises collectivement. Aucun élément de réponse ou de co-construction n'émerge de ces réunions. D'ailleurs, un salarié de M&D nous précise que très peu de réponses sont formulées par M&D à ce stade afin de privilégier la réflexion et la maturation du projet. Ce n'est qu'après les différentes réunions que l'équipe effectue une mise au point et un plan d'action en fonction des différents retours.
- L'intérêt de travailler avec M&D et de bénéficier de l'accompagnement d'une telle structure est assez fort. Les communes s'engagent dans le projet sans négocier et adapter le concept CDS.

#### **Analyse des réunions avec les acteurs communaux :**

Plusieurs caractéristiques recourent les différents résultats de l'engagement des communes dans le projet. D'autres sont plus spécifiques. C'est principalement au regard de la relation avec M&D que l'on note des différences.

Plusieurs éléments transversaux ressortent de ces réunions :

- Les acteurs communaux manifestent plusieurs interrogations à l'égard du projet. Cinq thématiques reviennent régulièrement : la transparence du projet et de la plateforme ; l'accès à internet ; le maintien du lien avec la diaspora ; la formation et le profil des fonctionnaires ; les personnes qui peuvent participer à cette plateforme. D'autres éléments ressortent lors de ces échanges et laissent entrevoir les éléments qui pourraient perturber la réalisation du projet selon la logique de M&D. Destiner le rôle de mise en lien à un fonctionnaire communal ; créer des partenariats avec des communes qui n'ont pas de réseau internet ; mettre en œuvre le projet au moment des élections communales sont autant de variables repérées comme pouvant compromettre la réalisation du projet.
- Pour toutes les communes exceptée Askaoun, ces réunions permettent de vérifier la pertinence de travailler sur le lien entre la migration et le développement. En effet, leur degré de motivation et d'engagement à investir cette thématique se vérifie puisque les acteurs communaux sont prêts à mettre à disposition un fonctionnaire et puisqu'ils débute un travail de recensement de leur diaspora.
- Dans toutes les communes, les acteurs communaux souhaitent, également, reproduire des réunions comme celles organisées par le Président de la commune d'Arbâa Sahel avec des membres de la diaspora basés à l'étranger. Cette demande découle précisément du discours de l'équipe de M&D qui présente cet exemple pour solliciter les autres représentants de communes à reproduire cette démarche. Dès lors que le souhait d'organiser des rencontres avec la diaspora se présente dans les communes, M&D s'engage à soutenir ces rencontres. C'est un moyen supplémentaire d'intéresser et de permettre l'engagement des acteurs dans le projet.
- Seulement trois suggestions sont présentées par les acteurs communaux : la première est de réaliser une version arabe de la plateforme pour que les fonctionnaires qui ne maîtrisent pas bien le français puissent utiliser convenablement l'outil ; la deuxième est d'intégrer les projets des associations en dehors de la municipalité ; enfin la troisième est de dispenser des formations pour que les personnes sachent utiliser la plateforme.
- Enfin, dans tous les comptes rendus de réunion, des citations démontrent la fine compréhension que les acteurs communaux ont du projet. Des exemples comme ci-dessous figurent dans le rapport et prouvent le degré de compréhension de l'objectif du projet.  
*« À titre d'exemple, sur l'AOP de la laine de Siroua, il y a un partenariat avec une association nationale pour discuter du cahier des charges. Cependant, l'éleveur a besoin d'échanges avec des éleveurs français, sur une autre façon de valoriser la laine pour*

*permettre aux femmes fabricantes de tapis d'obtenir un prix juste pour leur production et une prévente garantie, etc. Ce projet pourrait nous permettre d'être en contact avec des éleveurs ailleurs.* » (Président de la commune de Siroua, extrait du rapport de mission, document interne, octobre 2014).

Par ailleurs, on repère une volonté profonde des acteurs de s'engager dans le projet. En effet, tout au long du projet et à la lecture de ce compte rendu, nous nous rendons compte d'une forme de reconnaissance des acteurs communaux envers M&D. Ils reconnaissent la légitimité de M&D dans le développement local et remercient l'association de travailler avec la commune et les acteurs de leur territoire.

Cette forte reconnaissance envers l'association biaise, selon nous, le processus de participation à la co-construction du projet. Plaçant l'association comme un mentor du développement, ces acteurs ne sont pas en posture de négocier. Ils acceptent et font confiance à M&D. Les seules questions qui sont posées sont plus des demandes de précision qu'une réelle mise en débat de la proposition de M&D.

On remarque ce phénomène dans toutes les communes, mais surtout dans celles qui ont des partenaires récents avec M&D. En effet, dans les communes de Ouisselssate et de Siroua, nous avons l'impression que les représentants souhaitent attirer l'équipe de M&D. Cette impression s'est confirmée lors des différentes réunions que nous avons eues par la suite avec certains de ces acteurs. Ces communes sont engagées concrètement dans un effort d'amélioration des conditions de vie des populations. Les acteurs communaux décident alors de saisir toutes les opportunités pour y parvenir et ne veulent surtout pas passer à côté de l'opportunité de travailler avec M&D sur un projet de gouvernance local.

*« On ressemble à une chenille qui rampe par terre, mais on voudra avoir des ailes pour avoir une vision plus grande et M&D a une grande vision. » (Élu de la commune de Siroua, extrait du rapport de mission, octobre 2014).*

Dans la commune de Taliouine et d'Arbâa Sahel, les relations sont plus anciennes et quelque peu différentes. La mise en débat n'est pas exacerbée, mais les discussions permettent au moins un affinement du concept CDS. Principalement, les acteurs communaux présentent les éléments de contexte qui, selon eux, sont importants à prendre en compte pour le développement du projet. Par exemple à Taliouine, il est réprécisé la difficulté de travailler avec les migrants du territoire, du fait de la dispersion de ces acteurs et de la complexité de la gestion du grand Taliouine (la commune urbaine regroupe un grand nombre de communes rurales des alentours).

Si nous reprenons la typologie de Pretty (1995), nous pouvons considérer que la participation des acteurs commune dans ce processus d'intéressement correspond à de la participation par incitation matérielle (Cf. Encadré 43).

*Encadré 43 - La participation des parties prenantes dans le processus d'intéressement*

<p><b>Participation pour des incitations matérielles</b> <b>Pour les acteurs communaux</b></p>	<p>Les populations participent en fournissant des ressources – par exemple, main d'œuvre ou la mise à disposition de terre- et reçoivent en échange des vivres, des espèces ou d'autres incitations matérielles. Cette approche est très souvent qualifiée de participation, alors que les populations n'ont aucun intérêt à poursuivre les activités une fois que les incitations prennent fin.</p>
--	--

*Source : Élaboration personnelle à partir de la typologie de Pretty (1995).*

En ce qui concerne les visites des communes, nous estimons que les pratiques de la participation sont similaires à celle de l'incitation matérielle. Dans ce cas, les communes prêtes à devenir partenaires du projet mettent à disposition un fonctionnaire et s'engagent formellement à participer au projet, mais rien n'indique qu'elles participent à l'élaboration des règles et du fonctionnement de la CDS.

Nous pouvons conclure que la démarche d'intéressement n'est pas complète selon nous, car elle n'aboutit pas à une co-construction du passage de l'idée au projet, c'est-à-dire à la participation des acteurs dans le processus d'élaboration du projet.

Pourtant, si on reprend les travaux sur la participation, la phase de diagnostic est cruciale dans une logique d'intéressement, mais dépend de la manière dont on pratique la participation.

Au regard de cette littérature, on s'aperçoit que questionner les acteurs ne signifie pas pour autant une mise en débat entre les acteurs. L'étape du diagnostic est devenue une pratique obligatoire pour les ONG, routinière et qui tend à se banaliser. On entend par là que même pour une organisation comme M&D, qui accorde beaucoup de temps à la réflexion et met la participation au cœur de son fonctionnement, cette pratique n'est pas toujours questionnée. Dans le cas que nous étudions, la dimension d'intéressement nous permet d'identifier que, certes, des dispositifs pour effectuer un diagnostic sont mis en œuvre, mais que la participation des parties prenantes ne permet ni de créer du débat ni une co-construction du projet. Le projet CDS est proposé, mais la réactualisation de la problématisation ne s'effectue pas sur la forme que ce projet doit prendre. M&D interroge et questionne mais ne fait pas émerger les controverses et les compromis liés à la gouvernance et au fonctionnement de la CDS.



Cette absence de mise en débat avec les parties prenantes empêche la future communauté de co-construire son fonctionnement et son organisation. Il nous semble donc important d'analyser si l'engagement formel des acteurs communaux et les réponses de la diaspora se transforme en un engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé malgré leur manque de participation au processus de construction du projet CDS et du schéma de fonctionnement de la communauté.

### **3.2. Traduction du concept CDS en projet de développement : élaboration des actants dans un processus non participatif**

Après une toute petite phase d'intéressement, l'équipe CDS se renferme de nouveau pour écrire le projet de développement. Pourtant, dans le projet de créer une communauté de pratique du développement (le projet CDS), il paraît absolument nécessaire que les parties prenantes de la communauté soient associées à la création des supports et du fonctionnement de celle-ci. L'intéressement doit alors être mené dans cette logique. Or, nous allons voir dans la suite du processus que l'équipe en charge de l'élaboration du projet CDS va déterminer les objectifs, l'organisation, les rôles, etc., sans intégrer les parties prenantes du projet. Cette formalisation va pourtant conditionnée la forme de la traduction, donc l'orientation du projet et par conséquent la communauté.

De plus, cette formalisation se fait concrètement autour d'un contrat passé avec des bailleurs de fonds. Étant une association de développement, pour pouvoir agir, M&D est tributaire du format projet de développement. L'intéressement est dans notre cas d'étude dépendant de ce format projet dans le sens où M&D doit obtenir des financements de bailleurs de fonds afin de pouvoir réaliser des actions et concevoir des dispositifs dans le but d'enrôler les parties prenantes du projet.

Nous revenons ici, sur l'élaboration de ce projet de développement en détaillant la formalisation entre l'idée de créer une « communauté de développement solidaire » à l'écriture d'une fiche projet détaillée qui va permettre de fixer les règles du contrat avec les bailleurs de fond.

Nous analyserons dans un premier temps, comment sont élaborés les objectifs et les résultats attendus du projet (3.2.1). Ensuite, nous mettrons en lumière la formalisation officielle du schéma de fonctionnement de la CDS (3.2.2). Enfin, nous présenterons l'élaboration des premiers dispositifs créés pour remplir les objectifs du projet et créer une CDS (3.2.3).

### **3.2.1. Fixer des objectifs de résultats avant la réalisation de l'action : la rédaction du projet inscrit la démarche dans un processus non participatif**

Tout projet de développement se construit de manière similaire. Des objectifs, des résultats, des dispositifs et une méthodologie sont élaborés en amont et inscrits dans une fiche projet détaillée soumis à des bailleurs de fond.

Depuis le Forum Mondial, M&D est en lien avec des institutions internationales pour mener des projets sur la thématique « migrations et développement ». L'Union européenne et la coopération suisse accompagnent déjà financièrement M&D pour le projet MTD. C'est pourquoi le financement du projet de développement CDS ne s'est pas confronté aux procédures classiques. Dans le cadre de la CDS, les relations construites avec la coopération suisse sur le projet « Migrations Territoire et Développement » ont permis à l'association d'obtenir un financement sans répondre à un appel d'offres et être en concurrence avec d'autres associations.

Ceci vient du fait que le représentant de la coopération au Maroc soutient la dynamique dans laquelle M&D est engagée depuis le projet MTD. Ce représentant nous confie lors d'un entretien.

*« Le caractère innovant, sur une thématique qui intéresse la coopération avec une association en qui on a confiance nous a permis de décider de financer le projet. »  
(Représentant de la coopération suisse au Maroc).*

Le projet est donc en majorité financé par la coopération suisse et une partie des activités sont financées et inscrite dans le programme de développement rural intégré que M&D gère depuis trois ans et qui est financé par l'Agence française de développement.

La fiche projet suit pourtant une logique classique dans le montage du projet. Elle est co-écrite entre les membres de l'équipe CDS entre les mois de décembre 2014 et mars 2015. Dans cette fiche-projet, nous retrouvons plusieurs éléments :

- 1/ Des objectifs et des résultats attendus sont fixés
- 2/ Le schéma de fonctionnement est approfondi attribuant des rôles à chaque actant de la communauté
- 3/ Les dispositifs pour enrôler les acteurs au fonctionnement de la communauté sont rapidement présentés

Le tableau suivant nous permet d'analyser les objectifs spécifiques et les résultats attendus du projet (Cf. Encadré 44).

Encadré 44 - Les objectifs spécifiques du projet révèlent le positionnement de M&D

Objectifs spécifiques	Résultats attendus
1/ Renforcer les liens entre les acteurs locaux et leur diaspora notamment en Europe	Au moins 40 acteurs du développement du Maroc sont en lien avec les migrants
2/ Permettre aux acteurs de développement liés à la zone d'intervention de M&D de trouver des réponses à leurs besoins en compétence, matériel et information	Au moins 5 collectivités territoriales sont engagées dans le projet.
3/ Permettre à la diaspora d'avoir un terrain d'action et de développer son rôle d'acteurs de développement dans le cadre de la solidarité internationale	Au moins 60 migrants sont mobilisés pour s'impliquer dans les projets de développement
5/ Permettre la maturation de projets, de l'état d'idée à celui de projet précis aux modalités claires, en mettant en place des agents de développement communaux (ADC) compétents en la matière et capable de mobiliser les fonds et les ressources pour la mise en œuvre des PAC	Au moins 5 collectivités sont dotées d'un ADC compétent en matière d'ingénierie de projets, de communication, capables d'identifier et de formuler des projets qui répondent aux besoins de leur territoire, en lien avec la CDS
6/ Créer une plateforme informatique servant de support à ces échanges de ressources. Cette plateforme renouvelle, sur un mode adapté aux nouvelles générations, les modalités de liens entre la diaspora et le Maroc (diaspora connectée)	Une plateforme informatique est opérationnelle, reliant des territoires et des membres de la diaspora, regroupés en associations ou individus.

Source : *Élaboration personnelle*

La mission entreprise en octobre 2014 témoigne d'un engagement de cinq communes. Par ailleurs, concernant les autres chiffres attendus, nous ne parvenons pas à comprendre la logique de l'équipe de M&D. « 60 migrants impliqués dans un projet de développement » et « 40 acteurs du développement au Maroc sont en lien avec les migrants » sont des chiffres construits approximativement par l'équipe à partir des résultats de l'enquête quantitative. On perçoit ici un décalage entre une projection sur l'investissement des acteurs communaux qui s'est construit à travers un lien réel et une projection sur l'investissement de membres de la diaspora qui ont répondu à un questionnaire.



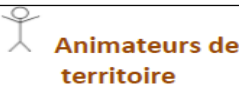

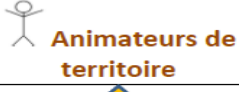

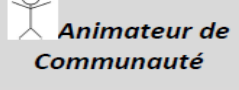







On remarque dans ce tableau que la plateforme est plus qu'un outil. Elle est présentée ici comme un objectif spécifique en soi. En la présentant comme un objectif, elle va devoir recouvrir des exigences de résultats préalablement définis. Présenté comme servant de support aux échanges, ce dispositif technique est appréhendé comme produisant le concept de communauté. Si nous avons un doute sur la perception ou la place que M&D donne à l'outil, on comprend là qu'il est perçu comme le support du projet dont l'objectif est de produire un phénomène social (celui de créer des communautés).

Ces objectifs et résultats sont construits de manière non participative. C'est une fois de plus dans une logique déterministe que s'élabore et se formalise le projet CDS. Pour répondre à ces objectifs et ces résultats attendus, un schéma de fonctionnement est également élaboré.

### **3.2.2. Déterminer et formaliser un schéma de fonctionnement pour la création d'une communauté : les règles du projet de développement**

Ce schéma est affiné par le Président de l'association à partir de la note conceptuelle CDS élaborée par l'administratrice et du diagnostic. En effet, dans cette fiche détaillée du projet CDS, des rôles précis pour chaque actant sont déterminés. Ce schéma définit de manière claire et précise les tâches et les missions à confier aux parties prenantes du projet. On entend par schéma de fonctionnement CDS, les procédures et les dispositifs qui sont imaginés et construits pour la réalisation du projet.

Encadré 45 - Représentation du schéma de fonctionnement d'une CDS au moment de l'écriture du projet

<b>FONCTIONNEMENT D'UNE COMMUNAUTE DE DEVELOPPEMENT</b>	
Les Communes (C. Rurales – CR et C. Urbaines – CU) et les acteurs du territoire (associations de développement, coopératives...) sont reliés entre eux.	
Les Communes participantes à la Communauté de Développement sont également reliées entre elles, notamment à une échelle supra-communale, voire provinciale et régionale (Ex : CDS Arbâa Sahel, mais aussi CDS de Tiznit, CDS de Tinghir...etc).	
Les Communes et les acteurs du territoire s'appuient sur les Agents de Développement Communaux (ADC) pour formuler des demandes à partir de leurs projets en étroite coopération avec les animateurs de Territoire qui font partie de l'équipe de M&D (contacts réels)	
Ces demandes sont adressées à la diaspora intérieure...	
...et aux Animateurs de Territoire (AT).	
L'Animateur de Territoire transmet à l'Animateur de Communauté les demandes provenant du territoire	
L'Animateur de Communauté (AC) agit uniquement dans l'espace virtuel. Il parle le Français et l'Anglais et pilote le travail d'un des animateurs de territoire qui sera chargé en partie, de la version arabe de l'espace virtuel.	
L'AC multiplie les actions sur le Web pour attirer l'attention des internautes, notamment de la diaspora connectée	
De son côté, l'Animateur de Diaspora (AD)...	
... multiplie les contacts réels avec la diaspora (appuyé par les divers bénévoles de M&D)	
Il transmet les dispositions (compétences, financements, informations...) de la diaspora à l'Animateur de Communauté	
L'AC diffuse les demandes du territoire dans le Web....	
....et répercute vers l'Animateur de Territoire les réponses et demandes de la diaspora	
Les Animateurs de Territoire apportent leur soutien aux Communes et acteurs locaux pour le montage opérationnel de l'apport de la diaspora intérieure et extérieure aux projets locaux	
Dans la Communauté de Développement, les Animateurs de Territoire (AT), de Diaspora (AD) et de Communauté (AC) sont là pour faciliter les mises en relation, les échanges de ressources en informations, projets, réseaux, compétences, financements solidaires, investissements économiques....	
Les relations directes entre acteurs du territoire et membre de la diaspora (intérieure et extérieure) sont toujours possibles et encouragées.	
Le Chef de projet a une vision globale sur la Communauté de Développement : son fonctionnement, ses difficultés, les améliorations à apporter, son budget, les relations entre les animateurs. Il maîtrise les logiques de terrain et le fonctionnement de la diaspora. Il pilote l'Animateur de Communauté. Il s'assure de la compatibilité formelle entre demande et offre. Transitoirement, le Chef de projet peut aussi assurer les fonctions d'Animateur de Diaspora et de Communauté.	

Source : Capture écran de la fiche détaillée du projet CDS, document interne, mars 2015.

Cet encadré identifie les parties prenantes du projet qui doivent jouer un rôle pour que des « communautés de développement solidaire » aboutissent.

- Les communes doivent être reliées entre elles, aux associations et aux acteurs du territoire : cela suppose donc qu'elles parviennent à jouer un rôle de mise en lien sur le territoire. Ce point semble peu évident. En effet, lors de la problématisation, ce rôle est difficilement assumé par les acteurs communaux. M&D va devoir parvenir à trouver des dispositifs permettant aux communes de jouer et d'accepter ce rôle.

- C'est en partie grâce aux Agents de Développement Communaux (ADC) que la mise en lien va pouvoir aboutir. Ces agents sont des fonctionnaires des communes qui doivent tenir compte des besoins des acteurs du territoire qui leur sont adressés. Ces besoins doivent être cadrés dans des projets portés par des entités (associations, coopératives, communes, etc.). Ce rôle est accompagné par l'animateur du territoire, qui est un membre de l'équipe de M&D.

- Il figure dans le tableau que ces demandes sont ensuite transmises à la diaspora interne. Néanmoins, ce rôle n'est associé à aucune parties prenantes du projet.

- La transmission des besoins des territoires à la diaspora externe est assurée par l'animateur du territoire (salarié de M&D) *via* l'animateur de communauté (salarié de M&D) et l'animateur de diaspora (salarié de M&D). Ainsi, l'animateur de la communauté a pour fonction de diffuser les besoins à travers l'espace virtuel (sur la plateforme et au-delà) pour attirer l'attention des internautes afin que des réponses aux besoins soient formulées. L'animateur de la diaspora a pour fonction d'animer des réseaux de la diaspora et de diffuser les besoins des territoires. Par ailleurs, il doit relayer les besoins des membres de la diaspora envers le territoire et les réponses que ces membres formulent aux besoins du territoire à l'animateur de communauté.

- Ce dernier diffuse alors les besoins et les réponses dans l'espace virtuel et à l'animateur du territoire qui en informera les ADC et les acteurs communaux, qui eux-mêmes seront chargés de les transmettre aux porteurs de projets ayant soumis un besoin.

Ce schéma est complexe et attribue des fonctions à plusieurs parties prenantes. On repère néanmoins que les membres de la diaspora n'ont pas de rôle bien clair dans le schéma de fonctionnement. Ces membres endossent un rôle, seulement s'ils décident de s'investir dans un projet. Cela précise que la démarche repose sur M&D et les acteurs du territoire. Ce sont eux les maillons qui permettront de se reconnecter auprès de la diaspora qui est, elle, représentée comme la solution aux problèmes du territoire.

Par ailleurs, on constate également que, dans ce schéma de fonctionnement, M&D a une place prépondérante. La majorité des rôles sont assumés par les salariés de l'association. À ce sujet,

lorsque nous avons posé la question de la pérennisation du projet au regard de l'importance du rôle de M&D, le directeur nous a répondu :

*« À la fin, l'animateur du territoire, ça sera l'ADC et les animateurs de la diaspora seront les leaders de la diaspora ou les représentants des associations de la diaspora. Et la plateforme s'auto-alimentera par les différents membres de la CDS. » (Directeur de M&D, réunion de coordination du projet, 2015).*

La diaspora a donc un rôle plus important que présente le schéma dans l'encadré. De plus, les salariés de M&D n'ont alors pas qu'un rôle d'animateur de territoire, de la diaspora ou de la communauté. Ils doivent devenir les traducteurs de ces rôles auprès des futurs animateurs : les ADC et la diaspora. En d'autres termes, on comprend que les salariés de M&D assureront certains rôles dans le fonctionnement imaginé, mais que dans l'idéal, ces rôles seront transmis à d'autres parties prenantes du projet, à savoir les ADC, les communes et la diaspora.

Cette citation révèle que le rôle de M&D devrait s'atténuer si les dispositifs d'intéressement aboutissent à l'enrôlement des acteurs dans le processus CDS. Présenté ainsi, M&D doit effectuer plusieurs étapes d'intéressement pour permettre un endossement des rôles progressifs. Les salariés de M&D vont donc avoir des rôles précis à jouer dans le processus d'élaboration de ce schéma de fonctionnement. L'encadré 46 suivant revient sur les fonctions que l'équipe de salariés de M&D doit prendre en charge.

*Encadré 46 - 4 fonctions distinctes au sein de M&D pour mener le projet CDS*

- Une fonction d'Animateur de territoire (AT), basée au Maroc chargé de faire remonter les demandes et besoins des acteurs du territoire vers la plateforme et d'accompagner la mise en œuvre des projets issus de la CDS.
- Une fonction d'Animateur de diaspora (AD), basée en France, chargé des contacts physiques entre les membres actifs de la diaspora et la plateforme.
- Une fonction d'Animateur de communauté (AC en anglais « community manager ») trilingue (français, arabe, anglais), maîtrisant l'outil informatique, agissant dans le monde virtuel des réseaux sociaux afin d'explorer les espaces virtuels où la diaspora marocaine est active, de faire connaître la plateforme et au-delà la « communauté de développement solidaire ».
- Une fonction de Coordinateur de projet devant suivre l'ensemble du dispositif, vérifiant que les flux d'informations circulent bien entre mondes réels et mondes virtuels.

*Source : fiche détaillée du projet CDS, document*

Ces quatre fonctions reposent sur trois personnes car le coordinateur de projet assurera également la fonction d'animatrice de la diaspora. Les rôles vont se distribuer au sein de l'équipe. Le responsable du pôle GAT assure la fonction d'Animateur du territoire et s'occupe de la mise en œuvre, avec son équipe, des dispositifs d'intéressement auprès des acteurs communaux (fonctionnaires et élus). Son travail a pour objectif d'enrôler les ADC pour qu'ils assurent la fonction d'animateur du territoire.

Ensuite, le rôle de coordinateur du projet est assuré par une salariée embauchée en avril 2015 pour remplacer le chargé de projet « solidarité internationale » basé en France. En tant que coordinatrice de projet CDS, cette personne doit suivre le déroulement du projet et assure aussi la fonction d'Animatrice de la diaspora.

Le rôle d'animatrice de communauté fait l'objet d'un recrutement externe, car aucun poste au sein de M&D ne pouvait permettre d'assurer ce rôle. La personne recrutée en octobre 2015 a en charge de manière générale la communication de M&D et pour le projet CDS devra assurer la fonction d'animatrice de communauté.

Ces trois salariés ont donc la charge de créer les dispositifs qui permettront l'enrôlement des acteurs dans ce schéma de fonctionnement.

### **3.2.3. Construire les premiers dispositifs sans la participation des parties prenantes renforce et cristallise le déterminisme du schéma de fonctionnement CDS**

À l'issue de cette fiche détaillée du projet, les premières actions de l'équipe CDS vont être tournées vers l'élaboration du dispositif plateforme. La création de cette dernière formalise d'autant plus le schéma de fonctionnement que les fonctionnalités de la plateforme sont construites à cet effet. Le développement de ce dispositif se réalise seulement entre les membres de l'équipe CDS et verrouille l'accès des parties prenantes à la réflexion et aux décisions.

Tout au long du processus d'élaboration de cette plateforme, des décisions sont prises entre les membres de l'équipe de M&D. Ces décisions concernent les aspects techniques, ergonomiques et esthétiques, mais aussi les aspects liés au contenu qui permettent d'encadrer les relations au sein de ces outils numériques.

Pour cela, plusieurs outils sont créés.

- Une charte est rédigée entre la coordinatrice de projet et le Président de l'association pour dessiner les contours et le cadre de ce dispositif. Ainsi, les objectifs de ce dispositif et les termes de développement durable sont rédigés selon la vision de M&D. Dans cette



charte, les utilisateurs pourront être informés que la plateforme ne prévoit que des projets qui demandent des compétences, des informations ou du matériel. Le public cible, les valeurs et l'engagement des utilisateurs de cette plateforme sont également définis (cf. Encadré 46). Écrire cette charte était pour les membres de l'équipe le moyen de ne pas prendre le risque de devoir gérer des débordements. Les salariés de M&D étant les seuls administrateurs, cette charte leur permet d'expliquer les raisons pour lesquelles une personne peut être retirée de la plateforme et donc de la communauté.

- Un canevas de projet est créé et déposé en ligne. L'objectif de cet outil est de fixer un cadre pour les porteurs de projet. Ce canevas se présente de la façon suivante (Cf. Encadré 47) :

Encadré 47 - Canevas d'un projet à déposer sur la plateforme

<b>Projet*</b>		Origine du projet
		Contexte
		Objectifs < général et spécifique >
		Résultats attendus < quantitatifs et qualitatifs >
		Description du projet < composantes et activités >
		Indicateurs de résultats
		Bénéficiaires
<b>Durée projet*</b>	<b>du</b>	Partenaires < institutionnels, techniques et financiers >
		Durée du projet
		Date début prévue
<b>Besoins projet*</b>	<b>du</b>	Date de fin prévue
		Type(s) de besoin(s) < Apport en expertise / compétence / formation, Dons financiers, Investissement financier, Dons de matériels, Mise à disposition d'infrastructures, Information qualifiée, Mise en relation / réseautage, Partage via réseau sociaux >
		Description du besoin

Source : Extrait du site [www.CDS-Maroc.net](http://www.CDS-Maroc.net)

Reprenant le modèle des cadres logiques, ce canevas est présenté par l'équipe CDS comme le moyen de rendre visible un projet clair et solide à déposer sur la plateforme. Ainsi, par ce document, l'équipe décide que les porteurs de projet doivent renseigner les informations du projet selon ce canevas afin d'assurer une certaine légitimité et susciter l'intérêt des contributeurs aux projets.

- Des règles de gouvernance en interne sont aussi élaborées. Le Président soumet un document déclinant la gouvernance et le rôle que doit jouer M&D dans l'accompagnement

des projets de la communauté. Il est précisé dans ce document que tous les projets doivent concerner les territoires du Souss-Massâa ou du Drâa-Tafilalet, qu'ils soient portés par des acteurs de la diaspora ou des acteurs du territoire. L'adhésion formelle à la charte est obligatoire et le projet doit nécessairement se monter en lien avec des partenaires locaux (collectivité locale, association ou coopérative, etc.). Dans le cas d'un projet présenté par un acteur privé (coopérative, association, individu), les salariés de M&D devront demander au porteur de s'adresser à sa commune pour déposer le projet par son intermédiaire, ou, au moins, informer la commune de son désir d'inscrire son projet dans la CDS. Le porteur reste cependant libre de déposer son projet via la commune ou directement.

Une fois le projet déposé, les salariés devront opérer une régulation « technique » selon deux critères : la maturation du projet pour solliciter des contributions, et une définition claire des besoins. Cette première validation s'effectue par l'animateur du territoire qui peut aider le porteur de projet à avancer dans la maturation du projet, puis la validation finale revient au community manager qui le publie sur la plateforme. Dans tous les cas de figure, les salariés de M&D devront s'assurer que le porteur de projet ait déjà créé un compte utilisateur sur la plateforme et accepté la charte.

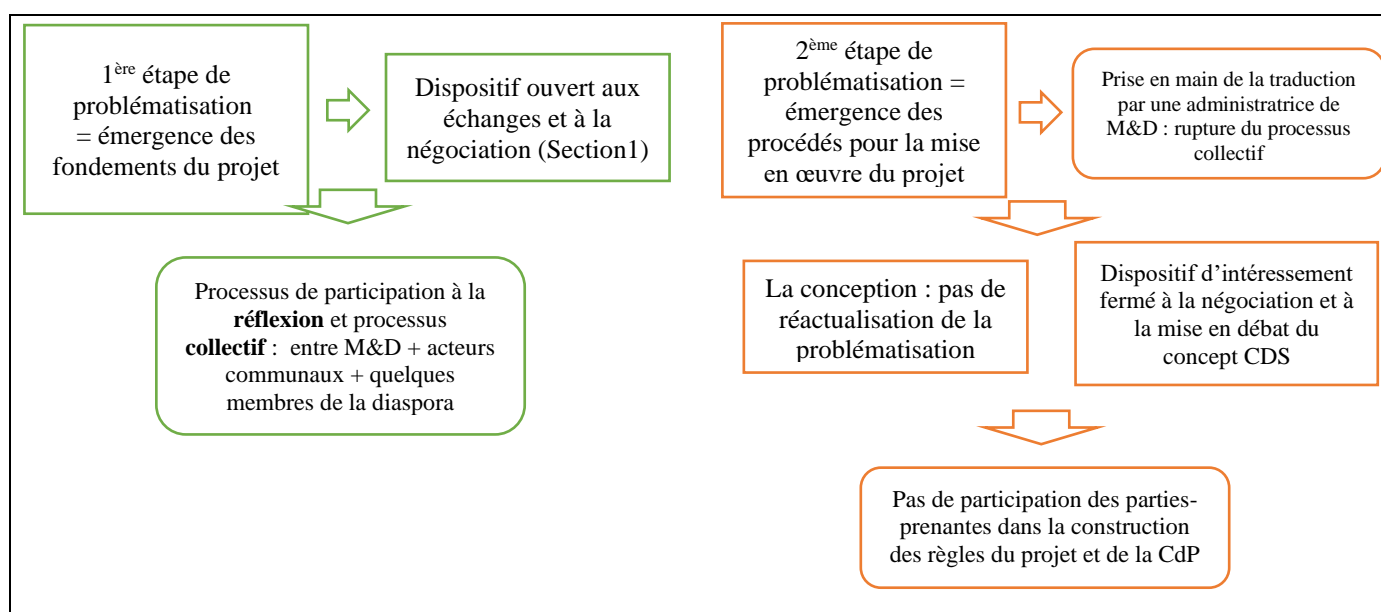
Au moment de la rédaction de ce document de gouvernance, le Président imagine tous les cas de figure possible dans l'accompagnement des porteurs de projet, sans laisser la possibilité d'une co-construction avec les partenaires afin de produire le dispositif le plus proche possible de leurs usages.

L'élaboration de fiches-projet et des dispositifs de la plateforme nous renseignent donc sur la rupture totale du processus de participation des parties prenantes. Les règles de la communauté ainsi que les dispositifs et les rôles sont définis et détaillés de manière précise, de sorte que l'on a du mal à imaginer comment les acteurs pourraient l'adapter.

### **3.3 Analyse de la rupture du processus de participation dans le processus de traduction : les bases pour l'émergence d'une communauté ne sont pas respectées**

Le schéma suivant (Cf. Encadré 48) représente les deux étapes de la problématisation.

Encadré 48 - Les deux étapes de la problématisation



Source : *Élaboration personnelle.*

A travers ce schéma nous avons répertorié les moments auxquels correspondaient les deux problématisations.

En vert, la première problématisation correspond à la phase du projet qui concerne l'idée, c'est-à-dire là où se jouent les fondements du projet. Ici, nous avons démontré un processus de participation de chacune des parties prenantes à la réflexion. De plus, ce processus s'est réalisé collectivement.

En orange, la seconde problématisation correspond à la phase du projet qui concerne les étapes d'identification et de formulation/conception. Nous identifions la rupture du processus collectif et la rupture des parties prenantes au processus de réflexion et de décision. En effet, même si dans la deuxième problématisation, l'administratrice parvient à tenir compte des problématiques des acteurs dans la traduction qu'elle formule à travers le concept CDS, on note que les parties prenantes sont évincées du processus de conception au moment de la formalisation d'un schéma de fonctionnement.

Dans une visée normative, rappelons que le processus de problématisation doit déboucher sur un projet provisoire rassemblant les compromis de chaque acteur. La justification du modèle déroge clairement avec une approche participative. Les acteurs ne participent plus à la réflexion et aux prises de décision dans le processus de conception. Ils ne participent pas à la construction d'un projet provisoire. Une réactualisation de la problématisation de manière collective à travers la proposition de l'administratrice nous semblait nécessaire pour ne pas tomber dans

une logique déterministe, le but étant que les acteurs aient l'opportunité d'adapter et de négocier le concept CDS, afin qu'il devienne un projet provisoire construit collectivement.

Par ailleurs, nous avons vu dans la littérature que l'émergence d'une communauté était spontanée. Dans ce cas, privés de la réflexion et de la décision dans le processus de conception, les acteurs jusqu'alors engagés dans une dynamique de réflexion collective n'ont finalement pas eu l'occasion d'identifier une mise en commun favorable de leurs connaissances et de leurs compétences. Dans ce cas, il semble difficile de voir émerger un engagement mutuel. De plus, en fixant les règles de la communauté et les dispositifs, l'administratrice risque également de bloquer l'émergence d'une entreprise commune et d'un répertoire partagé.

Pourtant, l'administratrice propose de créer ces communautés grâce à un dispositif technique : une plateforme numérique. Nous identifions déjà à cette étape que la plateforme numérique présente le caractère ambigu d'avoir pour fonction de soutenir ou produire le lien social qui se construit historiquement (dans l'histoire de M&D) à partir du territoire.

L'idée d'un modèle d'action et surtout l'idée de plateforme numérique se confrontent à une autre limite. En effet, en assignant des rôles et des outils aussi bien détaillés sans les confronter aux avis des acteurs concernés, l'administratrice puis l'équipe CDS dépassent le rôle d'assurer la traduction qui se produisait jusqu'alors à partir de réflexions collectives. De fait, cet outil numérique n'émerge pas à partir d'une analyse des usages des partenaires de M&D ni d'une co-construction d'un modèle. Il risque, dès lors, de ne pas être approprié par les acteurs.

On repère qu'entre la problématique élaborée par les acteurs à la fin du séminaire de restitution et l'idée de créer une « communauté de développement solidaire » à partir d'une plateforme numérique, le processus de co-construction entre plusieurs acteurs ne s'est pas opéré jusqu'au bout.

### CONCLUSION SECTION 3

Une fois le concept CDS validé par les responsables de M&D, une équipe s'est constituée pour mener une première phase d'intéressement. Nous avons démontré que le diagnostic réalisé s'est effectué dans une logique de participation par consultation avec les membres de la diaspora et une logique de participation pour incitation matérielle auprès des acteurs communaux.

À la suite de ce diagnostic, l'équipe CDS élabore le projet de développement dans lequel elle détermine des objectifs de résultats et formalise un schéma de fonctionnement encore plus précis que celui présenté par l'administratrice.

Ainsi, le type de participation poursuivi par l'équipe exclut de fait les parties prenantes dans l'élaboration du projet. Les rôles prévus dans la réalisation du projet CDS ne sont pas négociés avec les intéressés. Nous considérons que ce type de pratique peut présenter un risque pour l'émergence d'une communauté de pratique du développement.

Par ailleurs, en analysant cette fiche projet, on rend compte de la logique exigée par le cadre des projets de développement. Les objectifs sont définis pour fixer des résultats attendus qui donnent lieu à un schéma de fonctionnement et à la distribution des rôles. Ainsi, le degré de précision du schéma rend complexe les ajustements du projet. On repère ici un certain déterminisme inhérent aux canevas des projets de développement.

## CONCLUSION CHAPITRE 7

Dans ce chapitre nous avons cherché à reconstruire un processus de problématisation entre plusieurs acteurs. En effet, à travers différentes rencontres entre l'association M&D et certains acteurs du territoire (des représentants des collectivités, des représentants de bailleurs internationaux, des associations villageoises, des associations de migrants et des membres d'organisations de la société civile locales), deux évolutions sont repérées et aboutissent à l'émergence d'un projet provisoire commun : celui de trouver un moyen de réunir la diaspora marocaine et les acteurs du territoire, notamment les communes, dans des espaces d'échanges pour favoriser le développement local. Nous avons montré la construction progressive de cette problématisation à l'aune d'un processus réflexif et collectif entrepris par M&D et réunissant les multiples acteurs concernés (première problématisation).

Nous avons également mis en avant le fait que M&D était l'organisation reconnue légitime pour porter la traduction. C'est une administratrice de M&D qui va proposer une forme possible d'espace d'échange à travers le concept CDS. À travers ce concept, elle présente également un schéma de fonctionnement et des dispositifs pour répondre aux problèmes du territoire. Dès lors, on repère une rupture du processus de problématisation au moment où l'administratrice devient la traductrice du concept CDS (deuxième problématisation).

Dans notre cas d'étude, on observe qu'il existe plusieurs étapes de problématisation.

La première correspond au moment de la réflexion et se produit dans une dynamique collective. Ici, on repère la participation des différents acteurs concernés par le processus de problématisation. Ces acteurs participent à la réflexion et à la construction d'un besoin commun : celui de créer des espaces d'échanges entre la diaspora et les acteurs communaux pour renforcer le développement local. M&D contribue fortement à la participation de tous les acteurs dans ce processus. Elle met en œuvre différentes formes d'espaces d'échanges qui favorisent l'ouverture au dialogue (lors des événements réunissant plusieurs profils d'acteurs) et libère la parole (lors de réunions en plus petit comité ou lors d'entretiens individuels au moment de la capitalisation). Dans ce type de problématisation, les conditions de la participation sont réunies pour laisser entrevoir la suite d'un processus de traduction entraînant des formes d'auto-mobilisation.

La seconde correspond au moment de la conception et de la formalisation d'une réponse et dans ce cas, on repère une rupture du processus de participation. L'ensemble des parties prenantes ne participe plus à la réflexion et aux prises de décisions. Pourtant, cette seconde

problématisation correspond au moment où les règles, les dispositifs et la gouvernance de la CDS sont fixés par l'administratrice puis par certains membres de M&D. Les règles extrêmement précises de la communauté ne laissent présager aucune marge de manœuvre possible des personnes qui intégreraient cette communauté. En omettant l'intégration de plusieurs représentants des différentes parties prenantes du projet dans la définition de cette gouvernance, M&D crée de toute pièce une communauté sans consulter en amont les acteurs concernés. Cette seconde étape de problématisation présente certaines limites qui peut avoir des conséquences importantes dans le processus de traduction.

Cependant, même si nous avons montré une forme de déterminisme à travers l'élaboration du projet de développement en section 3, nous allons voir dans le prochain chapitre que les deux étapes de la problématisation vont permettre trois orientations différentes du projet.

