

SIGLES ET ACRONYMES

AFD	: Agence Française de Développement
AGeTIP BENIN	: Agence d'exécution des travaux d'intérêt public
AGR	: Activité Génératrice de Revenu
BE	: Bureau d'Études
CARDER	: Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural
COSOP	: Programme d'options stratégiques pour le pays (Country Opportunities and Options Paper)
EMICOV	: Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des Ménages
FECECAM	: Fédération des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
IBW	: Institutions de Breton Wood
IMF	: Institutions de Micro Finance
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OPP	: Opérateur partenaire polyvalent
OPS	: Opérateur partenaire spécialisé
PACER	: Projet d'appui à la croissance économique
PADER	: Programme d'appui au développement rural
PAGER	: Projet d'activités génératrices de revenus
PAPSFRA	: Projet d'appui à la promotion des services financiers ruraux adaptés
PARMEC	: Projet d'appui aux mutuelles d'épargne et de crédit
PDRT	: Programme de Développement des Racines et Tubercules
PED	: Pays en Développement
PIP	: Programme d'Investissements Publics
PME	: Petites et Moyennes Entreprises

PROMIC	: Projet de micro finance et de commercialisation
PTF	: Partenaire Technique et Financier
SDF	: Service Décentralisé Financier
UCP	: Unité de Coordination du Programme/Projet
UGP	: Unité de Gestion du Projet
UNCTAD/ CNUCED	: Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

DÉDICACES

A

- ✓ Marie-Anny, Marie-Ornella et Marie-Johannès
- ✓ Mon épouse Viviane, mes parents et tous mes soutiens.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement mes directeur et codirecteur de mémoire (messieurs Thierno DIALLO et Julien BOUSQUET) pour leur disponibilité et précieux accompagnement dans le cadre de ce travail.

Je souhaite également adresser mes remerciements au PCBF (Programme Canadien des Bourses de la Francophonie) pour leur soutien tout au long de ma formation et dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

Par ailleurs, j'exprime toute ma gratitude à toute l'équipe de coordination des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin, ainsi qu'aux différents acteurs de terrain desdits projets pour leur ouverture d'esprit.

RÉSUMÉ

Un projet, quelle que soit sa nature, vise à introduire un changement dans l'environnement spécifique dans lequel il est déployé (et même au-delà). A fortiori, les projets et programmes de développement visent, en ce qui les concerne, des changements tant qualitatifs que quantitatifs dans les communautés cibles dans les PED. Par conséquent, d'importants moyens financiers, matériels, humains etc. sont souvent mis en œuvre par les PTF et les gouvernements en vue d'atteindre leurs objectifs de la lutte engagée contre la pauvreté. Au regard de l'importance de ces moyens, il se pose, et ce, de façon légitime et sous diverses formes, la question de savoir ce que deviennent réellement les résultats de la mise en œuvre desdits projets et programmes de développement au niveau des bénéficiaires finaux pendant ou après la clôture de ces interventions. En clair, que deviennent les changements introduits au sein des communautés cibles au terme des projets et programmes de développement dans les PED où certaines populations sont parfois caractérisées par la mentalité d'assistanat permanent ? Pour appréhender la problématique du changement dans les entreprises [ou dans les organisations en général], Bernoux (2002) propose de s'appuyer sur le concept d'« appropriation » qu'il développe en sociologie.

S'appuyant sur le concept d'appropriation et dans une démarche méthodologique qualitative, ce mémoire tente d'explorer, à travers l'étude de cas des Associations des Services Financiers (ASF) mises en place par différents projets et programmes financés au fil des années par le FIDA au Bénin, les facteurs d'appropriation des résultats par les bénéficiaires finaux ou les communautés cibles. En somme, les résultats de la recherche ont permis d'aboutir à une synthèse d'un ensemble de dix (10) facteurs pouvant, entre autres, favoriser la durabilité ou l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement au niveau des bénéficiaires finaux.

Mots clés : appropriation, projets/programmes de développement, FIDA, résultats, facteurs, implication, accompagnement, bénéficiaires, communautés cibles...

ABSTRACT

A project, whatever is its nature, aims to introduce a change in the specific environment in which it is deployed (and even beyond). A fortiori, development projects and programs are aimed at both qualitative and quantitative changes in target communities in developing countries. Consequently, important financial, material, human resources etc. are often implemented by TFPs and governments in order to achieve their objectives in the fight against poverty. Given the importance of these means, legitimate and diverse questions arise as to what is actually happening in the results or, in the short term, the outputs arising from the implementation of these Projects and development programs at the final beneficiary level during or after the closure of these interventions. Clearly, what happens to the changes introduced in the target communities after development projects and programs in developing countries where certain populations are sometimes characterized by the mentality of permanent assistantship? In order to understand the problem of change in companies [or in organizations in general], Bernoux (2002) proposes to rely on the concept of "appropriation" that he develops in sociology.

Based on the concept of appropriation and a qualitative methodological approach, this paper tries to understand, through the case study of the Associations of Financial Services (ASF) set up by various projects and programs financed through years by IFAD in Benin, the factors of appropriation of these outputs by the final beneficiaries or target communities. In sum, the results of the research have resulted in a synthesis of a set of ten (10) factors or conditions which may, inter alia, promote the durability or « appropriation » of the results of development projects and programs at the level of the final beneficiaries.

Keywords: appropriation, development projects / programs, IFAD, results, factors, involvement, support, beneficiaries, target communities...

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES	iv
LISTE DES ENCADRÉS	v
SIGLES ET ACRONYMES	vi
DÉDICACES	viii
REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT	xi
SOMMAIRE	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 :	6
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	6
I-1. Présentation du cadre général de l'étude	6
I-1-1. Brèves généralités	6
I-1-2. Situation socio-économique du pays	6
I-2. Problématique spécifique de l'étude	8
I-2-1. Question de recherche	9
I-2-2. Objectifs de la recherche	10
CHAPITRE 2 :	11
CONTEXTE DE L'ETUDE	11
II-1. Le FIDA : mandat et objectifs	11
II-2. Le FIDA à travers sa stratégie et sa vision au Bénin	12
II-3. Les projets et programmes financés par le FIDA au Bénin	13
II-3-1. Le Projet d'activités génératrices de revenus (PAGER)	17
II-3-2. Le Projet de Microfinance et de Commercialisation (PROMIC)	20
II-3-3. Le Programme d'appui au développement rural (PADER)	22
II-3-4. Le Projet d'Appui à la Croissance Économique et Rurale (PACER)	24
II-3-5. Le Projet d'Appui à la Promotion de Services Financiers Ruraux Adaptés (PAPSFRA)	25
II-4. Le financement rural au Bénin et le concept ASF développé par le FIDA	27
II-5. Les ASF comme instruments de lutte contre la pauvreté au Bénin	29
CHAPITRE 3 :	33
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE DE TRAVAIL	33

III-1. Fondements théoriques et enjeux de l'appropriation	33
III-1-1. Étymologie et acceptions autour de la notion d'appropriation	35
III-1-2. Appropriation, un concept transdisciplinaire	38
III-1-3. Bref aperçu sur le concept d'appropriation dans le champ des organismes de développement international	45
III-2. Différents courants théoriques mobilisés autour du concept d'appropriation	49
III-2-1. L'approche de la diffusion	49
III-2-2. La théorie de la structuration	51
III-3. Le concept d'appropriation et les projets de développement	54
III-4. Cadre d'analyse	56
CHAPITRE 4 :	58
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	58
IV-1. Approche générale de recherche	58
IV-1-1. Positionnement épistémologique	58
IV-1-2. Approche de recherche	59
IV-2. Terrain de recherche et déroulement de la collecte des données	60
IV-3. Instruments de recherche	61
IV-3-1. Instrument de collecte privilégié : l'entretien	61
IV-3-2. Le focus group	61
IV-3-3. Analyse documentaire	62
IV-3-4. Visites de terrain	62
IV-4. Participants et durée des entrevues	63
IV-5. Stratégie d'analyse des données	64
IV-5-1. Interprétation des résultats	65
IV-5-2. Validité et fiabilité des résultats	66
IV-6. Éthique de recherche	68
CHAPITRE 5 :	70
PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	70
V-1. Description des résultats	70
V-1-1. Présentation des mots les plus utilisés dans les entrevues réalisées.	70
V-1-2. Description des résultats issus du traitement du corpus	72
V-1-3. Présentation de la répartition des codes ou facteurs d'appropriation par catégories ou phases	73
V-1-4. Présentation de la synthèse des facteurs/conditions d'appropriation qui ont émergé	74
V-2. Interprétation des résultats de la recherche	78
V-2-1. Le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables :	78
V-2-2. L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires :	80

V-2-3. Le plan de communication et de sensibilisation des bénéficiaires déployé	81
V-2-4. La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs successifs :	83
V-2-5. Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes :	84
V-2-6. L'accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires :	86
V-2-7. Le positionnement géographique de l'extrant du projet :	88
V-2-8. La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet :	88
V-2-9. La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires	89
V-2-10. L'autonomie financière.	91
SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	93
VI-1. Présentation globale des résultats et analyse	93
VI-2. Analyse des facteurs ou conditions d'appropriation identifiés au terme de cette recherche	96
VI-2-1. Appréciation globale	96
VI-2-2. Analyse des facteurs ou conditions d'appropriation	98
VI-2-1-1. Le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables	100
VI-2-1-2. L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires	101
VI-2-1-3. Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployés	102
VI-2-1-4. La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs	103
VI-2-1-5. Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes	104
VI-2-1-6. Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires	104
VI-2-1-7. Le positionnement géographique de l'extrant du projet	107
VI-2-1-8. La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet	108
VI-2-1-9. La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires	109
VI-2-1-10. L'autonomie financière	110
VI-3. Apports, limites et perspectives de la recherche	110
VI-3-1. Contribution de la recherche	110
VI-3-2. Limites de la recherche	112
VI-3-3. Perspectives de la recherche	114
CONCLUSION	115
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	117
ANNEXES	126
ANNEXE 1 : Certificat d'éthique	126

ANNEXE 2 : Nœuds utilisés dans le cadre du traitement des données dans Nvivo 127

ANNEXE 3 : Indicateur d'entrevue _____ 128

ANNEXE 4: liste des institutions agréées par le ministre en charge des finances en tant que système financier décentralisé (SFD) au 30 novembre 2016. _____ 132

INTRODUCTION

Les projets ont pendant longtemps été considérés comme des pierres angulaires (*building blocks*) dans l'édifice du développement (Rondinelli, 1976), des particules privilégiées du processus de développement (Hirschman, 1967 cité par Ika (2007)) des nations en général, et des pays en développement (PED) en particulier. Les projets et programmes de développement sont, entre autres, perçus comme la panacée de la kyrielle des maux qui minent le quotidien des populations des PED par leurs gouvernements et les organismes de coopération internationale. Depuis lors, d'importants moyens financiers et humains sont déployés tant par ces organismes internationaux de développement que par les gouvernements pour financer divers projets et programmes de développement dans maints domaines en vue de l'amélioration des conditions de vie desdites populations. A titre illustratif, au 20 mars 2017, il est noté un total de 568 projets/programmes pour un montant total évalué à 56.19 milliards de Dollars US financés par la Banque Mondiale dans 7 369 localités à travers 47 pays africains. Au niveau de l'Amérique Latine et les Caraïbes, 213 projets pour un coût total évalué à 22.85 milliards de Dollars US sont financés par la même institution dans 2410 localités à travers 29 pays. En Asie de l'Est et le Pacifique, la Banque Mondiale concourt au financement de 301 projets/programmes pour un montant total évalué à 30.07 milliards de Dollars US au profit de 2772 localités dans 22 pays. Au regard de ces chiffres¹, il ne fait point l'ombre d'aucun doute que l'approche projet continue d'occuper une place de choix dans les stratégies et politiques des organismes de développement international et des Etats des PED. Le Bénin en tant que PED n'échappe pas à ce constat.