# CHAPITRE 8. Trois orientations de traduction : la participation favorise l'émergence d'une CdP

---

## Plan du chapitre 8

<b>Section 1. L'échec de la TRADUCTION 1 : pas d'émergence de CdP.....</b>	<b>308</b>
1.1. L'enrôlement des salariés : différents traducteurs pour différentes traductions.....	309
1.2. L'échec de l'enrôlement des ADC dans le schéma de fonctionnement CDS .....	316
1.3. L'échec de l'enrôlement des contributeurs de la diaspora au schéma de fonctionnement CDS .....	320
1.4. L'enrôlement à partir d'un projet déposé sur la plateforme : un cadrage trop important pour la création de communautés .....	322
<b>Section 2. La TRADUCTION 2 : pas d'émergence de CdP mais des ADC engagés dans une nouvelle dynamique.....</b>	<b>327</b>
2.1. Des conditions favorables pour l'enrôlement des fonctionnaires dans la fonction d'Agent de développement Communal.....	328
2.3. Des contraintes contextuelles viennent entraver le processus d'enrôlement des ADC et mettent en péril leur relation d'entraide : l'échec de la traduction du rôle d'ADC.....	336
2.3.1. Les fonctionnaires manquent de temps pour mettre en œuvre leur fonction d'ADC .....	336
2.3.2. L'échec de la trad 2 : un défaut de participation des acteurs communaux dans la construction du rôle d'ADC.....	337
<b>Section 3. La TRADUCTION 3 engendre l'auto-mobilisation et la formalisation d'une CdP .....</b>	<b>341</b>
3.1. Des dispositifs d'intéressement permettent l'enrôlement de la diaspora : les traducteurs créent des espaces de négociations et de formations qui favorisent l'auto-mobilisation.....	342
3.1.1. Créer un espace de négociation entre les élus marocains et la diaspora permet de favoriser l'enrôlement des acteurs.....	343
3.1.2. L'accompagnement à la structuration en association : l'auto-mobilisation soutenue par les traducteurs du développement local .....	348
3.1.3. Former et accompagner les associations de la diaspora dans leur première action favorise davantage le processus de participation .....	351
3.2. L'analyse des relations au sein des groupes de la diaspora : peut-on parler de CdP ?.....	358
3.2.1. La coordination : une communauté de pratique du développement local .....	358



3.2.2. La forme de la communauté de pratique du développement local : quelle place pour l'acteur d'interface..... **364**

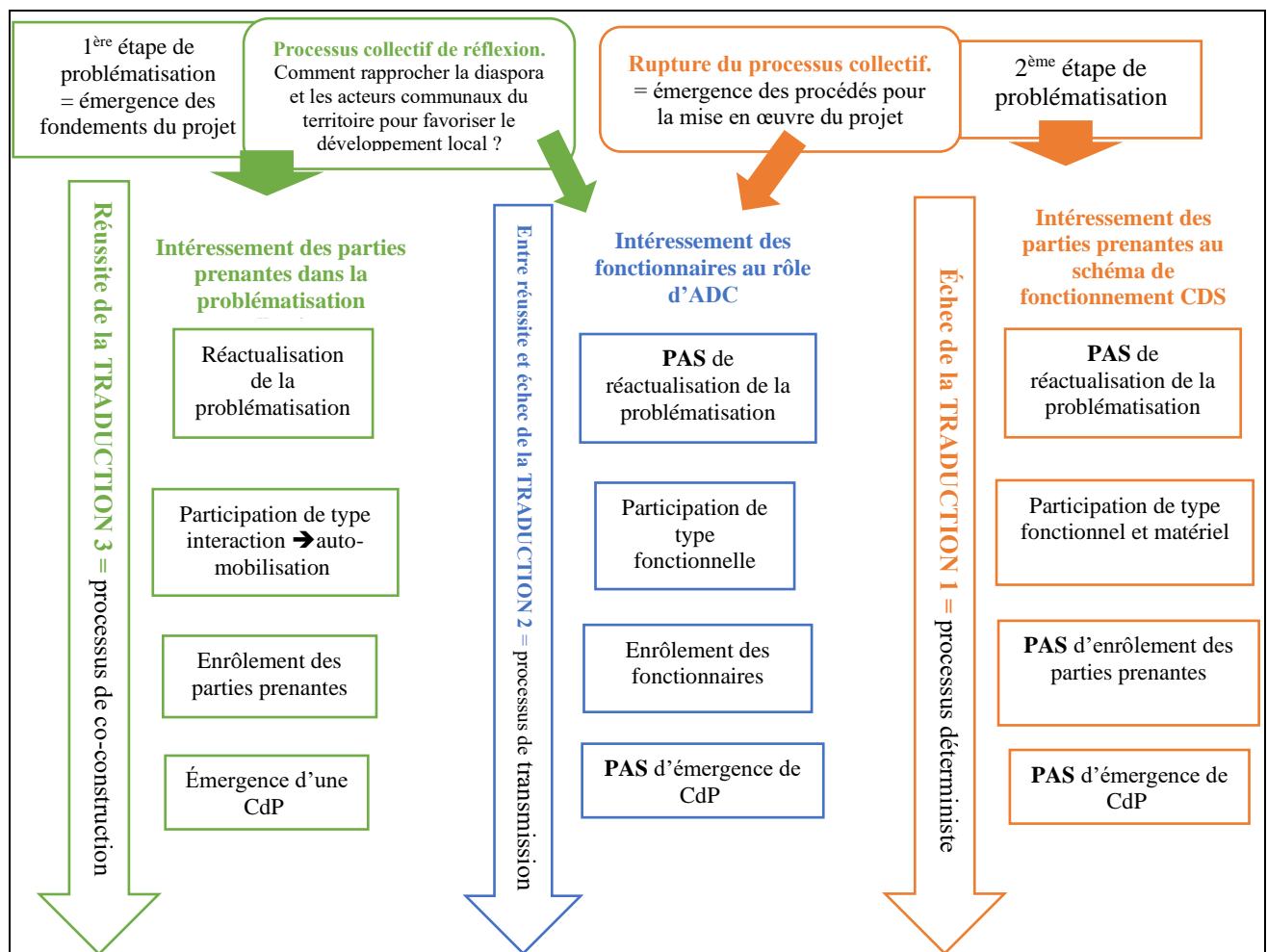
## OBJECTIFS DU CHAPITRE 8

À l'issue du chapitre 7 nous avons démontré que deux problématiques coexistaient dans le cadre du projet CDS.

Dans ce chapitre, nous poursuivons l'analyse processuelle en étudiant la mise en œuvre du projet à partir des étapes d'intéressement et d'enrôlement.

Le schéma ci-dessous, dont les différentes dimensions seront détaillées plus bas, synthétise les objectifs de ce chapitre.

Encadré 49 - Représentation des trois types de traduction



Source : élaboration personnelle.

À la suite du processus de problématisation nous repérons trois types de traduction mobilisés par l'équipe CDS (Cf. Encadré 49).

- **TRADUCTION 1**<sup>61</sup> : porte sur la réalisation des objectifs fixés dans le cadre du projet formalisé à l'issue de la deuxième problématisation. Dans cette traduction, les membres de M&D déploient une traduction qui correspond à l'objectif de réalisation du schéma très précis du fonctionnement CDS élaboré dans l'étape de formulation/conception du projet.
- **TRADUCTION 2** : concerne la traduction du rôle d'animateur du territoire. Les membres de l'association consacrent beaucoup d'efforts à la traduction de ce rôle auprès des ADC et des acteurs communaux. Ce rôle s'inscrit à la fois dans le schéma de fonctionnement d'une CDS (puisque l'ADC a une fonction bien précise dans ce schéma) mais aussi dans une logique plus large pour permettre aux territoires communaux d'avoir une personne référente et compétente afin de favoriser et de garantir le développement local.
- **TRADUCTION 3** : correspond à des constructions collectives de réseaux d'acteurs autour de la première problématisation élaborée collectivement. Dans cette traduction, on repère un processus de négociation entre M&D et plusieurs parties prenantes autour de la réflexion sur le rapprochement entre la diaspora et les acteurs communaux du territoire.

Nous divisons ce chapitre en trois sections qui reprennent les trois traductions.

La première section vise à expliquer l'échec de la trad 1 lorsque l'équipe CDS procède plus à une logique de prescription que de traduction en omettant de faire participer les parties prenantes à la réflexion et aux prises de décisions dans la mise en œuvre du schéma de fonctionnement CDS (**Section 1**).

La deuxième section aborde la trad 2 et met en lumière les réussites et les échecs vécus par l'équipe CDS pour enrôler les ADC dans leur nouvelle fonction (**Section 2**).

Enfin la troisième section étudie la trad 3 en analysant le processus de traduction permettant la formation d'une CdP entre des membres de la diaspora (**Section 3**).

Dans chaque section nous cherchons à expliquer les effets de la traduction sur le processus d'émergence d'une CdP.

Pour cela, nous regarderons la relation entre les traducteurs et les parties prenantes, nous analyserons la manière dont est pratiquée la participation à travers la dimension de

---

<sup>61</sup> Nous utiliserons les sigles suivants dans la suite de la rédaction : trad 1 ; trad 2 ; trad 3.

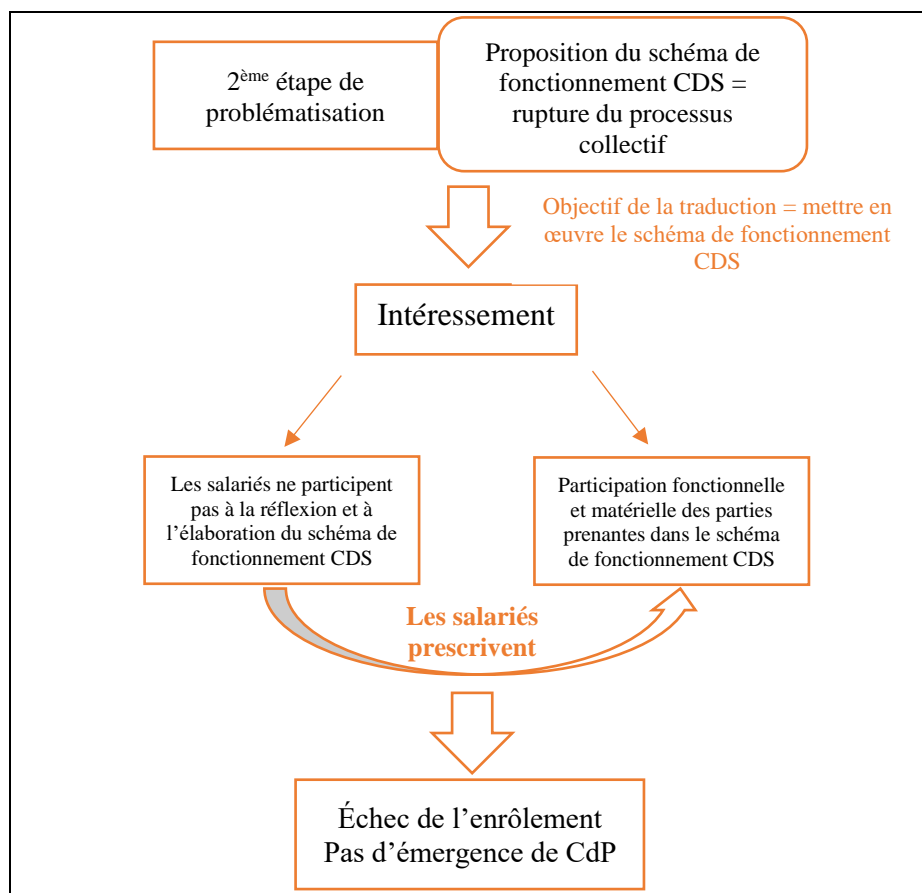
l'intéressement, nous appréhenderons les conditions et le contexte pour comprendre le processus de participation (à partir de la dimension d'enrôlement) afin de vérifier si les parties prenantes prennent peu à peu part à la négociation. Puis nous analyserons, lorsque cela se produit, la mise en communauté à travers les dimensions d'engagement mutuel, d'entreprises communes et de répertoire partagée.

## Section 1. L'échec de la TRADUCTION 1 : pas d'émergence de CdP

### Introduction

La trad 1 va poursuivre l'objectif de réaliser le schéma de fonctionnement établi dans la deuxième problématisation. Nous allons démontrer que la participation fait clairement défaut dans ce type de traduction. En proposant un schéma de fonctionnement d'une communauté de développement solidaire, l'équipe CDS va imposer un modèle sans faire participer l'ensemble des parties prenantes concernées aux différentes étapes du projet. Ainsi, les salariés et les parties prenantes ne présentent pas d'engagement dans le schéma de fonctionnement et la CDS n'aboutit pas (Cf. Encadré 49). Les facteurs de l'échec viennent principalement du déterminisme entraîné par des règles fixées préalablement à la communauté (Cf, Encadré 50).

Encadré 50 - Représentation de l'échec de la trad 1



Sources : élaboration personnelle.

Nous allons détailler ce schéma.

Dans un premier temps nous démontrerons que les salariés ne sont pas tous enrôlés de la même manière dans le projet et qu'ils assurent donc des traductions différentes auprès des parties prenantes **(1.1)**.

Dans un second temps, nous analyserons les efforts d'intéressement auprès des ADC et l'échec de la pérennisation de leur engagement dans le projet. En d'autres termes nous démontrerons l'échec de l'enrôlement des ADC dans le projet **(1.2)**.

Dans un troisième temps nous étudierons l'effort d'intéressement auprès de la diaspora et l'incapacité des salariés à traduire le schéma de fonctionnement à ce profil d'acteur **(1.3)**.

Enfin, nous démontrerons dans un quatrième et dernier temps, l'échec de la traduction du schéma de fonctionnement à travers l'exemple de la mise en œuvre d'un projet déposé sur la plateforme numérique CDS **(1.4)**.

### **1.1. L'enrôlement des salariés : différents traducteurs pour différentes traductions**

La traduction dans le cadre de ce projet de développement CDS est particulière en ce qu'elle se décline en plusieurs processus conduits par différents traducteurs. En effet, les traducteurs sont les salariés qui travaillent dans la réalisation du projet.

Nous allons démontrer que leur différent niveau et forme d'enrôlement dans le schéma de fonctionnement CDS va entraîner des traductions différentes auprès des parties prenantes du projet.

Le schéma (Cf. Encadré 51) ci-dessous permet de visualiser une représentation des salariés en charge de la traduction du projet auprès de différentes parties prenantes. La mise en œuvre du projet repose officiellement sur la réalisation du schéma de fonctionnement CDS établi à l'issue de la deuxième problématisation.

Encadré 51 - Les salariés en charge de la traduction auprès des acteurs de la CDS

<p><b>TRADUCTEUR</b> auprès <b>DES ACTEURS</b> <b>COMMUNAUX</b></p> <p>Rôle d'Animateur du territoire Responsable du pôle GAT + 2 salariés (basés au Maroc)</p>	<p><b>TRADUCTRICE</b> auprès <b>DES MEMBRES DE LA</b> <b>DIASPORA ET DE</b> <b>L'EQUIPE SALARIES</b></p> <p>Rôle d'Animatrice de la diaspora et de coordinatrice Coordinatrice du projet (basée en France)</p>	<p><b>TRADUCTRICES</b> DANS <b>L'ESPACE VIRTUEL</b></p> <p>Coordinatrice du projet + chargée de communication (basées en France) Rôle d'animatrice de communauté</p>	<p><b>TRADUCTEURS</b> auprès <b>DES MEMBRES DE</b> <b>L'EQUIPE CDS</b></p> <p>Coordinatrice du projet (basée en France) Directeur de M&amp;D (Basé au Maroc).</p>
---	--	--	---

Source : élaboration personnelle

De plus, en fonction de leur enrôlement dans ce schéma de fonctionnement les salariés vont emprunter des chemins différents pour effectuer des traductions. Cet enrôlement va avoir des conséquences dans la réalisation du projet et amener les Trad 1, 2 et 3.

Le tableau suivant permet de retracer les degrés d'enrôlement des salariés en fonction de plusieurs caractéristiques (Cf. Encadré 52).

Encadré 52 - Enrôlement des salariés chargés de la traduction dans le schéma de fonctionnement CDS

	<b>Responsable du pôle GAT</b>	<b>Coordinatrice du projet</b>	<b>Chargée de communication</b>	<b>Directeur de M&amp;D</b>
<b>Date d'entrée dans M&amp;D</b>	2010	Avril 2015	Oct. 2015	2011
<b>Fonction au sein de M&amp;D</b>	Responsable GAT	Chargée de projet gouvernance et solidarité internationale	Chargée de communication	Directeur
<b>Fonction et tâche dans le projet CDS</b>	Animateur du territoire	Coordination du projet et Animatrice de la diaspora	Animatrice de communauté	Réflexion et décision Relation avec bailleurs
<b>Participation au processus de :</b>				
<b>Identification</b>	MOYENNE	ABSENCE	ABSENCE	FORTE
<b>Conception</b>	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE
<b>Mise en œuvre</b>	MOYENNE	MOYENNE	FAIBLE	MOYENNE
<b>Enrôlement dans le schéma de fonctionnement CDS</b>	MOYEN	MOYEN	FAIBLE	MOYEN

Source : élaboration personnelle

Nous évaluons les degrés de participation et d'enrôlement en fonction de plusieurs indicateurs construits à partir de la littérature.

Pour la participation, comme le suggère Assogba (1989 ; 1999) et Pretty (1995) les indicateurs sont les degrés de participation à la réflexion et à la prise de décision dans chacune des étapes du projet (l'identification ; la conception ; la mise en œuvre).

Par exemple, durant l'identification, le responsable du pôle GAT a participé à la réflexion avec l'équipe qui a mené le diagnostic mais n'a pas participé à la prise de décision finale sur le choix de réaliser le projet CDS tel que présenté par l'administratrice. Le directeur quant à lui a participé à la réflexion et à la décision tandis que les deux autres salariées n'étaient pas encore présentes au moment de l'identification.

Pour l'enrôlement, nous construisons les indicateurs en fonction des travaux de Callon (1989). Les indicateurs correspondent à : 1/ l'engagement dans les enjeux du projet CDS (première problématisation), le schéma de fonctionnement CDS et les dispositifs sur lequel il repose (la plateforme ; le canevas d'un projet CDS ; la procédure de mise en lien entre contributeur et porteur de projet). 2/ La capacité à être le « porte-paroles » c'est-à-dire la capacité à « vendre » les objectifs du projet.

Par exemple, trois des salariés présentent un enrôlement moyen puisqu'ils sont convaincus de l'enjeu de travailler sur le lien entre la migration et le développement à travers la création d'espaces d'échanges mais ne sont pas engagés dans le schéma de fonctionnement, ils présentent donc des difficultés à être les porte-paroles de la deuxième problématisation.

Nous remarquerons dans la suite de l'analyse qu'exceptée la chargée de communication qui n'est ni enrôlée dans la première problématisation ni dans la seconde, les autres salariés vont déployer plusieurs formes de traduction plus ou moins abouties. Leur manque de participation et d'enrôlement dans la deuxième problématisation entrainera un échec total de la traduction du schéma de fonctionnement (Trad 1). Le manque d'enrôlement va avoir des répercussions sur la réussite du projet. En effet, contraints de répondre aux objectifs du projet les salariés vont poursuivre la mise en œuvre du modèle CDS dans une logique de prescription plus que de traduction.

Toutefois, on repère des formes de traduction plus abouties lorsqu'ils poursuivent la dynamique collective entreprise dans la première problématisation (Trad 2 et 3).

Deux conclusions majeures se dégagent : l'importance de la participation d'une part et celle de l'ancrage social d'autre part dans le processus d'enrôlement :



**1/ Le manque de participation dans les processus de décision et de réflexion surtout au moment de la conception du projet sont signe d'un risque d'échec de l'enrôlement parce que les compétences, les connaissances et les avis des salariés ne sont pas pris en compte.**

On repère pour le responsable du pôle GAT et le Directeur de M&D un enrôlement important dans le déploiement de la traduction de la première problématisation. On remarque que cet enrôlement découle d'une participation importante dans le processus de la première problématisation.

*« J'ai participé avec le Président. On animait un atelier et on a été appelés à voir la place de la migration dans les communes. »*

Pour eux, le projet CDS ne repose pas spécifiquement sur l'idée de créer des communautés selon un schéma précis et un dispositif numérique. Ils voient plutôt le projet comme un moyen « d'ouvrir le dialogue ».

*« La CDS pour moi il faudrait que ce soit un moyen d'ouvrir le dialogue entre un double espace ici et là-bas. Et la communication doit se faire autour de quelque chose qui concerne le territoire peu importe le projet concret tant que ça concerne la participation à la gestion locale. »* (Directeur de M&D).

Le plus important c'est donc la mise en lien entre la diaspora et les acteurs du territoire.

Toutefois, ils n'ont pas participé à la conception du concept et du schéma de fonctionnement CDS. Dans leur discours on remarque un enrôlement faible dans ce dernier. Ce n'est pas nécessairement de cette manière qu'ils auraient mis en œuvre un projet traitant de la thématique migration et développement. Pour le responsable du pôle GAT cette réponse apportée par la note de l'administratrice semble reposer, d'après lui, sur des hypothèses instables. Selon lui, travailler avec une diaspora que les acteurs ne connaissent pas peut être dangereux pour le développement local.

*« La diaspora j'y crois pas il faut travailler avec l'humain donc cette idée de plateforme c'est compliqué. On ne peut pas accepter des compétences de personnes que l'on ne connaît pas bien depuis longtemps. Il faut d'abord avoir confiance. »*

*« Je réfléchis beaucoup et je me dis que l'hypothèse de la CDS peut marcher et parfois je me dis que non. Je ne suis pas sûr de moi sur la CDS. C'est un pari et c'est difficile car tu travailles sur l'humain mais un être humain qui est dispersé entre une double culture et un double espace. La commune peut-elle travailler avec ces gens ? Mais est-ce qu'on a bien réfléchi à cette diaspora ? Est-ce que cette diaspora est saine pour développement ? »* (Responsable du pôle GAT).

Ce manque d'enrôlement dans la deuxième problématisation va se manifester dans la traduction que ce salarié opère dans le projet. Charger de traduire le projet aux parties prenantes locales, ces deux salariés mais surtout le responsable du pôle GAT concentrent davantage leurs efforts de traduction sur l'ouverture du dialogue et le renforcement de capacité des acteurs locaux en matière de développement local que sur le schéma et la plateforme CDS.

*« Pour nous au GAT la priorité c'est de travailler avec les communes sur le développement et sur l'approche migratoire. C'est aussi favoriser l'intercommunalité. On essaie de faire ça mais ce n'est pas une dimension bien claire de la CDS. C'est une chose en parallèle. Si ça fonctionne c'est cool si ça ne vient pas ce n'est pas grave pour les objectifs du projet CDS. »* (Responsable du pôle GAT).

Selon lui, le plus important est donc la mise en lien de la diaspora avec les acteurs du territoire. La forme que prendront les liens par la suite n'est pas définie dans ces propos. Pour lui, accentuer les efforts sur la plateforme est presque une perte de temps dans le projet.

Pour la coordinatrice du projet on note des difficultés dans la traduction du schéma de fonctionnement CDS aux autres salariés et aux parties prenantes. En effet, cette salariée comprend les objectifs formels du projet mais peine à traduire les dispositifs prévus pour la mise en œuvre du projet. Nous comprenons que ces difficultés viennent de la confusion au sein de l'équipe entre la vision du schéma élaboré par l'administratrice et la vision de terrain des salariés marocains. Lors d'un entretien elle nous fait part des contraintes du projet.

*« Il y a deux courants qui se sont créés au sein de l'équipe. Avec Massim<sup>62</sup> et ABD<sup>63</sup> qui étaient convaincus qu'il fallait avant tout former les acteurs communaux et structurer la diaspora. Et Nour<sup>64</sup> qui imaginait un acteur du territoire qui porte un projet qui demande à l'ADC de le déposer sur la plateforme afin de trouver une contribution de n'importe quelle personne compétente. Moi au départ j'étais plus dans la vision de Nour dans l'idée d'accompagner des initiatives peu importe leur échelle (village commune...). Puis, après, tout ce truc avec les communes, qui est quand même vachement plus lourd, mais en même temps si on veut être cohérent avec la logique d'intervention de M&D et puis du Maroc on ne peut pas appuyer les communes d'un côté puis les squeezer de l'autre. Donc quelque part je suppose que c'est plus pertinent l'approche d'ABD. **Finalement tout le monde a un peu sa***

---

62 Anonymisation du responsable du pôle GAT.

63 Anonymisation du Directeur de M&D.

64 Anonymisation de l'administratrice.

*vision et on n'a jamais réussi à mettre en commun. Ce qui entraîne des conséquences lourdes pour nous, car on se retrouve les salariés à poursuivre les différentes visions de chacun. Construire la plateforme, devoir avoir des projets CDS mais finalement aussi travailler plus en profondeur avec les communes, puis structurer la diaspora. »*

Lorsqu'elle nous explique son ressenti nous comprenons l'importance d'un processus participatif tourné autour de la réflexion collective au moment de la conception.

Cette réflexion va être finalement menée mais plus tard dans le projet au moment de la mise en œuvre. La participation des salariés aux réflexions concernant des alternatives possibles aux échecs du projet vont déboucher sur les Trad 2 et 3.

**2 / L'ancrage social joue un rôle important dans l'enrôlement des salariés dans leur fonction de traducteur. On remarque une nette différence entre la coordinatrice du projet et la chargée de communication dans leur capacité à comprendre, à participer et à traduire le projet.**

Lorsque l'on analyse l'enrôlement de la coordinatrice du projet et de la chargée de communication on se rend compte dans un premier temps de l'importance de l'ancrage social dans une situation de traduction puis de la participation dans toutes les phases du projet.

Ces salariées intègrent le processus en cours. Elles sont embauchées précisément pour traduire le schéma de fonctionnement CDS. Dans ce cas, elles ont pour mission de remplir les objectifs du projet CDS. Lorsqu'elles intègrent M&D elles doivent parvenir à comprendre et apprendre les fondements et le schéma de fonctionnement du projet afin de pouvoir le traduire aux parties prenantes sans avoir participé aux étapes d'idée, d'identification et de conception. Dans cette situation d'apprentissage on se rend compte de l'importance de l'ancrage social.

La coordinatrice a un profil qui lui permet de comprendre très vite les enjeux et l'intérêt du projet. Cette nouvelle salariée a travaillé pendant sept ans au Maroc en tant que coordinatrice de projet pour plusieurs ONG. Elle a notamment travaillé sur l'analyse de la mise en œuvre des PCD<sup>65</sup> dans d'autres régions du Maroc.

Par ailleurs, c'est principalement un défaut d'ancrage social qui explique un manque d'enrôlement de la chargée de communication dans le schéma de fonctionnement CDS et plus généralement dans les pratiques des ONG de développement. Travaillant pour la première fois

---

<sup>65</sup> Plans Communaux de Développement maintenant appelés les Plans d'Action Communaux.

dans une ONG de développement, la traduction du projet auprès de cette salariée ne s'est pas effectuée.

C'est la seule salariée de l'équipe qui n'est pas formée à la gestion de projet de développement. Qualifiée et compétente en communication, cette personne a travaillé toute sa carrière dans des grandes entreprises privées. Elle est rapidement soucieuse de faire reconnaître M&D et de diffuser une bonne image de l'association mais ne parvient pas à comprendre finement les intérêts et les objectifs du projet.

Selon nous, cette difficulté vient d'un éloignement important entre le parcours de cette chargée de communication et le reste des salariés. Les enjeux d'apprentissage et d'enrôlement sont triples pour cette salariée : au sein d'une ONG de développement, dans son rôle d'animatrice de communauté ; dans la gestion de projet de développement. L'équipe CDS n'a pas pris la mesure de ces enjeux et de l'ancrage social inadapté pour cette personne.

*« Le problème c'est que la responsable de la communication n'intègre pas une vision stratégique de développement, les vues sont plus importantes que l'aboutissement du projet. On ne retrouve pas dans ces discours une volonté de trouver des contributeurs ou créer des relations. Elle n'assiste jamais aux échanges physiques. »* (Service civique de M&D).

Cet échec d'enrôlement de cette salariée va entraîner des difficultés concrètes dans la traduction auprès des membres de la diaspora notamment.

Nous venons de démontrer qu'en étant évincés du processus de participation dans l'élaboration du schéma de fonctionnement CDS, les salariés n'ont pu apporter leurs visions et leurs connaissances et ne sont dès lors pas enrôlés dans l'objectif de cette trad 1. De fait, ils n'ont pas la capacité de porter la traduction de ce schéma aux parties prenantes.

De plus, l'exemple de la chargée de communication permet d'expliquer l'importance de l'ancrage social lorsqu'une personne est embauchée sur un projet pour jouer un rôle dans la traduction. L'apprentissage au moment de l'embauche est assez large. Il porte sur l'aspect organisationnel qui englobe des pratiques tacites et explicites à la fois sur la culture de l'organisation, les valeurs, les principes d'action, etc. Dans notre cas, nous rendons compte que lorsque les conditions de l'ancrage social ne permettent pas un apprentissage situé, l'enrôlement de la personne embauchée se solde par un échec.

## 1.2. L'échec de l'enrôlement des ADC dans le schéma de fonctionnement CDS

Lorsque l'on analyse l'intéressement des ADC, on se rend compte des défaillances du processus de traduction. L'accompagnement et les formations destinés à ces agents ne se réalisent pas dans une logique de participation et d'élaboration collective de dispositif qui leur permettraient de répondre aux enjeux de développement local. En effet, le schéma de fonctionnement CDS est transmis à travers des temps de formations et d'accompagnement où ces agents doivent remplir des exercices fixés par l'équipe CDS sans négocier leur rôle et les dispositifs qui permettent de le mettre en œuvre.

Si la légitimité que les ADC accordent à M&D favorise le début d'un enrôlement, le manque de co-construction des dispositifs va progressivement entraîner un échec dans l'application de ce nouveau rôle au sein des territoire. Cet échec trouve ses origines à travers plusieurs explications :

- L'équipe CDS va procéder à un apprentissage descendant. Le manque de participation des acteurs communaux dans l'élaboration de ce nouveau rôle entraîne plus une logique de prescription que de traduction.
- Ce manque de participation entraîne la création de dispositifs trop complexes et inadaptés aux besoins des ADC. Ces dispositifs freinent l'enrôlement des ADC.
- Ce manque de participation ne permet pas à l'équipe d'anticiper les contraintes contextuelles que rencontrent les ADC dans leur pratique.

Treize communes sont partenaires du projet et ont désigné un fonctionnaire destiné à devenir l'animateur du territoire. Appelé Agent de Développement Communal dans le projet CDS, l'ADC doit devenir l'animateur du territoire en mettant en lien les populations locales, les membres de la diaspora et les communes. Plus précisément, le rôle de ce fonctionnaire dans le projet est de devenir le traducteur du fonctionnement de la CDS c'est-à-dire qu'il transmet aux acteurs du territoire la marche à suivre pour porter et déposer un projet selon le schéma CDS. Au début des formations et de l'explication que l'équipe leur fournit des objectifs du schéma CDS, on constate que les ADC comprennent les enjeux du projet. De plus, ils progressent vers une vision commune à celle du schéma de fonctionnement concernant le type de projet qui peut être déposé sur la plateforme. En effet, ils envisagent des projets de courte durée, nécessitant peu d'investissement financier mais plutôt des compétences. La plateforme CDS-Maroc semble être une nouvelle opportunité pour la réalisation de certains projets ou pour faire connaître leur territoire.

*« On a besoin de sommes d'argent pour exécuter des grands projets mais pour la CDS on a surtout besoin des études et des expertises techniques pour faire le plaidoyer et mobiliser d'autres partenaires. Si on arrive à bénéficier des études techniques on va être satisfaits. ».* (ADC de la commune de Ouisselssate).

*« La CDS peut servir à la commune de valoriser les produits du territoire. C'est vrai que c'est une plateforme pour mobiliser des moyens financiers et des techniques. Mais il faut s'en servir car c'est l'occasion que la commune puisse bénéficier d'une publicité pour le territoire. Exemple : il y a des migrants qui ne connaissent pas leur territoire c'est l'occasion de leur présenter leur territoire. Les attirer pour investir et faire des projets dans leur territoire. ».* (ADC de la commune de Siroua).

Les ADC perçoivent donc la plateforme comme un levier pour trouver des personnes qui pourraient réaliser des expertises avant de se lancer dans des projets techniques qui peuvent être financés par l'État marocains. De plus, ce dispositif numérique est également perçu par ces fonctionnaires comme un espace de communication pour toucher et informer la diaspora de ce qu'il se passe dans leur territoire d'origine.

Néanmoins, au moment du travail pratique de formulation des projets, on repère l'échec dans la traduction du schéma de fonctionnement. Aucun ADC ne parvient sur le long terme à mobiliser les outils proposés par l'équipe CDS. Ils ne se servent ni de la plateforme ni du canevas pour déposer un projet. En effet, les ADC rencontrent des difficultés dans l'apprentissage des outils et des procédures pour construire une CDS.

Les différents discours de ces ADC démontrent que les traducteurs n'ont pas permis la mise en œuvre d'un contexte propice à l'apprentissage des ADC. Ce manque de contextualisation vient principalement d'un manque de co-construction des dispositifs qui encadrent la création de CDS.

### **Un apprentissage descendant : l'équipe prescrit au lieu de traduire :**

La formation et l'accompagnement au schéma de fonctionnement se sont essentiellement faits autour des fonctionnalités de la plateforme. Ces fonctionnalités prévoient un certain nombre de dispositifs. Notamment, la fiche projet à remplir en ligne si une personne souhaite déposer un projet. Les salariés ont donc présenté et accompagné les ADC à l'écriture de projet selon la fiche prévue à cet effet afin que les projets puissent être déposés sur la plateforme d'après les critères prévus. L'apprentissage à l'usage des outils prévus pour créer la CDS se réalise sous

une forme classique. Les salariés transmettent les outils, les expliquent et aident les ADC à écrire des projets sans discuter des critères de la fiche :

- En décembre 2015, les salariés du pôle GAT et la coordinatrice ont envoyé le canevas de projet aux communes afin qu'elles puissent réfléchir à des projets à déposer sur la plateforme.
- En février 2016, certains modules de formation destinés aux ADC sont consacrés au montage de projet de développement. Dans ce cadre, les salariés du pôle GAT présentent les particularités du canevas d'un projet que l'on retrouve sur la plateforme.
- Les salariés ont ensuite accompagné les ADC à son utilisation. Le but étant qu'à terme ces agents puissent maîtriser ces dispositifs afin d'aider les acteurs du territoire qui souhaiteraient déposer un projet sur la plateforme.
- En mars 2016, l'urgence pour l'équipe CDS est d'avoir des premiers projets déposés sur la plateforme avant le séminaire de lancement officiel de la plateforme qui est prévu en mai 2016. Les ADC sont donc sollicités et relancés plusieurs fois par les salariés pour présenter des projets de leur territoire.

Dans ce cadre, les dispositifs d'intéressement sont des espaces d'échanges (la formation et les moments d'accompagnement) entre les ADC et les salariés du pôle GAT mais ces espaces ne sont pas tournés vers la création d'une réflexion collective autour du rôle d'animateur du territoire prévu dans le cadre du schéma de fonctionnement. Les espaces d'échanges sont seulement créés pour diffuser et non pas intéresser au schéma de fonctionnement.

### **Des dispositifs trop complexes et inadaptés aux besoins des ADC :**

Pour les ADC le schéma de fonctionnement ainsi que le canevas de projet sont relativement complexes.

*« On a fait des montages de projet dans le cadre de l'INDH mais le montage de projet comme dans la formation c'est différent. Nous on n'a pas l'habitude de ça. Normalement on a le cadre de l'INDH où les dossiers sont beaucoup plus simples. Les projets de la CDS c'est comme un petit PAC » (ADC de la commune de Siroua).*

La complexité du canevas de projet et de la procédure de dépôt exigé par l'équipe CDS entraîne une incapacité d'appropriation de la démarche par les ADC. Ce travail a un coût assez important pour l'ADC. Au départ la plateforme CDS et les dispositifs qui en découlent devaient permettre une simplification des relations entre des besoins et des compétences. Toutefois, les garde fous créés par l'équipe CDS pour que les utilisateurs respectent les valeurs et la logique CDS viennent complexifier les procédures qui reposent sur les ADC au niveau des territoires. Dans

l'élaboration et le dépôt des 8 premiers projets, l'équipe CDS adopte une posture d'accompagnateur dans l'élaboration. Mais lorsqu'il s'agit du dépôt la posture des salariés correspond presque à la logique de bailleurs. En effet, les critères formels (charte, le canevas de projet) et informels (qualité du besoin, consultation des acteurs...) que l'équipe se fixe vont définir l'éligibilité d'un projet sur la plateforme. Ces éléments rendent la procédure encore plus complexe et moins facilement transférable aux utilisateurs de la plateforme une fois la fin du financement du projet.

### **Une mauvaise anticipation du contexte :**

Les projets que l'on peut déposer sur la plateforme ne correspondent pas aux besoins des communes. Les ADC sont happés par les communes sur leurs projets prioritaires en particulier dans les communes pauvres en personnel.

*« Les priorités des communes sont en numéro 1 : Les infrastructures et les grands projets structurants. En 2 le développement économique et social. Le troisième niveau de priorité ce sont les petits projets tels que l'apport de compétences, les projets associatifs. Du coup, il y a un risque de désintérêt pour la CDS. »*  
(Responsable du pôle GAT).

De plus, le rôle d'ADC devient une surcharge de travail pour ces fonctionnaires. Former et accompagner les acteurs du territoire dans le dépôt de projets sur la plateforme est une tâche assez chronophage pour ces fonctionnaires déjà surchargés.

*« Si jamais je dois accompagner toutes les associations je ne pourrais pas faire mon travail de fonctionnaire. Je sais que ça serait mon rôle d'animateur du territoire et que ça serait bien d'avoir une personne dans la commune qui fasse ce travail d'accompagnement mais maintenant je ne peux pas. »* (ADC de la commune de Taliouine).

*« J'ai pas le temps de travailler avec toutes les associations, j'attends de voir les projets qui sortent du PAC. »* (ADC de la commune d'Assaise).

Les ADC parviennent avec difficulté à déposer des projets sur la plateforme selon la logique CDS. En plus de la complexité des procédures élaborés par M&D pour concevoir et déposer des projets éligibles sur la plateforme, ces fonctionnaires doivent remplir leur rôle d'animateur du territoire en accompagnant les organisations de la société civile dans le dépôt de projets sur la plateforme.



On peut donc conclure que le manque de co-construction du schéma de fonctionnement dans un processus participatif, ne permet pas d'anticiper le contexte dans lequel la communauté devrait émerger. Les dispositifs construits ne sont pas appropriés par les ADC alors que ces acteurs sont pourtant convaincus de l'intérêt de rapprocher la diaspora et les acteurs du territoire pour le développement local. Les discours de ces acteurs témoignent des différents blocages qu'ils rencontrent pour mettre en œuvre le schéma de fonctionnement CDS.

### **1.3. L'échec de l'enrôlement des contributeurs de la diaspora au schéma de fonctionnement CDS**

On se rend compte que l'ensemble des dispositifs créés pour mobiliser la diaspora dans la communauté selon le schéma de fonctionnement ne fonctionne pas<sup>66</sup>. En effet, l'animation de la plateforme et des réseaux de la diaspora autour du schéma CDS n'aboutit pas à l'enrôlement de contributeurs de la diaspora dans les projets des acteurs locaux.

Pourtant, la création et l'animation de ces dispositifs mobilisent considérablement les salariés de l'équipe surtout la coordinatrice et la chargée de communication.

C'est encore principalement le manque de participation des salariés et des membres de la diaspora dans l'élaboration des dispositifs destinés à la réalisation du schéma de fonctionnement CDS qui vient expliquer l'échec de cette trad 1.

Ce manque de participation entraîne des conséquences importantes dans l'élaboration des dispositifs créés pour la réalisation du schéma et dans l'enrôlement des membres de la diaspora.

#### **- Un outil numérique peu adapté aux usages de M&D :**

Suivre le développement de la plateforme, la diffuser sur internet, et l'alimenter sont des tâches compliquées pour l'équipe CDS.

L'échec de la diffusion de cet outil dans l'espace virtuel vient avant tout d'un manque d'anticipation des moyens humains et financiers au sein de l'équipe CDS et d'une conception sans la prise en compte des usages de l'outil des futurs utilisateurs.

La création de la plateforme et son animation son deux activités à accomplir pour remplir ou au moins tester les objectifs du projet. Cela prend aux salariés un an et trois mois de travail

---

<sup>66</sup> Rappelons que le schéma de fonctionnement CDS prévoit qu'une fois que les ADC sont formés à déposer des projets sur la plateforme, l'animation de cette dernière permettraient de toucher des personnes qui pourraient répondre aux besoins du projet en devenant des contributeurs. C'est en rapprochant porteur de projet et contributeurs autour d'un projet de développement local que la CDS pourraient émerger.

important avec l'appui de développeurs avant que toutes les fonctionnalités de la plateforme soient actives.

Une fois le développement de l'outil achevé, l'animation de la plateforme consiste en un travail quotidien de suivi, à partir du tableau de bord (*back office*), des utilisateurs et de leurs actions en ligne (inscriptions, contributions, validation des actualités, suivi et validation des projets, modération des commentaires, etc.). Elle est complétée par la chargée de communication de M&D sur les réseaux sociaux, qui relaie les activités de la plateforme auprès d'un plus large public sur le web. Les réseaux sociaux sont notamment utilisés comme canaux de diffusion d'information et de recrutement d'utilisateurs vers la plateforme.

Les chiffres ci-dessous (Cf. Encadré 51) mettent en lumière le trafic des usages de la plateforme.

*Encadré 53 - Chiffres clés (sur la période allant du lancement de la plateforme le 20 mai 2016 au 31 décembre 2017 fin du financement Suisse)*

<b>Sur la plateforme</b>	<b>Sur les réseaux sociaux</b>
3303 visiteurs uniques <sup>67</sup> 167 utilisateurs inscrits 16 projets en ligne 203 informations postées	Facebook : 600 fans / entre 200 et 2900 personnes touchées par publication LinkedIn : 841 contacts / relations

*Source : élaboration personnelle à partir de document interne de M&D.*

Ces résultats sont peu satisfaisants d'autant que les 203 informations sont postées par les trois salariées en charge de l'animation de la plateforme, que les 16 projets en ligne font l'objet d'un accompagnement très important de l'équipe et enfin le chiffre de 167 utilisateurs démontre que cette plateforme touche principalement des personnes du réseau de M&D. La plateforme peine à répondre à l'objectif de mettre en relation offre et demande. Personne ne participe en tant que contributeur. Tout le travail de diffusion et de communication ne permet pas de faire connaître la plateforme.

*- Un enrôlement de la diaspora inexistant*

Trouver des contributeurs à partir de l'animation de la plateforme est un échec. Pour répondre aux objectifs du projet, pour tester son modèle CDS et pour montrer des exemples aux bailleurs de fonds et aux parties prenantes, l'équipe CDS mobilise donc son réseau pour trouver des contributeurs.

<sup>67</sup> Source : google analytics

Toutefois, les tentatives d'enrôlement de la diaspora arrivent tardivement puisqu'ils sont considérés comme les contributeurs et sont les derniers maillons de la chaîne du schéma de fonctionnement pour permettre l'émergence d'une communauté.

*« Même si on a pas trop de contributions il faut au moins que l'on teste et que l'on montre ce qui a marché et moins marché aux Suisses. Il faut absolument montrer l'exemple en trouvant des contributions et en montrant comment ça peut marcher. »*

(Président de M&D).

En effet, la décision est prise de mettre en lien des personnes proches de M&D qui pourraient répondre aux besoins des projets déposés sur la plateforme dans le but de montrer l'exemple, de tester leur modèle et de répondre en partie aux objectifs établis par les bailleurs.

Pour cela, le Réseau d'Expertise en Appui au Développement (RExaD) qui est une association composée d'anciens ingénieurs à la retraite et pour certains, membres du CA de M&D, va contribuer à trois projets d'expertise déposés sur la plateforme. Pour ces trois projets, une fois que le responsable du pôle GAT et la coordinatrice de projet ont accompagné les acteurs locaux à la formulation claire de leurs besoins, les bénévoles du RExaD ont fait des missions pour mener leur expertise. Dans ces trois cas, les ingénieurs bénévoles connaissent bien le terrain. Ces pratiques ne sont pas nouvelles dans le sens où les bénévoles du RExaD accompagnent depuis la création de M&D les acteurs locaux au Maroc. Ces trois projets ne permettent pas de tester le modèle CDS.

On repère que le dispositif créé pour attirer les membres de la diaspora dans le schéma de fonctionnement n'est ni adapté aux usages de ces derniers ni à ceux de l'équipe CDS. Ainsi, les difficultés que rencontrent les salariés freinent davantage leur enrôlement dans leur rôle de traducteur. De plus, aucun espace d'échange n'est créé pour intéresser la diaspora au schéma de fonctionnement CDS. Le processus d'enrôlement de ces acteurs est inexistant.

#### **1.4. L'enrôlement à partir d'un projet déposé sur la plateforme : un cadrage trop important pour la création de communautés**

Nous développons un cas de projet qui a suivi la logique du schéma de fonctionnement CDS. Le but étant d'éclairer plus précisément les échecs de la Trad 1. En effet, nous remarquons que le processus pour tester le schéma de fonctionnement CDS est très éloigné des enseignements sur la création de communautés de pratique. On se rend compte que l'accompagnement produit

par l'équipe CDS pour la mise en lien entre des porteurs de projet et des contributeurs ne s'inscrit pas dans le rôle identifié par Chanal (2000) d'acteur d'interface.

Malgré la réalisation du projet aucun lien ne s'est établi dans la durée entre le contributeur et les porteurs du projet et donc aucune forme de communauté n'est repérée. Deux facteurs expliquent cet échec :

**Un fort contrôle de l'équipe CDS dans la construction des dispositifs et des procédures de mise en relation**

L'équipe CDS accompagne de manière soutenue les acteurs mais ne construit pas avec eux des outils qui pourraient leur permettre de ne plus recevoir cet accompagnement. Dans une logique d'expérimentation, l'association souhaite garder la main mise dans la relation entre le porteur de projet et le contributeur (Cf. Encadré 54).

*Encadré 54 - L'accompagnement dans la réalisation du projet de la Maison de l'Emploi*

1/ L'équipe CDS sélectionne le projet de la Maison de l'Emploi

Les salariés de l'équipe établissent un premier tri des projets soumis par les ADC. Les projets sont sélectionnés en fonction des caractéristiques que prévoit le dispositif plateforme (à savoir pouvoir bénéficier de formation, de don de matériel ou d'échange d'informations).

2/ L'équipe CDS et l'ADC affine la demande qui sera déposée sur la plateforme :

Après avoir décidé d'accompagner le projet de la Maison de l'emploi pour montrer l'exemple, les salariés du pôle GAT font une réunion au sein de la commune pour affiner une demande précise qui sera ensuite validée sans modification majeure par la coordinatrice de projet avant le dépôt sur la plateforme. Les besoins sont exprimés de la manière suivante sur la plateforme CDS :

*« Pour contribuer à la réalisation de sa mission et à la lutte contre le chômage chez les jeunes, la commune de Ouisselsate cherche à développer les compétences des responsables de la Maison de l'Emploi en matière d'accompagnement à l'emploi et à entrepreneuriat local, et à mettre en place un projet institutionnel solide qui tracera la mission, les objectifs, les compétences, les moyens et un plan d'action pour la structure. Les deux objectifs sont :*

*- Consolider les compétences des responsables de la Maison en matière d'orientation et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi et l'auto-emploi via des actions de formation. Mettre en place un projet institutionnel solide pour la restructuration de la Maison de l'Emploi et de l'Orientation précisant les moyens qui lui seront associés. »* (Message publié sur la plateforme CDS concernant le projet de la commune de Ouisselsate).

3/ L'équipe CDS trouve un contributeur dans son réseau.

Comme le dispositif plateforme ne remplit pas ses fonctionnalités de traduction et ne permet pas de trouver des contributeurs, le processus de mise en relation entre offre et demande se concrétise à travers l'intervention de M&D. L'équipe mobilise ses réseaux pour avoir des exemples concrets à communiquer.

4/ Les premiers contacts entre les porteurs de projet et le contributeur se réalise à travers l'équipe CDS.

Jusqu'à la mission, la mise en relation se produit par l'intermédiaire de M&D. Les porteurs du projet ont été informés qu'une personne aller se porter contributeur mais les quelques allers retours pour la préparation de la mission se font par l'intermédiaire des salariés de M&D.

5/ Le déroulement de la mission

La mission se déroule en avril 2017, huit mois après que le Directeur de M&D ait trouvé le contributeur. Comme prévu 3 jours de formation sont organisés. Selon le rapport de mission des deux experts de l'association Mode d'emploi et les retours de l'ADC, cette mission a produit plusieurs résultats.

*Source : élaboration personnelle*

Cet accompagnement crée des dysfonctionnements et un manque de responsabilisation des parties prenantes. L'auto-organisation ne figure pas dans ce cas d'étude. D'ailleurs, le responsable de la Maison de l'Emploi de Ouisselsate nous confie que selon lui les relations doivent se construire sans l'intervention de M&D.

*« On préfère avoir à faire directement avec Hamed, cela décharge M&D et il nous connaît maintenant. M&D ne peut pas nous appuyer en continu et on préfère qu'ils aient une relation seulement institutionnelle c'est leur rôle. »* (Directeur de la Maison de l'Emploi).

La pérennisation d'une démarche et la construction d'une communauté ne se retrouvent pas dans cette logique. D'ailleurs, à la fin du financement du projet CDS, les salariés sont investis sur d'autres projets. Et dans les cas où les ADC et les contributeurs ne se manifestent pas auprès de M&D, on remarque que les liens entre les porteurs de projet et les contributeurs sont interrompus.

De plus, les membres de l'équipe induisent un déséquilibre dans la relation contributeur/porteur de projet lorsqu'ils n'osent pas trop en demander au bénévole contributeur. Les relations ne se construisent pas entre des acteurs de manière non hiérarchique comme cela était présenté dans le projet CDS. Garder la main mise sur les relations n'entraîne pas une adaptation et une analyse des complémentarités entre les différents acteurs du projet de la Maison de l'emploi.

### **Des salariés contraints par les objectifs de résultat du projet CDS**

Peu convaincus du schéma CDS, les salariés se sont contentés de trouver des contributeurs pour remplir les objectifs des bailleurs de fonds.

*« L'objectif était atteint nous avons trouvé un contributeur dans notre réseau et nous avons informé la commune, il n'y avait plus qu'à faire la mission. »*  
(Coordinatrice du projet CDS).

*« Certainement à cause de notre charge de travail et l'urgence de mettre en œuvre cette mission nous n'avons pas cherché à ce qu'ils entrent en contact directement. Le Président de Mode d'Emploi semblait très intéressé et compétent et nous faisait confiance sur le déroulement de la mission. Pour la commune c'est pareil. Nous avons donc géré la logistique, les billets d'avion, et nous avons même fait une convention entre M&D et Mode d'Emploi pour justifier la mission. Peut-être aussi qu'on n'a pas laissé la main car on avait peur de se rendre compte que notre modèle ne marchait pas ». (Coordinatrice du projet CDS).*

La pression du chiffre exigé dans le cadre des projets de développement entraîne une crainte que la mission n'aboutisse pas. Dominés par cette peur, les salariés entrent dans des logiques d'action incohérentes avec les objectifs initiaux du projet à savoir mettre les acteurs directement en relation. Les membres de l'équipe vont jusqu'à signer une convention avec l'association du contributeur pour s'assurer du déroulement de la mission. Dans cet exemple, le rôle d'acteur d'interface est largement dépassé.

L'équipe CDS intervient dans la relation entre les parties prenantes et les empêche d'entrer en négociation pour établir le cadre et les règles de leur relation. En procédant ainsi, l'équipe CDS

n'a pas laissé l'opportunité aux porteurs de projet et aux contributeurs de faire naître des débats et des échanges et s'empêche d'endosser le rôle de gestionnaire des interfaces.

## CONCLUSION SECTION 1

Dans cette section nous avons cherché à démontrer que le processus de traduction découlant de la deuxième étape de problématisation était un échec. Nous avons analysé cet échec à travers le manque d'enrôlement des salariés et des parties prenantes dans le schéma de fonctionnement CDS.

Les enseignements que nous retirons de cette analyse reposent sur plusieurs points :

- Les salariés en charge de la traduction du schéma de fonctionnement ne sont pas convaincus par ce dernier. Ce résultat vient avant tout d'une défaillance du processus d'intéressement qui n'intègre pas leur participation à la réflexion et aux décisions prises dans l'élaboration de ce schéma. Donc, nous repérons que lorsque les salariés en charge de mettre en œuvre un projet ne sont pas enrôlés dans la traduction, l'intéressement et l'enrôlement des parties prenantes n'aboutissent pas.
- Lorsque l'intéressement se construit sans l'ensemble des parties prenantes, les dispositifs créés sont difficilement adaptables aux usages de celles-ci. Surtout, lorsque ces dispositifs sont attendus contractuellement auprès des bailleurs comme c'est le cas pour la plateforme numérique.

## Section 2. La TRADUCTION 2 : pas d'émergence de CdP mais des ADC engagés dans une nouvelle dynamique

---

### *Introduction*

La trad 2 est différente de la trad 1. Elle est plus aboutie dans le sens où les ADC présentent un enrôlement important durant le temps du projet et de la réalisation des PAC.

En marge du rôle d'animateur du territoire (destiné plutôt à réaliser les résultats attendus du projet CDS) l'équipe CDS et surtout les salariés parviennent à enrôler les fonctionnaires dans un rôle d'Agent de Développement au niveau des communes<sup>68</sup>

Cet enrôlement repose sur trois facteurs : premièrement, les salariés de l'équipe présentent un enrôlement fort dans la traduction du rôle d'Agent de Développement Communal. Deuxièmement, le contexte électoral est favorable puisque les communes sont en recherche de soutiens pour construire leur PAC.

Troisièmement, les acteurs communaux reconnaissent M&D comme la structure légitime pour les accompagner dans leur renforcement de capacité et dans l'élaboration de leur PAC.

Dans ce contexte, nous démontrerons l'engagement important des ADC dans leur nouveau rôle et l'émergence d'une forme de réseau d'entraide entre plusieurs ADC.

Néanmoins, nous considérons le processus de traduction comme un échec et on ne peut parler de CdP pour qualifier ce regroupement d'ADC puisque les relations qu'ils développent entre eux et leur enrôlement ne sont pas pérennes.

Ce manque de pérennisation vient principalement des facteurs sur lesquels reposent l'enrôlement. L'engagement important des salariés dans la traduction du rôle d'ADC et la légitimité de M&D aux yeux des acteurs communaux freinent la participation. En effet, les ADC et les acteurs communaux ne participent pas à la réflexion lors de l'élaboration de la fonction d'ADC. Ce manque de participation ne permet pas d'anticiper les contraintes qui vont venir entraver le processus de Trad 2.

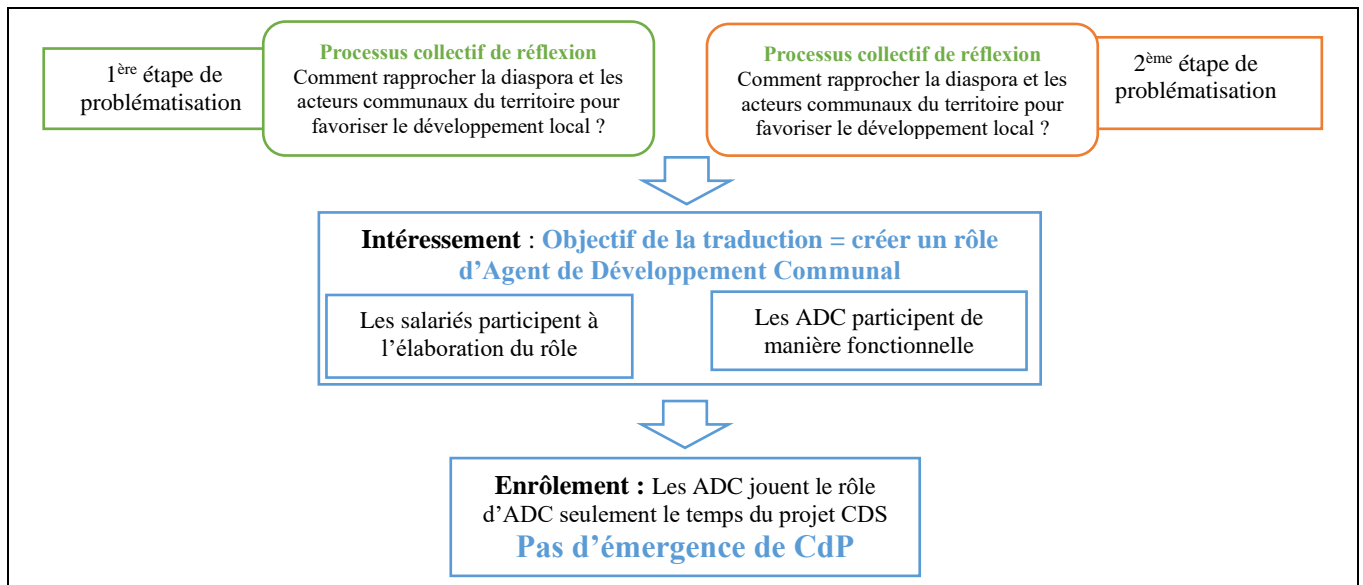
Cette section vise donc à expliquer le schéma ci-dessous (Cf. Encadré 55).

---

<sup>68</sup> Les fonctionnaires qui bénéficient des formations CDS sont considérés comme les animateurs du territoire dans le projet CDS et désignés comme des Agents de Développement Communal au sein des communes.



Encadré 55 - Schématisation de la Trad 2



Source : élaboration personnelle.

Dans un premier temps, nous allons exposer les facteurs sur lesquels repose l'enrôlement des ADC (2.1).

Dans un second temps, nous présenterons l'enrôlement des ADC et l'émergence d'un engagement dans leur fonction. Puis l'organisation d'un réseau d'entraide à partir des relations qu'ils parviennent à tisser (2.2).

Enfin dans un troisième temps, nous aborderons les raisons de l'échec de la Trad 2. Ces raisons viennent principalement d'un manque d'anticipation des contraintes que les ADC rencontrent au sein de leur commune (les fonctionnaires manquent de temps pour remplir le rôle d'ADC). Nous expliquerons que ces contraintes auraient pu selon nous être prises en compte au moment de la conception de cette nouvelle fonction avec la participation des acteurs communaux (2.3).

### 2.1. Des conditions favorables pour l'enrôlement des fonctionnaires dans la fonction d'Agent de développement Communal

Nous identifions trois conditions favorables à l'enrôlement des fonctionnaires :

- Les traducteurs principaux de la fonction d'ADC sont les salariés du pôle GAT. Ces derniers sont particulièrement engagés dans la volonté de transmettre les compétences nécessaires aux fonctionnaires afin qu'ils deviennent des référents du développement local au sein de leur territoire.

- Ensuite, les nouveaux décrets concernant l'élaboration des PACs vont participer à ce que le contexte soit favorable pour que les communes s'engagent dans l'apprentissage de nouvelle pratique de gestion du développement local avec l'équipe CDS.
- Enfin la légitimité que les communes accordent à M&D renforce le processus d'enrôlement des ADC dans leur nouvelle fonction.

### **Les salariés sont enrôlés dans la traduction de la fonction d'Agent de Développement Communal :**

L'intéressement des fonctionnaires se construit à travers le travail des salariés de l'équipe CDS. La fonction d'ADC se construit collectivement entre la coordinatrice du projet, les salariés du pôle GAT et du Directeur de M&D.

L'apport du projet CDS est pour les salariés un moyen de renforcer les compétences des communes. En effet, selon eux, la fonction d'ADC est le moyen de former des fonctionnaires afin que les communes aient davantage de ressource interne pour gérer le développement local et de travailler avec elles au lien entre la migration et le développement.

C'est donc à travers l'élaboration du cycle de formation que ces salariés vont réfléchir aux compétences que devraient posséder ces fonctionnaires. En d'autres termes, les salariés vont élaborer la fonction d'ADC. Selon eux, la fonction d'ADC prend la forme suivante :

*« L'ADC est responsable de la gestion communale. C'est important d'avoir quelqu'un qui sait animer coordonner entre la commune et les acteurs du territoire et les migrants. Et c'est important que l'ADC ait des compétences sur la gestion de projet pour amener la commune à réfléchir. Il faudrait à terme que les compétences de l'ADC soient reconnues par l'état et que cette fonction soit obligatoire dans les communes. » (Responsable du pôle GAT).*

Ce sont majoritairement les salariés du pôle GAT qui vont avoir en charge la traduction du rôle d'ADC auprès des fonctionnaires puisqu'ils sont leurs interlocuteurs directs et les accompagnent à chacune des formations et dans la mise en œuvre de leur première action au sein des communes.

Ces salariés sont tous issus du territoire rural du Souss-Massa. En travaillant depuis plusieurs années avec des acteurs communaux sur la gouvernance locale, ces salariés ont acquis des compétences en matière de traduction de la thématique du développement local. De plus, les salariés sont de fervents militants de la démocratie participative et du développement. Ils connaissent parfaitement les nouvelles lois qui s'appliquent aux niveaux national et local.

Durant leurs congés ou leur week-end ils participent à des conférences, des séminaires ou des réunions sur ces thématiques. Ils font partie de plusieurs associations et sont investis dans des dynamiques locales mais aussi nationales.

Selon ces salariés, la fonction d'ADC peut-être un moyen pour réduire les difficultés que rencontrent les acteurs communaux dans la gestion du local et permettre de doter les territoires d'un service minimum (routes, école, abduction d'eau potable et assainissement) afin d'améliorer les conditions de vie des populations locales.

Convaincus par cette nouvelle fonction d'ADC, les salariés du pôle GAT font preuve d'un investissement beaucoup plus important dans cette traduction que dans celle du schéma de fonctionnement CDS. Ils ne comptent pas leurs heures et déploient une énergie importante pour accompagner les fonctionnaires en multipliant les déplacements et les coups de téléphone.

### **La temporalité contextuelle est favorable puisque les communes doivent construire leur PAC :**

Le contexte politique dans lequel se manifeste la traduction est d'autant plus opportun puisque les formations arrivent au moment des PACs. C'est une aubaine pour les communes qui doivent s'organiser pour établir une planification locale dans une perspective participative. C'est-à-dire que tous les acteurs du territoire doivent être présents ou représentés afin d'établir un plan d'action de développement.

Et c'est également un moment opportun pour l'équipe CDS qui considère fondamental le rôle d'ADC pour l'élaboration des PACs.

Selon les salariés, la décentralisation et les nouveaux décrets concernant l'élaboration des PAC leur permettent de travailler sur la gouvernance locale et le développement avec les communes en intégrant tous les acteurs du territoire.

*« La loi oblige de faire quelque chose avec des compétences que les communes n'ont pas. C'est le parfait moment pour faire du plaidoyer aux communes en leur disant de renforcer leur compétence sur le développement local. Il a fallu que M&D trouve la solution. Et donc on a mis en place les ADC et on les a formés pour répondre aux problèmes. »*

*« Le contexte de la CDS et les formations des ADC sont arrivés dans un contexte propice qui est le début des mandats d'un conseil communal. On en est à la deuxième année et aussi la question des PAC est intéressante. Donc pour les formations on est dans un contexte propice. Et tous les acquis dans la CDS ont un champ d'exercice. » (Salarié du pôle GAT).*

C'est à travers les formations prodiguées aux ADC que l'équipe CDS a transmis le dispositif méthodologique intégrant la démarche participative exigée par la loi.

### **M&D une association légitime pour accompagner des démarches de développement local :**

À l'issue de la première problématisation nous avons démontré que M&D était reconnue par les acteurs communaux comme la structure légitime pour les accompagner dans leur démarche de changement et de rapprochement avec leur diaspora.

De plus, le travail effectué entre les fonctionnaires et les salariés du pôle GAT depuis le projet MTD renforce cette légitimité aux yeux des communes mais surtout aux yeux des ADC. En effet, ces derniers présentent les compétences de l'association comme nécessaires pour renforcer les leurs.

*« Concernant la stratégie ... J'ai .... Pas de stratégie bien définie mais on va bientôt inch'allah avec l'aide de M&D car ils ont l'expérience. Nous commençons juste : définir une stratégie demande de l'aide et c'est M&D qui peut nous l'apporter ».*  
(ADC de la commune d'Assaïsse).

*« On a une mauvaise relation avec les élus mais heureusement on a le soutien de M&D et une bonne connaissance des villages de la commune. Ça nous permet d'innover. »* (ADC de la commune de Taliouine).

Ces discours sont récurrents dans les témoignages des ADC. Ils présentent leur partenariat avec l'association comme un honneur et une chance.

Cette légitimité va d'une part, accentuer le phénomène d'enrôlement mais d'autre part compromettre leur participation aux processus de décision et de réflexion.

Nous venons de montrer que lorsque les salariés sont enrôlés dans la traduction, l'enrôlement des parties prenantes est plus important. Surtout, dans notre cas, l'enrôlement des salariés repose sur un engagement presque militant et une connaissance importante du contexte. D'ailleurs, ceci permet une adéquation importante entre les efforts d'intéressement prodigués par les salariés et la temporalité favorable du contexte électoral des communes. De plus, nous avons mis en exergue la place de la légitimité dans cet enrôlement.

Toutefois, nous verrons que l'engagement des salariés et la légitimité qu'accordent les acteurs communaux à M&D peuvent aussi être des freins au processus de participation et donc de traduction.

## **2.2. L'intéressement des ADC favorise leur enrôlement dans leur nouvelle fonction et l'émergence d'un répertoire partagé, d'un engagement mutuel et une entreprise commune**

Nous analysons l'intéressement entrepris par les salariés et les conséquences sur l'enrôlement des fonctionnaires dans le rôle d'ADC. L'intéressement passe avant tout par de la formation aux pratiques de développement local et à l'accompagnement à leur rôle de porte-paroles de la planification local au sein de leur commune et de leur territoire au moment des PAC (2.2.1).

Ensuite, nous démontrons que cet enrôlement aboutit aux prémices d'un répertoire partagé, d'un engagement mutuel et d'une entreprise commune dans le sens où les ADC développent un langage commun et un engagement important dans leur nouvelle fonction qui les poussent à s'organiser de sorte qu'ils puissent s'entraider afin d'améliorer leurs pratiques (2.2.2).

### **2.2.1. L'intéressement des fonctionnaires permet le développement d'une identité professionnelle d'Agent de Développement Communal**

Pour parvenir à traduire ce rôle pour les fonctionnaires deux dispositifs sont créés par l'équipe CDS.

- Les formations qui portent sur le fonctionnement politico-institutionnel, sur la gouvernance locale, le montage de projet, la gestion de projet, la gestion de partenariats, la communication, l'histoire de la migration. Elles sont réalisées par les salariés du pôle GAT, la coordinatrice ou des formateurs extérieurs.
- Un dispositif méthodologique pour l'élaboration des PACs est présenté aux fonctionnaires et aux communes qui signent une convention de partenariat pour réaliser ce travail. Les fonctionnaires sont donc accompagnés dans la monographie de leur commune, le diagnostic participatif avec l'appui à l'organisation de réunion ouverte à l'ensemble de la population de la commune, le dialogue avec les Présidents des communes et les élus.

Ces deux dispositifs ne sont pas construits au hasard. Les salariés travaillent avec certains ADC sur le projet MTD<sup>69</sup>. Dans ce cadre, les salariés ont identifié les besoins des communes et des ADC.

---

<sup>69</sup> Le projet portait sur plusieurs aspects (Cf. chapitre 7), la prise en compte des procédures administratives des membres de la diaspora marocaine notamment.

Le travail d'intéressement au rôle d'ADC passe donc par une transmission de connaissances sur la gestion du développement local. En renforçant les compétences de ces acteurs, on repère que ces ADC vont prendre confiance en eux et en leur fonction pour entrer en négociation avec les élus et pour travailler avec les acteurs du territoire.

*« Les formations CDS m'ont ajouté beaucoup de choses, surtout elles m'ont aidé à analyser mon territoire d'abord, savoir les différents acteurs dans le territoire et j'ai appris le côté technique pour monter un projet et dans l'ensemble toutes les formations sont intéressantes et elles m'ont aidé dans mes tâches en tant que fonctionnaire. »* (ADC de la commune de Ouisselssate).

*« Ce que l'on apprend dans la formation on le pratique sur le terrain. On a un problème de la gestion de l'eau potable j'ai fait une fiche avec le président dans un douar où il y avait un conflit dans la gestion de l'eau potable entre les gens du douar et nous avons mis en pratique ce qu'on a appris dans les formations pour rencontrer les gens du douar. Je me sens plus confiant pour parler avec les gens. »*  
(ADC de la commune de Siroua).

Ainsi, les ADC sont en mesure d'assumer ce rôle au moment de l'élaboration des PACS. En effet, lors des PAC les ADC sont dans une posture de participation et de négociation du sens des pratiques professionnelles et parviennent à développer leur identité professionnelle.

À Assaïsse, l'ADC se considère comme la personne responsable de la sensibilisation des élus communaux sur le lien entre la migration et le développement, il nous confie :

*« Dans le cadre des formations CDS, nous avons développé cette réflexion sur le poids des migrants dans le développement du territoire. Maintenant, les élus commencent à avoir cette sensibilité, mais moi je dois leur expliquer et leur faire comprendre l'importance du lien entre la migration et le développement. C'est mon rôle, grâce au PAC j'ai un outil pour le faire et les convaincre d'aller dans ce sens pour le plan de la commune. »* (ADC de la commune d'Assaïsse).

À travers l'analyse du travail concernant l'élaboration des PAC, on se rend compte de la place des ADC au sein des communes depuis leur participation aux formations dispensées par l'équipe CDS. Ils endossent le rôle de point focal grâce à des procédés méthodologiques. Ils jouent le rôle de mise en lien entre les populations locales, les élus et les membres de la diaspora.

Cet accompagnement des ADC est aussi l'occasion de mettre à un même niveau de compétences et de connaissances un groupe de fonctionnaires qui vont développer par la suite un engagement mutuel et une entreprise commune.

### 2.2.2. L'enrôlement des ADC entraîne un répertoire partagé, un engagement mutuel et une entreprise commune le temps du projet

Nous constatons très vite que le travail entre M&D et les fonctionnaires provoque une mise en lien autour d'une pratique commune. En effet, un noyau dur de fonctionnaires se constitue entre ceux qui présentent un fort investissement dans le rôle d'Agent de Développement Communal. Ces derniers se mettent peu à peu à s'entraider et à dégager du temps pour améliorer leur pratique.

On repère que la mise en lien se réalise grâce aux formations. Les ADC développent un répertoire partagé et un engagement dans leur nouvelle fonction. Ils mettent en œuvre des dispositifs pour s'entraider ce qui laisse entrevoir les prémices d'une entreprise commune.

Nous avons procédé à un exercice en groupe pour questionner les ADC sur leur représentation de leur rôle et des outils qu'ils utilisent ou qu'ils envisagent d'utiliser pour le déploiement de ce rôle. Leurs réponses sont construites collectivement et dessinent une vision commune (Cf. Encadré 56).

*Encadré 56 - Récapitulatif des réponses des ADC concernant leur rôle dans le projet CDS*

<b>Votre Rôle d'ADC ?</b>	<b>Outils utilisés ou envisagés ?</b>
Réaliser le diagnostic du territoire = déterminer des potentialités Déterminer des besoins et des priorités du territoire (planification) Monter des projets qui peuvent être réalisables et finançables Maîtriser l'utilisation de la CDS Animer le territoire Identifier des projets Mobiliser des financements Faire le lien entre le territoire et la diaspora	Outils humains : une équipe compétente sur le diagnostic, la planification, le montage de projet et en informatique Outils techniques : matériels (ordinateur, connexion, téléphone, appareil photo...) Outils logistiques : véhicule, bureau ADC Faire des formations et de la sensibilisation Organiser des ateliers et rencontres Publier sur la plateforme CDS

*Source : élaboration personnelle.*

L'apprentissage de ce nouveau rôle leur fournit un socle commun de références en termes de langage et d'outils. Ce socle commun leur permet de développer une relation qui renforce la mise en application de leur nouvelle fonction.

Qualifiée de dynamique intercommunale par les salariés du pôle GAT, cette relation d'entraide renforce les compétences des ADC et peut donc être associée ce type de relation à une forme d'engagement mutuel et les prémices d'une entreprise commune.

*« La dynamique intercommunale a facilement contribué au renforcement des compétences des ADC. En général les gens se connaissent. Entre élus et entre ADC fonctionnaire. C'est entre eux que la dynamique se met en place. Les gens de Tinghir sont partis à Tiznit pour échanger sans qu'on s'en rende compte. C'est un bel impact. Il existe des gens compétents et ça crée un lien entre eux. Par exemple, Hicham de Taliouine appelle à Ouarzazate quand il a un problème pour demander de l'aide. La solidarité entre eux se fait pour gérer les problèmes ou pour traiter les questions administratives. Pour les ADC de Siroua et de Ouisselssalte il y a aussi un rapprochement. » (Responsable du pôle GAT). »*

L'intercommunalité et les relations entre les ADC sont des dynamiques qui les poussent à prendre part plus activement dans le développement local de leur territoire. Une dynamique intercommunale se met en place autour d'un partage de bonnes pratiques et des rôles s'établissent au sein du groupe. Par exemple, l'ADC de la commune d'Almen crée des groupes WhatsApp et devient le référent des échanges collectifs sur les réseaux sociaux. De plus, les ADC de Ouisselssate et de Tinzert maîtrisent plus les procédures administratives et vont être sollicités par les autres ADC.

*« Abderaman sur WhatsApp il a créé un groupe des ADC. Avec Rachid de Tinzert on est en contact pour échanger. On se connaît mieux depuis M&D avant on ne se connaissait pas trop. On échange sur les dates de formations sur les dossiers. Avec Rachid il traite beaucoup de dossiers et donc je peux bénéficier de son expérience. » (ADC de la commune de Siroua).*

Ces échanges sont le début d'une communauté potentielle. Néanmoins, le processus de négociation n'a pas le temps de concrètement s'opérer pour fixer les règles de ce réseau d'entraide et de parvenir à produire une pratique collective.

Nous allons identifier les raisons pour lesquelles ce réseau ne dure que le temps du projet CDS et de l'accompagnement de M&D.



## **2.3. Des contraintes contextuelles viennent entraver le processus d'enrôlement des ADC et mettent en péril leur relation d'entraide : l'échec de la traduction du rôle d'ADC**

Dans ce processus de trad 2 certaines contraintes d'ordre contextuel viennent entraver le processus d'enrôlement et ainsi compromettre l'émergence du réseau d'entraide entre les ADC. Nous allons dans un premier temps identifier les contraintes rencontrées par les ADC (2.3.1) puis dans un second temps expliquer les raisons de l'échec de la trad 2 : un manque de participation dans le processus de conception du rôle d'ADC (2.3.2).

### **2.3.1. Les fonctionnaires manquent de temps pour mettre en œuvre leur fonction d'ADC**

Malgré leur engagement dans leur nouvelle fonction, les ADC rencontrent tout de même des difficultés dans leur nouveau rôle. Aucune commune ne parvient à dédier un poste à temps plein de fonctionnaire pour le développement communal. Tous les ADC rencontrés cumulent déjà plusieurs fonctions au sein de leur commune. En interrogeant ces ADC et en les voyant évoluer au cours du projet, nous nous apercevons qu'ils sont choisis car ils sont très investis dans leur travail de fonctionnaire communal. Toutefois, c'est généralement sur eux que reposent de nombreuses tâches au sein de la commune et il est difficile de redistribuer ces tâches aux autres fonctionnaires.

*« Deux sont dans l'État civil, un dans la légalisation, un dans la régie des recettes, Monsieur le Directeur des Services chargé de l'administration du personnel et moi qui m'occupe des dépenses, des dossiers de l'INDH, de la coordination avec la société civile et du poste d'ADC. Nous sommes 6 personnes dans le bureau de la Commune. Nous avons besoin d'autres fonctionnaires mais je ne sais pas si le Conseil a cette volonté. En plus le problème c'est qu'on ne me définit pas les tâches. Je suis chargé de ça, de ça, de ça. Parfois tu fais les tâches du Directeur des Services etc. » (ADC de la commune d'Assaïsse).*

Malgré une volonté et une implication importante de la majorité des ADC, cette configuration rend difficile, pour l'équipe CDS, l'accompagnement et la réunification de tous les ADC lors des formations. Les salariés nous expliquent les complications qu'ils rencontrent dans l'accompagnement des ADC.

*« Les ADC sont trop chargés sur d'autres tâches qui ne leur laissent pas le temps de travailler sur la dimension migration et territoire. » (Responsable du pôle GAT).*  
*« À chaque fois dans les formations ou les séminaires, les ADC ne viennent pas toujours à cause des autres charges. On a le problème des téléphones qui sonnent durant les formations. Et ils nous disent qu'ils ne peuvent pas fermer leurs bureaux il faut qu'ils soient toujours en contacts avec les citoyens. » (Animateur du pôle GAT).*

Ces différents témoignages (des ADC et des salariés de M&D) montrent une réalité qui semble compromettre l'instauration d'une animation du territoire.

Par ailleurs, l'engagement des communes dans le projet CDS à travers des conventions de partenariat contractées avec M&D oblige les ADC à remplir les objectifs du projet. Dans ce cadre, la pression pour présenter des projets à déposer sur la plateforme vient rajouter une charge de travail.

### **2.3.2. L'échec de la trad 2 : un défaut de participation des acteurs communaux dans la construction du rôle d'ADC**

Nos observations montrent que l'équipe CDS et les acteurs communaux ne parviennent pas à dépasser ces contraintes.

Selon nous, ce manque d'adéquation entre la fonction d'animateur du territoire avec la réalité contextuelle aurait pu être dépassé à travers un intéressement mettant en œuvre une participation plus importante des parties prenantes.

L'intéressement des ADC ne s'est pas fait dans une logique de construction d'un apprentissage collectif entre l'équipe CDS, les fonctionnaires et les élus. On n'identifie pas la co-construction du rôle d'ADC. En effet, les salariés transmettent des compétences et des connaissances d'une façon descendante.

Dans ce cas, en reprenant le tableau de Pretty (1995) nous considérons que les ADC en restent à une participation fonctionnelle (Cf. Encadré 57).

*Encadré 57 - Typologie de la participation fonctionnelle à l'auto-mobilisation : blocage de la participation pour les ADC dans la participation fonctionnelle*

<p><b>Participation fonctionnelle</b></p> <p><b>PARTICIPATION DES ADC</b></p>	<p>Les parties prenantes participent en constituant des groupes pour atteindre des objectifs prédéterminés liés au projet ; elles peuvent notamment développer et promouvoir une organisation sociale issue d'une initiative externe. En général, cette participation intervient quand les grandes décisions ont déjà été prises, et non durant le stade de planification.</p>
<p><b>Participation interactive</b></p>	<p>Les parties prenantes participent à l'analyse conjointe, à l'élaboration de plans d'actions et le renforcement des institutions locales. La participation va au-delà de remplir les objectifs du projet. Le processus implique des méthodologies interdisciplinaires qui recherchent de multiples perspectives et mobilisent l'utilisation des processus d'apprentissage systémiques et structurés. Au fur et à mesure que les groupes contrôlent les décisions locales et déterminent comment les ressources disponibles sont utilisées, ils ont donc intérêt à maintenir les structures ou les pratiques.</p>
<p><b>Auto-mobilisation</b></p>	<p>Les parties prenantes participent en prenant des initiatives indépendamment des institutions externes pour modifier les systèmes. Elles développent des contacts avec les institutions externes pour obtenir les ressources et les avis techniques dont elles ont besoin, mais restent maîtresses du mode d'utilisation des ressources. L'auto-mobilisation peut se propager si les gouvernements et les ONG fournissent un cadre de soutien propice.</p> <p>Cette mobilisation et cette action collective dues à l'initiative des intéressés peuvent ou non menacer les systèmes de répartition inéquitables des richesses et du pouvoir.</p>

*Source : Pretty (1995).*

Trois raisons entraînent ce type de participation :

- La première vient de la légitimité de M&D.

M&D est reconnue comme « une école du développement » par les membres de l'association et ses partenaires. L'association fait l'objet d'une certaine reconnaissance et sa méthodologie est reconnue et présentée pour ses capacités à produire des résultats satisfaisants.

Par exemple, lors du séminaire de lancement de la CDS, la Responsable adjointe de la Division des Partenariats ONG à l'Agence Française de Développement explique qu'elle est : « *Impressionnée par la diversité des partenaires, par l'investissement des jeunes femmes et des coopératives dans les débats, par les sujets et thématiques de M&D ainsi que par les liens entretenus entre la structure et les autorités locales. Cette grande diversité des partenaires peut paraître disparate mais elle démontre la capacité d'ouverture, de réflexion et de remise en question de M&D.* »

La forte reconnaissance et la légitimité que les partenaires et les membres accordent aux pratiques de M&D amènent parfois les salariés à être happés par leurs pratiques sans les questionner. Nous le constatons pour le projet CDS.

De plus, ce sentiment de légitimité est renforcé par la conviction profonde qu'ont les salariés à travailler sur l'instauration du rôle d'ADC au sein des communes. Les traducteurs (les salariés du pôle GAT et l'équipe CDS en général) sont tellement

convaincus de l'apport de ce rôle qu'ils en oublient de le co-construire avec les acteurs concernés.

- Le projet CDS vient contraindre la traduction du rôle d'ADC avec des objectifs de résultat.
- Les ADC et les communes reconnaissent leur manque de compétences et souhaitent trouver des solutions. Ces acteurs accordent une grande légitimité à M&D, les ADC sont enrôlés le temps du projet et ne remettent pas en cause la méthodologie de l'association. En effet, on remarque peu de négociations dans ce processus d'enrôlement, les ADC acceptent leur rôle sans entrer dans une logique d'adaptation et de réflexion avec l'équipe CDS.

La participation ne s'inscrit donc pas dans un processus interactif permettant de produire un apprentissage situé. Ainsi les contraintes ne sont pas anticipées et les ADC ne développent pas des mécanismes d'auto-mobilisation. Ces raisons expliquent le manque de durabilité d'enrôlement et le manque de pérennisation du réseau d'entraide.

## CONCLUSION SECTION 2

Cette section vise à expliquer les réussites et les échecs du processus de trad 2. Cette dernière se positionne au centre dans notre schéma qui figure dans l'encadré 48 puisqu'elle est à la frontière entre un processus totalement déterministe (trad 1) et un processus participatif et interactif (trad 2).

L'analyse de cette trad 2 révèle plusieurs résultats en termes de légitimité dont certains sont paradoxaux.

- Premièrement, la légitimité favorise l'enrôlement.  
Les salariés construisent seuls la fonction d'ADC en établissant un programme de formation et d'accompagnement déterminant les compétences que doit revêtir cette nouvelle fonction au sein de la commune. Ces salariés se sentent légitimes à établir ces dispositifs puisqu'ils connaissent précisément les besoins et le contexte des parties prenantes. Cette légitimité est également reconnue par les ADC et elle contribue à l'enrôlement et l'apprentissage des fonctionnaires.
- Deuxièmement, la légitimité freine le processus de participation et la mise en débat de la fonction d'ADC.

En effet, la légitimité empêche une remise en question du processus de mise en œuvre de cette nouvelle fonction. Ni les salariés ni les acteurs communaux n'ont cherché à développer un processus collectif dans la création du rôle d'ADC. Dans cette situation, les contraintes que rencontrent les ADC n'ont pas été anticipées dans la création des dispositifs.

- Troisièmement, l'enrôlement peut se produire malgré l'échec de l'intéressement lorsque la légitimité des traducteurs est élevée. En effet, l'intéressement du rôle d'ADC ne s'est pas construit dans une démarche participative. Pourtant, l'enrôlement a lieu et vient principalement de la capacité des salariés à répondre aux besoins des acteurs. Néanmoins, dans ce cadre l'enrôlement n'est pas durable.