En effet, le Programme d'Investissements Publics (PIP) qui constitue le cadre d'opérationnalisation des politiques nationales et sectorielles au Bénin, au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 comprend respectivement 300 projets/programmes pour un montant prévisionnel s'élevant à **297 800,59 milliards de FCFA**², 291 projets et programmes pour

¹ <http://www.projects.banquemondiale.org/?lang=fr>

² Ministère du Développement, d. l. A. É. e. d. l. P. d. B. (2015). *Rapport sur l'état d'avancement des projets et programmes du programme d'investissements publics gestion 2014 au 31 decembre*. Cotonou: DGSP.

un montant prévisionnel estimé à 405 618,52 milliards de FCFA³ et 299 projets et programmes évalués à 342 229,001 milliards de FCFA⁴.

Ces différents chiffres, ô combien parlants, dénotent d'une part, de l'intérêt des différents acteurs du développement vis-à-vis de cet « instrument de développement » que constitue le projet et, d'autre part, du souci de ces derniers à œuvrer pour la lutte contre la pauvreté dans les PED.

Au regard de ces importants moyens investis et qui continuent de l'être, la question des impacts réels et durables des projets et programmes de développement (sur les pauvres dont ils sont sensés améliorer les conditions de vie ainsi que leurs comportements) se trouve au cœur des préoccupations des différents acteurs du développement, notamment les organisations internationales de développement, les États, les collectivités territoriales et même les chercheurs depuis des décennies. Ainsi, bien que les bénéfices de la croissance économique, les investissements en capital humain et la mise à disposition de filets de sécurité pour les pauvres sont largement documentés (Banque Mondiale, 2000), leurs impacts sociaux et humains sur les populations cibles sont souvent timidement considérés. Autrement dit, les impacts sociaux et humains des projets et programmes de développement dans les PED, sous l'angle de leur durabilité, de leur perpétuation dans le temps, bref, l'appropriation des résultats ou extrants reste encore un débat presque intact dans les milieux ou instances de gestion desdits projets.

Cette problématique est au cœur de notre réflexion dans la mesure où, selon nous, la durabilité ou la pérennisation des résultats de ces investissements doit mobiliser de nos jours, presque toutes les énergies en vue de leur réelle et efficace contribution à la réduction de la pauvreté dans les PED en général et au Bénin en particulier. Il s'avère, dès lors, indispensable et judicieux de continuer à approfondir les réflexions en vue de « réconcilier l'avenir de la

³ Ministère du Développement, d. I. A. É. e. d. I. P. (2016). Rapport sur l'état d'avancement des projets et programmes du programme d'investissements publics gestion 2015 au 31 décembre. Cotonou: DGSP.

⁴ Ministère du Développement, d. I. A. É. e. d. I. P. d. B. (2015). Rapport sur l'état d'avancement des projets et programmes du programme d'investissements publics gestion 2014 au 31 décembre. Cotonou: DGSP.

gestion des projets de développement avec le présent pour plus de succès [et surtout] pour atteindre les objectifs de développement » (Ika, 2005) tant recherchés dans lesdits pays.

Dans cette perspective, nous entendons, à travers le présent travail, mobiliser «la notion d'appropriation » en vue de cerner l'aspect de la pérennisation ou de la durabilité des résultats des projets et programmes de développement au niveau des communautés bénéficiaires, lesquelles sont, pour la plupart du temps, caractérisées par une posture d'éternelles assistées. Par ailleurs, pour nous,

la vraie mesure de [la] réussite [d'un projet de développement] réside dans les changements durables et autonomes qui continueront de se produire auprès des populations cibles et de l'ensemble de la communauté après que l'aide et les acteurs extérieurs se soient retirés, bref dans l'appropriation de changement effectué. (Ouédraogo, 1992)

Il est donc clair que les projets de développement devraient préparer les populations rurales à perpétuer les bonnes pratiques déployées au cours et au terme desdits projets. Les projets de développement devraient habiliter les populations bénéficiaires à être elles-mêmes les premiers acteurs de la lutte contre la pauvreté et donc, de leur propre développement à travers l'appropriation des "technologies" ou changements introduits dans la communauté. Un tel propos replace l'homme, c'est-à-dire les parties prenantes comme un des facteurs de la réussite d'un projet en général et des projets de développement en particulier.

En d'autres termes, il se pose, une fois encore, la question de savoir si les différents projets mis en œuvre au profit des populations rurales des PED, souvent caractérisées par une *mentalité d'assistanat permanent*, engendrent au niveau des communautés des changements positifs durables de mentalités et de comportements.

Si la réponse à un tel questionnement est « oui » ou, au contraire, « non », quels sont alors, les facteurs à même, de nos jours, de favoriser ou d'entraver l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement au Bénin? Telle est le questionnement auquel tente de répondre la présente recherche qui a été basée sur une étude de cas portant sur les projets et programmes financés par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) au Bénin. Pour des préoccupations de dimension, la présente recherche s'est particulièrement appesantie sur un extrant spécifique issu de la mise en œuvre des projets et

programmes de développement financés par le FIDA au Bénin. Il s'agit des Associations des Services Financiers (ASF-Bénin).