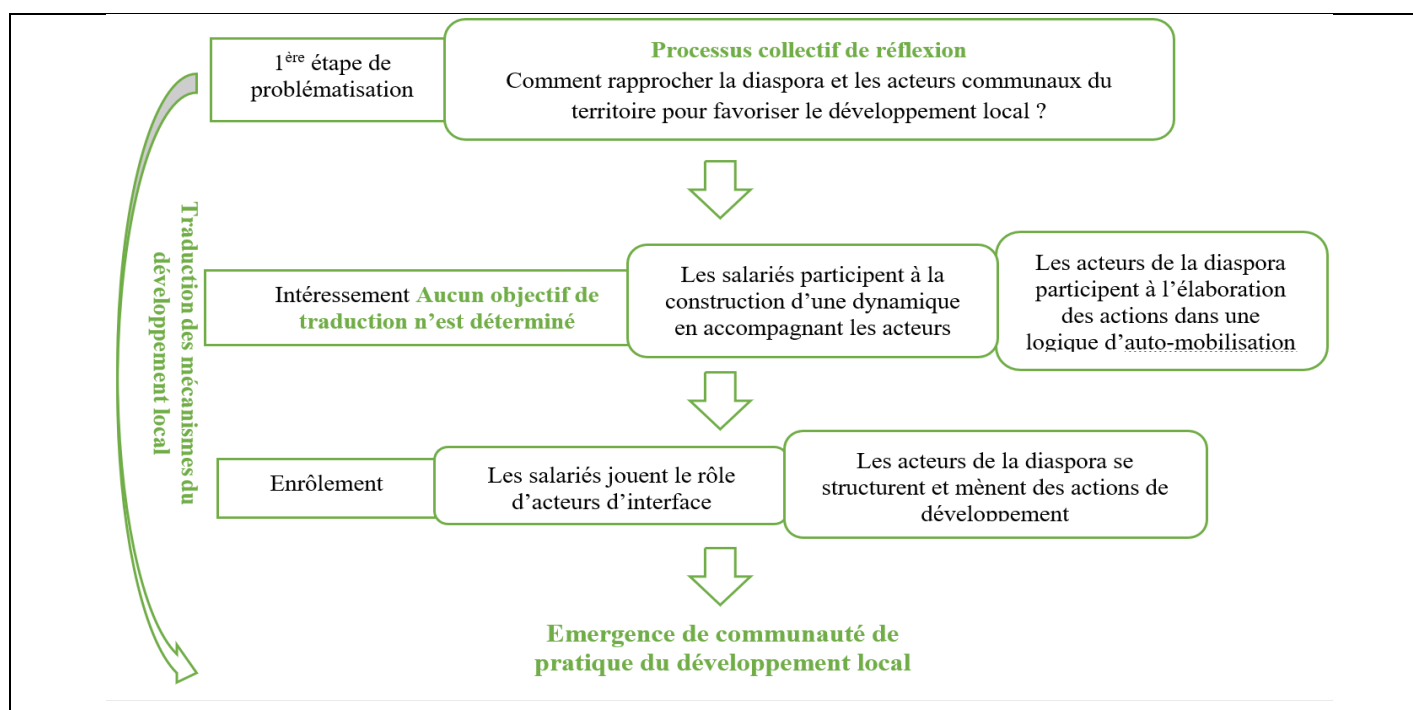
En conséquence, les connaissances des salariés et la légitimité de M&D entraînent une certaine forme d'enrôlement des ADC, mais le manque de co-construction ne permet pas la pérennisation de cet enrôlement et bloque l'émergence d'une CdP.

## Section 3. La TRADUCTION 3 engendre l'auto-mobilisation et la formalisation d'une CdP

### Introduction

Dans cette section, nous allons mettre en lumière les conséquences du rôle de traducteur dans l'émergence de l'auto-mobilisation des membres de la diaspora (Cf. Encadré 58).

Encadré 58 - Représentation de la réussite de la trad 3



Source : élaboration personnelle.

Dans la continuité de la première étape de problématisation, le travail effectué avec la diaspora s'inscrit dans un processus de traduction qui intègre la participation des acteurs dans la réflexion et les décisions dans toutes les phases de la dynamique. Ainsi, nous repérons une nette différence entre ce type de traduction et celle pratiquée pour la réalisation du schéma de fonctionnement CDS.

Nous reviendrons sur l'intéressement entrepris par l'équipe CDS et nous regarderons ses effets sur l'enrôlement. Ce dernier fournit les bases pour l'émergence d'une forme d'engagement mutuel entre des membres de la diaspora qui décident de se structurer (3.1).

Une fois le processus de traduction bien engagé, nous identifierons les facteurs qui poussent un groupe de la diaspora à poursuivre davantage cette structuration en formant une coordination qui présente les caractéristiques d'une CdP. Ces facteurs sont liés au processus identitaire et façonnent les règles de la communauté (3.2).

### **3.1. Des dispositifs d'intéressement permettent l'enrôlement de la diaspora : les traducteurs créent des espaces de négociations et de formations qui favorisent l'auto-mobilisation**

Ne connaissant que très peu ces acteurs, l'équipe CDS a entrepris un travail différent avec les membres de la diaspora. Les rencontres se sont organisées dans une logique de négociation beaucoup plus importante qu'avec les acteurs communaux. L'équipe CDS a dû dans ce cadre asseoir sa légitimité. La relation de confiance était à construire et l'intéressement s'est dès lors mené dans une logique de co-construction. Ainsi, on note que l'équipe CDS ne suit pas une méthodologie toute tracée auprès de ces acteurs. L'intéressement se fait dans une adaptation permanente en fonction de ce qui émerge des échanges.

L'équipe CDS aborde la diaspora en mettant en œuvre des dispositifs d'intéressement qui permettent une forme de **participation interactive** des parties prenantes. En effet, ces dernières sont incluses dans l'analyse conjointe des plans de développement avec les élus locaux, elles participent à l'élaboration de plans d'actions et aux renforcements des institutions locales, dans les termes de Pretty (1995) « *la participation va au-delà de remplir les objectifs du projet* ».

On identifie trois moments d'intéressement de ces acteurs. Ils s'entrecroisent et ne se déroulent pas de manière linéaire dans le temps. Le premier correspond à l'organisation d'événements regroupant des élus marocains et des membres de la diaspora et à la construction d'une dynamique commune autour du développement local. Dans ce premier temps, les élus marocains sont les portes paroles de la dynamique auprès des membres de la diaspora. Cette mise en lien va permettre l'enrôlement des acteurs et favoriser le début d'un engagement mutuel entre les membres de la diaspora (3.1.1).

Le second correspond à l'appui à la structuration de la diaspora en association. Signe d'une forme d'auto-mobilisation, cette structuration témoigne d'un enrôlement réussi de la diaspora.

Nous montrerons comment la coordinatrice du projet parvient à poursuivre son rôle de traductrice. (3.1.2.).

Le troisième correspond à la formation et l'accompagnement des premières actions des associations de la diaspora. Dans ce cadre, l'apprentissage entre l'équipe CDS et les membres de la diaspora s'opère autour des connaissances explicites en matière de gestion de projet. La participation interactive est pratiquée et permet l'engagement des acteurs dans une dynamique de transformation du lien entre les membres de la diaspora et les acteurs locaux. (3.1.3).

### **3.1.1. Créer un espace de négociation entre les élus marocains et la diaspora permet de favoriser l'enrôlement des acteurs**

C'est en partant du travail et du partenariat avec les communes que l'équipe CDS envisage une reconnexion avec la diaspora. En effet, les communes commencent à contacter certains membres de la diaspora et organisent des réunions en France par l'intermédiaire de M&D.

Au fur et à mesure, l'équipe CDS commence à connaître des membres de la diaspora. Ces membres sont généralement en lien avec d'autres personnes originaires de la même région au Maroc. Finalement, entre 2015 et 2017, l'équipe accompagne l'organisation de 22 réunions en France et 12 rencontres organisées par les communes pour rencontrer leurs migrants au Maroc au cours de la période estivale.

Lors de ces réunions, l'intéressement de la diaspora passe par : 1/ par l'ouverture d'espace de négociation entre les élus et la diaspora facilité par l'équipe CDS comme traducteur des échanges ; 2/ par le discours proposant une nouvelle manière d'agir qui correspond à la dimension de l'*affordance* (Brougère, 2009) ; 3/ par la cooptation des nouvelles générations par l'ancienne génération.

#### 1/ Les espaces d'échange entre la diaspora et les élus locaux : un moyen de dépasser les controverses

Les réunions s'organisent principalement entre des membres de la diaspora de la même commune ou au moins de la même province. L'objet des réunions est avant tout de faire connaissance, d'exprimer les besoins et de présenter la dynamique du projet CDS.

Lors de chacune des réunions, on note la formulation d'une controverse par les membres de la diaspora. Selon leur discours, ces acteurs sont confrontés à des collectivités locales fermées aux échanges avec la diaspora.



*« Comment voulez-vous que les membres de la diaspora viennent aider ? On vient faire des choses bénévolement et en face on a des personnes frileuses et une administration qui ne fait aucun effort pour qu'il y ait un dialogue et un échange ».* (Une membre de la diaspora de Tiznit).

*« Je cherche comment on peut ouvrir la porte de la commune il y a la peur d'ouvrir la porte. Avoir le relai sur place car on a la peur et la peur de la hiérarchie en tant que femme ça nous embête par rapport au projet. ».* (Une membre de la diaspora de Tiznit).

*« Deux fois j'ai essayé de taper à la porte de la commune et deux fois je n'ai pas eu de réponse. »* (Membres de la diaspora de Tiznit).

Pour dépasser cette controverse, le Directeur de M&D propose à l'équipe CDS d'axer les réunions sur une explication du fonctionnement institutionnel au Maroc et des nouvelles prérogatives territoriales.

*« Il faut que les migrants comprennent le système institutionnel au Maroc. La critique de la dame qui critique de ne pas recevoir d'argent des communes pour son projet fait ressentir qu'elle croit que les communes sont des caisses mais le processus institutionnel est plus complexe. Les projets financés doivent s'inscrire dans des cadres. C'est pour ça qu'on doit faire le lien entre les communes et la diaspora à partir des PAC et de la formation pour chaque acteur. Et il faut travailler pour faire comprendre comment fonctionnent les institutions. »* (Directeur de M&D).

Nous identifions cette stratégie comme un moyen de créer un espace d'échange où la négociation peut se réaliser puisque les acteurs de la diaspora et les élus communaux sont à un degré de connaissances similaires du contexte territorial. C'est donc en jouant sur l'ancrage social que M&D parvient à créer la participation des membres de la diaspora au processus de réflexion de la gouvernance locale.

De plus, le PAC est donc une aubaine surtout dans la logique de travailler avec des Présidents de communes qui endossent le rôle de porte-paroles de la planification locale intégrant toutes les forces vives, notamment la diaspora.

Ainsi, 5 élus partenaires de M&D pour la planification locale vont mener des réunions en France afin d'étendre leur diagnostic en intégrant la participation des membres de la diaspora.

La méthodologie proposée par l'équipe CDS et sa présence transforment l'organisation des échanges. Les pratiques des élus locaux qui ont tendance à exaspérer les membres de la diaspora

(comme les longs discours à sens unique lors des réunions), vont être remplacées par le déploiement d'outils permettant la mise en débat (comme les focus groupe, les ateliers post-it, etc.). Ainsi, ces dispositifs méthodologiques rythment les réunions et le contenu des échanges intègre les membres de la diaspora dans le processus de réflexion de la planification locale des communes.

*« Ces réunions sont l'occasion de transformer la relation entre la diaspora et le territoire. Les présidents sont les portes paroles de ce nouveau message et des transformations du territoire » (Coordinatrice de projet CDS).*

Ces différentes réunions témoignent à la fois de l'enrôlement des élus dans la gestion du lien entre la migration et le développement et de l'enrôlement de la diaspora dans le processus engagé depuis 2014 sur la thématique migration et développement. En effet, au regard des dynamiques qui naissent au fur et à mesure des différents espaces d'échange chapotés par l'équipe CDS, plusieurs acteurs de la diaspora organisent de plus en plus de réunions pour discuter avec les élus. Ils organisent également des réunions entre eux pour se structurer en association afin de s'impliquer davantage dans leur territoire d'origine.

## 2/ Le discours de l'équipe CDS permet l'enrôlement de la diaspora

Au-delà de la création d'espaces d'échange à travers les réunions, l'équipe CDS parvient à diffuser une vision du développement local et de la solidarité internationale qui entraîne la volonté des acteurs d'entrer dans un processus d'apprentissage à travers la transformation du lien qu'ils ont avec leur territoire d'origine.

La littérature sur l'apprentissage situé a mis en exergue le fait qu'il existe des situations plus ou moins propices à l'apprentissage. En effet, Brougère (2009) utilise le terme *afford* pour souligner l'importance des situations qui offrent des occasions de s'engager et de participer. Cette dimension signifie qu'une situation offre quelque chose de nouveau, d'original, de différent par rapport à ce que le participant a connues auparavant.

L'équipe CDS connaît peu les participants au début de l'organisation des réunions en 2014, mais le discours qu'elle diffuse révèle d'autres possibilités d'agir sur leur territoire d'origine et séduit les membres de la diaspora. La traduction s'effectue autour d'un message vecteur de transformation dans les relations entre les membres de la diaspora et les auteurs locaux. Ce changement est présenté à travers la vision du développement de M&D.

Lors de chaque réunion, le Directeur ou le Président de M&D prend régulièrement un temps pour présenter les valeurs de M&D de manière générale et en matière de gouvernance

territoriale. Les principes de solidarité, de réciprocité sont souvent présentés comme le socle du développement porté par M&D.

Les trois citations suivantes, provenant d'un entretien avec une membre de la diaspora de Tiznit, démontrent le processus d'engagement de cette personne à partir du discours de M&D.

Avant d'assister à la première réunion voilà ce que se disait cette personne :

*« J'avais déjà l'exemple au village où je rencontrais les gens et les élus au Souk mais il y avait une présence surtout masculine. Et je ne me sentais pas à ma place. »*

*« Finalement, je me suis dit après la première réunion avec M&D que j'avais enfin trouvé un moyen de m'investir, de trouver des gens avec qui je me sens en accord pour participer aux activités de mon territoire d'origine ».*

*« Il y avait Tanguy<sup>70</sup>, Chloé<sup>71</sup>, ABD<sup>72</sup> et le Président. C'était bien de voir ces jeunes parler comme ça du développement. Ils ont présenté M&D. J'ai trouvé trop intéressant, car il y avait toutes les questions que je me posais. J'entendais des choses très moderne et je me suis dit si je m'investis dans l'associatif c'est que je veux que ma présence ait du sens pour le village et même pour la province. Ils parlaient du territoire. De la notion de solidarités et de réciprocité. L'idée de redonner du sens. Il y avait la question de valorisation du territoire. »* (Une membre de la diaspora de Tiznit).

*« Lors de la première réunion à laquelle j'ai assisté je me suis dit là je suis chez moi. Car M&D apporte toujours un peu de théorie tout en étant au cœur du contexte et donc c'est aussi culturel et surtout j'ai pas vu venir la chose. Ce sont les anciens mélangés aux nouveaux qui se sont entendus. Et il y avait M&D au milieu. Il avait plein de gens qui présentaient leur vision du développement et le respect de l'environnement, qui présentaient leur projet. Et là je me suis dit c'est une vision du développement qui me plaît bien c'est une collaboration. »* (Un membre de la diaspora de Tiznit).

### 3/ La cooptation des nouvelles générations

Le lien familial est généralement le facteur au cœur de l'engagement des personnes qui se réunissent depuis 2014.

---

70 Anonymisation d'un salarié chargé du suivi évaluation de M&D.

71 Anonymisation de la coordinatrice du projet.

72 Anonymisation du Directeur de M&D.

On note également que c'est à travers la première génération que la nouvelle est impliquée dans les réunions. Par exemple, en 2017 au cours d'une réunion, rassemblant plusieurs groupes de la diaspora de différents territoires, nous avons l'occasion de discuter avec un homme d'une vingtaine d'année que nous n'avions encore jamais rencontré. Nous lui demandons comment il a eu connaissance de cet évènement et les raisons pour lesquelles il souhaitait y participer. Il nous explique que c'est parce que son père lui a demandé de prendre le relai, de venir assister aux réunions et de participer à la dynamique collective.

Un autre membre de la diaspora de Tiznit, nous explique lors d'un entretien l'histoire de son intégration dans les premières réunions.

*« Il y a trois ans<sup>73</sup> Namous me propose d'assister à une réunion où il y avait des élus et je ne voulais pas trop y aller car je me suis dit mais je vais perdre mon temps. Il n'y a que des anciens à ces réunions. Mais bon Namous est plus jeune que moi et je me suis dit pourquoi pas. Les anciens l'acceptent lui alors pourquoi pas moi. Et puis j'avais entendu parler des réunions avec M&D. Il a réussi à me convaincre, j'y suis allé et là il y avait l'adjointe au maire d'Argenteuil et ABD<sup>74</sup>. Et finalement, ce sont les anciens qui m'ont demandé de revenir. J'ai senti que grâce au discours de M&D, les anciens avaient envie de travailler avec la jeune génération. »* (Un membre de la diaspora de Tiznit).

Si ce sont principalement les anciens qui incitent les jeunes générations à participer aux réunions, c'est le discours de M&D qui les fait rester et qui leur donne envie de s'engager dans la dynamique.

Nous venons de mettre en lumière que l'intéressement de la diaspora passe donc par une participation interactive qui se décline de la manière suivante :

- La création d'espaces d'échanges où l'ancrage social est favorable pour que les membres de la diaspora et les acteurs communaux entrent dans une logique de réflexion collective. Ici, chaque acteur a un espace de négociation et peut participer pour trouver des pistes d'amélioration au développement local et à la relation entre la migration et le développement. Cette participation différente entraîne un processus d'enrôlement plus important que lorsque l'équipe de M&D poursuit le modèle CDS.

---

73 Ce qui correspond à l'année 2015.

74 Anonymisation du Directeur de M&D.

- Un discours porteur de changement qui entraîne l'émergence d'un engagement des membres de la diaspora.
- Une génération de la diaspora cooptée par l'ancienne à travers de nouvelles pratiques plus en adéquation avec leur profil.

Nous allons voir que cet engagement se transforme peu à peu en engagement mutuel puisque les membres de la diaspora souhaitent se structurer en association.

### **3.1.2. L'accompagnement à la structuration en association : l'auto-mobilisation soutenue par les traducteurs du développement local**

Les membres de la diaspora décident de se structurer en association. Nous considérons cette dynamique comme de l'auto-mobilisation dans le sens où les parties prenantes décident de participer à une dynamique de changement en souhaitant prendre « des initiatives indépendamment des institutions externes pour modifier les systèmes » (Pretty, 1995). Pour cet auteur, l'auto-mobilisation est possible si l'environnement est favorable. Les ONG peuvent ainsi agir sur le contexte pour favoriser l'émergence de l'auto-mobilisation.

Nous considérons que l'intéressement de la diaspora se poursuit et se transforme en enrôlement dans cette structuration et que ce processus est soutenu par l'équipe en passant par :

- Un renforcement de compétence qui permet d'accentuer la participation interactive des acteurs qui se retrouvent en capacité de négocier et de s'impliquer davantage – en d'autres termes qui endossent un rôle – dans le développement local.
- Un traducteur positionné à la périphérie des échanges, sollicité pour apporter ses compétences et ses connaissances lorsque les acteurs en ont besoin. L'accompagnement s'apparente plus à un soutien qu'à de la prescription comme c'était le cas dans la trad 1 et 2.

Après les premières réunions, les membres de la diaspora organisent de leur côté de nouvelles réunions soit avec les élus, lorsque c'est possible, soit entre eux pour poursuivre la dynamique de réflexion. Ils font souvent appel à l'équipe CDS pour les accompagner, ou ils informent la coordinatrice du projet CDS de ce qu'il s'est passé lors des réunions. Dans ce contexte, les membres de la diaspora expriment la volonté de se constituer en association. La dynamique associative s'est majoritairement effectuée autour de membres de la diaspora originaires de la province de Tiznit. Les individus se regroupent par commune ou par village d'origine.

L'exemple du groupe de la diaspora de la commune d'Arbâa Sahel inspire d'autres groupes d'acteurs issus de communes voisines<sup>75</sup>.

En 2015, les leaders de ces nouvelles associations souhaitent constituer un collectif de ces associations. Ainsi, neuf associations et des membres de la diaspora qui ne sont pas forcément intégrés dans des associations se réunissent de manière informelle pour discuter du collectif. Le but de se regrouper en collectif est présenté comme un moyen d'obtenir une aide plus conséquente des institutions publiques, d'avoir un poids plus notable face aux collectivités, de favoriser de l'entraide entre les différentes associations et enfin de pouvoir aussi bénéficier plus facilement de l'aide de M&D.

Dans ce cas, l'idée de structuration n'émerge pas de nulle part. Le directeur de M&D présente, lors des réunions, la forme associative comme un moyen de pouvoir agir plus facilement au niveau local. L'équipe propose donc aux membres de la diaspora un accompagnement dans cette structuration.

#### **Un accompagnement méthodologique prônant une participation interactive :**

Ce phénomène de structuration correspond à la poursuite d'une participation interactive. En effet, l'équipe CDS propose un accompagnement méthodologique à une dynamique qui témoigne des prémices de l'auto-mobilisation. Pour pouvoir participer aux processus de réflexion et de décision dans le renforcement du développement local, Pretty (1995) explique qu'il est important que des processus d'apprentissage systémiques et structurés émergent. Pour cela, des méthodologies peuvent être mises en œuvre afin que les groupes contrôlent les décisions locales et déterminent comment les ressources disponibles sont utilisées.

Pour l'équipe CDS, accompagner cette structuration est également un moyen de renforcer l'intéressement en enrôlant davantage les membres de la diaspora dans la traduction liée à la première problématisation.

Le Directeur de M&D explique à son équipe qu'il faut commencer à mobiliser une petite partie de la diaspora déjà active ou en tout cas qui a la volonté de s'investir pour en faire des relais, « *des traducteurs* » (terme employé par le Directeur de M&D).

*« Il faut qu'on trouve les traducteurs. Ceux qui vont porter la démarche collectivement pour former et faire venir d'autres personnes dans le noyau. (Directeur de M&D).*

*« L'appropriation est un processus long et il faut du temps pour que ces acteurs s'agencent ensemble et se mobilisent. Il faut pourtant que ce soient les membres de*

---

75 Ce modèle s'étend peu à peu à la diaspora de la province de Taroudant.

*la diaspora qui s'approprient les réunions le temps que les leaders émergent. A la dernière réunion, on a bien vu que c'est un vieux qui est chibani qui est apparu comme le leader. Dans ce cas, c'est à nous de nous adapter. » (Directeur de M&D).*

### **Un traducteur à la périphérie des relations transmettant ses compétences sans prescrire**

La coordinatrice du projet chargée de cet accompagnement devient la traductrice principale. Elle a développé une relation de travail avec une ou deux personnes représentant les groupes de la diaspora qui souhaitent se constituer en association. Son travail n'était pas d'écrire les projets associatifs mais d'accompagner le processus de création en mettant à profit ces compétences et sa méthodologie.

*« Je peux conseiller mais c'est à eux de faire. Je ne suis pas là pour faire les démarches et réfléchir à leur place. C'est pour ça que le processus est long, qu'il prend du temps et qu'on peut échanger pendant plusieurs semaines ou même plusieurs mois régulièrement avant que les choses soient formalisées. Le but est qu'ils trouvent collectivement l'objet, l'intérêt et le projet de leur association. Parfois ça ne sert à rien de forcer et les gens ne construisent pas d'association. »*

*« Mon but aussi c'est de faire le relai avec les enjeux et les acteurs du territoire au Maroc. On a une vision et une connaissance globale des acteurs et des territoires. Puis on a une connaissance du fonctionnement du développement. On peut mettre en lien. » (Coordinatrice de projet CDS).*

La coordinatrice du projet joue le rôle de traductrice sans jamais adopter une posture de prescriptrice. Les membres de la diaspora sont donc dans l'auto-mobilisation avec l'appui d'un expert qui les accompagne dans leur procédure de structuration.

Dans cette stratégie d'action, la participation des acteurs n'est pas forcée. L'équipe n'impose pas une orientation à suivre aux différents groupes qui se constituent. Les salariés adoptent clairement un rôle d'acteur d'interface que les membres de la diaspora sollicitent lorsqu'ils en ont besoin. C'est la grande différence dans le processus de traduction mené auprès des acteurs communaux et celui mené auprès des membres de la diaspora. Les acteurs communaux sont engagés par des conventions de partenariat dans le projet CDS et donc doivent suivre les engagements contractuels que M&D a établis avec des bailleurs tandis que les membres de la diaspora n'ont pas de rôle à jouer dans la relation contractuelle.

L'auto-mobilisation émerge plus facilement dans ce type de relation entre une ONG experte du développement local et des personnes associées et non pas partenaires d'un projet. De plus, cette auto-mobilisation est collective et donc correspond à une forme d'engagement mutuel (que nous aborderons dans le point 3.2).

### **3.1.3. Former et accompagner les associations de la diaspora dans leur première action favorise davantage le processus de participation**

Ce regroupement en association se renforce dans le cadre du dispositif du programme d'appui aux projets des organisations de solidarité internationale issues de la migration (PRA/OSIM) et l'organisation de la journée des Marocains du Monde (MdM). L'équipe CDS permet dans ces deux cadres de transmettre des connaissances à des membres de la diaspora concernant les pratiques de développement local et ainsi leur donner la possibilité d'avoir des bases dans ce domaine afin de pouvoir dialoguer avec les acteurs concernés (institutions, collectivités locales, populations locales).

1/ La formation et l'accompagnement au montage de projet de développement permet à l'équipe de proposer un renforcement de capacités en matière de gestion de projet local par du savoir explicite.

2/ L'appui à l'organisation de la journée des MdM est un moyen de faire reconnaître les associations de la diaspora au niveau local et de consolider la création d'un lien entre les membres de la diaspora et les acteurs locaux.

#### 1/ La formation et l'accompagnement de projet PRA/OSIM

Dans le cadre du PRA/OSIM, huit associations de solidarité internationale dans la zone d'intervention de M&D sont accompagnées pour la formation et/ou l'accompagnement individualisé au montage de projets. Dans ce cadre, un dispositif de formation est proposé aux associations de MdM se découpant en plusieurs modules : un module qui explique le dispositif PRA/OSIM et les conditions d'éligibilité ; un module sur la gestion de projet de développement local ; un atelier d'écriture des projets.



*Encadré 59 - Présentation du dispositif PRA/OSIM*

Les Marocains du Monde peuvent bénéficier du Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (PRA/OSIM) soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD). Ce dispositif proposé par le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des migrations (FORIM) lance tous les ans un appel à projets de développement local en direction des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'immigration (OSIM). Le dispositif PRA/OSIM donne accès à un co-financement de 15 000 € maximum pour des projets de développement local dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'eau, du développement économique, rural, agricole et social en direction des pays éligibles au Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Des opérateurs d'appui labellisés accompagnent les dossiers et dispensent des formations pour l'écriture et la gestion des projets de développement local. M&D est un des opérateurs d'appui.

*Source : élaboration personnelle.*

Ensuite, un accompagnement des porteurs de projets qui souhaitent obtenir un financement se met en œuvre entre la coordinatrice du projet CDS et les représentants des associations de MdM. Cet accompagnement est renforcé au niveau local avec les acteurs locaux qui sont impliqués dans le projet porté par les MdM.

L'analyse de cet accompagnement correspond selon nous au travail des ONG pour rendre propice une situation d'apprentissage afin que l'auto-mobilisation puisse se produire. En d'autres termes, c'est permettre que l'ancrage social de la situation aboutisse à un apprentissage mutuel entre des parties prenantes d'un projet afin que le projet soit mené dans une logique d'interaction.

Pour cela, la coordinatrice du projet poursuit son rôle de traductrice à travers deux éléments d'apprentissage explicite et tacite :

- Transmettre les règles, les procédures et les outils de la gestion de projet (qui sont déterministes mais obligatoire dans le cadre d'un financement internationale) (correspond à du savoir explicite).
- Apporter ces compétences méthodologiques permettant la participation interactive entre les acteurs de la diaspora et les acteurs locaux (correspond plus à du savoir tacite).

Elle décrit son rôle à partir des attendus d'un opérateur d'appui selon le FORIM :

*« Je dois proposer un appui technique et méthodologique, vérifier que le projet soit de qualité selon les critères du FORIM, mais ça se sont les mêmes que pour M&D. Donc on travaille sur la pertinence du projet, sur la méthodologie employée. Après on doit travailler avec les porteurs de projet sur la mobilisation de partenaires techniques et financiers au Maroc car il faut bien qu'ils comprennent que ce n'est pas eux seuls qui mettent en place un projet. Mais que les projets doivent être*

*construits avec des partenaires sur place qui souhaitent s'y investir et le porter. Après on les accompagne dans le dispositif de suivi financier et opérationnel du projet. Puis au compte-rendu à la fin du projet. » (Coordinatrice du projet CDS).*

*Encadré 60 - L'exemple du projet de la collecte des déchets de la commune d'Arbâa Sahel*

Une association de la diaspora de la commune d'Arbâa Sahel se constitue en 2015 (Horizon Sud). En tant que structure d'appui labellisée aux OSIM en France, une session de formation est organisée par M&D le 22 Avril 2017 à laquelle deux membres d'Horizon Sud participent.

Le message principal véhiculé par M&D repose sur l'idée de co-construction des projets avec les acteurs locaux. C'est à l'issue de plusieurs formations PRA/OSIM, que le projet de collecte des déchets est présenté pour bénéficier du financement PRA/OSIM. Dans ce cadre, une dynamique de co-construction d'un projet entre deux associations et la commune d'Arbâa Sahel se met en œuvre.

*Ce projet est un effort collectif de l'association Horizon Sud, de la commune d'Arbâa Sahel et de notre association partenaire Tifaout Iferda. » (Président de l'association Horizon Sud).*

En effet, pour porter le projet au niveau local, une association de Tifaout Iferda se constitue pour remplir cette mission et pouvoir bénéficier du soutien des forces de la diaspora.

Pour concevoir et mettre en œuvre ce projet, un comité de suivi s'organise, composé de l'association Horizon Sud, l'association Tifaout Iferda et la commune de l'Arbâa Sahel. Des réunions ont lieu entre le président de la commune et l'association Tifaout Iferda au siège de la commune. Ainsi, une séparation des tâches se fait ressentir dans la réalisation de ce projet :

*« Pour réfléchir à la meilleure stratégie possible, le président de la commune de l'Arbâa Sahel avec ses équipes a rencontré des communes qui ont déjà mis en place un système de gestion des déchets solides. Ils se sont rendu compte grâce à ces échanges que prendre un camion en France est très compliqué. Le président de la commune Monsieur Safini en concertation avec les acteurs du projet, l'association Tifaout Iferda et nous, il a choisi de prendre le matériel au Maroc. Après, pour réussir le projet, des journées de sensibilisation de la population locale sont prévues dans les prochains jours. Elles seront faites par l'association Tifaout Iferda, pour initier la population au tri sélectif des déchets. Le comité de suivi est composé de l'association Horizon Sud, l'association Tifaout Iferda et la commune de l'Arbâa Sahel. C'est ensemble que nous prenons toutes ces décisions » (Président de l'association Horizon Sud).*

On constate bien dans cette explication que plusieurs acteurs sont engagés et organisés pour réaliser les activités prévues. Ils trouvent des solutions ensemble pour surmonter les difficultés et faire évoluer le projet dans le sens qui leur semble le plus pertinent.

*Source : élaboration personnelle.*

La dynamique de co-construction du projet a été facilitée par la présence de deux traducteurs (la coordinatrice et le responsable du pôle GAT). Ainsi, la relation et la participation entre les acteurs du territoire et des acteurs de la diaspora sont équilibrées dans ce projet et se manifestent dans tous les aspects et les étapes du projet. Les différents acteurs ont accès au même niveau d'information concernant les techniques de gestion de projet de développement, et ce grâce à l'intervention d'un traducteur en France (avec la coordinatrice) et au Maroc (avec le

responsable du pôle GAT). À plusieurs reprises les acteurs parlent des « merveilleuse » compétences deux salariés de M&D.

*« Heureusement qu'il y a Chloé pour nous apprendre et on la remercie pour tout le travail de réflexion et d'aller-retour avec elle. Elle ne fait jamais les choses à notre place, elle nous explique la logique que nous n'avons pas et nous essayons par nous-mêmes de créer des outils et des choses pour répondre à la fois aux besoins du territoire et aux attentes des bailleurs. Elle nous permet de réfléchir à des choses qu'on ne pensait pas. Au Maroc c'est pareil si on a besoin on peut appeler Massim<sup>76</sup>. Et puis comprendre les outils du FORIM ce n'est pas toujours facile. Chloé elle est merveilleuse. elle déchiffre tout ce qu'ils veulent dire dans leur fiche et tout ce qu'on doit écrire. ».* (Président de l'association Horizon Sud).

Par exemple, l'une des réussites de cet accompagnement est de mesurer que les parties prenantes du projet ont compris qu'il fallait travailler avec tous les acteurs du territoire.

*« La population directe de ce projet est la population de la vallée d'Iferda. Elle a bien accueilli le projet qui est une première dans toute la commune de l'Arbâa Sahel. Des hommes et des femmes ont participé aux campagnes de sensibilisation organisées par l'association partenaire, ils ont également participé aux journées de nettoyage des zones polluées et l'évacuation de dépôts sauvages d'ordures. »*  
(Président de l'association Horizon Sud).

De plus, l'équipe CDS n'intervient pas dans les relations entre les acteurs. Elle n'impose pas de cadre en dehors de celui qui existe par le dispositif PRA/OSIM.

La coordinatrice du projet CDS revient également sur l'accompagnement qu'elle a mené dans le cadre de ce dispositif PRA/OSIM en le comparant aux dispositifs CDS.

*« La différence entre les projets CDS et le PRA/OSIM, c'est que notre but est de former et transmettre à des OSIM la méthodologie de projet et si une association veut présenter un projet pour bénéficier du financement PRA/OSIM, on doit l'accompagner. Donc on n'a pas d'objectif de résultat. Notre but est de former et d'accompagner à la mise en relation des OSIM et des partenaires locaux pour construire un projet de solidarité internationale et de développement local à partir d'une relation entre plusieurs partenaires ici et là-bas. »*

*« Très régulièrement, j'accompagne des associations à consolider leur projet mais au moment de l'appel à financement, on ne présente rien, car ils n'ont pas encore*

---

76 Anonymisation du responsable du pôle GAT.

*un projet abouti dans le sens où parfois ils n'ont pas encore de partenaire sur place avec qui ils ont réfléchi aux modalités du projet. » (Coordinatrice du projet CDS.)*

Ne pas avoir d'objectifs de résultats est pour elle une manière de pouvoir prodiguer un accompagnement différent qui lui permet de transmettre des outils, une méthodologie et une approche du développement local sans précipiter les choses. C'est le moyen de pouvoir laisser la possibilité aux acteurs de prendre le temps de construire des partenariats solides avant de se lancer dans un projet.

Ce cadre permet aux acteurs de développer un engagement collectif pour négocier le sens d'une pratique de développement qu'ils souhaiteraient appliquer sur un territoire (ce qui correspond à l'engagement mutuel). La négociation de sens se formalise entre les membres autour de la définition d'un cadre d'usage et d'un cadre de fonctionnement qu'ils ont eux-mêmes construits (Flichy, 1995, présenté par Chanal, 2000).

## 2/ L'appui à la journée des MdM : une reconnaissance de la diaspora au niveau local

En étudiant les comptes rendus rédigés par M&D de ces différentes journées des MdM (Cf. Encadré 61) sur plusieurs années (de 2015 à 2017), on perçoit une transformation de la relation entre les membres de la diaspora et les acteurs locaux. Si en 2015, on constate encore des pratiques ne permettant pas la création d'un échange entre les membres de la diaspora et les acteurs locaux, on repère qu'en 2017, l'organisation de cette journée s'est profondément transformée.

### *Encadré 61 - La journée des MdM*

Cette journée est instituée par le Roi Mohammed VI en 2003. Célébrée le 10 août, la journée des Marocains du Monde est devenue un rendez-vous annuel pour mettre en exergue le rôle croissant de la diaspora dans le processus de développement au Maroc, ainsi que leurs contributions, leurs réalisations et leurs aspirations. Cette date au cœur de la période estivale est propice à créer des liens entre la diaspora et les acteurs du territoire et à réunir les acteurs autour des questions de développement local.

*Source : élaboration personnelle.*

C'est ce travail engagé entre M&D les acteurs locaux et les membres de la diaspora qui permet une évolution des représentations de la diaspora au niveau local et une transformation des pratiques. Les personnes de l'équipe CDS qui endossent le rôle de traducteur dans l'organisation de cet événement sont le responsable du pôle GAT et le Directeur de M&D.

Ces deux personnes fournissent une fois de plus un cadre méthodologique pour modifier les pratiques dans l'organisation des journées. Et ils jouent les traducteurs entre les différents acteurs afin de faire reconnaître les nouvelles initiatives de la diaspora au niveau local.

*« La journée des Marocains du monde c'est le 10 août. Et cette journée était généralement organisée par des personnes qui n'ont aucun rapport avec la migration. Et chaque année, on nous explique que l'apport de la diaspora est très important pour l'économie, pour les familles et que les migrants rencontrent des obstacles et des problèmes administratifs... et chaque année on nous dit la même chose. On change deux ou trois chiffres et voilà. Maintenant, on voit un grand changement. Avec l'accompagnement de M&D les rapports sont différents. Maintenant, ce sont de vraies journées pour les MdM qui sont organisées. »*  
(Président de l'Association Espoir du Sud).

En août 2017, plusieurs événements ont lieu. La particularité de cette année fut l'implication forte des Associations de MdM (AMdM) dans l'organisation des rencontres et l'institution d'un dialogue structuré entre les collectivités (provinciale et communale) et la diaspora, portant à la fois sur les perspectives d'implication de la diaspora dans le développement local et sur les besoins spécifiques de ses membres (démarches administratives, foncier, etc.). L'autre particularité de cette année repose sur le fait que plusieurs événements se sont déroulés sur plusieurs jours autour du 10 août. Le but étant de permettre aux personnes de pouvoir assister à plusieurs journées de plusieurs communes ou province<sup>77</sup>.

Les associations de MdM acquièrent une nouvelle posture au sein des communes, des villages et des provinces. Les évolutions des relations permettent l'émergence d'initiatives conjointes des MdM, des communes, des associations locales.

*« On compte sur l'association de la diaspora maintenant. Après la journée des MdM, on pense qu'elle va nous aider ici. On a besoin de beaucoup de choses et je pense qu'ils peuvent nous aider. On est en lien déjà avec eux. Maintenant, on va voir ce que nous allons faire ensemble. »* (Fonctionnaire de la commune de Ouijjane).

---

<sup>77</sup> On peut citer, dans ce cadre, la Journée du migrant organisée par la commune d'Arbâa Sahel le 6 août avec l'association de la diaspora Horizon Sud, la journée du 11 août à Anezi avec l'association d'Anezi des marocains résidents à l'étranger (AAMRE), et la rencontre du 13 août à Ouijjane avec la commune et l'Association Ouijjane pour le Développement et la Solidarité (AODS), créé en 2016 dans le cadre de la CDS.

Cette journée devient le symbole de ce renouvellement ou les MdM ne sont pas considérés comme une charge ou une manne financière mais sont des acteurs du territoire qui peuvent mobiliser des ressources.

De plus, les dialogues se transforment, la diaspora se sent entendue et considérée sur le territoire. Elle identifie un changement et se sent plus à l'aise pour s'investir.

*« A une des réunions qu'on a faite notamment l'été à Tiznit avec le Président d'Arbâa Sahel, il y avait plein de réunions à ce moment en 2017. Mohamed<sup>78</sup> préparait la journée et faisait des réunions avec plein d'associations. Il y avait ABD<sup>79</sup> pour l'appuyer. Les gens sont venus s'exprimer, les gens étaient en colère. Ils venaient questionner l'État. On m'a demandé de parler.*

*Le fait que les associations s'emparent des lieux des espaces de la parole c'est assez récent. Avant jamais je n'aurais pu parler comme ça et que ce soit entendu et que ce soit accepté et compris. Et je pense que c'est M&D qui a participé à cette évolution. Ce sont des rencontres et le changement de mentalité insufflé par M&D avec les formations, les échanges, les rencontres. » (Membre de la diaspora de Tiznit et de l'association Espoir du Sud).*

En plus de l'accompagnement de la coordinatrice, les efforts d'intéressement autour du rapprochement entre les membres de la diaspora et les acteurs du territoire renforcent la dynamique d'auto-mobilisation en élargissant ce phénomène aux acteurs du territoire. L'auto-mobilisation se produit entre des membres de la diaspora et des acteurs locaux.

On peut donc répertorier les facteurs d'enrôlement des membres de la diaspora qui permettent une forme d'auto-mobilisation importante dans le développement local :

- Le renforcement de compétences par du savoir explicite est encore un point important qui permet aux membres de la diaspora de pouvoir construire des actions selon les cadres imposés par la gestion de projet, mais qui sont indispensables pour effectuer des projets et des actions de développement.
- L'accompagnement pour construire des projets interactifs entre toutes les parties prenantes concernées favorise la création d'actions collectives impliquant chaque membre dans les processus de décisions et de réflexion.

---

78 Anonymisation d'un jeune très actif dans l'association de la diaspora Espoir du Sud.

79 Anonymisation du Directeur de M&D.

- L'accompagnement dans les espaces d'échanges pour favoriser la traduction entre chaque partie prenante.
- Le rôle du traducteur pour faire reconnaître les actions et le rôle de la diaspora au niveau local renforce le phénomène d'auto-mobilisation en l'ouvrant aux acteurs locaux.

### **3.2. L'analyse des relations au sein des groupes de la diaspora : peut-on parler de CdP ?**

Nous avons remarqué au fur et à mesure de l'analyse du processus de traduction que le regroupement de la diaspora s'apparentait de plus en plus à une communauté de pratique du développement. C'est surtout lorsqu'un groupe de cinq personnes décide de former une nouvelle structure, la coordination Nord/Sud, que nous repérons ce type de relation.

Nous allons présenter l'émergence de l'engagement mutuel, de l'entreprise commune et du répertoire partagé entre les membres de base de cette coordination (3.2.1), trois des conditions d'une CdP.

Ensuite, nous schématiserons la forme de cette communauté et mettrons en lumière la posture de M&D dans l'organisation (3.2.2).

#### **3.2.1. La coordination : une communauté de pratique du développement local**

C'est finalement à travers la traduction 3 que les membres du collectif de la diaspora finissent par vouloir agir de manière autonome dans la construction de relations autour du développement local avec leur territoire d'origine. Selon l'une des membres de ce groupe de base, les réunions se sont ensuite organisées sans M&D et c'est à ce moment-là que l'idée de créer la « Coordination Nord/Sud » émerge.

*« Au début, après les premières réunions du collectif accompagnées par M&D, nous avons fonctionné par des échanges informels entre nous. Mais après l'été 2017, on s'est réunis sans M&D. on a fait deux réunions et on a commencé à parler de la coordination. On s'apercevait qu'on était un petit groupe à être présent aux réunions et aux formations et c'est entre ce petit groupe qu'on a commencé à discuter de la coordination. » (Membres du groupe de base).*

*Cette coordination se construit à l'initiative d'un petit groupe de cinq personnes dont les relations vont se construire selon les principes d'une CdP.*

### **L'engagement mutuel des membres de la coordination Nord/Sud :**

En créant « *une instance de mobilisation collective* » à travers la coordination, ces acteurs composant le groupe de base veulent aller plus loin pour être reconnus comme des interlocuteurs légitimes par les autorités locales pour discuter des conditions de vie de leur territoire d'origine. Le renforcement de ce besoin vient des expériences transmises par M&D et de leur rencontre avec des élus locaux. Les acteurs qui s'engagent et qui créent la coordination Nord/Sud sont aussi membres d'associations de la diaspora destinées à soutenir leurs villages. Le regroupement de ces associations en coordination est pour chacun le moyen de pouvoir bénéficier d'une force collective pour faire vivre son association en partageant des compétences et des bonnes pratiques en matière de développement local.

*« A plusieurs, on peut soulever plus de fonds et construire des projets plus conséquents pour nos territoires respectifs tout en pensant que ça peut servir aux autres. » (Secrétaire général de l'association Espoir du Sud, membre de la coordination).*

*« Ce que l'on veut dans la coordination, c'est l'entraide pour renforcer nos projets respectifs » (Président de l'association AODS, membre de la coordination).*

*« Ces réunions permettent de diffuser les bonnes pratiques et ensuite chacun s'occupe de ses projets. » ; « Si on échange nos compétences, si on connaît des experts, s'il y a une conférence ou s'il doit y avoir une expertise et qu'on mutualise cette expertise dans notre collectif, on peut tous en profiter. » (Membre de la coordination.)*

La volonté de mutualiser des forces et les compétences vient principalement du fait que les associations de ces personnes sont des petites organisations qui ont peu de poids pour pouvoir agir localement. Leurs actions sont principalement orientées vers du transfert de matériel ou du financement d'infrastructure. Or, peu à peu, le message et les pratiques de développement local que porte M&D se diffusent. Les territoires appellent de plus en plus à la mobilisation de compétences qu'à celle de fonds. Dans le cadre de l'accompagnement des PAC, les acteurs de la diaspora et des territoires envisagent leurs actions dans des projets pérennes.

La coordination se présente comme une structure pouvant construire un référentiel de compétences et un espace permettant le renforcement de capacités par une amélioration de leurs pratiques.

On constate dans le discours des membres du groupe de base une vision partagée du rôle de la coordination. Ils s'investissent pour un objectif commun tout en ayant des intérêts personnels dans l'amélioration de leurs compétences.



*« La coordination, c'est vraiment le développement solidaire, c'est se développer ensemble en respectant des bonnes pratiques et des critères de développement durable et solidaire. » (Membre du groupe de base de la CDP).*

*« L'objectif de la coordination, c'est de dupliquer les projets entre communes voisines. La coordination est là pour parler localement là-bas sur place. » (Président de l'association AODS, membre du groupe de base de la CDP).*

*« Plus on est nombreux plus on aura de poids. » (Ibid.).*

*« On veut surtout franchir des portes et ça c'est la coordination qui va pouvoir et le collectif était un peu reconnu mais que pour la province. Et on a essayé maintenant de s'ouvrir un peu plus haut jusqu'à la région. » (Secrétaire général de l'association Espoir du Sud, membre du groupe de base de la CDP).*

L'engagement mutuel est donc bien présent entre ces membres de la coordination. On dénombre cinq personnes très actives que nous considérons comme le groupe de base. Ce sont eux qui fixent les règles de la communauté et qui développent au départ une entreprise commune.

### **L'entreprise commune des membres de la coordination Nord/Sud :**

En effet, une dynamique d'entraide et surtout d'échange de bonnes pratiques se met en œuvre entre ces cinq personnes. L'une des membres du groupe de base parle des autres personnes de ce groupe dans les termes suivant :

*« Il nous a expliqué comment il avait obtenu 200 000 euros et comment il a fait avec le PRA/OSIM. Ces personnes sont prêtes à livrer toutes leurs expériences pour aider d'autres associations. On s'en est rendu compte pendant la formation PRA/OSIM. C'était ça l'objectif du collectif. Et aussi de tester la solidarité. » (Membre de la coordination et du groupe de base).*

*« On fait que copier les associations qu'on fréquente et M&D sur lequel depuis le tout début à chaque fois que j'ai besoin de conseil ou autre j'harcèle Chloé donc honnêtement je pense que c'est par ces biais là qu'on arrive à avancer. En s'inspirant et en s'aidant les uns les autres. »*

*« L'assainissement par exemple on commence par la commune de Ouïjjane puis après on va travailler avec les forces de chacun pour le mettre en place dans d'autres communes. C'est un projet dupliqué pour le faire chez nos voisins. Ceux qui existent déjà avant la création de la coordination et la coordination est là pour qu'on puisse échanger les bonnes pratiques. » (Président de l'association AODS, membre de la coordination et du groupe de base).*

L'entreprise commune se met en œuvre à travers la volonté de connecter les différentes expériences, compétences et connaissances de projet de développement local. Pour mener à bien ce partage de connaissance, les règles de la communauté ont émergé entre ce groupe de base.

Par ailleurs, on remarque à travers ces différentes citations que l'intégration d'une nouvelle personne se justifie à partir du moment où la personne fait preuve d'une volonté de partager son expérience et ses connaissances. Les échanges doivent permettre de réfléchir aux pratiques des individus sur leur territoire d'origine à travers leur association ou en tant que membre de la diaspora. L'exemple de l'association AODS est révélateur d'une influence et d'une amélioration des pratiques notamment en termes de gouvernance.

*« Grâce à la réflexion qu'on mène avec les personnes de la coordination j'ai réfléchi pour mon association. En fait ce que l'on a fait avec le nouveau bureau de l'AODS c'est de créer des commissions où je leur ai demandé de mettre au moins 2 ou 3 personnes pour interagir entre eux et par la suite proposer un projet pas final mais presque. On a plusieurs groupes WhatsApp. Un bureau, un groupe WhatsApp commission et un groupe WhatsApp conseil associatif. Le bureau on a neuf personnes les commissions, on a quinze personnes et le conseil on a toutes personnes qui ont montré un intérêt pour l'AODS. Donc on communique via ces trois réseaux. Donc on essaie de faire via les différentes commissions. On a décidé de créer une association là-bas une filiale AODS. J'ai mes deux gars qui sont sur place qui sont en train de rencontrer une autre association espoir du sud car ils viennent de créer fin 2018 une association. Et donc ils vont leur expliquer les démarches. Puis discuter avec le président de la commune et essayer par la suite de recenser les différents besoins urgents pour la commune ou pour les douars un peu reculés de la commune. On fait que copier nos voisins qui existaient depuis un petit moment et les associations qu'on fréquente et M&D. » (Membre du groupe de base, Président de l'association AODS).*

On remarque ici que les pratiques des membres de la coordination sont très proches de celles véhiculées par M&D. Construire une démarche de développement en collaboration avec des acteurs locaux est une base importante qui se réplique sur les différents territoires.

**Un répertoire partagé construit à partir de la vision de M&D : les fondements du processus identitaire à l'origine de la CdP :**

Le répertoire partagé permet la négociation des significations de l'action et il témoigne de l'engagement mutuel (Wenger, 2005). Il se construit au cours du temps et de l'engagement au sein d'une pratique commune.

On repère que le répertoire partagé de la coordination repose sur la vision du développement local véhiculé par l'équipe CDS, mais surtout il se construit à l'aune d'un phénomène de relation identitaire (au sens de Dameron et Josserand, 2007) qui permet de formaliser la pratique de la coordination. En d'autres termes, les négociations du sens et des significations de l'action de cette CdP découlent de relation identitaire.

En effet, les membres de cette communauté construisent leur relation autour d'un sentiment d'appartenance à un groupe partageant les mêmes valeurs.

Leur groupe (la communauté) développe un engagement, des pratiques et des règles autour de la vision du développement local proposé par M&D. Selon eux, cette vision s'oppose aux anciennes pratiques de gestion du local issues d'un ancien modèle.

*« Les personnes qui ont construit la coordination n'étaient pas totalement satisfaites de ce qui se passait dans le collectif de la diaspora. On s'est rendu compte que la solidarité c'est un truc à bosser. Chacun arrive avec son problème ils ne comprennent pas que d'autres ont le même problème. Et même ABD<sup>80</sup> leur a dit « vous avez le même problème à deux vous serez plus fort que tout seul. ». On voit que des personnes ne sont pas dans la même dynamique qu'Aïcha<sup>81</sup> et moi. On voit que certaines personnes c'est juste pour se mettre en avant.*

*Quand j'ai vu les gens de la coordination maintenant, quoi au moins ceux du bureau, ces gens-là n'ont pas mis leur égo dans l'association. C'est vraiment de la bienveillance. Mais tu n'empêcheras pas les égos. Et c'est ça qui pourrait me décourager avec certaines personnes qui n'ont pas compris qu'il fallait changer et évoluer. » (Ibid.).*

Lorsque nous demandons à l'une des membres de la communauté de pratique comment se construisent les relations au sein de la coordination Nord/Sud, elle nous explique qu'il est important d'arriver à recruter les bonnes personnes, qui « *parlent le même langage pour aller dans la même direction* ».

Ces relations identitaires reconnues par le groupe de base de la coordination Nord/Sud délimitent les frontières de la communauté et fixent les règles pour la négociation du sens de la pratique.

---

80 Anonymisation du directeur de M&D.

81 Anonymisation d'une autre membre de la communauté de pratique.

Cette pratique, ils souhaitent la faire valoir au sein de leur coordination. Ainsi, en bornant les pratiques acceptables et les caractéristiques des personnes pouvant y participer, les membres du groupe de base négocient et construisent leur répertoire partagé.

Des dispositifs, une manière de fonctionner, un certain répertoire autour de la solidarité naît entre ces personnes et permet la négociation de sens de la pratique.

En effet, lors des réunions organisées par les membres du groupe de base et comptant neuf participants réguliers (5 membres du groupe de base et 4 personnes recrutées), les objectifs de la communauté sont négociés, des stratégies sont proposées et des dispositifs sont élaborés pour accompagner l'activité de la communauté.

*« L'objectif de la réunion c'est de discuter des objectifs de la coordination. On a posé des règles comme un plan d'action. Chacune des associations communales doit : 1/ Recenser les compétences dans leur commune. Dans leur village qui est à l'extérieur et qui a des compétences, qui est le plus légitime à faire ça dans le village. On a essayé de trouver des moyens du genre : les associations envoient un document à Rachid<sup>82</sup> et voilà ensuite en 2/ le PAC est en train d'être discutée. Il faut qu'on vienne chacun avec tout ça. Parce qu'on a besoin de tout ça. Et pourquoi ? parce qu'aujourd'hui on a besoin de compétences mais on n'a pas besoin d'argent. 3/ Suivre les formations avec M&D. Ces réunions permettent de diffuser les bonnes pratiques et ensuite chacun s'occupe de ses projets. Ensuite il est important de synthétiser. D'ailleurs Mohamed fait des news letters des synthèses quoi. » (Membre du groupe de base).*

Tâtonner pour trouver une manière de fonctionner participe au processus de négociation. Le groupe de base est confronté à des difficultés de recrutement qu'il essaie de dépasser à travers un processus de réflexion collective :

*« Se concentrer sur les compétences c'est compliqué. Les infos on n'arrive pas à les avoir. Donc comment on fait on a fait des listes d'émargement pour avoir des contacts. On réfléchit à comment mieux communiquer aussi. En fait pour la coordination c'est sûr que ça serait bien de trouver un endroit où on peut se réunir tous. » (Membre du groupe de base).*

Une décision primordiale est prise sur les frais d'adhésion à la coordination.

*« On a décidé que pour faire partie de la coordination l'association doit adhérer 100 euros par an par association. Si une association n'est pas adhérente on ne*

---

82 Anonymisation du secrétaire général de l'association Espoir du Sud.

*pourra pas faire grand-chose pour elle. Pour que la coordination puisse appuyer les dossiers, chercher des finances pour aider à financer un projet et à réaliser ce projet-là. » (Membre du groupe de base, Président de l'association AODS).*

Plusieurs associations du collectif informel précédant la coordination ont adhéré à la coordination, mais ne participent pas aux échanges et au processus de construction de la coordination. Les membres du groupe de base souhaitent, au nom de la coordination, parvenir à recruter de nouveaux membres actifs. Lorsque nous étudions le discours de ces personnes, nous remarquons l'emploi du « nous » et du « eux » qui marque une certaine distinction entre ceux qui appartiennent à la dynamique qui présente les caractéristiques d'une communauté de pratique et ceux qui sont à l'extérieur à travers des relations identitaires.

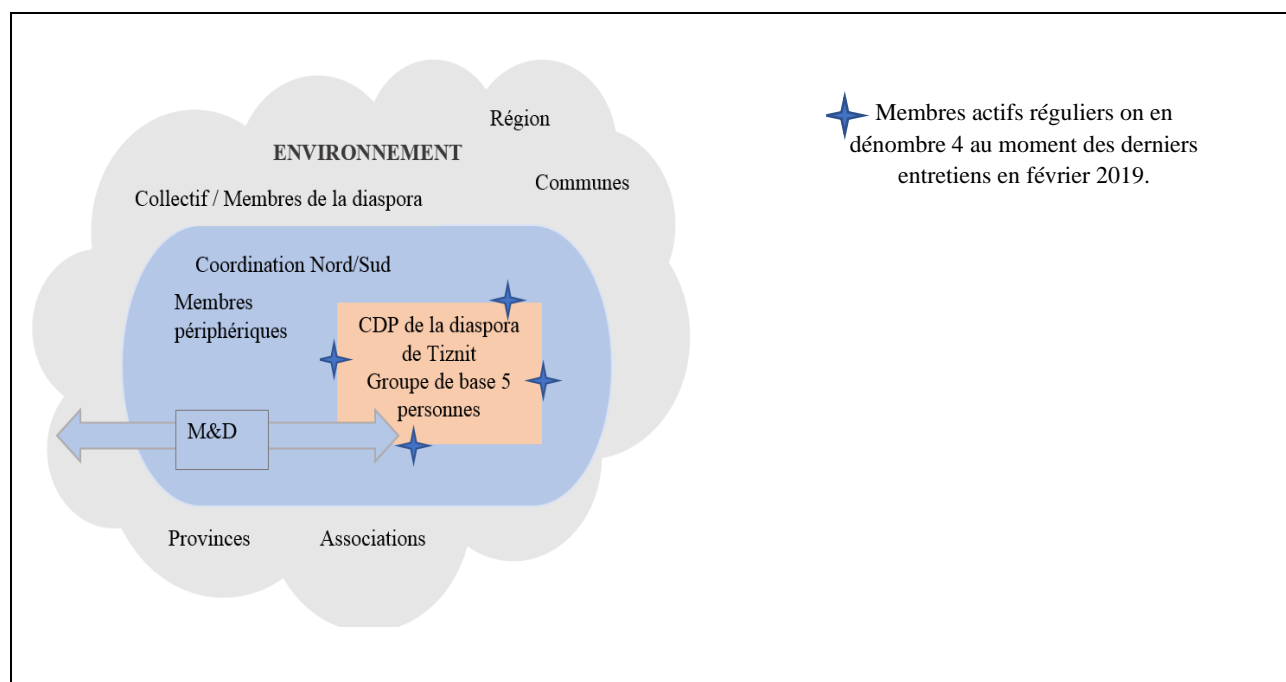
Les dispositifs, les règles et le langage entre ce groupe de base sont des marqueurs de la communauté de pratique.

La littérature sur les communautés de pratique met en avant la formalisation des frontières des communautés. Elles peuvent être réifiées par des marques explicites d'appartenance (comme les titres, les rites, etc.). Elles se manifestent au cœur des participations ou on peut les repérer à partir de la capacité des individus à distinguer l'intérieur et l'extérieur d'une communauté (Chanal, 2000). Dans ce cas précis, ce groupe de base dit avoir compris le fonctionnement durable du développement territorial à partir du message de M&D et du rapport aux institutions. Ces personnes se positionnent comme celles qui prennent les décisions et qui dictent les règles tacites de la communauté. Elles s'opposent ou se positionnent différemment aux personnes qui appartiennent à un « *ancien modèle* ».

### **3.2.2. La forme de la communauté de pratique du développement local : quelle place pour l'acteur d'interface**

En reprenant les travaux de Wenger (1998), nous pouvons comprendre l'environnement et la construction de cette communauté (Cf. Encadré 62)

Encadré 62 - La communauté de pratique dans son environnement



Source : *Élaboration personnelle*

La figure suivante nous permet d'expliquer schématiquement dans quel environnement se situe la communauté de pratique.

Au niveau le plus actif, il y a un groupe de base (un petit groupe de 5 personnes qui partagent des savoir-faire et développent des connaissances avec d'autres membres) (Wenger et *al.*, 2002, p. 56). Ce groupe est composé de cinq personnes qui réussissent à concrétiser une négociation du sens de leur pratique de « développement local solidaire » autour d'un engagement mutuel (à savoir fonctionner en collectif pour pouvoir s'enrichir d'expériences, s'entraider et mutualiser les efforts pour avoir plus de poids sur le territoire) et des artefacts qui conditionnent le fonctionnement de la communauté (recrutement des membres, organisation basée sur le collectif à partir des pratiques de développement local initiées par M&D).

Les membres actifs réguliers participent aux réunions, mais sont moins impliqués dans les prises de décision. Ils sont situés sur la frange du groupe de base. Nous identifions surtout des personnes qui côtoient depuis peu la coordination, mais qui présentent les caractéristiques requises pour intégrer le groupe de base.

Les membres périphériques participent rarement et se concentrent sur les tâches de développement de la pratique officielle (Wenger et *al.*, 2002, p. 56). Dans notre cas ce sont les personnes adhérentes à la coordination qui font partie d'associations de la diaspora et qui ont

aussi bénéficié de l'accompagnement de M&D. Ces personnes adoptent des pratiques de développement proches de la vision de M&D mais ne ressentent pas toujours le besoin de consacrer beaucoup de temps à la dynamique de la coordination. Pour autant, ces membres pourraient entrer dans le groupe central au fur et à mesure, être plus intéressés par les activités de la coordination et finalement y contribuer davantage.

De plus, le lien entre l'environnement et la communauté se fait par l'intermédiaire de l'équipe CDS. Dans le cas de cette communauté de pratique, on identifie bien les difficultés du groupe de base pour intégrer d'autres personnes. De plus, dans le contexte d'une communauté de pratique œuvrant pour le développement territorial, l'environnement est composé d'associations, de collectivités territoriales, de populations, etc. Parvenir à s'intégrer dans cet environnement ne semble pas toujours simple.

Les sollicitations des membres de la communauté formulées à l'équipe CDS pour intervenir à certains moments dans la communauté semblent très importantes pour son émergence et son équilibre. En effet, pour parvenir à dialoguer avec les associations de la diaspora qui font partie du collectif initial, les membres du groupe de base comptent sur l'appui de l'équipe CDS afin de créer des échanges constructifs.

*« M&D est l'association sur laquelle depuis le tout début à chaque fois que j'ai besoin de conseil ou autre j'harcèle Chloé. »* (Président de l'association AODS, membre du groupe de base de la CDP).

*« On fait souvent intervenir M&D lors de réunions ou pour l'organisation d'évènement. C'est à la fois le moyen de bénéficier de l'aide des gens de M&D pour nous expliquer comment faire mais aussi pour que les personnes présentent nous écoutent plus. C'est un moyen d'être légitime. »* (Membre de la coordination et du groupe de base).

De plus, l'équipe CDS est sollicitée pour faciliter le dialogue lorsque la coordination organise un évènement.

Le rôle de l'acteur d'interface ou le courtier selon Wenger (pour parler des personnes) et les objets frontières (pour parler des artefacts) sont importants pour permettre les connexions entre la communauté et son environnement. Nous pouvons même aller plus loin dans l'analyse du rôle de M&D et des artefacts qu'elle crée en disant qu'ils favorisent considérablement la mise en communauté et assurent le lien avec son environnement par la transmission d'une croyance au lien de solidarité possible sur un territoire.

### CONCLUSION SECTION 3

Cette section nous a permis de présenter les réussites du processus de traduction à travers la trad 3.

Ces réussites reposent sur plusieurs facteurs :

- Ne pas connaître préalablement les acteurs amène l'équipe CDS à établir une traduction faisant participer les membres de la diaspora dans les processus de décisions, de réflexions et de mise en œuvre des actions. La légitimité de M&D était donc à construire et dans ce cadre l'équipe CDS met en œuvre un intéressement à partir d'une participation interactive.
- Les dispositifs qui favorisent cette participation sont :
  - Des espaces d'échanges où les acteurs peuvent entrer en négociation. Pour cela, l'équipe joue sur l'ancrage social en fournissant un cadre similaire d'apprentissage à toutes les parties prenantes. Ainsi, étant au même niveau de connaissances les parties prenantes peuvent échanger et négocier le sens de futures actions collectives.
  - Des formations et un accompagnement sans atteindre des objectifs de résultats et dans une logique d'apprentissage collectif. Toute la dynamique s'est co-construite avec ces acteurs sans objectif de traduction spécifique. Les dispositifs d'intéressement ont permis de renforcer les compétences des acteurs dans le développement local afin de leur fournir l'ancrage social nécessaire pour apprendre dans des actions de développement.
  - Porter un discours prodiguant une certaine *affordance*. En proposant une méthodologie de gestion de projet et en apportant des compétences en matière de développement territorial, M&D propose un rôle à la diaspora pour améliorer les conditions de vie dans son territoire d'origine.
- En pratiquant de tels dispositifs, l'équipe CDS fournit les conditions nécessaires pour l'émergence d'un engagement des membres de la diaspora dans une dynamique collective d'auto-mobilisation.
- Nous analysons la formation d'une CdP entre un noyau dur de la diaspora. Cette CdP émerge à l'issue d'un processus d'intéressement poursuivant l'auto-mobilisation. Nous avons pu rendre compte des conditions mises en œuvre par un traducteur pour favoriser



l'émergence de cette CdP et montrer également que les frontières de la communauté se sont construites à travers un rapprochement identitaire.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 8

Ce chapitre visait à montrer qu'en fonction des types de traduction menaient la participation des acteurs peut être différente et ainsi la possibilité de mise en communauté peut être plus ou moins importante.

L'échec de la traduction du schéma de fonctionnement CDS s'explique en effet par un manque de participation des salariés et des parties prenantes dans toutes les phases du projet. Sans cette participation il est difficile de penser pouvoir faire naître des communautés. Les ajustements et l'adaptation de l'équipe CDS sont impossibles dans ce cas où les règles de fonctionnement de cette communauté sont fixées préalablement dans un projet de développement. L'intéressement est donc clairement un échec. En effet, les salariés ne sont pas enrôlés dans la traduction et prescrivent plus que traduisent le schéma de fonctionnement d'une CDS aux parties prenantes. Ces dernières sont donc obligées de répondre aux exigences de ce schéma pour réaliser les objectifs du projet CDS. Aucune forme de communauté n'émerge de cette dynamique.

Toutefois, nous montrons que l'expérience des salariés et de M&D mène à poursuivre des actions plus ouvertes dans le cadre de ce projet CDS. Au-delà du schéma de fonctionnement, qui est considéré par l'équipe comme une approche expérimentale, le projet CDS conduit l'équipe à travailler avec les parties prenantes sur le lien entre la migration et le développement (première étape de problématisation). Ainsi, dans cette perspective, on voit naître deux autres formes de traduction.

L'une est plus encline à la participation mais reste contrainte par le déterminisme du schéma de fonctionnement. Elle se met en œuvre auprès des ADC. Les salariés travaillent avec ces fonctionnaires dans la mise en œuvre du rôle d'Agent de Développement Communal au sein des territoires. En renforçant leur compétence, ces agents parviennent à être enrôlés et développent une relation d'entraide. Toutefois, la participation reste fonctionnelle. Même si le travail entrepris par l'équipe est plus ouvert que dans le cadre du schéma de fonctionnement, le manque de participation des acteurs communaux dans la construction de ce rôle ne va pas permettre à l'équipe et aux ADC de dépasser les contraintes contextuelles des communes. Nous avons surtout démontré que la légitimité de M&D était un handicap à la participation.

L'autre forme de traduction s'est construite de manière beaucoup plus ouverte à la participation. Sans engagement particulier dans une relation de partenariat, aucun objectif de traduction n'est

venu contraindre la forme que devait prendre la dynamique entre plusieurs acteurs. De plus, M&D et les membres de la diaspora se connaissaient peu ou pas. Dans ce cas, la relation et la légitimité de M&D étaient à construire et l'équipe CDS s'est efforcée de créer des espaces pour négocier avec ces acteurs la bonne démarche à suivre pour travailler sur le développement local. Dans cette perspective, la participation des membres de la diaspora et de l'équipe CDS s'est orientée vers une co-construction de la dynamique. C'est de cette manière que l'équipe a pu remplir le rôle de traducteur du développement et a ainsi pu favoriser l'émergence d'une CdP.

# CHAPITRE 9. Discussion générale

---

## Plan du chapitre 9

<b>Section 1. Les contributions théoriques</b> .....	<b>372</b>
1.1. Conceptualisation du processus d'émergence d'une CdP : une discussion de la littérature des CdP et de la traduction .....	<b>372</b>
1.1.1. La création d'une CdP ne peut venir d'un objectif extérieur aux membres de la CdP : contributions aux débats sur le pilotage des CdP .....	<b>373</b>
1.1.2. Les processus d'apprentissage sont au cœur de la logique de création d'une CdP : contribution aux travaux sur les CdP pilotées .....	<b>374</b>
1.1.3. La forme du processus d'émergence d'une CdP : les apports pour la sociologie de la traduction.....	<b>375</b>
1.2. L'auto-mobilisation appréhendée sous l'angle de l'action collective : une complémentarité entre CdP et auto-mobilisation .....	<b>383</b>
1.3. Des contributions pour la gestion de projet de développement : l'approche sociotechnique réinterroge les critères de réussite des projets .....	<b>384</b>
1.3.2. La contextualisation se construit dès la phase de problématisation .....	<b>385</b>
1.3.3. Les leviers de la contextualisation reposent sur le rôle du traducteur dans la production d'apprentissage collectif.....	<b>386</b>
1.3.4. La durabilité d'une démarche a lieu lorsque les parties prenantes participent dans les processus de réflexions et de décisions dans toutes les phases du projet .....	<b>386</b>
1.3.5. La mise en œuvre des projets présente de meilleurs résultats lorsqu'elle poursuit une logique sociotechnique.....	<b>387</b>
<b>Section 2. Les apports méthodologiques et managériaux</b> .....	<b>389</b>
2.1. Nos choix méthodologiques apportent des éclaircissements sur la gestion de projet de développement .....	<b>389</b>
2.1.1. Une recherche qualitative à visée analytique et compréhensive .....	<b>389</b>
2.1.2. Une « recherche embarquée » pour mieux appréhender les pratiques du développement..	<b>390</b>
2.2. Les apports pour le management de projet et le management des CdP .....	<b>391</b>
2.2.1. Les apports managériaux destinés aux organisations de l'aide .....	<b>391</b>
2.2.2. L'apport managérial issu de nos travaux et destinés au pilotage des CdP .....	<b>392</b>
<b>Section 3. Limites et perspectives de la recherche</b> .....	<b>395</b>
3.1. Ouvrir nos résultats et notre recherche à d'autres pans de la littérature.....	<b>395</b>
3.2. Multiplier les études de cas sur la gestion de projet à partir de nos résultats de recherche....	<b>396</b>
3.3. Mobiliser la sociologie de la traduction dans le cadre d'une recherche action .....	<b>396</b>
3.4. Aborder la gestion de projet de développement et la participation dans des démarches interdisciplinaires .....	<b>397</b>

## OBJECTIFS DU CHAPITRE 9

Ce chapitre 9 revient sur un certain nombre de concepts et d'éléments théoriques présentés dans la revue de littérature en cherchant une montée en généralisation à partir des résultats mis en exergue dans les chapitres 7 et 8.

Nous tirerons donc des enseignements théoriques sur ce que nous a appris la lecture du projet CDS. Le fait d'analyser un projet de développement en étant plongée dans une structure telle que M&D, nous a donné accès à un certain nombre de documents et de discours qui nous ont permis d'identifier la construction et l'émergence de ce projet. Ainsi, nous avons pu retracer l'histoire d'une dynamique entre plusieurs acteurs. En mobilisant la sociologie de la traduction, nous avons également pu identifier le rôle et l'importance que les porteurs pouvaient jouer dans le phénomène d'auto-mobilisation des parties prenantes. C'est lorsqu'ils endossent une posture de traducteur, en proposant des apprentissages à chaque partie prenante concernées, qu'ils assurent la participation de celles-ci à la réflexion et aux décisions concernant l'amélioration de leurs conditions de vie. C'est l'ensemble de ces analyses qui nous a permis de mettre à jour le phénomène d'émergence de CdP dans le cadre d'un projet de développement. À partir de ces résultats, il nous semble primordial de discuter à présent les différentes littératures que nous avons mobilisées et d'identifier les apports et les limites de notre travail.

Ce chapitre de discussion se découpe en trois sections. La première s'attache à restituer nos contributions théoriques (**Section 1**). La seconde section précise les apports méthodologiques et managériaux (**Section 2**). Nous développons ensuite les limites et les perspectives de notre travail (**Section 3**).

---

## Section 1. Les contributions théoriques

---

### *Introduction*

En cherchant à analyser le processus d'émergence d'une CdP dans le cadre d'un projet de développement, nous avons pu identifier les mécanismes de traduction effectués par des porteurs de projet pour favoriser le processus d'auto-mobilisation et l'émergence de CdP.

Surtout, la lecture processuelle du projet, nous permet d'analyser en profondeur, les facteurs bloquants ou ceux favorisant le regroupement d'acteurs pour la mise en place d'actions collectives.

À partir de ces résultats, nous présentons nos contributions en trois points. Le premier s'attache à conceptualiser le processus par lequel se construit la CdP : une traduction poursuivant l'auto-mobilisation des parties prenante à travers la mise en œuvre de dispositifs tournés vers l'apprentissage et la participation (1.1). Dans cette partie, nous mettrons en exergue plusieurs contributions théoriques. Le second point, présente des contributions à la littérature sur la participation (1.2) et le troisième à la littérature sur la gestion de projet de développement (1.3).

#### **1.1. Conceptualisation du processus d'émergence d'une CdP : une discussion de la littérature des CdP et de la traduction**

Avant d'entrer dans l'explication des apports théoriques de notre thèse sur le processus d'émergence d'une CdP, nous revenons sur deux contributions théoriques.

Dans un premier temps, nous contribuons au débat sur le pilotage des CdP en affirmant que le processus d'émergence peut difficilement venir d'un objectif fixé par une tierce personne mais qu'un acteur d'interface peut jouer un rôle concret dans le phénomène d'autonomisation (1.1.1).

Dans un second temps, nous contribuons à la littérature sur les CdP pilotées en présentant l'apprentissage comme le processus au cœur de la logique d'émergence d'une CdP (1.1.2).

Dans un troisième temps, nous présenterons la conceptualisation du processus d'apprentissage et discuterons du rôle du traducteur en apportant des contributions à la sociologie de la traduction et à la littérature des CdP (1.1.3).

### **1.1.1. La création d'une CdP ne peut venir d'un objectif extérieur aux membres de la CdP : contributions aux débats sur le pilotage des CdP**

Notre contribution majeure est de considérer qu'une tierce personne peut apporter les conditions nécessaires pour l'émergence d'une CdP mais ne peut interférer dans sa création.

En effet, plusieurs résultats nous permettent de présenter cet apport :

Premièrement, nous démontrons tout au long de l'analyse de nos résultats, que lorsque l'équipe CDS se fixe pour objectif de créer des CdP, elle a tendance à dépasser le rôle d'acteur d'interface en concevant et en déterminant les règles à la place des parties prenantes. Ces mécanismes liés à l'objectif de créer des CdP entraînent un blocage dans l'émergence d'une action collective.

Deuxièmement, nos résultats démontrent que l'équipe CDS a participé au phénomène d'auto-mobilisation de la diaspora. En effet, la structuration d'associations et la mise en collectif ont été accompagnées par l'équipe. Toutefois, c'est le facteur identitaire (au sens de Dameron et Josserand) qui a entraîné l'agencement d'un noyau dur d'acteurs autour d'un engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé. Autrement dit, les traducteurs ont certainement joué un rôle dans l'émergence d'une CdP mais c'est une opposition à un groupe et des pratiques qui ont concrètement entraîné l'émergence de la CdP. Les entretiens que nous avons menés avec les membres de la CdP de la diaspora, laissent à penser que leur mise en communauté ne se serait pas opérée sans cette opposition.

Nous pouvons dès lors considérer que les porteurs d'un projet peuvent contribuer à l'émergence d'une CdP en poursuivant une participation tournée vers l'objectif d'auto-mobilisation des parties prenantes. Néanmoins, nous considérons que le phénomène de CdP reste spontané entre des personnes auto-mobilisées.

Finalement, cet apport rejoint certains travaux sur les CdP pilotées. Si ces derniers ne sont pas clairs sur le processus d'émergence d'une CdP, il n'en demeure pas moins que certains sont explicites sur le management de ces groupes lorsqu'ils suggèrent qu'il soit discret et non interventionniste (Duguid, 2006). Dans le processus d'émergence d'une CdP, nous rejoignons les travaux de Cohendet *et al.* 2003 pour souligner le fait que le rôle du management n'est pas d'imposer un processus formel à la communauté, mais plutôt de « rendre possible » et légitimer son existence, ses activités et ses productions.

La lecture d'un projet qui a pour objectif de créer des CdP dans le cadre d'un projet de développement nous permet de témoigner davantage des limites du management trop important dans le pilotage et surtout dans la création des CdP. En effet, lorsque l'objectif affiché de l'organisation repose sur la création de CdP, le processus de mise en œuvre et les pratiques s'avèrent être des échecs. En revanche, lorsque l'équipe CDS a peu d'objectifs préétablis mais se donne seulement pour mission de favoriser la mise en lien entre des acteurs, la transmission de connaissances et le soutien d'actions collectives, alors les processus d'apprentissage se produisent ainsi que des phénomènes d'auto-mobilisation. Ce n'est que dans ce cadre qu'une CdP a pu émerger.

### **1.1.2. Les processus d'apprentissage sont au cœur de la logique de création d'une CdP : contribution aux travaux sur les CdP pilotées**

Nous revenons sur la littérature initiale des CdP pour confirmer que la motivation d'une personne à participer à une action collective vient d'une volonté intrinsèque d'apprendre et de partager des connaissances (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991, 2001 ; Orr, 1996 ; Wenger, 1998).

Notre travail démontre que c'est avant tout ce rôle que des acteurs extérieurs peuvent jouer dans la création d'une CdP, celui de permettre à des individus d'apprendre et de vouloir compléter leur apprentissage par des interactions avec d'autres personnes. Pour cela, nous soulignons que les acteurs d'interface poursuivent avant tout l'autonomisation des acteurs qu'ils accompagnent. Cet apport, nous semble particulièrement important pour comprendre le processus d'émergence d'une CdP mais aussi pour éclairer le management d'une CdP.

Nous précisons que lorsqu'on admet l'importance des apprentissages collectif et de l'autonomisation des CdP alors les organisations doivent parvenir à lâcher leur emprise qu'elles ont sur le groupe. Le rôle de l'acteur d'interface a dès lors pour finalité de pouvoir se retirer à un moment donné. Le but étant de rendre autonome le regroupement d'acteur (Henri et Lundgren-Cayrol, 2001).

Selon nous, la littérature sur les CdP pilotées est trop centrée sur les entreprises et n'explore pas assez les recherches en ce sens. En effet, dans ces organisations la logique d'action repose sur la performance et la rentabilité. Que ce soient des communautés opérationnelles ou des communautés d'exploitations (Bootz, 2013), les entreprises mettent en œuvre un type de management pour pouvoir un minimum les contrôler afin que ces communautés remplissent les

objectifs de performance de l'organisation. Soit pour optimiser le travail quotidien ou pour produire des idées innovantes, ces communautés doivent répondre à une exigence de la hiérarchie. Même si leur modèle d'organisation est plus souple qu'un groupe projet classique et qu'il respecte certaines des caractéristiques du concept de CdP développé par Wenger (2005), un manager vient néanmoins assurer une forme de contrôle sur la performance de ces groupes d'acteurs.

L'autonomisation n'est donc pas une option poursuivie et fournir les conditions nécessaires pour permettre les apprentissages ne fait pas parti des prérogatives de l'acteur d'interface. Pourtant, nos résultats démontrent que c'est seulement lorsque les gestionnaires d'un projet poursuivent l'autonomisation des parties prenantes qu'ils parviennent à fournir les conditions nécessaires pour l'émergence d'une CdP.

Cette contribution a pu advenir car nous avons exploré le débat sur le pilotage des CdP en nous concentrant sur un domaine de recherche original. En effet, en étudiant un projet dans le cadre du développement la finalité de l'action est différente. L'amélioration des conditions de vie des populations et la durabilité d'une démarche de changement sur un territoire sont les objectifs à atteindre pour les organisations de l'aide. Dans ce champ d'application, on se rend compte que lorsque les acteurs d'interfaces poursuivent une logique d'apprentissage collectif et de participation, l'autonomisation des parties prenantes est plus importante et l'action collective a plus de chance de s'organiser sous forme de CdP.

Mais alors comment une tierce personne peut « rendre possible » et légitimer l'existence d'une CdP ?

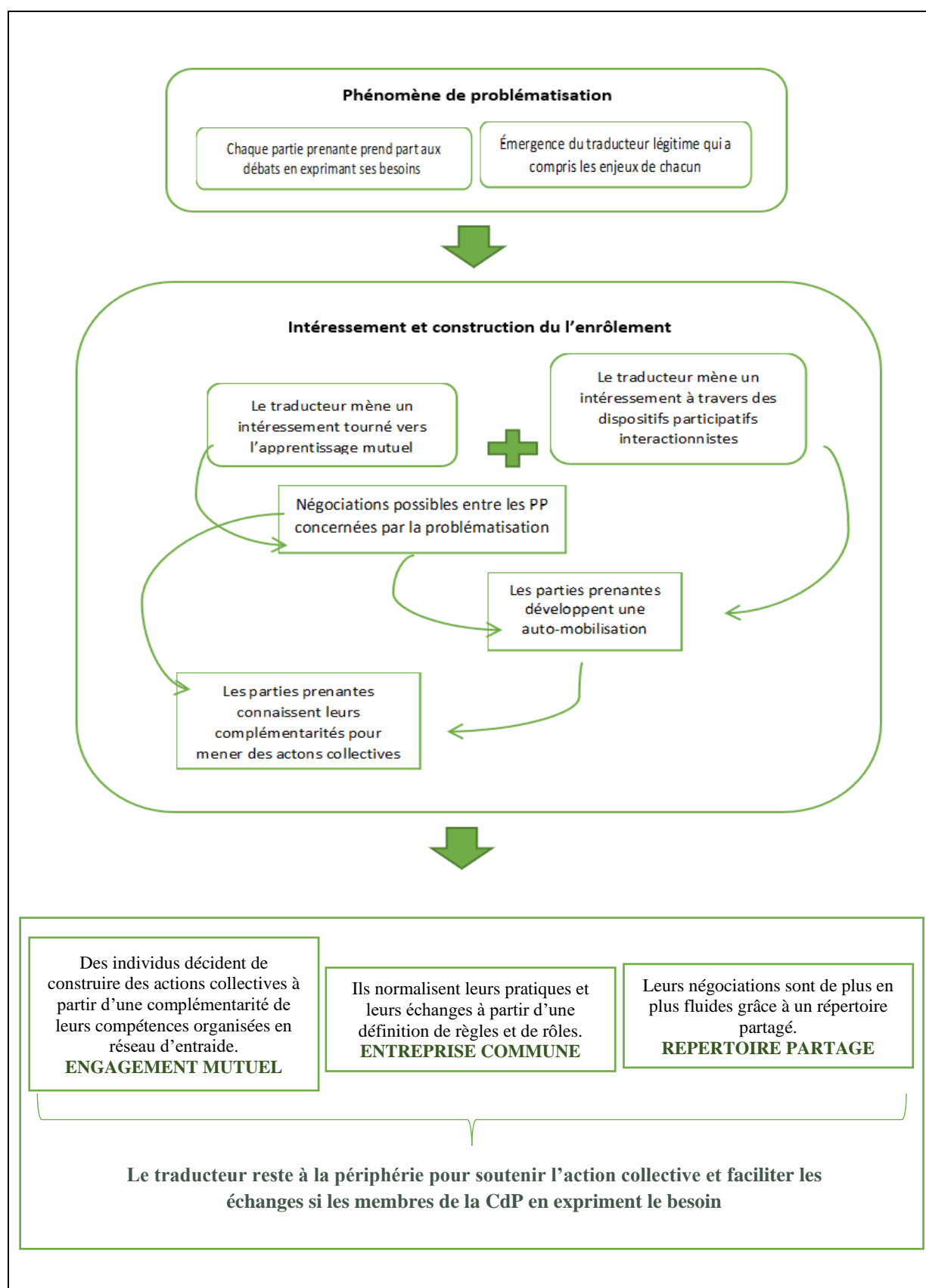
### **1.1.3. La forme du processus d'émergence d'une CdP : les apports pour la sociologie de la traduction**

Notre projet de connaissance était d'analyser si une organisation pouvait parvenir à créer une CdP. Nos résultats de recherche nous permettent de conceptualiser le processus d'émergence d'une CdP à partir des efforts mis en œuvre par des porteurs de projet de développement assumant un rôle de traducteur au sens d'Akrich, Callon et Latour (1988).