En effet, depuis 1978, le FIDA a appuyé au Bénin, le secteur agricole à travers le financement de plus d'une dizaine de projets dont certains sont actuellement en cours (COSOP 2012-2016). Les groupes cibles bénéficiant de ces projets soutenus par le FIDA sont constitués des petits producteurs et productrices ruraux. Ces derniers marquent un intérêt particulier pour la commercialisation des produits, l'accès aux services financiers, le désenclavement des zones de production et la lutte contre l'analphabétisme.

En outre, les principales composantes desdits projets qui semblent avoir rencontré le plus de succès auprès des populations-cibles sont : le soutien aux organisations paysannes pour la structuration des filières, l'appui aux initiatives génératrices de revenus notamment des femmes y compris la fourniture de petits crédits à ces femmes, l'amélioration du réseau routier etc.

A propos des ASF, il convient de noter que, depuis plus d'une décennie, les différents projets du FIDA au Bénin ont réussi à mettre en place au niveau des communautés à la base, un certain nombre d'instruments et ou d'outils dont les Association des Services Financiers (ASF) représentent actuellement le réseau de micro financement rural le plus étendu et adaptées aux besoins des petits exploitants ruraux. Aussi, le rapport d'une étude réalisé en 2011 sur l'analyse des performances et la typologie des ASF au Bénin stipule-t-il que l'impact des ASF n'est plus à démontrer dans les zones où elles sont implantées. Elles ont permis aux micro-entrepreneurs ruraux de développer des activités génératrices de revenus rentables. (PADER, 2011)

Du coup, sur la base de ce constat et en fonction de l'agrément d'exercice obtenu par ces institutions, il peut-être, *a priori*, dit qu'il existe un certain nombre d'indices d'ancrage ou d'appropriation des changements introduits dans les communautés bénéficiaires par les projets et programmes financés par le FIDA au Bénin. Du fait, cette recherche se donne pour objectif d'appréhender les conditions ou les facteurs qui ont milité au profit ou, au contraire, auraient entravé l'appropriation desdits changements par les bénéficiaires ou populations cibles.

Pour ce faire, ce mémoire est structuré en six chapitres. Le premier expose la problématique de l'étude, le deuxième chapitre présente le contexte de l'étude. Le troisième chapitre, quant à lui, aborde la revue de littérature. La méthodologie qui a sous-tendu la présente recherche est décrite au niveau du quatrième chapitre. En ce qui concerne le cinquième chapitre, il est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats. Le sixième chapitre aborde la synthèse et la discussion des résultats de la recherche.

CHAPITRE 1 :

PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

I-1. Présentation du cadre général de l'étude

I-1-1. Brèves généralités

La République du Bénin est située en Afrique de l'Ouest dans la zone tropicale, entre l'équateur et le tropique du Cancer (entre les parallèles 6°30' et 12°30' de latitude nord et les méridiens 1° et 3°40' de longitude est). Le pays s'étend sur une superficie de 114.763 km². Il est limité à l'est par le Nigéria, à l'ouest par le Togo, au sud par l'océan Atlantique et au nord par les Républiques du Niger et du Burkina-Faso.

Le quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH4) a permis de dénombrer 10 008 749 habitants résidents des deux sexes dont 5 120 929 femmes, soit 51,2%.⁵

La structure hiérarchique de l'administration territoriale au Bénin comprend 12 départements, 77 communes, 534 arrondissements et 4100 villages ou quartiers de ville.

I-1-2. Situation socio-économique du pays

Le Bénin figure parmi les pays les moins développés et est classé 160^{ème} sur 186 au regard de l'Indice de Développement Humain du PNUD⁶ en 2014. L'incidence de la pauvreté monétaire (+1 point de pourcentage) a augmenté en 2011 par rapport à 2009 alors que la pauvreté en termes de conditions de vie (-9,8 points de pourcentage), la pauvreté en termes d'actifs (-1,2 point de pourcentage) et la pauvreté non monétaire (-0,6 point de pourcentage) ont connu un repli sur la même période. (INSAE-BENIN, 2012)

Le taux de croissance du PIB réel devrait baisser en 2016 pour atteindre 4,6%. Après avoir progressé de 4,6% à 6,9% entre 2012 et 2013, la croissance avait fléchi à 6,5% en 2014

⁵ INSAE, RGPH4-2013

⁶ IDH 2014. <http://fr.actualitix.com/pays/wld/indice-de-developpement-humain.php>

pour atteindre 5% en 2015. Cette baisse était consécutive à une faible production agricole et aux restrictions d'importation imposées par le Nigeria sur les produits en provenance du Bénin. En effet, la production de coton, qui représente 5% du PIB et 27% des exportations a baissé de 400 000 tonnes à 300 000 tonnes entre 2015 et 2016. En outre, le ralentissement de l'économie nigériane et de manière indirecte, la dépréciation de sa monnaie, le Naira, a entraîné une diminution de la demande des réexportations en provenance du Bénin.

En dépit du déclin de son activité économique ces derniers mois, le Bénin a enregistré l'un des taux de croissance du PIB les plus élevés parmi les pays de l'UEMOA sur la période 2011-2015. L'inflation devrait s'élever à 0,3% en 2015 et se maintenir en dessous de 3% en 2016. En règle générale, le Bénin parvient à maintenir son taux d'inflation en dessous de la limite de 3% imposé par l'UEMOA. Après avoir atteint un pic de 6,8% en décembre 2013, celle-ci a baissé à 1% en 2013 et -1,1% en 2014 (Banque Mondiale, 2016).