Cette traduction prend néanmoins une forme quelque peu différente de ce que présente les sociologues de la traduction. Nous représentons à travers l'encadré 63 la forme que prend cette traduction et le rôle du traducteur.



Encadré 63 - Conceptualisation du processus d'émergence d'une CdP



Source : élaboration personnelle.

Ce processus d'émergence revêt des caractéristiques spécifiques. La mobilisation de la sociologie de la traduction nous permet de comprendre le rôle de plusieurs personnes dans la création de CdP. Au-delà de ce que présente ce schéma nous pouvons surtout préciser des contributions sur la légitimité du traducteur et sur le rôle des traducteurs lorsqu'ils mettent en œuvre une traduction tournée vers l'auto-mobilisation.

### **1.1.3.1. La problématisation point de départ de l'action collective : les apports sur la légitimité du traducteur**

Nous confirmons l'importance de l'étape de problématisation comme point de départ d'une fédération d'acteurs autour d'une problématique commune (Callon, 1986, p. 182). Nous présentons cette étape comme le début de l'engagement mutuel entre des parties prenantes d'un projet. La problématisation est un point essentiel qui n'est pourtant pas éclairé dans la littérature sur les CdP pilotées. Comme si l'engagement mutuel était un phénomène naturel même lorsqu'il est impulsé et régit par une hiérarchie. Nous considérons pourtant que cette étape est cruciale pour construire les bases de l'engagement mutuel. C'est là que les problématiques de chacun apparaissent et que l'identification d'une complémentarité apparaît à travers la formulation d'une problématisation commune. C'est aussi le moment où un traducteur peut émerger afin de favoriser une meilleure mise en lien entre les individus.

Notre apport concernant cette étape repose surtout sur la construction de la légitimité du traducteur. Notre travail, nous permet de contribuer davantage à cette notion de légitimité en expliquant que d'une part elle mérite d'être interrogée tout au long de la traduction et d'autre part, elle ne doit pas empiéter sur la participation des parties prenantes. Nous cherchons à expliquer qu'il est important de veiller à ce que le traducteur ne dépasse pas son rôle lorsque la légitimité qu'on lui accorde est élevée.

En effet, la comparaison des trois formes de traduction nous permet de comprendre que ce n'est pas parce que M&D est reconnue comme légitime pour porter la problématisation, que cette légitimité est maintenue dans une forme linéaire tout au long de la traduction. De plus, en fonction de ce qu'en fait le traducteur, la légitimité n'entraîne pas toujours la construction d'une action collective.

Le temps de la problématisation est présenté dans la littérature comme celui où une clarification s'opère sur tout ce qui unit et sépare les actants liés à une problématique commune (Callon, 1986, p. 182). Dans ce processus, le traducteur joue un rôle crucial car c'est lui qui, en se

soumettant au travail de contextualisation, peut parvenir à comprendre les intérêts de chacun et ainsi formuler un énoncé faisant converger les entités en présence. Cet énoncé peut être hissé au rang de « point de passage obligé » (Callon, 1986) seulement si le traducteur dispose d'une certaine légitimité.

Toutefois, nous considérons que la construction et le maintien de cette légitimité est un processus qui mériterait d'être réinterrogé tout au long du processus d'émergence de la CdP. Dans l'exemple de la domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc (Callon, 1986) nous identifions l'effort d'un processus de légitimation par les traducteurs, notamment à partir du recours à des données chiffrées (graphiques, courbes), prouvant que les Saint-Jacques étaient menacées afin de convaincre les différentes partie-prenantes d'innover sur les modalités d'élevage des crustacés. L'exemple relatif à l'implémentation des briquettes en coton au Nicaragua rend également compte de l'importance de l'objectivation des données pour rendre le problème visible et encourager la problématisation (Akrich et al., 2006). Néanmoins, si cette théorie présente le processus de légitimation à partir des discours et des techniques présentés par un porteur d'innovation, elle est moins explicite sur la reconnaissance progressive de cette légitimité par les parties prenantes et de l'analyse du maintien ou de la perte de légitimité du traducteur au cours du processus.

Dans notre travail, M&D était présenté par les parties prenantes comme la structure légitime pour les soutenir dans la construction d'une nouvelle approche dans la relation entre la migration et le développement. Toutefois, l'administratrice va s'emparer du rôle de traductrice de la problématisation. Si l'association reconnaît la légitimité de cette personne, l'ensemble des parties prenantes ne la considère pas particulièrement comme un traducteur légitime. C'est pourquoi nous soulignons l'intérêt d'analyser la construction des légitimés des différents traducteurs auprès des multiples parties prenantes.

De plus, l'administratrice formule un projet englobant, à première vue, l'ensemble des intérêts des entités présentes. Or à travers ce projet elle va également proposer un modèle d'action déterministe encadré par des règles que les acteurs n'ont finalement pas construites. Pour ceux qui reconnaissent la légitimité de M&D, la remise en question de ce modèle ne va pas s'opérer mais plutôt laisser place à un désintéressement progressif pour le projet CDS. Ici, nous soulignons l'importance d'analyser si le traducteur ne dépasse pas son rôle lorsque la légitimité qu'on lui accorde est élevée.

C'est à travers la dimension de participation que nous pensons pouvoir contribuer à l'analyse de la construction et de la continuité de cette légitimité. En effet, pour vérifier si le traducteur ne dépasse pas son rôle il nous semble important d'identifier s'il fait participer de manière

interactive (Pretty, 1995) l'ensemble des parties prenantes dans la construction du projet. Dans le cas inverse, le traducteur risque de prendre une posture de prescripteur et peut entraver le processus d'action collective, soit parce qu'il n'aura pas anticipé les contraintes que vont entraîner la mise en œuvre du projet pour les parties prenantes (comme c'est le cas pour les ADC) soit parce que les dispositifs qu'il aura créés seront inadaptés aux pratiques des parties prenantes.

### **1.1.3.2. Un intéressement tourné vers l'apprentissage et la participation : les contributions pour les dispositifs d'intéressement**

Dans notre cas d'étude, nous dévoilons que le processus de création d'une CdP ne repose pas que sur les phénomènes d'intéressement et d'enrôlement tel que l'explique la théorie de la sociologie de la traduction. En effet, en poursuivant une logique d'apprentissage, on remarque que les rôles des traducteurs sont quelques peu différents de l'approche d'Akrich, Callon et Latour (1988). Ainsi, en expliquant les pratiques des traducteurs d'un projet poursuivant l'apprentissage, nous pouvons selon nous à la fois contribuer à la sociologie de la traduction et éclairer le processus de création d'une CdP.

Cette contribution apporte une réflexion critique amenant à compléter la littérature de la ST. Selon nous, cette théorie adopte une vision idéalisée des acteurs et n'approfondit pas assez les leviers sur lesquels une personne est intéressée et enrôlée dans une action collective. Nous rejoignons le point de vue de Durand (2017) lorsqu'elle explique que cette théorie est trop synthétique car elle présente les acteurs comme pleinement capables de prendre possession des processus innovants. En effet, Akrich et al., (2006) rapportent des expériences sans indiquer la manière dont est rendu possible le phénomène d'intéressement et d'enrôlement des acteurs. Dans la présentation des résultats, les auteurs mettent en scène des acteurs qui une fois intéressés à la démarche sont capables d'agir dans celles-ci. Pourtant, notre recherche rend compte du fait que malgré l'intéressement des acteurs communaux dans leur rôle d'agent de développement, ces parties prenantes se retrouvent à un moment du projet dans l'incapacité de s'approprier le processus, par manque de « pouvoir d'agir », et que cela bloque leur enrôlement durable.

Selon nous, ce flou théorique pourrait être comblé par un approfondissement du rôle du traducteur : dans l'apprentissage mutuel entre les parties prenantes ; dans la participation interactive de ces parties prenantes.

### **1.1.3.3. L'intéressement passe par des dispositifs permettant un apprentissage entre les parties prenantes**

La traduction suivie par l'équipe CDS joue un rôle selon nous dans ce que Lave et Wenger (1991) appellent l'approche socio-cognitiviste de l'apprentissage. Cette approche nous permet de compléter la dimension d'intéressement à l'œuvre pour l'émergence d'une CdP.

Dans cette approche, Lave et Wenger (1991) considèrent que l'apprentissage se produit lorsque des acteurs sont en capacités d'entrer en négociation. Les auteurs précisent que cette négociation est soumise à trois variables liées au contexte social : (1) l'interdépendance entre l'apprenant, l'environnement d'apprentissage et le milieu culturel ; (2) l'ancrage social et culturel ; (3) le transfert des connaissances. Les auteurs nous précisent également que ces conditions peuvent être favorisées par des personnes extérieures (appelés dans la littérature les traducteurs, acteurs d'interfaces ou courtiers des connaissances) mais aussi des objets.

Nous considérons que cette approche est intéressante pour appréhender au mieux le rôle du traducteur dans le phénomène d'intéressement. Dans notre cas, ce rôle c'est déployé de la manière suivante :

En dispensant des formations sur la gestion de projet de développement et le développement local à chaque partie prenante, l'équipe CDS permet de donner, à chaque personne composant l'environnement d'apprentissage (Lave et Wenger, 1991), les codes, le vocabulaire, les pratiques standardisées et les représentations du milieu culturel (ibid). L'environnement d'apprentissage et le milieu culturel correspondent selon nous aux domaines et à l'environnement dans lequel évolue la problématisation. Dans notre cas, c'est la gestion de projet de développement et le développement local.

En formant les membres de la diaspora à la décentralisation, à la déconcentration du Maroc et en sensibilisant les acteurs communaux à l'histoire de la migration et au rôle de la diaspora, l'équipe CDS permet de faire comprendre à chaque partie prenante les problématiques des uns et des autres. Surtout cela permet de contribuer à ce que chaque acteur se retrouve dans un contexte favorable pour développer un apprentissage collectif puisqu'il aura la capacité d'entrer en négociation avec les autres acteurs liés à la problématisation.

En présentant l'exemple de la commune d'Arbâa Sahel, l'équipe CDS montre des expériences qui fonctionnent et l'apprentissage se développe dans une situation donnée notamment par la réutilisation de connaissances développées dans d'autres situations antérieures.

Nous venons d'expliquer les différents dispositifs qui permettraient de favoriser la négociation entre des individus pour produire un apprentissage collectif. Néanmoins, cette approche ne nous semble pas suffisante pour éclairer le phénomène d' enrôlement des acteurs dans une action collective. Selon nous, le rôle du traducteur doit aussi reposer sur sa capacité à faire participer les parties prenantes.

#### **1.1.3.4. L'intéressement c'est aussi l'art de faire participer**

La sociologie de la traduction (ST) met en évidence que les projets couronnés de succès passent nécessairement par un compromis entre les acteurs concernant le chemin à prendre. Elle souligne également que l'envie de collaborer peut-être favorisée par l'objectivation du problème à traiter. Pour cela, les auteurs de la traduction encouragent l'ouverture de « centres de traduction » (Callon et Law, 1988, p.102), qui correspondent à des espaces d'échanges privilégiés au sein desquels la controverse peut s'exprimer et le processus de traduction évoluer. Toutefois, l'animation de ces espaces, pour les hisser au rang de « centres de traduction », n'est, à notre sens, pas assez explicite dans cette théorie. Nous pointons ici une limite de la ST, qui revendique l'importance des échanges et de l'ouverture de « centres de traduction » entre acteurs pour que le processus de traduction puisse s'opérer, sans outiller davantage les traducteurs qui animent ces espaces. La lecture de nos résultats apporte des contributions aux pratiques de l'intéressement. En d'autres termes, nous contribuons à la ST en présentant les conditions que nous avons repérées pour favoriser l' enrôlement des parties prenantes dans une action collective, une auto-mobilisation et l'émergence d'une CdP.

- Les techniques d'animation, ont joué un rôle important dans l'ouverture aux débats entre plusieurs parties prenantes. La mise en application de cas pratiques, le recours aux sous-groupes et aux *post-it* mais surtout la présentation d'une méthodologie participative dans la construction des PAC, ont permis de dépasser l'organisation classique des échanges entre les membres de la diaspora d'une part et entre la diaspora et les acteurs communaux d'autre part. Ces techniques ont introduit progressivement le dialogue entre les parties prenantes et encouragé l'expression de l'ensemble des points de vue. Ainsi, l'établissement d'un diagnostic collectif entre des parties prenantes qui n'avaient pas l'habitude de coopérer a ouvert la possibilité d'aboutir à des compromis et à la construction d'actions en réponse aux intérêts des multiples acteurs en présence.

- Mettre en œuvre plusieurs formes de centre de traduction. Notre analyse nous a permis d'identifier que les espaces d'échanges étaient nécessaires et pouvaient prendre des formes différentes en fonction de l'avancée du processus.

Ces espaces ont été en majorités organisés par les traducteurs. Ils se présentent sous plusieurs formats (séminaires, réunions, formations). Chacun de ces espaces a joué un rôle spécifique dans l'intensité de la participation des parties prenantes. Par exemple, la problématisation s'est manifestée à l'instar de forums et séminaires que l'on peut caractériser de « forum hybride » au sens de Barthe (2005, p. 116). Ainsi, des profils d'acteurs différents ont pu donner chacun leur point de vue et leur analyse de la situation. Dans ces espaces, les acteurs observent et commencent à faire part des enjeux qu'ils perçoivent individuellement, puis peu à peu, collectivement. La réalisation de séminaires organisés par M&D et de mise en débat durant plusieurs années a permis de favoriser l'engagement mutuel des parties prenantes dans une problématisation collective.

Ensuite, l'exemple de la CdP de la diaspora démontre l'intérêt de mener des actions avec des personnes qui souhaitent s'engager dans une dynamique collective. C'est généralement dans ce processus que l'on identifie les leaders qui deviennent ensuite les porte-paroles de la démarche. Nous avons démontré l'importance de ce rôle dans nos résultats. L'organisation de réunions en groupe plus restreint permet la construction de l'action collective car la participation peut alors se mener de manière plus interactive.

Parallèlement à ces réunions, des dispositifs de formation ont permis aux acteurs d'entrer en négociation et de consolider un engagement émergent, d'approfondir une entreprise commune et de créer un répertoire partagé. Cet espace renforce l'intéressement et la participation des acteurs. D'ailleurs, c'est à partir de ces formations et de ces réunions que les acteurs s'organisent peu à peu indépendamment de M&D.

De plus, la présence de l'équipe CDS a permis une connexion entre les différents centres de traduction ce qui a induit un décloisonnement entre « ceux qui décident » et « ceux qui fabriquent » : condition du succès des démarches innovantes (Callon, 2008). A l'inverse, nous avons noté à quel point l'absence d'espaces d'échanges et de connexion entre les espaces a bloqué le processus de traduction. Nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que le processus de traduction ne doit pas se borner aux frontières de chaque centre de traduction mais gagne au contraire à les traverser pour favoriser le chaînage entre les différents maillons du réseau.

- Le traducteur peut porter un message d' « affordance » pour susciter l'engagement  
 Nous pointons la force de l' « affordance » dans l'émergence d'une CdP. Brougère (2009) utilise le terme *afford* (offrir en français) pour souligner l'importance des situations qui offrent

des occasions de s'engager et de participer. Cette dimension signifie qu'une situation offre quelque chose de nouveau, d'original, de différent par rapport à ce que le participant a connu auparavant. Les traducteurs ou des personnes extérieures peuvent jouer un rôle dans ce phénomène. Néanmoins, c'est avec vigilance que nous formulons cette contribution dans le sens où nous soulignons l'importance que le traducteur n'aille pas trop loin dans ces propositions au risque de dépasser son rôle.

## **1.2. L'auto-mobilisation appréhendée sous l'angle de l'action collective : une complémentarité entre CdP et auto-mobilisation**

Un autre apport de notre thèse propose un angle de vue complémentaire à la typologie de Pretty concernant les formes de participation des parties prenantes locales dans le cadre de projets de développement. À travers la mobilisation de la théorie des CdP et celle de la sociologie de la traduction, notre thèse répond à deux vrais manques dans la littérature sur la participation : (1) celui de comprendre comment se construit l'action collective au sein de groupes auto-mobilisés (2) celui d'identifier le processus par lequel se produit l'auto-mobilisation.

(1) Les travaux de Pretty (1995) offrent une lecture intéressante des différentes formes de participation des parties prenantes dans un projet mais aborde selon nous ce phénomène comme une organisation homogène entre les parties prenantes . L'auto-mobilisation correspond au phénomène où les parties prenantes participent de manière autonome dans l'objectif de modifier les systèmes. Si Pretty (1995) explique que la participation des parties prenantes aux processus de décisions est la clé principale pour obtenir l'auto-mobilisation, l'auteur est moins explicite sur l'engagement des parties prenantes dans une organisation et une action collective. Dans notre travail, nous considérons comme très proche la dimension d'auto-mobilisation et celle de CdP. Ainsi, la CdP nous permet de comprendre l'action collective régissant l'auto-mobilisation. En effet, les dimensions d'engagement mutuel, d'entreprise commune et de répertoire partagé, offre une lecture des relations entre les parties prenantes. Nous pouvons grâce à ces dimensions identifier comment les parties prenantes se structurent et s'engagent autour du développement d'une pratique commune afin de pouvoir modifier les systèmes indépendamment des institutions externes, c'est-à-dire agir de manière auto-mobilisée. En effet, le phénomène de structuration de la diaspora prouve que la formalisation d'une coordination entraîne une reconnaissance plus importante du groupe face aux institutions locales. De plus, l'engagement dans une structuration formelle pousse les individus à approfondir leur engagement, à se questionner sur une organisation et à réfléchir à la complémentarité de leurs compétences pour



pouvoir agir de manière autonome et ainsi avoir un pouvoir d'action sur les structures de l'environnement.

2/ De plus, comme pour les CdP, Pretty (1995) explique que l'auto-mobilisation est un phénomène indépendant des institutions externes mais qu'il peut être favorisé par des acteurs extérieurs comme les ONG. Dans cette perspective, nous avons mis en lumière le rôle d'une ONG externe dans ce phénomène. En plus d'identifier le rôle de cette structure externe sur l'auto-mobilisation, notre analyse permet d'analyser la participation dans une perspective processuelle. Nous faisons ressortir que la participation s'inscrit dans un processus de traduction se découpant en trois périodes correspondantes aux dimensions de la traduction : le temps de la problématisation ; le temps de l'intéressement puis celui de l'enrôlement. Dans le cas où l'auto-mobilisation s'est produite, l'équipe CDS adopte une posture de traducteur positionné à l'interface pour soutenir la dynamique collective et veiller à ce que la participation des parties prenantes s'inscrive dans une logique interactive (c'est-à-dire qu'elle porte sur la réflexion et les prises de décisions dans toutes les phases du projet).

### **1.3. Des contributions pour la gestion de projet de développement : l'approche sociotechnique réinterroge les critères de réussite des projets**

Notre thèse propose une démarche analytique interrogeant le projet de développement sous un angle sociotechnique. Ainsi, nos résultats nous permettent de porter un regard critique face aux travaux dominants sur la gestion de projet de développement.

La mobilisation de la ST nous permet surtout de discuter les approches dominantes détaillant les Facteurs Clés de Succès (FCS) et les critères de réussite d'un projet. Globalement, elle nous permet de réfuter, la logique globale de cette approche dominante qui amène à appréhender les projets à partir d'un modèle détaillé dans un ordre précis et selon des critères prédéterminés.

#### **1.3.1. L'évaluation et l'analyse d'un projet devrait débuter avant l'étape de conception : les apports de la dimension de problématisation**

Khang et Moe (2008) débutent l'analyse de la réussite d'un projet au moment de sa conception. Or, d'après nos résultats, nous montrons à travers l'étape de problématisation qu'un processus d'émergence de l'« idée du projet » existe avant la phase de conception technique mise en

œuvre par les gestionnaires. L'analyse de ce long processus dans lequel se construit l'idée du projet permet pourtant de comprendre les débuts de l'action collective à travers la manière dont les acteurs commencent à se fédérer autour d'une problématique commune. La dimension de problématisation soulève le fait que mettre en œuvre un projet de développement ne peut pas sortir de nul part. Dans notre cas, l'idée de travailler entre plusieurs parties prenantes sur le lien entre la nouvelle génération de la diaspora et les acteurs communaux émerge après plusieurs années de réflexions entre différents acteurs. L'association M&D était présente durant tous ces échanges et devient progressivement la structure légitime aux yeux des parties prenantes pour porter le projet. Ne pas tenir compte de cette étape c'est faire l'économie de l'analyse de l'émergence du traducteur et de la construction des relations entre ce dernier et les parties prenantes.

### **1.3.2. La contextualisation se construit dès la phase de problématisation**

Nous confirmons que la contextualisation est un critère de réussite fondamentale dans la gestion des projets de développement mais nous remarquons surtout l'importance de ce critère bien avant l'étape de la conception du projet. Selon Khang et Moe (2008) le critère principal sur lequel repose l'analyse de la conception est « la compréhension de l'environnement du projet ». Selon nous, évaluer la compréhension du projet au moment de la conception revient à considérer les projets de développement « comme des projectiles » « injectés » (Akrich, 2013) dans la société où l'on constaterait ensuite ses effets. Khang et Moe (2008) fixent des critères qui amènent à considérer le projet comme un objet forcément décontextualisé. Pourtant, les réussites du projet CDS découlent de la capacité de M&D à pouvoir réajuster son action. Cette force repose sur le fait que l'association est présente sur le territoire depuis trente ans et fait évoluer ses domaines d'action en fonction des évolutions du territoire. Lorsque des projets présentent certains échecs, l'association est en capacité de s'adapter et de réajuster ses pratiques. Ainsi, la compréhension de l'environnement est toujours un critère important mais découle d'un processus continu. Nous considérons donc que les porteurs du projet devraient avant tout faire partie de l'environnement du projet.

### **1.3.3. Les leviers de la contextualisation reposent sur le rôle du traducteur dans la production d'apprentissage collectif**

La contextualisation est reconnue dans l'approche dominante comme un FCS central pour la réussite des projets. Un certain nombre de dispositifs sont rendus obligatoires pour garantir la contextualisation des projets. Des diagnostics sont menés suivant des protocoles méthodologiques précis. Nous ne nions pas l'importance de la contextualisation, cependant nous rejoignons les travaux critiques sur les diagnostics participatifs de Lavigne Delville et Mathieu (2000) en considérant que l'appréhension des besoins des parties prenantes peut parfois présenter un biais et ne suffit pas toujours pour construire des projets durables et appropriés pour les parties prenantes .

En effet, nos résultats mettent effectivement l'accent sur l'échec d'un projet respectant la mise en place de ces dispositifs. Le projet CDS, élaboré en majorité par l'administratrice, présente des actions et des dispositifs répondant, à première vue, aux besoins identifiés par les parties prenantes. Même si un diagnostic a été mené, il n'a pas pour autant conduit à une plus grande appropriation du projet. Ce résultat démontre, qu'il est possible que les porteurs de projet mobilisent de manière « superficielle » les dispositifs qui leurs permettent de justifier d'une bonne appréhension de l'environnement et du contexte.

En revanche, lorsque les traducteurs mettent en œuvre les conditions nécessaires pour un apprentissage situé, on remarque une meilleure contextualisation du projet. Les parties prenantes sont en mesure de prendre part à la réflexion et aux prises de décisions, mais surtout d'entrer en négociation pour mener des actions autonomes et collectives.

### **1.3.4. La durabilité d'une démarche a lieu lorsque les parties prenantes participent dans les processus de réflexions et de décisions dans toutes les phases du projet**

Dans le modèle dominant, l'étape de planification est présentée en distinguant séparément les gestionnaires des parties prenantes. Cette distinction se manifeste à travers le FCS qui concerne l'approbation des parties prenantes aux projets proposés par « les planificateurs » (les gestionnaires du projet). En présentant les critères de réussites de cette manière, les auteurs n'intègrent pas les parties prenantes dans l'action de participer à la construction du projet. Dans notre cas, les résultats de l'échec de la traduction du projet CDS démontrent pourtant que lorsque la planification s'est faite sans la participation des parties prenantes dans les processus de réflexion et de décision la durabilité du projet a été un échec. A l'inverse, la dynamique de

co-construction et d'apprentissage poursuivit avec les membres de la diaspora entraîne un phénomène d'auto-mobilisation et une durabilité de la dynamique.

### **1.3.5. La mise en œuvre des projets présente de meilleurs résultats lorsqu'elle poursuit une logique sociotechnique**

Nos résultats nous amènent à démontrer que lorsque les porteurs de projet suivent le cycle opérationnel du projet en fixant des critères de résultats *a priori*, alors la durabilité et l'appropriation de la démarche s'avèrent être un échec. En revanche, lorsque les membres de l'équipe projet ne poursuivent pas spécifiquement des résultats fixés préalablement, leur adaptation aux parties prenantes est plus favorable et la réponse à leurs besoins plus importante. Comme l'expliquait l'un des salariés de M&D, la démarche entreprise auprès des membres de la diaspora s'inscrivait en parallèle du projet CDS. Dans ce cadre, l'équipe CDS n'était pas contrainte de remplir les objectifs de résultats du projet et l'intéressement et l'enrôlement étaient tournés vers l'apprentissage. En effet, l'équipe avait uniquement pour ambition d'accompagner la dynamique des échanges afin d'assurer l'autonomisation des acteurs.

Nous avons pu obtenir ce résultat en mobilisant une analyse processuelle à partir de la ST. Cette théorie offre une lecture du déroulement du projet et non pas seulement de la description des moyens mis en œuvre pour atteindre des résultats prédéterminés (comme c'est le cas dans le modèle dominant). Elle nous permet aussi de formuler plus généralement que des projets qui poursuivraient l'objectif principal de permettre l'apprentissage seraient la clé pour entraîner la durabilité des projets.

## **CONCLUSION DE LA SECTION 1**

Cette section visait à présenter nos contributions théoriques. Nous avons commencé par présenter notre positionnement sur le débat concernant le pilotage des CdP. L'analyse du processus d'émergence CdP nous permet de considérer que la création de ce type de regroupement d'acteurs ne peut venir de l'injonction d'une tierce personne.

Ensuite, nous contribuons à la littérature sur les CdP pilotées en expliquant qu'un acteur d'interface peut jouer un rôle dans ce processus lorsqu'il poursuit l'autonomisation des parties prenantes. Cette contribution, même si elle émerge dans un terrain de recherche précis, peut

selon nous permettre de réinterroger les pratiques de gestion dans des organisations qui souhaitent mettre en œuvre des CdP.

La suite de nos propos s'attachait à développer la conceptualisation du processus d'émergence en détaillant certains éléments de contributions aux littératures des CdP et de la ST.

La légitimité du traducteur ainsi que ces pratiques ont été alimentées par la dimension de participation et d'apprentissage.

Dans un second point, nous avons contribué à la littérature sur la participation en ouvrant les travaux de Pretty (1995) sur une perspective plus processuelle et en analysant les relations au sein des groupes auto-mobilisés.

Enfin, nous avons présenté un certain nombre de critiques sur les modèles dominants de la gestion de projet en argumentant nos propos à partir de nos résultats de recherche. Ainsi, nous proposons une lecture sociotechnique des projets de développement.

## Section 2. Les apports méthodologiques et managériaux

---

### *Introduction*

Notre travail de recherche présente également à notre sens des intérêts méthodologiques et managériaux.

Dans un premier temps nous abordons le plan méthodologique (2.1).

Dans un second temps nous mettons en lumière les apports managériaux (2.2).

### **2.1. Nos choix méthodologiques apportent des éclaircissements sur la gestion de projet de développement**

Le premier apport concerne notre approche qualitative dans la lecture de démarche de développement (2.1.1), le second présente le choix de mener une « recherche embarquée » comme un apport pour réaliser des recherches au plus proche des pratiques des acteurs (2.1.2).

#### **2.1.1. Une recherche qualitative à visée analytique et compréhensive**

Notre travail permet de répondre au besoin de mener des recherches de nature qualitative ayant une visée analytique et compréhensive sur les méthodologies encadrant la gestion de projets de développement. En effet, bien qu'abondante, la littérature sur la gestion des projets de développement se compose de travaux qui, comme le font remarquer Lavigne Delville (2016) ou Olivier de Sardan (1995), ne permettent pas d'expliquer de manière symétrique les pratiques des « développeurs » et des développés. En effet, soit la recherche s'inscrit dans la recherche d'efficacité des interventions de développement en étudiant la pratique des « développeurs » pour trouver les FCS d'un projet. Soit, la littérature s'intéresse à travers des approches constructivistes, aux conséquences des pratiques des « développeurs » sur les sociétés locales. En mobilisant la ST dans ses dimensions processuelle et constructiviste, nous considérons que nos travaux démontrent les apports méthodologiques d'une telle théorie dans l'analyse des projets de développement. Nous rejoignons l'avis de Jacob (2015, p. 42) lorsqu'il explique que « *c'est la sociologie de la traduction notamment, comme l'indique Philippe Lavigne Delville dans son article, qui a permis de débloquent cette situation, en étendant au monde des développeurs l'approche constructiviste réservée au monde des bénéficiaires et leur capacité active à constituer des réseaux (voir sur le sujet K. Donovan, 2014 : 874).* »

### 2.1.2. Une « recherche embarquée » pour mieux appréhender les pratiques du développement

Le niveau d'analyse que nous avons choisi et la posture que nous avons adoptée s'avèrent contribuer aux enjeux présentés par Gasper (1999) – et encore valable aujourd'hui (Lavigne Delville, 2016) – lorsqu'il explique qu'il est urgent d'innover dans les outils et les pratiques de gestion des projets de développement en orientant les recherches sur les pratiques des ONG de développement.

Le choix de mener une recherche embarquée, nous a permis d'étudier de près les pratiques des ONG de développement. Adopter une place particulière au sein de M&D en acceptant différents rôles, nous positionnant ainsi comme une membre à part entière de l'association, présente certains biais mais nous a surtout permis de vivre la gestion de projet de l'intérieur. Notamment, en intégrant la structure et en menant des séjours de recherche à travers le soutien et l'accompagnement de M&D, nous avons eu à faire à l'application de toutes sortes de procédures liées à la gestion axées sur les résultats. Comme pour Brabant (2013) qui a mené une telle expérience, chaque « mission » a nécessité l'écriture de termes de références déclinant les objectifs globaux, spécifiques et les résultats attendus. L'affiliation à une ONG a donc impliqué le respect d'un certain nombre de procédures *a priori* limitatives pour la recherche mais qui s'avère également être une richesse dans la compréhension du travail de technicien du développement. Ce n'est qu'ainsi que nous avons pu tirer des leçons sur la traduction qu'entreprennent les porteurs d'un projet de développement. On a pu étudier l'influence de chaque entité sur le réseau, le poids du contexte dans lequel sont plongés les parties prenantes locales et le contexte lié à la logistique d'un projet d'aide publique au développement.

De plus, la recherche embarquée permet de ne pas suivre le canevas du projet mais d'identifier les effets inattendus et l'histoire de l'intervention au-delà du temps du financement comme le préconise Lavigne Delville (2016). En intégrant une ONG de développement qui existe depuis plus de trente ans sur un territoire, nous avons pu avoir accès aux documents internes et aux discours des nombreux membres que nous avons rencontrés ce qui nous a donné l'opportunité d'aborder le projet dans une temporalité beaucoup plus grande que le simple temps de la convention de financement.

## **2.2. Les apports pour le management de projet et le management des CdP**

Enfin, notre thèse présente également des apports managériaux. Ces apports peuvent être distingués selon qu'ils s'adressent aux institutions publiques de l'aide ou aux ONG chargées de la mise en œuvre des projets (2.2.1) et selon qu'ils s'adressent aux organisations qui ont pour objectif de créer des CdP (2.2.2).

### **2.2.1. Les apports managériaux destinés aux organisations de l'aide**

- Former les parties prenantes locales à la gestion de projet de développement pour assurer l'auto-mobilisation.

Dans le cas des projets de développement, les courtiers du développement (Olivier de Sardan) se retrouvent à endosser le rôle de traducteur puisqu'ils sont les seuls à être en lien avec l'ensemble des parties prenantes (bailleurs, parties prenantes locales, collectivités locales, institutions nationales, etc.). En réduisant la distance relationnelle, c'est-à-dire en intégrant les parties prenantes locales dans la négociation et le lien avec les bailleurs, l'émergence de l'auto-mobilisation est beaucoup plus importante (voir exemple des projets PRA/OSIM). Pour y parvenir, on a rendu compte de l'importance de former les parties prenantes locales à la gestion de projet pour favoriser le lien direct entre population locale et bailleurs.

Ce résultat permet d'affirmer l'importance de retrouver dans les projets de développement des objectifs associés à : l'autonomisation des parties prenantes locales dans la gestion de projet de développement ; dans la relation avec les institutions locales ; dans les outils et les pratiques associés aux démarches de développement. Surtout dans des régions où la majorité des financements liés aux développements viennent de l'aide publique au développement. On pourrait, dès lors, se retrouver dans une autonomisation plus importante des parties prenantes locales puisqu'elles auront acquis les codes et les règles pour mener des projets sans l'intervention d'un intermédiaire.

- Évaluer les projets de développement en intégrant les dimensions de la ST pour parvenir à transformer la méthodologie de la forme projet.

Les résultats méthodologiques que nous apportons dans cette thèse pourraient contribuer à l'analyse des projets de développement mais surtout aux procédures d'évaluation. Dans la lignée des anthropologues du développement de l'APAD, notre approche suggère d'analyser le projet au fil de l'eau en suivant le processus de traduction qui est à l'œuvre. Ainsi, grâce à un



cadre ouvert à l'appréhension des réussites et des échecs du projet et ne se limitant pas au temps de financement du projet, nous avons pu mettre en lumière trois formes de traductions et différents types de résultats du projet. Notamment, nous avons décrit le phénomène d'émergence d'une CdP tandis que le rapport final du projet CDS ne l'aborde pas.

Intégrer les concepts et la méthodologie de la sociologie de la traduction d'un point de vue plus normatif (Pichault, 2013 ; Durand, 2017) serait un moyen de décloisonner l'évaluation des projets aux simples résultats attendus et déterminés *a priori*. En termes opérationnels, nous rejoignons les conclusions de Lavigne Delville (2016, p. 98) dans son étude sur les pratiques de gestion de projet pour l'AFD lorsqu'il explique que « *si la recherche confirmait l'hypothèse selon laquelle un projet durable suppose qu'un réseau sociotechnique ancré dans son contexte soit mis en place et institutionnalisé, cela impliquerait que cet objectif soit plus explicitement mis en avant dans les stratégies opérationnelles, tant en termes d'objectifs des conventions de financement qu'en termes de modalités de formulation et de pilotage de projets.* »

- Étendre les temporalités des projets de développement pour la constitution et l'ancrage de réseau sociotechnique et permettre l'auto-mobilisation.

Lorsque l'on analyse nos résultats dans leur globalité, on se rend compte que les processus d'émergence de l'auto-mobilisation et de la CdP sont extrêmement longs. L'ensemble du processus de changement du lien entre les membres de la diaspora et les acteurs du territoire se construit sur près de 10 ans. L'exemple de l'action globale de M&D sur un territoire nous permet de confirmer l'ensemble des résultats qui affirme que les interventions sont durables lorsque les courtiers du développement sont intégrés dans l'environnement sur le long terme. Ils ont ainsi l'opportunité de réajuster les projets, de suivre dans la durée les dynamiques et de construire leur légitimité auprès des acteurs. Pour les bailleurs de fonds, financer des projets plus longs ou refuser que des intervenants totalement extérieurs aux territoires soient les porteurs de projets serait beaucoup plus pertinent pour permettre des dynamiques de changement durables.

### **2.2.2. L'apport managérial issu de nos travaux et destinés au pilotage des CdP**

- Avoir pour objectif de créer des CdP entraîne le risque que le traducteur ou la hiérarchie étouffe le processus en étant tenté de fixer les règles de la CdP.

Le cas que nous avons étudié démontre que vouloir créer des CdP semble difficile à déterminer avant la participation de plusieurs acteurs dans un processus de problématisation,

d'intéressement et d'enrôlement. Ce n'est qu'à l'issue d'une mise en relation d'acteurs dans une logique de participation et d'apprentissage que l'on peut espérer voir émerger une CdP.

- Privilégier la mise en place des dispositifs qui permettent l'apprentissage collectif.

D'après nos résultats, nous considérons qu'il est risqué que l'acteur d'interface détermine le fonctionnement de la CdP. Pour s'assurer que son rôle ne soit pas dépassé, nous préconisons que la hiérarchie n'ait pas pour objectif de créer des CdP mais plutôt de fournir les conditions pour permettre un apprentissage collectif entre des individus. Ces conditions sont essentielles pour favoriser la possibilité de négociation et donc d'apprentissage collectif.

Pour cela, nous préconisons de mettre en œuvre les dispositifs suivants :

- des dispositifs de formation sur l'environnement de la problématisation (dans notre cas : la gestion de projet de développement),
- des dispositifs sur les différents profils et enjeux de chaque partie prenante
- la présentation d'actions passées similaires sur le même territoire

Un intéressement mis en œuvre en déployant plusieurs dispositifs à travers lesquels on propose des techniques d'animation permettra également de favoriser la participation des acteurs dans l'action collective.

Enfin, proposer des situations originales d'apprentissage pour susciter l'intérêt et l'engagement des individus est une préconisation que nous pouvons effectuer pour les porteurs de projet. Néanmoins, c'est avec vigilance que ces propositions devraient être menées pour ne pas entraver l'auto-mobilisation et l'action collective au profit d'une hiérarchie ou d'objectif de résultat à atteindre.

## **CONCLUSION DE LA SECTION 2**

Nos contributions méthodologiques sont doubles pour le champ du développement. Nous avons démontré l'intérêt de procéder à des démarches qualitatives, constructivistes et processuelles pour analyser finement les pratiques des gestionnaires de projet et ainsi contribuer au mieux à la littérature sur la gestion de projet de développement.

Nous avons ensuite dressé plusieurs préconisations managériales concernant la gestion de projet de développement. Notre implication dans ce domaine d'intervention et notre cas d'étude nous permettent de proposer des contributions aux pratiques des gestionnaires de projet et aux institutions publiques qui régissent les règles de l'aide au développement. Poursuivre l'auto-mobilisation dans tous projets de développement en formant les parties prenantes locales à la

gestion de projet de développement nous semble être primordiale pour une évolution des pratiques. Analyser les démarches dans une perspective sociotechnique permettrait également de comprendre que la temporalité des projets a tout intérêt à être étendue si l'on souhaite soutenir dans la durée les dynamiques des réalités locales.

Enfin, dans un registre plus global, nous avons présenté des contributions managériales concernant le rôle d'un acteur d'interface dans le processus de création d'une CdP. Mettre en œuvre des dispositifs pour tendre vers l'autonomisation des acteurs est l'apport principal que nous avons formulé.

## Section 3. Limites et perspectives de la recherche

---

### *Introduction*

Nous terminons cette discussion sur les limites de notre travail mais surtout sur les perspectives qu'il ouvre. Nous soulignons dans cette section l'importance de poursuivre notre recherche en la complétant par l'enrichissement d'autres travaux théoriques comme les compétences collectives (3.1). Nous montrons également l'importance de multiplier les études de cas afin d'approfondir la validité de nos résultats (3.2). Pour cela, nous présentons l'intérêt que peuvent avoir des recherches actions mobilisant la ST (3.3). Enfin, nous finissons cette section en démontrant l'importance de mener des recherches interdisciplinaires dans le domaine du développement.

#### **3.1. Ouvrir nos résultats et notre recherche à d'autres pans de la littérature**

La première limite et perspective que nous identifions concerne la mobilisation des approches en science de gestion sur le management de projet et des compétences collectives en situation de projet. Investir le champ de la gestion de projet de développement et l'enrichir en mobilisant la théorie des CdP puis éclairer le processus d'émergence d'une CdP en mobilisant la typologie de Pretty et la sociologie de la traduction nous semblait déjà être un travail important. Pourtant, nous reconnaissons l'intérêt de poursuivre notre travail en l'ouvrant à d'autres pans de la littérature. Notamment, nous pointons l'angle intéressant que pourrait apporter les travaux de Krohmer (2005) sur les conditions d'émergence d'une compétence collective ou encore ceux de Chédotel (2004) lorsqu'elle étudie comment se met en place la distribution de rôles au sein d'un groupe de travail réunissant des profils hétérogènes. Ces deux auteurs ont également travaillé sur les règles qui encadrent les compétences collectives afin de favoriser l'organisation d'une équipe (Chédotel et Krohmer, 2014). Selon nous, ce courant de recherche et ces travaux peuvent éclairer et poursuivre notre travail de recherche.

### **3.2. Multiplier les études de cas sur la gestion de projet à partir de nos résultats de recherche**

Une deuxième limite pourrait nous être faite sur le choix d'une étude de cas unique. Plus qu'une limite, nous considérons plutôt que notre recherche est une première étape qui ouvre la perspective d'étendre nos résultats en multipliant les études de cas sur les projets de développement. Nous avons fait le choix de mener une étude de cas unique en intégrant un seul terrain d'étude et en suivant le projet en question sur plusieurs années. Les objectifs théoriques et empiriques que nous nous étions fixés ont orienté ce choix et cette volonté.

Le risque de l'étude de cas unique est de ne pas aller jusqu'au bout de la démarche de validité. C'est pourquoi, il nous semble à présent important d'étendre notre modèle d'analyse à d'autres cas. La construction du processus de notre recherche semble respecter l'ensemble des critères pour qu'elle soit répliquée. Simplement, la préconisation que nous formulons à cet égard est d'inscrire les futures recherches dans le courant constructiviste pour ne pas rendre notre cadre d'analyse déterministe. Nous sommes convaincue que la validité interne et externe dépend avant tout de la cohérence du processus de recherche. Dans ce cas, les objectifs de la recherche, l'inscription dans différents courants théoriques, l'approche épistémologique et méthodologique doivent s'inscrire dans un processus cohérent. Souhaitant avant tout proposer une analyse moins top down des projets de développement, de la construction de la participation et des CdP, la future recherche doit donc adapter et faire évoluer ce cadre au nouveau terrain et à la nouvelle étude de cas choisie. Ainsi, afin de déterminer si l'extension de nos résultats est possible dans d'autres contextes, il faudrait étudier si les connaissances génériques de notre recherche procurent des repères viables et adaptés pour comprendre ces autres situations. Il s'agirait d'une mise à l'épreuve de nos résultats à travers des études de cas ou des recherches actions successives. Des travaux pourraient par exemple être conduits dans d'autres contextes pour étudier si la réalisation d'un projet tourné vers l'apprentissage et la participation favoriserait l'émergence d'une CdP.

### **3.3. Mobiliser la sociologie de la traduction dans le cadre d'une recherche action**

La troisième limite de notre travail est de n'avoir pas pu mener une recherche action afin de tester le modèle de la ST. Nous regrettons l'impossibilité que nous avons eu à mobiliser la sociologie de la traduction comme théorie normative. En s'inspirant de cette théorie, plusieurs auteurs (Rorive et *al.*, 2003 ; Pichault, 2009) ont formulé des modèles d'accompagnement des

démarches innovantes qui incluent la prise en compte des contenus et des contextes. Cette variable leur a permis de réfléchir en amont à des actions permettant la mobilisation des acteurs autour du projet afin de tendre vers sa réussite (Pichault, 2013, p. 127). Dans une approche normative, une recherche action pourrait permettre de tester l'impact de la mobilisation de la ST dans la conduite des projets participatifs et d'identifier des modèles d'évaluation moins déterministes. Pour l'avenir, on pourrait poursuivre une telle approche dans la lignée des travaux de Lavigne Delville (2016). L'objectif est de jouer un rôle dans le changement des procédures et des règles qui conditionnent et encadrent les projets. Notamment, le cadre logique, la fiche projet et le rapport final qui pourraient ainsi être appréhendés au regard de l'apprentissage que le projet a produit et des pratiques de la participation.

### **3.4. Aborder la gestion de projet de développement et la participation dans des démarches interdisciplinaires**

Par ailleurs, nous considérons que nos résultats doivent être complétés par des approches interdisciplinaires pour appréhender plus largement les conséquences de nos résultats en matière de gestion de projet aux regards de plusieurs aspects. Nos travaux peuvent en effet être complétés par des approches en science politique, en anthropologie, ou en sociologie.

Par exemple, nous voyons l'intérêt de combiner notre approche en tenant compte des variables culturelles à partir d'une approche anthropologique afin d'affiner la compréhension des différentes formes de traduction. Comme l'analyse de Charmillot (2007) sur les systèmes lignagers et le rapport des populations locales aux dons, il nous semble primordial d'analyser les formes de traduction et de participation entre des populations locales et les traducteurs d'un projet à partir d'une prise en compte des types de représentations des acteurs du projet. À plusieurs reprises dans notre étude de cas, nous avons eu à faire à des discours nous expliquant que dans la culture marocaine on exprimait difficilement l'opposition. Cet élément est à mettre au centre d'un point de vue anthropologique dans la construction des négociations au sein de projet de développement, notamment lorsque l'idée est de poursuivre une auto-mobilisation des populations locales ou l'émergence d'une CdP. Une approche de la participation sous un angle plus anthropologique permettrait de prendre en compte ces aspects liés à l'ancrage culturel, historique, psychologique et ainsi enrichir l'analyse des processus de gestion.

De plus, nous trouvons important de décloisonner et d'ouvrir les démarches de développement à une lecture interdisciplinaire. Dans cette perspective, Lavigne Delville (2017, p. 64) préconise aussi de regarder les actions de développement au prisme de la sociologie politique ou des

sciences politiques. Cela permettrait de ne pas seulement se centrer sur les processus de gestion à un niveau meso (celui du projet), mais d'appréhender la situation de développement dans sa globalité en analysant ses impacts dans une dimension plus politique.

Par exemple, Cefai et al. (2012) ont identifié et répertorié plusieurs travaux qui font l'ethnographie de la participation en approfondissant le concept de démocratie participative. Ici, ils proposent avant tout une méthodologie qui permet « *de donner de la chair aux modèles qui sont supposés expliquer les « mouvements sociaux » ou les « politiques publiques »* ». Combiner ce type d'approche avec des approches en science de gestion comme la nôtre pourrait être intéressant pour approfondir les mécanismes de la participation. En étudiant la participation à travers sa construction à tous les échelons (dans les instances du haut de décision ; dans les espaces du bas où l'on produit des dispositifs qui favorisent la participation) mais aussi à partir d'une description ethnographique de sa réalisation et sa déréalisation, il serait possible de produire des repères au service d'une ingénierie de la participation.

### CONCLUSION DE LA SECTION 3

Plusieurs limites peuvent être formulées sur notre travail de thèse. Néanmoins, nous avons surtout tenté de présenter dans cette section les perspectives que cette recherche offrait. D'une part, nous considérons que notre travail pourrait être complété par d'autres littératures en science de gestion ou par d'autres disciplines. D'autre part, nous pensons que poursuivre des études de cas de projet de développement pourrait encore améliorer la recherche sur les conditions de l'auto-mobilisation des parties prenantes. Poursuivre des recherches actions en mobilisant la sociologie de la traduction et creuser les apports que peut présenter la théorie des CdP constituent également des perspectives intéressantes.

## CONCLUSION GENERALE

---

Nous venons de présenter le fruit de nos années de recherches doctorales. Notre thèse s'intéressait à la construction d'une CdP dans le cadre d'un projet de développement. Plus précisément, notre travail proposait de comprendre, à partir des dimensions de la traduction et de la participation, comment les membres d'une ONG de développement mettaient en œuvre le projet de créer une CdP. Ainsi, nous avons proposé, tout au long de notre raisonnement, de répondre à la question de recherche suivante : Quelles sont les conditions d'émergence d'une communauté de pratique dans le cadre d'un projet de développement ?

Notre objet de recherche s'est construit à partir d'allers-retours entre la littérature et le terrain. L'intention de départ du projet de connaissance s'est concentrée sur la volonté d'analyser en profondeur les pratiques des gestionnaires de projet de développement et de comprendre comment elles pouvaient avoir un impact sur la participation des parties prenantes et sur la durabilité des démarches de développement. Pour cela, nous avons effectué une étude de cas d'un projet qui semblaient réinterroger le modèle de développement à travers l'objectif de créer des communautés de pratique (CdP).

Cette intention de départ nous a amené à explorer deux littératures, celle sur la gestion de projet de développement et celle sur les CdP.

L'exploration et la mise en lumière de la première littérature nous a permis de nous inscrire dans une perspective critique concernant la gestion de projet de développement. En effet, nous sommes parties du postulat que les projets étaient gérés de manière déterministe et que ces mécanismes entravaient la participation des parties prenantes locales au processus d'amélioration de leur condition de vie. De nombreux travaux ont démontré que les règles et les pratiques qui encadrent les projets empêchent l'émergence de changements durables sur un territoire.

Pour appréhender notre objet de recherche, nous nous sommes ensuite focalisée sur la littérature des communautés de pratiques. Celle-ci, en plus de nous permettre d'analyser notre objet de recherche, nous semblait éclairer la participation sous un angle original. En effet, la théorie des communautés de pratiques présente l'apprentissage sous l'angle d'une participation sociale (Wenger, 1998). À partir de ces fondements nous avons démontré l'intérêt de mobiliser cette théorie pour tenter d'identifier les clefs de réussite d'un projet de développement participatif.

Nous nous sommes efforcée ensuite d'appréhender le courant de recherche sur les CdP pilotées. Nous avons montré qu'avant les années 1990 il était impensable de structurer une communauté



car le propre de ce concept était l'agencement organisé de manière informelle par les membres. En pratique les entreprises ont depuis « forcé le concept » et l'ont transposé dans leurs stratégies managériales. La recherche s'est alors concentrée sur cette évolution organisationnelle et affirme après de nombreuses études de cas que le pilotage d'une communauté peut s'effectuer par un tiers. Notre principale conclusion après l'exploration de cette littérature a été de montrer que l'évolution conceptuelle des communautés de pratiques aux communautés de pratiques pilotées présente encore aujourd'hui des processus ambigus. Si cette évolution offre des catégories pour analyser le pilotage d'une communauté de pratiques pilotée, elle reste plus limitée quant à l'analyse du processus de création.

Ainsi, notre travail s'est intéressé aux mécanismes mis en œuvre pour la création d'une communauté. De plus, la littérature sur le pilotage des CdP est majoritairement menée dans des entreprises. Notre recherche s'est alors attachée à mettre en exergue une analyse de ce phénomène dans une ONG.

C'est au sein de l'association Migrations & Développement que nous avons élaboré et traité ce sujet. Cette ONG franco-marocaine déploie, depuis plus de trente ans, des pratiques de développement local mettant au centre de ses actions la participation des acteurs locaux et des migrants marocains. En 2014, elle décide de s'orienter dans un nouveau projet réinterrogeant son modèle d'action à travers la mise en œuvre de « communauté de développement solidaire ». Ce concept indigène visait le rapprochement entre des individus qui souhaitaient œuvrer pour un développement durable des régions du Souss- Massaa et du Drâa-Tafilalet au Maroc. C'est dans une logique d'apprentissage mutuel et interactif et la création d'une plateforme numérique que l'association souhaitait poursuivre l'émergence de « communauté de développement solidaire ».

Pour répondre à notre problématique de recherche et atteindre les objectifs fixés, nous avons construit un cadre d'analyse articulant plusieurs théories. La sociologie de la traduction en a constitué le socle. Ce cadre nous permettait une lecture adaptée des processus en mettant en évidence les raisons du succès ou de l'échec d'un projet. Cette théorie nous permettait d'accorder une place explicative aux capacités d'intéressement des porteurs d'un projet (Callon, 1986 ; Latour, 2005). Les fondements de la ST se rapprochent également de ceux de la théorie des communautés de pratique et nous semblait permettre d'éclairer le processus d'émergence de regroupement d'acteurs autour d'une pratique commune et d'action collective. Pour ces raisons, nous avons mobilisé différentes dimensions de la ST : la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement. Toutefois, après avoir présenté certaines limites de cette théorie nous avons fait le choix de compléter notre cadre d'analyse en articulant la ST aux travaux de

Pretty (1995) sur la participation. Ainsi, pour éviter d’appréhender la traduction comme un phénomène spontané dès l’instant où un traducteur légitime émergeait, nous considérons qu’il était important d’analyser les pratiques de participation. C’est donc en combinant les dimensions de la ST à celles des CdP et la typologie de Pretty (1995) que nous avons construit notre cadre d’analyse.

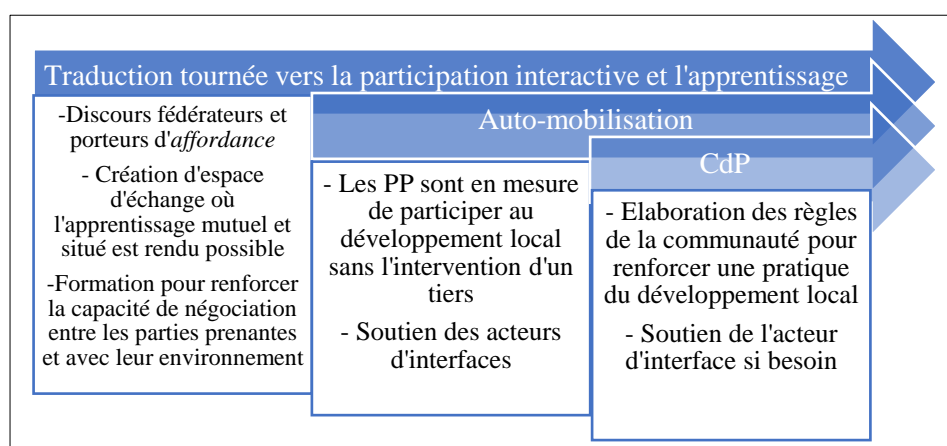
En cohérence avec notre paradigme constructiviste pragmatique et afin de répondre à notre problématique de recherche, nous nous sommes inscrits dans une démarche de recherche « embarquée » et nous avons adopté le mode de raisonnement de l’abduction. Pour étudier au mieux les pratiques des acteurs et appréhender leurs conséquences sur le terrain, nous avons choisi de mener un seul cas. Notre présence au sein de l’organisation dès la phase de conception du projet et plusieurs années après la fin du financement nous a permis d’obtenir de nombreuses données. Nous avons opéré une triangulation des données en ayant recours à plusieurs méthodes de collecte et une analyse à partir d’une grille de codage semi-structurée.

Les principaux résultats de notre thèse

La recherche menée nous a permis de mettre en évidence trois principaux résultats.

Le premier résultat, englobant tous les autres, démontrait l’influence du traducteur et de la traduction sur les processus d’émergence de l’auto-mobilisation et de la construction d’une CdP (Cf. Encadré 64).

*Encadré 64 - Représentation du premier résultat général de la thèse*



*Source : élaboration personnelle.*

Ainsi, nous avons pu tirer plusieurs éléments d'analyse :

Lorsqu'un porteur de projet adopte une posture de traducteur en poursuivant l'objectif de l'auto-mobilisation des parties prenantes alors la création de CdP pouvait émerger.

Poursuivre l'auto-mobilisation revient dans notre cas à permettre aux parties prenantes d'entrer en négociation. Pour cela, le rôle du traducteur a été de former les différentes parties prenantes et mettre en œuvre des espaces d'échange.

Le deuxième résultat découlait du premier. Nous avons ensuite montré l'importance de la participation interactive dans le processus d'émergence d'une CdP. Cette participation interactive a été cependant permise par des processus de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement dans lesquels les traducteurs posaient les bases et un cadre propice au bon déroulement de la traduction. En adoptant une place de traducteur, en portant des discours de changement adaptés aux contextes et aux besoins des CdP (sans l'imposer par de la prescription), et en déployant des dispositifs intégrant chaque partie prenante dans la réflexion et les prises de décisions, les porteurs d'un projet ont pu favoriser les phénomènes d'auto-mobilisation et de CdP.

Le troisième résultat de notre travail concernait l'influence de la légitimité sur le phénomène de co-construction dans le cadre d'un projet de développement. Nos résultats mettaient en lumière l'effet paradoxal de la légitimité. Lorsque la légitimité du traducteur était reconnue par les parties prenantes, elle était le signe d'une appréhension importante des enjeux, du contexte et de l'analyse des besoins par le traducteur. Toutefois, nous avons vu qu'elle pouvait aussi freiner le processus de participation et de négociation dans le phénomène de traduction et ainsi entraver l'enrôlement des acteurs sur le long terme. Ce phénomène s'est produit lorsque les traducteurs ne mettaient pas en place des dispositifs permettant une participation interactive. En présence d'une forte légitimité, cette défaillance de participation entraînait une acceptation d'un rôle par les parties prenantes sans une adaptation de celui-ci à leurs pratiques quotidiennes. L'ensemble de ces résultats, nous ont permis d'apporter un certain nombre de contributions à la littérature. Nous avons conceptualisé l'émergence d'une CdP à travers la présentation du rôle de traducteurs. Ainsi, nous avons pu contribuer au débat sur le pilotage des CdP et surtout contribuer à la théorie de la sociologie de la traduction. C'est principalement sur la construction et le maintien de la légitimité et sur les dimensions d'intéressement et d'enrôlement que nous pensons avoir contribué le plus à la ST. En effet, les approches de l'apprentissage situé et de la participation nous ont permis d'apporter des éclairages supplémentaires sur les processus de traduction. De plus, la mobilisation des CdP pour la lecture d'un projet de développement, nous a offert le moyen de compléter les travaux de Pretty (1995) en mettant en lumière les relations

entre les parties prenantes auto-mobilisées. Enfin, l'ensemble de nos résultats ont approfondis les critiques et les préconisations des anthropologues du développement notamment celles de Lavigne Delville concernant la gestion de projet de développement.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### A

---

Abitbol L., (2012), *Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale : une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières*, Thèse en science de gestion, soutenue le 1ermars 2012.

ACDI (1987). Rapport d'évaluation du projet d'hydraulique villageoise au Togo, Hull, ACDI.

Aggeri F., 2014, « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique », *Le libellio d'Aegis*, 10, 1, p.47–64.

Akrich M., Callon M., Latour B., (1988a), *A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement*, Annales des Mines « Gérer et Comprendre », Juin, p.4-17.

Akrich M., Callon M., Latour B., (1988b), *A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-paroles*, Annales des Mines « Gérer et Comprendre », Septembre, p.14-29.

Akrich M., Callon M., Latour B., (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des mines de Paris, 303 pages.

Akrich M., Callon M., Latour B., 1988, « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 11 & 12, p.4-17 & 14-29.

Akrich, M. (2013). « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », In M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* pp. 109–134.

Albert M-N., & Avenier M-J., (2011), *Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens*, Recherches qualitatives, vol. 2, n°30, p. 22-47.

Alesina A., Dollar D., (2000), « Who Gives Foreign Aid to Whom and Why? » *Journal of economic growth*, Vol. 5, No 1, p. 33-63.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF.Bootz et Schenk, 2009.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F., (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du Seuil, 291 pages.

Andersen ES, Dyrhaug QX, Jessen SA., (2002). Evaluation of Chinese projects and comparison with Norwegian projects. N° 20(8):601–9.

Argyris C., (Ed.), (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : Interéditions.

Assogba, Y. (1988). « Le paradigme interactionniste et le processus du développement communautaire : l'exemple des ONG en Afrique », *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne D'études Du Développement*, pp. 201–218.

Assogba, Y. (1989). « Pratiques participatives des ONG en Afrique : le cas du PHV-CUSO au Togo », *Nouvelles Pratiques Sociales*, pp. 147–164.

Assogba, Y. (1999). *La sociologie de Raymond Boudon: essai de synthèse et applications de l'individualisme méthodologique*. Presses Université Laval. Assogba, Y. (2010). «Étude sociohistorique du développement des communautés locales en Afrique subsaharienne.» *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, PP. 409-433.

Aubert P-M., 2010. *Action publique et société rurale dans la gestion des forêts marocaines : changement social et efficacité environnementale*. Thèse de doctorat, AgroParisTech.

Audet, F. (2018). *Comprendre les organisations humanitaires : développer les capacités ou faire survivre les organisations ?* PUQ.

Avenier M., 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? Abstract », *Management & Avenir*, 43, p.372-391.

AVENIER M.-J. et THOMAS C., (2011), « Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion », Communication à la Journée « Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif », 31 mars, Caen.

Avenier M.-J., Thomas C., 2012, « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? », *Le libellio d'Aegis*, 8(4), p. 13-27.

Avenier, M.-J., Gialdini, L, 2009, Capturer de la connaissance pratique pour élaborer des savoirs académiques : un cadre méthodologique pour étudier la « fabrique de la stratégie », *Cahier de Recherche 03 E4, CERAG UMR CNRS 5820*.

Ayache M., Dumez, H., 2011. Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.

## ***B***

---

Baccarini D. (1999), « The logical framework method for defining project success » *Project management journal*, Vol. 30, No 4, p. 25-32.

- Bako-Arifari, N., & Le Meur, P. Y. (2001). Une anthropologie sociale des dispositifs du développement. *L'évaluation des politiques de développement. Approches pluri-disciplinaires*, Paris, L'Harmattan, 121-173.
- Barthe Y., 2010, "Cause politique et «politique des causes»", *Politix*, n° 3, pp. 77-102.
- Bayard J.-F., *L'Etat en Afrique, La Politique du ventre*, Paris 1989.
- Bebbington A., 2005. Donor-NGO Relations and Representations of Livelihood in Nongovernmental Aid Areas. *World Development* 33 (6), 937-950.
- Belassi, W., Tukel, O.I., 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14 (3), 141–151.
- Berger, P. (1978). *Les mystificateurs du progrès*, Paris, PUF.
- Bierschenk T., "Development projects as arenas of negotiation of strategic groups : a case study from Bénin", in Elwert and Bierschenk, eds., 1988 : 146-160.
- Bierschenk T., 1991. Les projets et les politiques de développement sont-ils des préoccupations légitimes de l'anthropologie ? *Bulletin de l'APAD* 1.
- Bierschenk, T., & de Sardan, J. P. O. (1998). Les arènes locales face à la décentralisation et à la démocratisation. Analyses comparatives en milieu rural béninois. *idem, eds*, 11-51.
- Billé R., 2004. *La gestion intégrée du littoral se décrète-t-elle ? Une analyse stratégique de la mise en œuvre, entre approche programme et cadre normatif*. Thèse de doctorat, Paris, ENGREF.
- Blanchet, K. (2001). « Le développement participatif, entre souhaits et réalité ». *Revue internationale des sciences sociales*, pp. 697.
- Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, Routledge & Kegan Paul, London, (tr. française : *Sociologie de la logique : les limites de l'épistémologie*, Pandore, Paris, 1983).
- Blundo, G. (Ed.). (2007). *Etat et corruption en Afrique: une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers, Bénin, Niger, Sénégal*. KARTHALA Editions.
- Blundo, G., & Le Meur, P. Y. (Eds.). (2009). *The governance of daily life in Africa: ethnographic explorations of public and collective services* (Vol. 19). Brill.
- Bootz, J. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur. *Management & Avenir*, 63(5), 115-139.
- Borzillo S., AZNAR S., Schmitt A. (2011), « A journey through communities of practice : How and why members move from the periphery to the core », *European Management Journal*, Vol. 29, p. 25– 42.

Borzillo S., Probst G., Raisch S. (2008), « The Governance Paradox : Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice », *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

Boudon, R. (1984). *La place du désordre, (Critique des théories du changement social)*, Paris, PUF.

Boukhari, H. M. (1995), *Quelle organisation pour quelle participation*, Méknès : DSVP, ENA.

Bourdieu P., 1980, *Le sens pratique*, Paris : Editions de Minuit.

Bourgeois, E., & Nizet, J. (1997). *Apprentissage et formation des adultes*. Paris : PUF.

Bourrier M., 2017. Conditions d'accès et production de connaissances organisationnelles : quelles possibilités de produire des connaissances contextualisées sur le fonctionnement du système de santé global ? *Revue Anthropologie des Connaissances* 11(4), 521-47.

Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(1) , 171.

Brillon N., 2013, *Bilan des évaluations décentralisées réalisées par l'AFD en 2011-2012*, Ex-post n° 49, Paris, AFD

Brougère, G. (2009). Chapitre 21. Une théorie de l'apprentissage adaptée : l'apprentissage comme participation. Dans : Gilles Brougère éd., *Apprendre de la vie quotidienne* (pp. 267-278). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Brown J-S. et Duguid P., (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, 2:1, 40-57.

Buvat E. (2003). *Les limites du développement participatif face à certains aspects socioculturels en Imerina, par une étude de cas : Ambohimalaza*. [Mémoire de master, IFAID Aquitaine].

## C

---

Callon M. et B. Latour (1990), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte, 390 pages.

Callon M., (1975), *L'opération de traduction comme relation symbolique. Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des sciences de l'Homme, Paris.

Callon M., (1981), *Pour une sociologie des controverses technologiques*, in Akrich et al., (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Mines Paris Tech, p. 135-157.



Callon M., (1986), *Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, L'année sociologique, Numéro spécial « La sociologie des sciences et des techniques », n°36, p. 169-208.

Callon M., Latour B., (1986). *Comment concevoir les innovations ? Clefs pour l'analyse socio technique*, Prospective et Santé, n°36, p. 13-25.

Callon M., Latour B., (2006), *Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?* p. 11-32 in. Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines.

Callon M., Law J., (1988), *La protohistoire d'un laboratoire*, in Callon M., *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, p. 66-116.

Callon, M. (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique (1940/1948-)*, pp. 169–208.

Caratini, S. (2005). Le «projet Alizés-Électrique» ou les paradoxes du rapport de développement. *Autrepart*, (3), 73-95.

CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) (2005), *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, 116 pages.

Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity* », *M@n@gement*, Vol. 3, n°1, p. 1-30.

Chanlat J.F., (2005), *La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques*, in Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management et Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, De Boeck, Chapitre 6, p.160-175.

Charmillot, M. (2008), « *Aider, c'est pas donné !* » *Réflexions sur l'aide et le développement* ». Nouvelle revue de psychosociologie, n°6 : 123-38.

Charnoz O. Severino JM. 2015. *L'aide publique au développement*. Collection Repères. La Découverte.

Chauveau, J.-P. (1994), « Participation paysanne et populisme bureaucratique. Essai d'histoire et de sociologie de la culture du développement », in J.-P. Jacob, P. Lavigne-Delville (éds), *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, Paris, APAD-Karthala-IUED.

Chédotel F., Krohmer C. (2014), *Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas*, @GRH, n°12, p. 15-38.

Chiapello E., Boltanski L., 1999, « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Paris, Gallimard.

Chiapello E., Gilbert P., 2011, « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, 75, p. 1-18.

Claisse F., Balancier P., (2008), *Chapitre 7. Sociologie des sciences : du principe de symétrie à la notion de traduction*, in Jacquemain M. et al., *Epistémologie de la sociologie*, De Boeck Supérieur, Ouvertures sociologiques, p. 143-155.

Cleland DI, King WR. *Systems analysis and project management*. New York: McGraw-Hill; 1983.

Cleland, D. I., & Gareis, R. (1994). *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects* (2nd ed.). USA: The Mc-Graw Hill Companies Inc.

Cohendet P., Roberts J., Simon L. (2010), « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion*, Vol. 35, n°4, p. 31-35.

Collins, H., Yearley, S. (1992), « Epistemological chicken », in : Pickering A. (ed.), *Science as Practice and Culture*, University of Chicago, Chicago.

Constantin. F & Compagnon (2000). *Administrer l'environnement en Afrique*, France, Karthala IFRA, p. 72.

Contu, A., H. Willmott. 2003. Re-embedding situatedness: The importance of power relationships in learning theory. *Organ. Sci.* 14(3) 283-296.

Cook S. et Brown J., (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, 10:4, 381-400.

Cormier Salem M.C., & Chaveau, J.P., & Mollard E. (1999). *L'innovation en agriculture : questions de méthodes et terrains d'observation*. Paris : IRD, p. 169-186 (A Travers Champs).

Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*, 21(5), 363-373.

Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

Cumming G.D., 2008. French NGOs in the Global Era: Professionalization “without Borders”? *Voluntas* 19 (4), 372-394.

## *D*

---

Daele, A. (2009). Les communautés de pratique. *Encyclopédie de la formation*, 721-730.

Dameron S., Josserand E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique : une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°174, p. 131-148.

Daoud, Z. (1997). *Marocains des deux rives*. Editions de l'Atelier.

Daunais S., Zibara L., Beaulieu M., Cohendet P., Moreau B., Simon L. (2010), « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange », *Gestion*, Vol. 35, n°4, p. 47-55.

De Vaujany F-X., (2006), *Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage*, *Management et Avenir*, vol. 3, n°9, p. 109-126.

Dervaux A., Pichault F., Renier N. (2011), L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier, *Journal d'Economie Médicale*, vol.29, n°1, p. 62-73.

Diallo A., Thuillier D. (2004), « The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators », *International journal of project management*, Vol. 22, No 1, p. 19-31.

Dubé L., Bourhis A. et Jacob R. (2005) ; « The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice », *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, N°2, 2005, p. 145-166.

Duguid, P. (2006), What Talking about machines tells us. *Organization Studies*, 27(12), 1794-1804.

Duguid, P. (2008), Prologue: community of practice then and now. In A. Amin & J. Roberts (Eds.), *Community, economic creativity and organization*, (pp. 1-10). Oxford: Oxford University Press.

Dumez H., 2009, « Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion. », *Le Libellio d'Aegis*, 5(3), p. 34-39.

Dumez H., 2011, « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7, 4, p.47-58.

Dumez H., 2013, « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, What is qualitative research? Problems of epistemology, methodology and theorization », *Annales des Mines -Gérer et comprendre*, 112,p.29-42.

Dumez H., 2014, « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? », *Le Libellio d'Aegis*, 10, 1, p.65-68.

Dupoüet O., Parlatier P.-J. (2011), « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ », *Management international*, Vol. 15, n°4, p. 95-108.

Dvir D., Lipovetsky S., Shenhar A., Tishler A. (1998), « In search of project classification: a non-universal approach to project success factors », *Research policy*, Vol. 27, p. 915-935.

## *E*

---

Easterly W., (2003), « Can Foreign Aid Buy Growth? », *Journal of economic perspectives*, Vol. 17, No 3, p. 23-48.

Ebrahim A., 2002. Information struggles: The role of Information in the Reproduction of NGO-Funder Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector quarterly* 31(1), 84-114.

El Harchaoui, A. (2013). *La décentralisation régionale au Maroc* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).

Elbers W. et Arts B., 2011. Comment joindre les deux bouts : les réponses stratégiques des ONG du Sud aux conditions imposées par les bailleurs de fonds. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 177 (4), 713-732.

## *F*

---

Falzon, P., Navarro, C. (1993). Travail collectif et dialogues coopératifs. Communications présentée au colloque "Recherche pour l'Ergonomie". Toulouse, 17-18 novembre 1993.

Farrington J. and Bebbington A., 1993. *Reluctant partners? NGOs, the State and Sustainable Agricultural Development*. Routledge, London.

Ferraton M. et Hobléa F., 2017, «La participation citoyenne au prisme de la gestion de l'eau. Quel rôle et quelle place pour les Parcs Naturels Régionaux français?», *VertigO*, vol.17, n°2.

Flichy P., 1995, *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales : vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris : La Découverte, Série Sciences et Sociétés.

Fondation de France, Handicap international, Assistance au Développement humain, Antananarivo, (1994). *Rapport d'Evaluation Participative du Programme d'Appui aux Initiatives de Quartier, Masoandro (les yeux du jour)*.

Fonds international de développement agricole, FIDA. (2001). *IFAD Annual Report*.

Fowler A.F., 1998. Authentic NGDO Partnerships in the New Policy Agenda for International Aid: Dead End or Light Ahead? *Development and Change* 29 (1), 137-159.

Fox, S. (2000). Communities of practice: Foucault and actor-network theory. *Journal of Management Studies*, 37(6), 853-867.

Froger G., 2006. Significations et ambiguïtés de la gouvernance dans le champ du développement durable. *Monde en développement* 136 (4), 11-28.

## G

---

Garel G. et Midler C., 1995, Concourance, processus cognitifs et régulation économique, *Revue Française de Gestion*, 104, 87-101.

Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.

Garnaud, B., & Rochette, J. (2012). Rôle et limites de l'approche projet dans l'aménagement du littoral à Nador (Maroc). *Revue Tiers Monde*, (3), 169-188.

Garnaud, B., & Rochette, J. (2012). Rôle et limites de l'approche projet dans l'aménagement du littoral à Nador (Maroc). *Revue Tiers Monde*, (3), 169-188.

Gasper D. (1999). « Gestion du cycle de projet : carences et aléas du cadre logique », *Le Courrier*, n° 173, pp. 75-77.

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education (2° ed), 400 pages.

Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further essays in interpretive anthropology*. New York :Basic Books.

Giddens A., (1984). *The Constitution of Society*, Berkeley: University of California Press.

Giovalucchi, F. & Olivier de Sardan, J. (2009). Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs. *Revue Tiers Monde*, 198(2), 383-406.

Girod-Seville M., Perret V., (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart R-A et al., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, Chapitre 1, p. 14-33.

Glaserfeld E-V., (2001), The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, Riegler, vol. 6, n°1-3, p. 31-43.

Goeury, D., « L'enclavement, une contrainte nationale devenue une opportunité mondiale? », *Méditerranée*, 116 | 2011, 107-113.

Gombault A., (2005), *La méthode des cas*, in Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management et Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, De Boeck, Chapitre 2, p.32-64.

Gongla P., Rizzuto C.-R. (2001), « Evolving communities of practice : IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, Vol. 1, n°4, p. 842-862.

Gosselin F., Barlatier P.-J., Cohendet P., Dunlavy P., Dupouët O., Lampron F. (2010), « Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique », *Gestion*, Vol. 35, n°4, p. 36-46.

Guijt, Irene and Shah, Meera (1998), *The Myth of Community. Gender Issues in Participatory Development*, London: IT Publications.

Guillet F. et Leménager T., 2015. ONG d'environnement et organisations publiques d'aide au développement : pression critique, collaboration ou prestation de service ? In L. Mermet et T. Leménager (dir.), *Développement et biodiversité : comment négocier le tournant environnemental ?* Recherches 4, AFD, Paris.

Guillet F., 2011. *Analyse stratégique pour les organisations à finalité environnementale. Le cas d'une ONGE, la Tour du Valat*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Cergy-Pontoise, AgroParisTech.

Guillet, F. (2015). Effets pervers des conditions d'action de l'ONG opératrice de l'aide publique au développement. *Géographie, économie, société*, vol. 17(1), 77-96.

Gu-Konu, E. Y. (1984). «Le développement rural: que recouvrent les mots», Paris, ORSTOM et Laboratoire de Sociologie et Géographie Africaine LA, pp. 483–497.

## *H*

---

Haas P.M., 1992. Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization* 46 (1), 1-35.

Hailey J., 2000. Indicators of Identity: NGOs and the Strategic Imperative of Assessing Core Values. *Development in Practice* 10 (3-4), 402–407.

Hatchuel A., (1994). Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, 99, 109-119.

Hatchuel, A., (2000), *Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective*, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R., Vuibert, Collection FNEGE, chapitre 1, p. 7-43.

Hellinger D., 1987. NGOs and the Large Aid Donors: Changing the Terms of Engagement. *World Development* 15.

Henri F. et Lundgren-Cayrol K. (2001), *Apprentissage collaboratif à distance. Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*, Sainte-Foy, Québec, Presses Universitaires du Québec.

Hildyard N., Hegde P., Wolvekamp P. et Reddy S. (1998), politique de "participation", Unasylva 194, revue internationale des forêts et de l'industrie forestière, 1998/3<sup>o</sup> trim., vol 49, FAO, p.26 et 34.

Hogg M., Hains S. (1998), « Friendship and group identification : a new look at the role of cohesiveness in groupthink », *European Journal of Social Psychology*, vol. 28, n° 3, p. 323-342.

Hogg M.A., Abrams D. (1999), *Social identification : a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge.

Hogg M.A., Terry D.J. (2000), « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 121-141.

## J

---

Ika L.A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets ? *Management Avenir*, (2), 165-182.

Ika L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2009. Project management in the international development industry: the project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business* 3 (1), 61–93.

## J

---

Jacob, J. P. (1998). L'enlisement des réformes de l'administration locale en milieu rural africain. La difficile négociation de la décision de décentraliser par les Etats et les intervenants externes. *Bulletin de l'APAD*, (15).

Jacob, J. P., & Lavigne Delville, P. (2016). Comprendre la trajectoire des interventions de développement : processus d'acteurs dans trois projets d'eau potable (Burkina Faso, Haïti, Ghana): rapport final de la recherche.

Jacquet P., Severino J-M. (2004), « Prêter, donner : comment aider ? », *Revue d'économie financière*, p.1-24, juin.

Jaffré Y. & Olivier de Sardan, J.-P. (2003). *Une médecine inhospitalière. Les difficiles relations entre soignants et soignés dans cinq capitales d'Afrique de l'Ouest*, Paris, Karthala.

Johansson S., 2003. Independent Movement or Government Subcontractors: Strategic Responses of Voluntary Organizations to Institutional Processes. *Financial Accountability & Management*, 19 (3), 209-224.

Josserand E., Saint Léger B. DE (2004), « Les difficultés pratiques des communautés de pratique », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS.

Journé B., (2005), *Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ*, Finance Contrôle Stratégie, vol. 8, n°4, p. 63-91.

Journé B., (2012), *Collecter les données par l'observation*, in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2012, Pearson Education (2<sup>e</sup>ed), Chapitre 4, p. 166-206.

## *K*

---

Kaldor, M. (2000), *Cosmopolitanism and Organised Violence*, paper prepared for Conference on 'Conceiving Cosmopolitanism', 27-29 avril, Warwick.

Khang, D.B., Moe, T.L., 2008. Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework. *Project Management Journal* 39 (1), 72–84.

Kuhn T., (1962), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 284 pages.

## *L*

---

Lacroix Thomas, « L'engagement citoyen des Marocains de l'étranger », *Hommes & Migrations*, 1256, 2005, p. 89-102.

Lacroix, T. (2003). *Espace transnational et territoires. Les réseaux marocains du développement*. Thèse de Doctorat.

Lacroix, T. (2009). Le développement au carrefour des exils marocains. *Christophe Jaffrelot et Christian Lequesne, Lenjeu mondial. Les migrations*, Paris, Presses de Sciences-po, *L'Express*, 253-259.

Lacroix, T. (2009). Transnationalism and development: The example of Moroccan migrant networks. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 35(10), p. 1665-1678.

Lahoussaine, J., & Bourron, Y. (2011). *Jamal : un migrant acteur du développement : la revanche du territoire*. Publisud.

Latouche, S. (1982). L'impérialisme précède le développement du capitalisme. *Temps (Les Modernes Paris)*, 39(434), 515-538.

Latouche, S. (1991), *La planète des naufragés, Essai sur l'après développement*, Paris, Éditions La Découverte, p.11.

Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

Latour B., (1985), *Les « vues » de l'esprit. Une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques*, in Akrich et al., (2006), *Sociologie de la traduction*. Textes fondateurs. Mines Paris Tech, p. 33-69.



Latour B., (1988), *Le Prince : Machines et Machinations*, in Akrich et al., (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Mines Paris Tech, p. 87-108.

Latour B., (2005), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La Découverte.

Latour B., (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des mines de Paris.

Lave J. (1988), *Cognition in Practice : Mind, Mathematics, and Culture in everyday life*, Cambridge University Press.

Lave J. (1993), "Situated Learning in Communities of Practice", dans Resnick L.-B., LevineGreeno et Moore, (1993).

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.

Lavigne Delville P.L. (2009) ,« Conceptions des droits fonciers, récits de politique publique et controverses. Les Plans fonciers ruraux en Afrique de l'Ouest », in Jean-Philippe Colin, Pierre-Yves Le Meur et Éric Léonard (dir.), *Les politiques d'enregistrement des droits fonciers. Du cadre légal aux pratiques locales*, Paris, Karthala : 69-103.

Lavigne Delville Philippe. (2016). Comprendre la trajectoire des interventions de développement : processus d'acteurs dans trois projets d'eau potable (Burkina Faso, Haïti, Ghana) : rapport final de la recherche. Paris (FRA) ; Montpellier : AFD ; IRD, p. 125.

Lavigne Delville, P. L. (2012). Affronter l'incertitude ? *Revue Tiers Monde*, (3), 153-168.

Lavigne Delville, P. L. (2015). Temps des politiques, temps des projets : confusion des temporalités et contradictions institutionnelles dans la réforme foncière au Bénin (2005-2015).

Lavigne Delville, P.L. (2011). Pour une anthropologie symétrique entre « développeurs » et « développés ». *Cahiers d'études africaines*, 51(202-203), 491-509.

Law J. (1999), « *After ANT : complexity, naming and topology* », in Law J., Hassard J., "Actor Network Theory, and After", Oxford, Blackwell, p.1-14.

Le Moigne J. L., 2001, « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant », *Revue du MAUSS*, no 17, 1, p.197-223.

Le Moigne J. L., 2012, *Les épistémologies constructivistes : « Que sais-je ? »*, n 2969, Presses universitaires de France.

Lecomte B. J., 1986. *L'aide par projet : limites et alternatives*. Centre de développement de l'OCDE, Paris.

Lewis, D., & Mosse, D. (Eds.). (2006). *Development brokers and translators: The ethnography of aid and agencies*. Kumarian Press.

Lewis, D., & Mosse, D. (Eds.). (2006). *Development brokers and translators: The ethnography of aid and agencies*. Kumarian Press.

Lilin, C. (2009). Du nord au sud : prudence et sens du jeu dans la gestion de projet. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 95(1), 46-55.

Lim C.S., Zain M. (1999), « Criteria of project success: an explanatory re-examination », *International journal of project management*, Vol. 17, No 4, p.243-248.

Long N., *Encounter at the interface. A perspective on social discontinuities in rural development*, Wageningen, 1989.

Long, N., & Long, A. (Eds.). (1992). *Battlefields of knowledge: the interlocking of theory and practice in social research and development*. Routledge.