Les investissements n'ont pas connu de grandes variations par rapport au PIB entre 1998 et 2006 se situant autour de 20% par an, alors que les investissements publics représentent 6 à 8% du PIB sur la même période. Bien que d'importants efforts soient déployés par l'État pour accroître leur volume, le niveau des investissements publics reste encore faible. En effet, pour susciter un véritable développement économique, il faudrait au Bénin des taux d'investissement de l'ordre de 25% du PIB⁷.

Selon l'UNCTAD, les investissements étrangers directs ("foreign direct investment – FDI) sont relativement stables entre 2004 et 2006⁸ se situant autour de 24 millions d'USD par an. Cependant, sur la base de ce critère, le pays a reculé en 2006 à la 109^e place sur 141 pays dans son positionnement international (comparé à la 103^e place en 2005). En termes de potentiel pour les investissements étrangers, le Bénin serait, selon l'UNCTAD, le pays le moins performant de la sous-région.

⁷ Forum sur l'accélération de la croissance - mai 2001.

⁸ Les données 2007 ne sont pas disponibles.

I-2. Problématique spécifique de l'étude

Le Bénin, depuis ses années d'indépendance à ce jour, n'a de cesse initié et exécuté d'ambitieux projets et programmes de développement au profit des communautés à la base en vue de la réduction de la pauvreté, soit sur le financement du Budget National et/ou avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). A titre illustratif, pour le compte des exercices 2014, 2015 et 2016, le PIP comprend respectivement 300 projets/programmes pour un montant prévisionnel s'élevant à **297 800,59 milliards de FCFA**, 291 projets et programmes pour un montant prévisionnel estimé à **405 618,52 milliards de FCFA** et **299** projets et programmes évalués à **342 229,001 milliards de FCFA**.

L'importance (relative) de ces investissements ajoutée à notre propre expérience en tant que cadre ayant servi à la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes du Ministère en charge du Développement du Bénin, et pour avoir effectué plusieurs missions de suivi des projets et programmes inscrits au PIP, nous amènent (comme les autres acteurs du développement bien avertis) à nous poser la question sur les réels impacts sociaux et humains de ces investissements sur les conditions de vie des populations ou communautés bénéficiaires souvent caractérisées par une mentalité d'assistanat permanent. Sophie Brière et Proulx (2014) n'écrivaient-ils pas que le succès des projets repose sur la durabilité des changements, telle que mesurée notamment par les critères d'intégration des comportements désirés qui perdurent après les interventions?

En réalité, à notre entendement, l'efficacité de ces investissements devrait consister, entre autres, en une appropriation réelle par les communautés bénéficiaires des résultats ou changements introduits, étant donné que les projets et programmes sont limités dans l'espace et le temps. Autrement dit, de façon générale, la problématique de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les communautés cibles se trouve, de plus en plus, au cœur des préoccupations des différents acteurs ou intervenants dans le champ du développement et de la lutte contre la pauvreté.

Dans cet ordre d'idées, selon l'OCDE, un programme de développement est viable s'il continue de produire suffisamment de résultats positifs longtemps après la cessation d'une

part importante de l'aide financière, technique et de gestion apportée par un donateur extérieur. En outre, la viabilité dépendra de la détermination des groupes bénéficiaires à prendre la relève et poursuivre les objectifs du projet (OCDE), mais aussi de la capacité des groupes cibles ou institutions bénéficiaires de bien exploiter les résultats du projet (PNUD) (UNESCO, 1998).

Eu égard à tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la question de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement se pose avec acuité sous toutes ses formes dans les PED en général, et au Bénin en particulier. Dès lors, la recherche et les praticiens disposent, en la matière, d'un éventail assez large en termes de perspectives de réflexions et de propositions d'approches en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires.

Pour cette raison, il s'avère donc nécessaire, voire impérieux que des travaux de recherche soient effectués pour analyser et ou cerner le degré ainsi que, les facteurs d'appropriation des résultats par les bénéficiaires des nombreux et importants investissements consentis par les différents acteurs nationaux et internationaux.

C'est dans cette veine que s'inscrit donc le présent travail qui, compte tenu de sa dimension, cherche à cerner les facteurs ou conditions d'appropriation des résultats des projets et programmes agricoles financés par le FIDA au Bénin par les bénéficiaires. Ainsi, nous allons centrer nos propos sur le thème ci-après intitulé: *« étude exploratoire sur l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires : cas des projets financés par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) au Bénin »*.

I-2-1. Question de recherche

Selon nous, autant l'implication des parties prenantes en général constitue entre autres, un des facteurs clés de la réussite des projets, autant l'appropriation des résultats par les bénéficiaires desdits projets et programmes de développement doivent constituer l'une des préoccupations majeures des différents acteurs du développement (chercheurs comme praticiens). La principale question de notre recherche est de savoir : **quels sont les facteurs**

qui déterminent l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires-usagers-consommateurs ou communautés cibles?