Lorino P., 1996, *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Paris : Editions d'Organisations.

Luik, J. (2005), "The Millennium Development Holes", *Nature*, vol. 446, 347.

## *M*

---

Madaule, S. (2005). « L'aide publique au développement », *Le développement en projets, Conception-Réalisation – Études de cas*, France, L'Harmattan, 265 p.

Martinez, H., 2009. *L'aide publique au développement française : analyse des contributions multilatérales, réflexions et propositions pour une plus grande efficacité*. Premier ministre, Secrétariat d'État à la coopération et à la francophonie, Ministère des affaires étrangères et européennes, Paris.

Mawdsley E., Townsend J.G., Porter G. and Oakley P., 2002. *Knowledge, Power and Development Agendas: NGOs North and South*. INTRAC, Oxford.

Mbengue A. & Vandangeon-Derumez I., (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », communication à la conférence de l'AIMS, mai 1999.

Mcdermott R. (2001), "How to design live community events", *Knowledge Management Review*, Vol. 4, n° 4, septembre-octobre.

Mcdermott T R., Archibald D. (2010), "Harnessing your Staff's Informal Network", *Harvard Business Review*, March, p. 1-7.

Meister A. (1977), *La participation pour le développement*, Les Editions Ouvrières, Paris.

Midler C., 1993, *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris : Interéditions.

Miles M.B., Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Moisdon J-C. et Weil B., 1992, « Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule », Cahiers de recherche du CGS, 3, Paris : Ecole des Mines.

Morin E., (1990), *Sciences avec conscience*, Edition Seuil Point Sciences, 315 pages.

Morin E.,(1977). *La Méthode*, Tome 1 : La nature de la nature, Paris : Seuil.

Mosse, D. (2005). 4. 1 Global Governance and The Ethnography Of International Aid. *The aid effect: Giving and governing in international development, 1*.

Muhirwa, J.-M. 2008. Performance des projets d'enseignement à destination des pays du sud. Distances et savoirs, 1(6), 117-142.

Munns, A.K., Bjeirmi, B.F., 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management* 14 (2), 81–87.

Murihti, N. and Crawford, L. (2003) « Approaches to project management in Africa : implications for international development projects », *International Journal of Project Management*, vol. 21, n° 5, p. 309-319, ISSN 0263-7863.

## *N*

---

Naguib N. et Menet L., 2005. *Les ONG françaises et les Financements institutionnels internationaux : Pratiques et besoins d'appui*. Rapport d'étude du groupe de Travail sur les Financements Internationaux de la Commission Financements et Renforcement Institutionnel (COFRI) de Coordination SUD.

Nair S. (1997), *Rapport de bilan et d'orientation sur la politique de codéveloppement liée aux flux migratoires*. Paris : Premier Ministre.

Najam A., 2000. The four C's of Third-Sector-Government Relations: Confrontation, Co-Optation, Complementarity, Cooperation. *Nonprofit Management and Leadership* 10 (4), 375-396.

Narayan, Deepa and Srinivasan, Lyra (1994), *Participatory Development Tool Kit*, Washington: World Bank.

Naudet, J. D. (1999). « Trouver des problèmes aux solutions : 20 ans d'aide au Sahel », Paris, OCDE.

Nelson, J. (2012). L'histoire du développement revisitée : mesurer pour gérer : History Revisited: Measurement for Management in Development. *Revue d'économie du développement*, vol. 20(4), 49-65.

Ngirumpatse, P. (2014). "Appropriation" des processus de développement par les pays en développement ? Une perspective des acteurs sociaux nationaux : étude de cas : Rwa nda.

Nonaka I., (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37.

## O

---

Oakley, P. & Marsden, D. (1986). Vers la participation dans le développement rural, Genève, BIT.

Olivier de Sardan J.-P., 1995, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala.

Olivier de Sardan J.-P., 2008, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Bruxelles, Bruylant. Olivier de Sardan, J. P., & Tidjani Alou, M. (2009). Les pouvoirs locaux au Niger.

Orr J. E., *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, New York, US, 1996.

Ostrom E. (traduction et synthèse de Lavigne Delville P.) (2009), *Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions*, Paris, GRET, dossier *Coopérer aujourd'hui*, n°67.

Ouedraogo H. et al, 2005, Etude comparative de la mise en oeuvre des Plans Fonciers Ruraux en Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Etudes juridiques en ligne, FAO, p. 41.

## P

---

Paillé P., Mucchielli A., 2012, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

Palpacuer F., Leroy M. et Naro G., 2010. *Management, mondialisation et écologie. Regards critiques en sciences de gestion*. Hermes - Lavoisier, Paris.

Papin P. & Tessier O. (éd.) (2002), *Le Village en question* [Làng ô vùng châu thổ sông Hồng : vấn đề còn bỏ ngõ], Hanoi, nxb Lao Động – Xã Hội, 740 p.

Paraponaris C., 1998, Management par projets : le rôle des interactions professionnelles dans la constitution du savoir organisationnel, *Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve, mai.

Parmentier Cajaiba A., Avenier M-J, (2013), *Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques*, Recherche Qualitative, vol. 32, n°2, p. 201-226.

Piaget J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris : Gallimard, 1376 pages.

Pichault F., (2013), « *Gestion du changement. Vers un management polyphonique* », Bruxelles, De Boeck, 2° édition, 200 pages.

Pinto, J.K., Slevin, D.P. (1988), « Project success: definitions and measurement techniques », *Project management journal*, Vol. 19, No 1, 67-72.

Plane J-M., (2005), *Recherche-intervention et innovations managériales*, in Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management et Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, De Boeck, Chapitre 5, p.140-157.

Platteau J.Ph., 1988 a, « Une analyse des théories évolutionnistes des droits sur la terre », in Lavigne Del-ville, Philippe (dir.) *Quelles politiques foncières pour l'Afrique rurale? Réconcilier pratiques, légitimité et légalité*, Paris, Karthala-Coopération française, pp. 123-130.

Platteau, J. (2003). Efficacité de l'aide et développement décentralisé. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome xlii(2), 21-27.

Pretty J.N., 1995, « Participatory Learning For Sustainable Agriculture », *World Development*, Vol. 23, n°8, p. 1247-1263.

Pretty, J.N., 1994, « Alternative Systems of Inquiry for a Sustainable Agriculture », *IDS Bulletin*, Vol. 25, n°2, p. 39-48.

Probst G., Borzillo S. (2007), « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue Française de Gestion*, n°170, p. 135-153.

Programme des Nation-Unies pour le développement (PNUD), Guide pour la mise en œuvre de l'approche-programme, PNUD, New York, 1997.

## Q

---

Quéinnec E. (2003) L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion, *Revue internationale des sciences sociales*, 2003/3, n° 177, 557-580.

**R**

Rahman, Mohammad A. (1995), 'Participatory Development. Towards Liberation and Co-optation', in Gary Craig and Marjorie Mayo (eds.), *Community Empowerment. A Reader in Participation and Development*, London: Zed Books, p. 24–32.

Ramaprasad, A., & Prakash, A. N.(2003).Emergent project management:How foreign managers can leveragelocal knowledge. *International Journalof Project Management*, 21,199–205.

Rist, G. (2015). *Le développement-4 édition : Histoire d'une croyance occidentale. 4 édition revue et augmentée*. Presses de Sciences Po.

Roberts S.M., Jones J.P. and Frohling O., 2005. NGOs and the Globalization of Managerialism. *World Development* 33 (11), 1845–1864.

Roe D., 2008. The Origins and Evolution of the Conservation Poverty Debate: a Review of Key Literature, Events and Policy Processes. *Oryx* 42 (4), 491-503.

Rogoff B. (1999). *Apprenticeship in Thinking : Cognitive Development in Social Context*, Oxford, Oxford University Press.

Romelaer P., (2005), *L'entretien de recherche*, In Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management et Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, De Boeck, Chapitre 4, p. 102-137.

Roodman D. (2006), « Aid project proliferation and absorptive capacity », Center for Global development Working paper No 75, p. 1-45, janvier.

Rostow, W.W. (1963). *Les étapes de la croissance économi-que*, Paris, Seuil.

Rottenburg, R. (2009). *Far-fetched facts: A parable of development aid*. MIT Press.

ROY, M., PREVOST, P. (2013), La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion, *Recherche qualitative*, 32(2), 129-150.

Ryfman, P. (2006). Pratiques de gouvernance. *Vacarme*, 34(1), 84-89.

Ryfman, P. (2009). *Les ONG*, Paris : La Découverte, coll.

**S**

Sjöblom S. and Godenhjelm S., 2009. Project Proliferation and Governance: Implications for Environmental Management. *Journal of Environmental Policy & Planning* 11 (3), 165-168.

Styhre A., "The organization of friendship", *Human Resource Development International*, vol. 3, n° 4.

Suchman M.C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20 (3), 571-610.

## T

---

Tajfel H., "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, 1982, p. 1-39.

Tessier, O. (2018). Modèles de gestion participative de l'eau dans les grands projets d'aménagement hydroagricole : le cas du projet Phuróc-Hòa. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 92(4), 14-20.

Thévenot, L., (1986), *Les investissements de forme*, in Thévenot, L. (ed.) Conventions économiques, Paris, Presses Universitaires de France (Cahiers de Centre d'Etude de l'Emploi), pp.21-71.

Thiétart R-A et al., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 535 pages.

Traore A., 2008, Recherche agronomique et pratiques paysannes à l'ouest du Burkina Faso, Thèse en Anthropologie et Sociologie du Politique, Université de Paris VIII- Vincennes-Saint-Denis, Tome I et II, 493 p.

Turner, J. C. (1987). The analysis of social influence. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, & M. S.

Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2001). Social identity, organizations and leadership. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research* (pp. 25–65). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

## V

---

Van den Hove, S. (2001). Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets. *Gouvernance et développement durable*, Bâle/Genève/Munich, Helbing & Lichtenhahn, 53-89.

Von Glasersfeld E., 1988, « Constructivism as a Scientific Method », *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3, 2, p.8-9.

## W

---

Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, 290 pages.

Wacheux F., (2005), *Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation complexe*, in Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management et Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, De Boeck, Chapitre 1, p.10-30  
Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, Sage.

Weick K, Quinn R., (1999), *Organizational Change and Development*, Annual Review of Psychology, vol. 50, p. 361-386.

Weick K.E., (2003), Préface, in in Vidaillet B., (dir), *Le sens de l'action*, Paris Vuibert, p. 1-3.

Wenger E. (2005), « Les communautés de pratique dans les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle », Préface CEFRIO *Op. Cit.*, p. 8-16.

Wenger E., (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York: Cambridge University Press.

Wenger E.-C., Snyder W.-M. (2000), “Communities of Practices : the organizational frontier”, *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 139-145.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Westerveld E. The Project Excellence Model: linking successcriteria and critical success factors. *Int J Project Manage*2003;21:411–8.

White,D.,& Fortune,J.(2002).Currentpractice in project management: Anempirical study. *International Journalof Project Management*, 20, 1–11.

## Y

---

Yin R.K., 2008, *Case study research: design and methods*, 4th edition, Sage, Los Angeles.

Youker R. (2003), « The nature of international development projects », Papier présenté à la Conférence du PMI, Baltimore.

Youker, R., 1999. Managing international development project: lessons learned.*Project Management Journal* 30 (2), 6–7.

## Z

---

Zaidi S.A., 1999. NGO Failure and the Need to bring back the State. *Journal of International Development* 11 (4), 259-271.



# TABLE DES MATIERES

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1. Contextualisation de l’objet de recherche : l’origine du projet CDS expliqué à travers l’histoire de M&amp;D .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 1. Quand un parcours militant façonne la création d’une ONG de développement local.....</b>	<b>21</b>
1.1. Le contexte général politique de la zone rurale d’intervention de M&D .....	21
1.2. Les parcours militants des émigrés marocains au cœur de la création de M&D.....	23
1.2.1. Un profil de migrants construit à partir de parcours militants .....	24
1.2.2. Des compétences acquises par les immigrants pour répondre aux besoins de leur territoire d’origine : la construction d’un engagement dans le développement local .....	24
1.3. La place des OSIM dans la sphère internationale du développement : leur rôle dans le co-développement.....	26
<b>Section 2. La création et l’évolution de M&amp;D : savoir s’adapter au contexte tout en maintenant ses principes d’action.....</b>	<b>28</b>
2.1. Réinvestissement des compétences des migrants pour des premières actions « exemplaires » dans leur territoire d’origine : les débuts de M&D.....	29
2.2. Travailler avec les acteurs du territoire : plus que de la participation un principe de base pour M&D .....	31
2.3. L’évolution des activités de M&D .....	34
2.4. La professionnalisation en tant qu’ONG de développement : évoluer sans déroger à ses principes d’action .....	35
2.4.1. S’adapter aux pratiques de l’aide publique au développement.....	36
2.4.2. S’intégrer dans l’univers du développement sans déroger à ses principes d’action : la force de M&D.....	37
<b>Section 3. L’évolution contextuelle sur le lien entre la migration et le développement : l’histoire de la création du projet CDS et identification de notre question de recherche.....</b>	<b>40</b>
3.1. S’adapter à de nouveaux acteurs : des évolutions du contexte poussant à la réorientation de son action .....	40
3.1.1. L’entrée en scène de l’État et des communes dans le développement local.....	41
3.1.2. Un nouveau profil de migrant de 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> génération réinterroge le lien entre la migration et le développement .....	43
3.2. Créer un nouveau modèle de développement à partir du concept de « Communautés de Développement Solidaire » .....	44

## **CHAPITRE 2. Analyse des défis de la gestion de projet de développement ..... 49**

### **Section 1. Traduction de l'APD en pratique : un modèle déterministe dominant pour la gestion des projets de développement..... 53**

- 1.1. Les outils de la gestion de projet de développement ..... 53
  - 1.1.1. Un projet financé par l'APD doit respecter un cycle opérationnel..... 54
  - 1.1.2. Évaluer le cycle de vie du projet..... 57
  - 1.1.3. Tout projet d'aide au développement doit s'inscrire dans une matrice : le cadre logique ..... 59
- 1.2. Rendre efficace l'Aide Publique au Développement ou rendre efficaces les interventions de développement local ? ..... 61
  - 1.2.1. De nouvelles orientations politiques pour améliorer l'efficacité de l'APD..... 61
  - 1.2.2. Quand un modèle fondé sur les résultats prédétermine les facteurs clés de succès des projets de développement : présentations des travaux scientifiques..... 65
- 1.3. Un modèle dominant critiqué dans la littérature..... 72
  - 1.3.1. Le cadre logique : un outil déterministe, standardisé et décontextualisé..... 72
  - 1.3.2. Les critiques d'une littérature réduisant l'analyse des projets à des FCS..... 73

### **Section 2. Les travaux sur les rapports de domination dans le cadre des projets de développement ..... 77**

- 2.1. Quand le développement est perçu comme une nouvelle forme de colonialisme : quid de l'appropriation et de la durabilité des projets ..... 78
  - 2.1.1. Le manque de contextualisation des projets de développement ..... 78
  - 2.1.2. Les différences de représentations entre les « développeurs » et « les développés » .. 79
  - 2.1.3. Le « populisme bureaucratique » inhérent à la gestion de projet de développement .. 81
- 2.2. Entre bailleurs et population locale : les ONG au cœur d'un positionnement complexe 82
  - 2.2.1. Les caractéristiques des ONG de développement..... 89
  - 2.2.2. La relation ONG/bailleurs entraîne des limites dans la réalisation des projets ..... 91

### **Section 3. La participation : une pratique qui fait débat dans la littérature ..... 96**

- 3.1. Les pratiques de la participation dans le cadre des projets de développement ..... 96
  - 3.1.1. Les significations de la participation pour les institutions de l'APD..... 96
  - 3.1.2. La participation en pratique dans les projets de développement ..... 97
- 3.2. Participation : une pratique reconnue comme galvaudée dans la littérature..... 99
  - 3.2.1. Le caractère exogène de la participation en situation de développement..... 99
  - 3.2.2. Entre un modèle interactionniste ou déterministe : les approches méthodologiques de la participation ..... 101
  - 3.2.3. Favoriser la participation pour une action collective autour d'un projet : une difficulté pour tous les « développeurs » ..... 103
  - 3.2.4. Les enjeux théoriques de la participation pour notre travail de recherche ..... 104

### **Section 4. La typologie de la participation et la sociologie de la traduction pour analyser les pratiques et les processus d'un projet de développement..... 106**

- 4.1. Une méthodologie d'analyse de la participation ..... 106
- 4.2. Une lecture processuelle et « symétrique » des projets ..... 82

### **CHAPITRE 3. La littérature des communautés de pratique : que retenir pour analyser les processus d'émergence ? ..... 109**

#### **Section 1. L'apprentissage situé et la participation : les fondements et l'explication des mécanismes du concept de communauté de pratique ..... 112**

1.1. Les fondements théoriques du concept de CdP ..... 112

1.2. Apprendre dans le cadre d'une CdP : une question de participation ..... 118

1.2.1. Les objets de l'apprentissage au sein d'une CdP entre praxis et relations identitaires ..... 118

1.2.2. Les modalités de la participation pour un apprentissage au sein des CdP ..... 119

#### **Section 2. La littérature sur le pilotage des CdP : quid des processus d'émergence ? ..... 122**

2.1. Les approches sur le cycle de vie ou sur l'analyse relationnelle des CdP : déterminer des étapes ou appréhender l'histoire des relations entre les membres ..... 123

2.1.1. Le cycle de vie des CdP en plusieurs étapes ..... 123

2.1.2. Une approche relationnelle des CdP : réduire le déterminisme en précisant le caractère spécifique de chaque CdP ..... 124

2.2. L'intégration des membres et la détermination d'objectif : les débats sur le pilotage des CdP ..... 128

2.3. Le pilotage des CdP : que retenir du rôle et du profil du manager ? ..... 130

2.3.1. Le profil du manager dans l'arbitrage de la tension entre auto-organisation et contrôle ..... 131

2.3.2. La typologie des CdPP et le management associé ..... 132

#### **Section 3. Ce que nous retenons de la littérature pour l'analyse de l'émergence d'une CdP ..... 138**

3.1. Favoriser la participation des acteurs : la clef pour l'émergence d'une CdP ..... 138

3.2. L'acteur d'interface et des objets frontières pour favoriser l'émergence d'une CdP ... 141

3.3. Le rapprochement entre CdPP et les équipes projet : la gestion des interfaces pour un équilibre entre auto-organisation et contrôle ..... 142

3.4. L'enjeu de la recherche au regard de la littérature sur les CdP ..... 146

### **CHAPITRE 4. Construction du cadre théorique : mobilisation de la sociologie de la traduction et de la participation pour comprendre l'émergence d'une CdP ..... 151**

#### **Section 1. Les principes centraux de la sociologie de la traduction ..... 154**

1.1. Les processus au cœur de l'approche sociotechnique ..... 154

1.2. Les étapes de la traduction : faire émerger des controverses pour une construction collective des projets ..... 156

1.3. Les deux limites du cadre d'analyse de la sociologie de la traduction ..... 161

#### **Section 2. Élaboration du cadre d'analyse : une articulation de trois théories ..... 164**

2.1. Mobiliser la sociologie de la traduction pour ouvrir les boîtes noires des processus de gestion de projet et de l'émergence d'une CdP ..... 164

2.2. Le cadre d'analyse de la recherche : une complémentarité entre traduction, participation et communauté de pratique ..... 165

2.2.1. Proposition 1 et 2 : interrelation entre traduction et CdP ..... 167

2.2.2. Proposition 3 et 4 : interrelation entre traduction et participation .....	170
2.2.3. Proposition 5 et 6 : interrelation entre CdP et participation .....	171

## **CHAPITRE 5. Construction du projet de recherche à l'aune d'une posture épistémologique .....**

<b>Section 1 : L'inscription de la recherche dans le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique .....</b>	<b>177</b>
1.1. Les hypothèses principales du PECP.....	177
1.2. Le travail de production de connaissances scientifiques dans le courant du PECP.....	180
1.2.1. Le chemin de la connaissance en deux temps .....	180
1.2.2. Le statut de la connaissance produite .....	182
1.2.3. La valeur de la connaissance dans le paradigme du PECP .....	182
<b>Section 2. Le choix de l'étude de cas dans une approche qualitative.....</b>	<b>185</b>
2.1. Les choix de notre positionnement méthodologique .....	185
2.1.2. Une approche qualitative à partir d'un cas afin de produire une analyse précise des pratiques du développement .....	185
2.1.3. Délimiter le cas dans le temps et l'espace .....	186
2.1.2. Entre recherche action et recherche classique : une étude « embarquée » dans la gestion d'un projet de développement.....	188
2.2. Description de notre cheminement analytique : la construction de notre projet de connaissance .....	190

## **CHAPITRE 6. Le terrain, la récolte et l'analyse des données : présentation de notre méthodologie de recherche .....**

<b>Section 1. Présentation de M&amp;D et du projet CDS .....</b>	<b>198</b>
1.1. Le fonctionnement de l'association Migrations & Développement .....	198
1.1.1. Organisation globale de l'activité.....	198
1.1.2. Les sources de financements pour M&D.....	199
1.1.3. L'organisation des ressources humaines .....	201
1.2. Le projet de « communauté de développement solidaire » comme cas d'étude.....	201
1.2.1. Les données de cadrage du projet CDS .....	201
1.2.1.1. La définition du concept CDS et les objectifs du projet .....	202
1.2.1.2. Un projet mené avec plusieurs acteurs dispersés sur un double territoire .....	203
1.2.1.3. Les dispositifs de mise en œuvre du projet CDS .....	204
1.2.1.4. Les financements du projet CDS .....	206
1.2.2. Quelques données de cadrage sur l'organisation du travail et sur le déroulement du projet.....	208
1.2.2.1. L'organisation du travail au sein de l'équipe du projet CDS .....	208
1.2.2.2. Les grands moments du projet CDS .....	209
<b>Section 2 : La récolte des données.....</b>	<b>212</b>
2.1. Les outils de la récolte de données .....	212

2.1.1.L'observation participante.....	212
2.1.2.Les entretiens.....	214
2.1.3.Les données documentaires.....	216
2.2.Procéder en trois phases de collecte de données.....	217
2.2.1.1 <sup>ère</sup> phase l'immersion sur le terrain (mars 2015 à mai 2016).....	218
2.2.1.1.Les observations de la Phase 1.....	218
2.2.1.2.Les entretiens de la phase 1.....	219
2.2.2.2 <sup>ème</sup> phase, la construction du projet de recherche : mai 2016 au 30 janvier 2017.....	221
2.2.2.1.Les observations de la 2 <sup>ème</sup> phase.....	222
2.2.2.2.Les entretiens de la 2 <sup>ème</sup> phase.....	223
2.2.3.3 <sup>ème</sup> phase la récolte <i>a posteriori</i> (du 30 janvier 2017 à février 2019).....	225
2.2.3.1. Les observations de la Phase 3.....	225
2.2.3.2. Les entretiens bilan de la phase 3.....	226
2.3. Trois difficultés rencontrées pour la récolte de données.....	227
<b>Section 3. Le traitement des données au regard du modèle d'analyse.....</b>	<b>230</b>
3.1. Justifications des différents niveaux de codes d'analyse.....	230
3.2. Un codage <i>a priori</i> et émergent.....	233
<b>CHAPITRE 7. Problématiser et intéresser : analyse des processus participatifs.....</b>	<b>238</b>
<b>Section 1. Une première étape de problématisation participative : les prémices d'une entreprise commune entre plusieurs acteurs.....</b>	<b>242</b>
1.1. Le Forum de l'ONU sur la migration et le développement : formulation de deux axes de la problématisation entre plusieurs acteurs.....	243
1.2. La capitalisation sur le rôle des migrants dans le développement local : formulation d'une problématisation interne sur les pratiques de M&D.....	249
1.3. Une réunion entre des élus et la diaspora marocaine : la présentation des points de vue de membres de la diaspora.....	256
1.4. Le séminaire de restitution de la capit 1 : formulation d'une problématisation collective autour de la création d'espaces d'échanges.....	259
1.5. Analyse de la première phase de problématisation à l'aune de la participation : les caractéristiques fondamentales des CdP sont-elles réunies à ce stade ?.....	261
<b>Section 2. La prise en main de la traduction par une administratrice de M&amp;D : une mise en péril du processus de participation dans la problématisation.....</b>	<b>264</b>
2.1. L'administratrice de M&D propose le concept de « communauté de développement solidaire » : la prise en main du rôle de traductrice.....	265
2.2. La détermination d'un schéma de fonctionnement à travers la proposition de créer une plateforme numérique.....	268
2.3. La CDS présentée comme un « point de passage obligé » : Une traduction réussie pour les membres du CA et la direction de M&D.....	270
<b>Section 3. Consulter sans négocier, une première phase d'intéressement qui ne permet pas la réactualisation de la problématisation : Quid du processus de participation dans le projet de construction d'une CdP ?.....</b>	<b>276</b>

3.1. Absence de réactualisation de la problématisation dans la première phase de l'intéressement : une participation par consultation est pratiquée .....	276
3.1.1. La consultation de la diaspora ne permet pas la réactualisation de la problématisation .....	278
3.1.2. La consultation des acteurs communaux permet une participation « par incitation », mais pas une réactualisation de la problématisation.....	280
3.1.2.1. L'organisation des réunions : mise en œuvre de l'intéressement par l'équipe CDS .....	281
3.1.2.2. La manifestation de l'intéressement des représentants communaux .....	284
3.2. Traduction du concept CDS en projet de développement : élaboration des actants dans un processus non participatif .....	288
3.2.1. Fixer des objectifs de résultats avant la réalisation de l'action : la rédaction du projet inscrit la démarche dans un processus non participatif .....	289
3.2.2. Déterminer et formaliser un schéma de fonctionnement pour la création d'une communauté : les règles du projet de développement .....	291
3.2.3. Construire les premiers dispositifs sans la participation des parties prenantes renforce et cristallise le déterminisme du schéma de fonctionnement CDS .....	295
3.3 Analyse de la rupture du processus de participation dans le processus de traduction : les bases pour l'émergence d'une communauté ne sont pas respectées.....	297

## **CHAPITRE 8. Trois orientations de traduction : la participation favorise l'émergence d'une CdP..... 303**

### **Section 1. L'échec de la TRADUCTION 1 : pas d'émergence de CdP..... 308**

1.1. L'enrôlement des salariés : différents traducteurs pour différentes traductions .....	309
1.2. L'échec de l'enrôlement des ADC dans le schéma de fonctionnement CDS.....	316
1.3. L'échec de l'enrôlement des contributeurs de la diaspora au schéma de fonctionnement CDS .....	320
1.4. L'enrôlement à partir d'un projet déposé sur la plateforme : un cadrage trop important pour la création de communautés .....	322

### **Section 2. La TRADUCTION 2 : pas d'émergence de CdP mais des ADC engagés dans une nouvelle dynamique..... 327**

2.1. Des conditions favorables pour l'enrôlement des fonctionnaires dans la fonction d'Agent de développement Communal .....	328
2.3. Des contraintes contextuelles viennent entraver le processus d'enrôlement des ADC et mettent en péril leur relation d'entraide : l'échec de la traduction du rôle d'ADC .....	336
2.3.1. Les fonctionnaires manquent de temps pour mettre en œuvre leur fonction d'ADC .....	336
2.3.2. L'échec de la trad 2 : un défaut de participation des acteurs communaux dans la construction du rôle d'ADC .....	337

### **Section 3. La TRADUCTION 3 engendre l'auto-mobilisation et la formalisation d'une CdP .....**

3.1. Des dispositifs d'intéressement permettent l'enrôlement de la diaspora : les traducteurs créent des espaces de négociations et de formations qui favorisent l'auto-mobilisation ....	342
3.1.1. Créer un espace de négociation entre les élus marocains et la diaspora permet de favoriser l'enrôlement des acteurs .....	343

3.1.2. L'accompagnement à la structuration en association : l'auto-mobilisation soutenue par les traducteurs du développement local .....	348
3.1.3. Former et accompagner les associations de la diaspora dans leur première action favorise davantage le processus de participation .....	351
3.2. L'analyse des relations au sein des groupes de la diaspora : peut-on parler de CdP ? .....	358
3.2.1. La coordination : une communauté de pratique du développement local .....	358
3.2.2. La forme de la communauté de pratique du développement local : quelle place pour l'acteur d'interface.....	364
<b>CHAPITRE 9. Discussion générale .....</b>	<b>370</b>
<b>Section 1. Les contributions théoriques.....</b>	<b>372</b>
1.1. Conceptualisation du processus d'émergence d'une CdP : une discussion de la littérature des CdP et de la traduction .....	372
1.1.1. La création d'une CdP ne peut venir d'un objectif extérieur aux membres de la CdP : contributions aux débats sur le pilotage des CdP .....	373
1.1.2. Les processus d'apprentissage sont au cœur de la logique de création d'une CdP : contribution aux travaux sur les CdP pilotées .....	374
1.1.3. La forme du processus d'émergence d'une CdP : les apports pour la sociologie de la traduction .....	375
1.1.3.1. La problématisation point de départ de l'action collective : les apports sur la légitimité du traducteur.....	377
1.1.3.2. Un intéressement tourné vers l'apprentissage et la participation : les contributions pour les dispositifs d'intéressement.....	379
1.1.3.3. L'intéressement passe par des dispositifs permettant un apprentissage entre les parties prenantes .....	380
1.1.3.4. L'intéressement c'est aussi l'art de faire participer .....	381
1.2. L'auto-mobilisation appréhendée sous l'angle de l'action collective : une complémentarité entre CdP et auto-mobilisation .....	383
1.3. Des contributions pour la gestion de projet de développement : l'approche sociotechnique réinterroge les critères de réussite des projets .....	384
1.3.2. La contextualisation se construit dès la phase de problématisation.....	385
1.3.3. Les leviers de la contextualisation reposent sur le rôle du traducteur dans la production d'apprentissage collectif.....	386
1.3.4. La durabilité d'une démarche a lieu lorsque les parties prenantes participent dans les processus de réflexions et de décisions dans toutes les phases du projet .....	386
1.3.5. La mise en œuvre des projets présente de meilleurs résultats lorsqu'elle poursuit une logique sociotechnique .....	387
<b>Section 2. Les apports méthodologiques et managériaux .....</b>	<b>389</b>
2.1. Nos choix méthodologiques apportent des éclaircissements sur la gestion de projet de développement.....	389
2.1.1. Une recherche qualitative à visée analytique et compréhensive.....	389
2.1.2. Une « recherche embarquée » pour mieux appréhender les pratiques du développement.....	390
2.2. Les apports pour le management de projet et le management des CdP.....	391

2.2.1. Les apports managériaux destinés aux organisations de l'aide .....	391
2.2.2. L'apport managérial issu de nos travaux et destinés au pilotage des CdP.....	392
<b>Section 3. Limites et perspectives de la recherche.....</b>	<b>395</b>
3.1. Ouvrir nos résultats et notre recherche à d'autres pans de la littérature .....	395
3.2. Multiplier les études de cas sur la gestion de projet à partir de nos résultats de recherche .....	396
3.3. Mobiliser la sociologie de la traduction dans le cadre d'une recherche action .....	396
3.4. Aborder la gestion de projet de développement et la participation dans des démarches interdisciplinaires .....	397
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>399</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>404</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>424</b>
<b>TABLE DES ENCADRES.....</b>	<b>432</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>435</b>



## TABLE DES ENCADRES

---

Encadré 1 - Architecture du manuscrit.....	17
Encadré 2- Profil de Jamal Lahoussain, Fondateur de l'association M&D .....	30
Encadré 3 - Carte de la Zone d'intervention de M&D.....	32
Encadré 4 - Évolution de l'activité de M&D .....	34
Encadré 5 - Prérogatives des communes depuis la Charte communale (2002).....	42
Encadré 6 - Représentation de la forme des échanges dans la CDS .....	46
Encadré 7 - Cycle opérationnel des projets de développement.....	56
Encadré 8- Le cycle de vie pour la réalisation d'un projet.....	56
Encadré 9 - Critères fondamentaux de l'évaluation d'un projet de développement .....	58
Encadré 10 - La matrice du cadre logique.....	60
Encadré 11 - La gestion axée sur les résultats.....	63
Encadré 12 - Les différentes étapes d'évaluation.....	64
Encadré 13 - Modèle d'analyse de Khang et Moe (2008) .....	70
Encadré 14 - Une typologie de la participation : comment les gens participent aux programmes et projets de développement ? .....	108
Encadré 15 - Les dimensions de la pratique en tant que propriété d'une communauté.....	116
Encadré 16 - Les axes de la théorie sociale de l'apprentissage .....	117
Encadré 17 - Typologie des différentes CdPP comparées aux communautés de pratique spontanées .....	133
Encadré 18 - Communautés de pratique et équipes projet : proximité et distance des concepts .....	142
Encadré 19 - Rappel de la définition du concept CDS et de ses objectifs selon M&D .....	146
Encadré 20 - Modèle d'analyse .....	166
Encadré 21 - Programme DRIM en cours pour la période 2015/2017 et 2018/2020.....	199
Encadré 22 - Les financements de l'activité de M&D .....	200
Encadré 23 - Objectifs du projet « communauté de développement solidaire » .....	203
Encadré 24 - Zone d'intervention du projet CDS .....	204
Encadré 25 - Budget et sources de financements du projet CDS.....	207
Encadré 26 - La composition et l'organisation de l'équipe CDS.....	209
Encadré 27 - Frise chronologique de la démarche d'intervention CDS.....	210

Encadré 28 - Temps d'observations .....	213
Encadré 29 - Synthèse des entretiens de la phase 1 .....	220
Encadré 30 - Synthèse des entretiens de la phase 2 .....	223
Encadré 31 - Synthèse des entretiens de la phase 3 .....	227
Encadré 32 - Grille de codage .....	234
Encadré 33 - Composition de l'atelier sur la « contribution des associations de migrants au développement » .....	245
Encadré 34 - Les principales personnes interrogées lors de la capit 1 .....	251
Encadré 35 - La démarche de la capit 1 .....	252
Encadré 36 - Processus de problématisation collectif (1ère étape de problématisation : le temps de la réflexion) .....	261
Encadré 37 - Le schéma de fonctionnement de la communauté à travers la plateforme numérique.....	269
Encadré 38 - Les détours à consentir entre des entités pour sceller les alliances .....	272
Encadré 39 - L'équipe du projet CDS.....	274
Encadré 40 - La participation des parties prenantes dans le processus d'intéressement.....	280
Encadré 41 - La méthodologie de M&D pour intéresser les conseillers communaux.....	282
Encadré 42 - Schéma de problématisation de M&D présenté lors des réunions avec les représentants des communes .....	283
Encadré 43 - La participation des parties prenantes dans le processus d'intéressement.....	287
Encadré 44 - Les objectifs spécifiques du projet révèlent le positionnement de M&D.....	290
Encadré 45 - Représentation du schéma de fonctionnement d'une CDS au moment de l'écriture du projet.....	292
Encadré 46 - 4 fonctions distinctes au sein de M&D pour mener le projet CDS.....	294
Encadré 47 - Canevas d'un projet à déposer sur la plateforme .....	296
Encadré 48 - Les deux étapes de la problématisation .....	298
Encadré 49 - Représentation des trois types de traduction.....	305
Encadré 50 - Représentation de l'échec de la trad 1 .....	308
Encadré 51 - Les salariés en charge de la traduction auprès des acteurs de la CDS.....	310
Encadré 52 - Enrôlement des salariés chargés de la traduction dans le schéma de fonctionnement CDS .....	310
Encadré 53 - Chiffres clés (sur la période allant du lancement de la plateforme le 20 mai 2016 au 31 décembre 2017 fin du financement Suisse).....	321
Encadré 54 - L'accompagnement dans la réalisation du projet de la Maison de l'Emploi....	324

Encadré 55 - Schématisation de la Trad 2 .....	328
Encadré 56 - Récapitulatif des réponses des ADC concernant leur rôle dans le projet CDS	334
Encadré 57 - Typologie de la participation fonctionnelle à l'auto-mobilisation : blocage de la participation pour les ADC dans la participation fonctionnelle .....	338
Encadré 58 - Représentation de la réussite de la trad 3.....	341
Encadré 59 - Présentation du dispositif PRA/OSIM.....	352
Encadré 60 - L'exemple du projet de la collecte des déchets de la commune d'Abâa Sahel	353
Encadré 61 - La journée des MdM.....	355
Encadré 62 - La communauté de pratique dans son environnement.....	365
Encadré 63 - Conceptualisation du processus d'émergence d'une CdP .....	376
Encadré 64 - Représentation du premier résultat général de la thèse.....	401

AC : Animateur de Communauté

ACACTAE : Articuler les Communautés Agraires et les Communes Rurales, actrices d'une gouvernance foncière innovante pour une Transition Agroécologique – Projet mené par M&D

AD : Animateur de la Diaspora

ADC : Agents de Développement Communaux (Maroc)

AFD : Agence Française de Développement

AG : Assemblée Générale

ANDZOA : Agence Nationale pour le Développement des Zones d'Oasis et de l'Arganeraie (Maroc)

AODS : Association Oujjane pour le Développement et la Solidarité (Maroc)

AOP : Appellation d'Origine Protégée

APAD : Anthropologie du changement social et du développement

APD : Aide Publique au Développement

AT : Animateur du Territoire

AV : Associations Villageoises (Maroc)

BAfD : Banque Africaine de Développement

BAOM : Bureau d'Accueil et d'Orientation des Migrants – dispositif mis en place par M&D

CA : Conseil d'Administration

CAD : Comité d'Aide au Développement

CdP : Communautés de Pratique

CdPP : Communautés de Pratique Pilotées

CdPS : Communautés de Pratique Spontanées

CDS : Communauté de Développement Solidaire

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CGT : Confédération Générale du Travail

DDC : Direction du Développement et de la Coopération Suisse

DFAE : Département Fédéral des Affaires Étrangères (Suisse)

DRIM : Développement Rural Intégré des zones de Montagnes – Projet mené par M&D

FAES : Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes

FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

FCS : Facteurs Clés de Succès

FIDA : Fond International de Développement Agricole

FMI : Fond Monétaire International

FORIM : Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigrations

FRIO : Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel  
GAR : Gestion Axée sur les Résultats  
GAT : Gouvernance et Animation Territoriale (pôle de M&D)  
ICMD : Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement  
INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain (Maroc)  
J2R : Jeunes des 2 Rives - Projet mené par M&D  
M&D : Migrations & Développement  
MAE : Ministère des Affaires Étrangères  
MARP : Méthode Accélérée de Recherche Participative  
MDM : Marocain du monde  
MRE : Marocains Résidents à l'Étranger  
MTD : Migrations Territoire et Développement – Projet mené par M&D  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques  
ODD : Objectifs du Développement Durable  
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
ONG : Organisations Non Gouvernementale  
ONU : Organisation des Nations Unies  
OSC : Organisations de la Société Civile  
OSIM : Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration  
PAC : Plan d'Action Communal (Maroc)  
PCD : Plan Communal de Développement (Maroc)  
PECP : Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique  
PED : Pays En Développement  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
PP : Parties Prenantes  
PPL : Parties Prenantes Locales  
PPO : Point de Passage Obligé  
PRA/OSIM : Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration  
RExAD : Réseau d'Expertise en Appui au Développement  
ST: Sociologie de la Traduction  
UE : Union Européenne  
USAID : United States Agency for International Development

« Le processus d'émergence de communautés de pratique du développement :  
une analyse à partir de la sociologie de la traduction »

Clara Gomez

***Résumé de la thèse***

Cette thèse étudie la mise en œuvre d'un projet de développement dans une perspective critique en science de gestion. Nous partons du postulat que les projets sont gérés de manière déterministe avec des objectifs formulés avant la phase de mise en œuvre du projet. Peu contextualisés et inscrits dans des temps courts, ils peinent à produire des changements durables sur un territoire. Le format projet n'anticipe ni le temps de construction de relations pérennes, ni les enjeux de la participation des parties prenantes engagées dans une dynamique de développement. Lorsque les projets visent le développement de communautés de pratique (CdP), la littérature ne permet pas d'en comprendre les processus d'émergence. Nous avons mobilisé la sociologie de la traduction pour répondre aux défis théoriques liés aux CdP et mener une approche processuelle d'un projet de développement.

Ce projet est porté par l'association Migrations & Développement dans laquelle nous avons mené une étude de cas « embarquée ». En mettant l'accent sur l'importance de la migration dans le développement local, l'objet du projet était de créer des communautés de pratique réunissant des personnes, d'horizons différents, pour partager leurs compétences et leurs connaissances afin d'améliorer les pratiques de développement local dans les zones rurales marocaines du Souss Massâa.

Nous montrons qu'un processus de traduction, mettant à l'épreuve un effort de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement nous permet d'identifier la participation des parties prenantes et ainsi comprendre les raisons d'émergence d'une CdP dans le cadre d'un projet de développement.

***Abstract***

This thesis studies the implementation of a development project from a critical perspective in management science. We start from the premise that projects are managed in a deterministic manner with formulated objectives before the project implementation phase. Poorly contextualized over a short implementation period, they struggle to produce lasting changes in a territory. The project format anticipates neither the time for building lasting relationships, nor the challenges of the participation of stakeholders engaged in a development process. When projects aim to develop Communities of Practice (CoP), the literature does not provide an understanding of their process of emergence. We have mobilized the sociology of translation to respond to the theoretical challenges associated with CoP and to lead a process-based approach to a development project.

This project is supported by "Migrations & Développement", an association in which we carried out an "on-board" case study. By emphasizing the importance of migration in local development, the aim of the project was to create communities of practice, bringing together people from different backgrounds, to share their skills and knowledge in order to improve local development practices in a rural area of Morocco known as the Souss-Massâa region.

We demonstrate that a translation process, putting to the test an effort of problematization, profit-sharing and enrolment allows us to identify the participation of stakeholders and thus understand the reasons for the emergence of a CoP in the frame of a development project.