I-2-2. Objectifs de la recherche

Le principal objectif de notre travail est de comprendre comment les parties prenantes, surtout les bénéficiaires finaux des projets et programmes s'approprient ou non les acquis/résultats et/ou changements opérés ou introduits en leur sein par lesdits projets. En clair, notre étude cherche à appréhender les éléments à même de faciliter ou au contraire, d'entraver le « processus d'appropriation » des résultats des projets et programmes de développement au niveau des bénéficiaires finaux. Plus spécifiquement, ce travail vise à :

- explorer la notion « d'appropriation » en vue de vérifier les capacités des différentes parties prenantes et surtout des bénéficiaires finaux à assurer la prise en charge des changements introduits ou opérés par les projets au terme de leurs activités;
- appréhender les facteurs déterminant la pérennisation ou non des résultats des projets et programmes par les bénéficiaires finaux ;
- analyser les perceptions des acteurs bénéficiaires des projets et programmes de développement en ce qui concerne la perpétuation des acquis ou la durabilité des résultats des projets et programmes à la lumière de l'étude de cas des projets financés par le FIDA au Bénin ;
- formuler des recommandations et proposer éventuellement un modèle d'approche de gestion des parties prenantes en général, et des bénéficiaires finaux en particulier, en vue d'amplifier les effets et impacts humains et sociaux positifs des projets au Bénin.

CHAPITRE 2 :

CONTEXTE DE L'ETUDE

Etant donné que notre recherche vise à appréhender les facteurs à même de favoriser ou d'entraver l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement tout en s'appuyant sur le cas spécifique des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin, le présent chapitre passe en revue l'historique des interventions du FIDA au Bénin, sa stratégie, les projets financés, ainsi que les grands enseignements tirés des différentes interventions.

II-1. Le FIDA : mandat et objectifs

Avec la croissance galopante de la population mondiale, la faim est devenue un enjeu de plus en plus alarmant. Pour y faire face, la communauté internationale a convoqué la conférence mondiale sur l'alimentation en 1974 à Rome dans un contexte où les stocks de nourriture sont en baisse et où les cas de famines semblent se multiplier. Au cours de cette conférence, la communauté internationale a affirmé le principe selon lequel chacun a un « droit inaliénable d'être libéré de la faim et de la malnutrition ».

Comment faire alors pour concrétiser un tel but sans laisser en rade les vrais concernés, c'est à-dire les populations rurales les plus démunies? En vue de financer les projets au profit des populations rurales les plus démunies, la communauté internationale va créer en 1978, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA).

Dès cet instant, le FIDA se donne pour mandat de financer les initiatives agricoles menées par les paysans des pays en développement. Dans le souci de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ces populations, le FIDA se fixe comme principal objectif « *de mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières supplémentaires pour la croissance du milieu agricole des États membres en développement.* » Les capitaux sont débloqués pour financer les initiatives des agriculteurs en leur fournissant des prêts à petite échelle, l'ultime objectif du FIDA étant d'éliminer la faim dans le monde.

Qu'en est-il réellement des stratégies et de la vision du FIDA au Bénin?

II-2. Le FIDA à travers sa stratégie et sa vision au Bénin

Depuis 1978 à la date de finalisation de ce mémoire, le FIDA a financé 13 projets et programmes au Bénin d'un montant total de 362,7 millions d'USD, dont 198,1 millions d'USD proviennent de ses propres ressources, ayant bénéficié directement à 418 579 400 familles rurales béninoises. Le partenariat entre le Bénin et le FIDA est régi par un document cadre intitulé Programme d'Options Stratégiques pour le Pays (COSOP) dont l'élaboration met de l'avant une approche participative impliquant toutes les parties prenantes (Gouvernement du Bénin et le FIDA).

Ce document qui est à sa troisième édition⁹ a pour objectif général est de soutenir le gouvernement dans sa stratégie de réduction de la pauvreté¹⁰ (Bénin, 2010) et de contribuer à atteindre l'Objectif 1 de la déclaration du millénaire ou à réduire le taux de pauvreté de moitié sur son horizon de couverture. Ainsi, à travers le dernier COSOP (FIDA-BENIN, 2011), le FIDA s'est fixé trois objectifs spécifiques:

- consolider et élargir durablement l'accès aux services financiers;
- appuyer les petites et moyennes entreprises (PME) et la commercialisation de la production;
- renforcer les capacités des institutions à jouer leur rôle dans le développement des communautés et accompagner la décentralisation et le développement communautaire.

Du coup, la vision du FIDA pour son partenariat au Bénin se décline ainsi qu'il suit :

i) être le partenaire de choix du Gouvernement béninois pour l'appui aux petits paysans et aux jeunes ruraux afin de passer d'une stratégie de subsistance à une stratégie orientée vers le marché, et ce durablement; ii) contribuer à la naissance de communautés rurales dynamiques et capables de fournir les services intégrés et adaptés aux petites exploitations dans les zones d'intervention; iii) être l'un des principaux partenaires du Gouvernement béninois s'agissant d'innovation dans le domaine de la finance rurale au Bénin, en partenariat avec les institutions nationales et internationales et d'autres partenaires techniques et

⁹ Le COSOP qui a cours actuellement couvre la période 2011-2015. Le quatrième serait en cours d'élaboration.

¹⁰ SCRP 2011-2015.

financiers (PTF); et iv) faire en sorte que les initiatives du programme du FIDA soient de plus en plus orientées vers les institutions nationales et gérées par celles-ci.

Au-delà des stratégies et vision, quels sont les projets concrètement appuyés par le FIDA depuis plus de 30 ans de coopération avec le Bénin?

II-3. Les projets et programmes financés par le FIDA au Bénin

A ce niveau, il convient de rappeler qu'en plus de trente ans de coopération avec le Bénin, le FIDA y a financé à ce jour, treize projets pour un montant total de 362,7 millions d'USD. Le tableau ci-après donne les éléments caractéristiques des différents projets financés jusque-là par le FIDA.

Tableau 1 : Récapitulatif des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin jusqu'en 2017

Intitulé du Projet	Objectif	Date de démarrage	Date achèvement	Coût (en millions de US \$)
Projet de Développement Rural de l'Atacora (Phase 1)	Accroître les revenus et améliorer les conditions de vie de la population cible	1982	-	10,50
Projet de Développement Rural de l'Atacora (Phase 2)	Renforcer les acquis de la phase I en insistant sur une meilleure organisation des petits exploitants, leur formation professionnelle et le renforcement des institutions rurales	1991	1999	8,52
Projet de développement du Borgou	Accroître la production cotonnière et encourager son couplage avec les cultures vivrières	-	1989	22,60
Projet d'Activités Génératrices de Revenus (PAGER)	Accroître les revenus et la sécurité alimentaire des populations rurales et péri-urbaines du sud Bénin	1997	2004	12,00
Projet de Microfinance et de Commercialisation (PROMIC)	Faciliter de manière durable l'accès aux services financiers des populations rurales pauvres	1999	2004	12,20

Intitulé du Projet	Objectif	Date de démarrage	Date achèvement	Coût (en millions de US \$)
Programme de développement des plantes à Racines et Tubercules (PDRT)	Contribuer à l'augmentation durable des revenus des ménages les plus défavorisés en rationalisant et en développant la production, la transformation et la commercialisation des racines et tubercules.	2001	2008	13,11
Programme d'Appui au développement Participatif de la Pêche Artisanale (PADPPA)	Réduire la pauvreté des ménages des pêcheurs les plus défavorisés et à améliorer les conditions de vie des populations vivant principalement des produits de la pêche, avec une attention particulière aux femmes	2003	2011	7,85
Programme d'Appui au Développement Rural (PADER)	Contribuer de manière significative à l'allègement de la pauvreté rurale au Bénin à travers l'augmentation des revenus des ménages ruraux.	2007	2012	10,00
Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER)	Contribuer à la création de conditions nécessaires à une croissance économique durable et à la réduction de la pauvreté en milieu rural.	2010	2017	17,9
Projet d'Appui à la Promotion des Services Financiers Ruraux Adaptés (PASFRA)	Améliorer durablement l'offre des services financiers ruraux adaptés aux besoins des petites et moyennes entreprises agricoles et para-agricoles (PMEAPA) dans les zones d'activités du projet.	2014	2022	30,6

Intitulé du Projet	Objectif	Date de démarrage	Date achèvement	Coût (en millions de US \$)
Projet d'Appui au Maraîchage (PADMAR)	Accroître durablement les revenus des exploitations maraîchères, tout en améliorant leur résilience aux effets des changements climatiques.	2017	2024	49,2

Sources : Programme Cadre FIDA et auteur (2017).

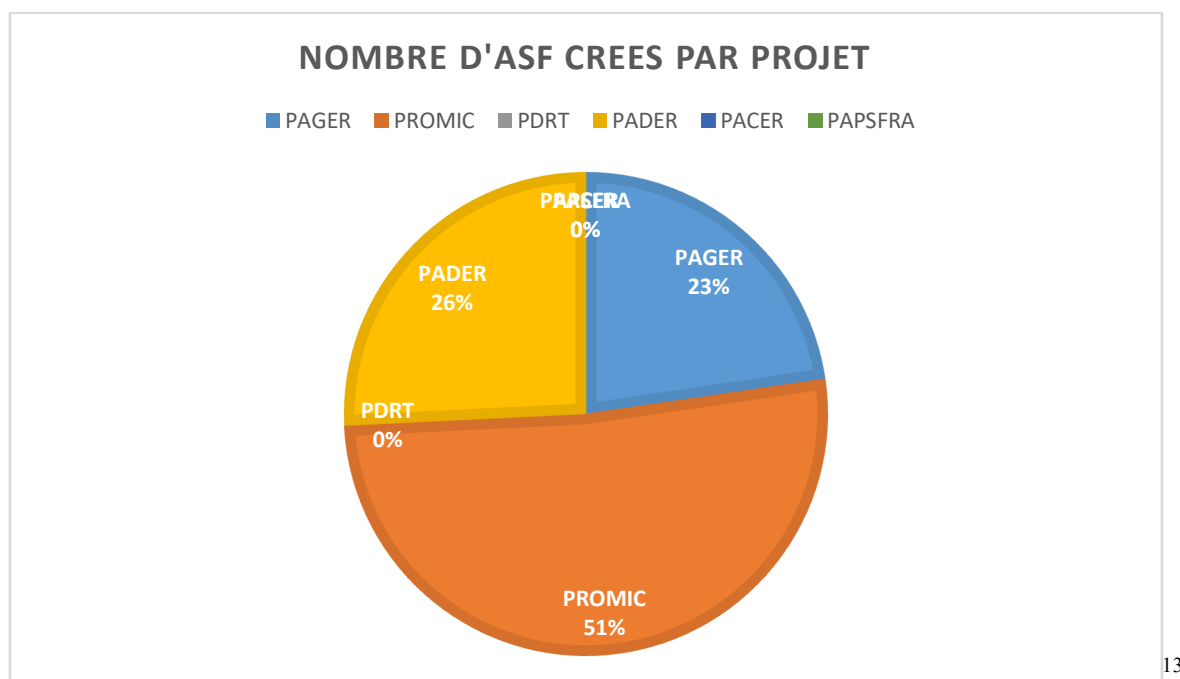
Notre approche dans le cadre de ce travail n'est pas de passer en revue tous les résultats des différents projets et programmes appuyés par le FIDA au Bénin à ce jour. Les dimensions de ce travail, ainsi que le temps qui lui est imparti ne s'y prêtent pas. Pour cette raison, nos recherches se sont appesanties sur les **Associations des Services Financiers (ASF)** qui constituent un des résultats tangibles des différentes interventions du FIDA et qui se positionnent aujourd'hui comme de véritables instruments du financement des populations agricoles rurales au Bénin¹¹.

En effet, il convient de noter que les projets et programmes du FIDA visent tous le même groupe-cible, c'est-à-dire les personnes les plus défavorisées des zones rurales, aident à la mise en place d'un processus de planification villageoise et utilisent une **approche « faire-faire »**, qui évolue vers une **approche « faire-avec »** qui consiste à utiliser des prestataires de services locaux pour appuyer le travail des communautés. Dans cette dynamique, depuis la mise en œuvre du PAGER (1997-2004) et qui avait pour objectif d'accroître les revenus et la sécurité alimentaire des populations rurales et péri-urbaines du sud Bénin, les projets successifs¹² qui ont été mis en œuvre jusqu'au Projet d'Appui à la Promotion des Services Financiers Ruraux Adaptés (encore en cours d'exécution au moment de la réalisation de ce mémoire), n'ont de cesse prêter une attention particulière au volet « financement rural » par la création et/ou la consolidation des Associations des Services

¹¹ Si nous nous en tenons aux différents rapports d'achèvement ou de supervision consultés avant nos enquêtes sur le terrain. Les résultats issus des enquêtes nous en diront.

¹² Il s'agit du PAGER, du PROMIC, du PADER, du PACER et du PAPSFA encore en activité au moment de la recherche.

Financiers qui, en fait, sont des banques rurales. Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la création des ASF au fil des différents projets.



13

Graphique n°1 : Évolution de la création et de la consolidation des ASF

En somme, et ce, au regard des intérêts de notre recherche, les différents projets et programmes mis en œuvre avec le financement du FIDA au Bénin ont réussi à, entre autres, mettre en place des instruments plus ou moins efficaces au service des populations rurales que sont les ASF. Il s'agit d'une expérience dont les échos ont traversé les frontières béninoises et celles de la sous-région. Le concept ASF a connu une croissance remarquable. Cette croissance relative au nombre de caisses et au volume d'activité est le fait d'une politique de proximité mise en œuvre avec succès qu'il faut pérenniser...(PADER, 2011) Par ailleurs, quoiqu'étant des structures non autorisées au regard des textes régissant la microfinance au Bénin jusqu'à un passé récent¹⁴, les ASF se sont avérées incontournables

¹³ Il convient de noter que les projets qui affichent des pourcentages de 0% sur le graphique ont, suivant les approches adoptées par les parties au moment de leur exécution, contribué énormément à la consolidation et/ou à la restructuration des ASF existants. C'est le cas actuellement du PAPSFRA qui est exclusivement consacré au financement rural.

¹⁴ Les ASF ont reçu leur agrément le 25 novembre 2016 pendant que nous étions sur le terrain pour la collecte de données.

dans le dispositif national de microfinance au point où, dans un rapport d'une mission de diagnostic du secteur de la microfinance commandité par le PNUD en 2007, sur requête du Gouvernement béninois, les ASF y ont été mentionnées comme étant «...sans doute les prestataires de services financiers (PSF) dominants » de la catégorie des « nombreuses initiatives sous formes de mutuelles, coopératives, associations ou ONG qui ne sont pas enregistrées. » Elles sont considérées comme les banques rurales de proximité touchant les populations pauvres dans les zones rurales reculées et défavorisées (PNUD-Bénin, 2007).

Au demeurant, que pouvons retenir de chacun des projets ayant créé et/ou contribué à la consolidation des ASF au Bénin? Le passage en revue de ces projets nous permettra d'aborder par la suite, le contexte de la micro finance et le concept ASF au Bénin.

II-3-1. Le Projet d'activités génératrices de revenus (PAGER)

Approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 1995, le PAGER a été officiellement lancé le 13 septembre 1996 par la signature, entre le Gouvernement du Bénin et le FIDA, d'un accord de prêt d'un montant de 8.050.000 DTS (soit 12 millions d'USD). La durée prévue était de sept ans, avec une date d'achèvement fixée au 31 décembre 2003.

En vue de contribuer à la lutte contre la forte pauvreté qui prévalait dans le pays, le PAGER préconisait une stratégie d'intervention multi-volets auprès des ruraux pauvres des quatre départements du Sud du Bénin caractérisés par une forte pression démographique rurale (2,4 millions d'habitants lors de l'identification du projet), un morcellement des terres et un système d'exploitation favorisant la dégradation et la perte de fertilité des sols, l'érosion et de faibles rendements.

Le PAGER avait pour objectif, l'augmentation du revenu et l'amélioration de la sécurité alimentaire du groupe cible de la zone du projet. Pour atteindre ces objectifs, le projet devait soutenir la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus tout en assurant la protection de l'environnement et, la promotion d'institutions de base¹⁵.

¹⁵ Rapport de pré-évaluation, septembre 1995, Volume I, p. 16

La conception initiale du projet comprenait trois composantes : Activités génératrices de revenus (AGR), Appui aux institutions de base (AIB) et Unité de gestion du projet (UGP). Toutefois, vu la portée très vaste de la composante AIB, celle-ci fut scindée dès le démarrage en deux composantes ce qui a donné la configuration définitive suivante au projet :

- une composante AGR visant à « mettre en œuvre un tissu de micro entreprises économiques réalisées soit par des groupements, soit par des individus (micro-entrepreneurs) qui font partie du groupe cible¹⁶. Les AGR devaient être financées par les crédits et, appuyées par le biais de l'animation et de l'encadrement des groupements, des formations techniques, de l'aménagement et de la rétrocession de 150 ha de bas-fonds en rizières ainsi que de l'appui à l'achat d'équipements et, de 500 ha de terres par des groupements;
- une nouvelle composante Financement rural (FR), avec un volet d'appui direct à la création d'Associations de services financiers (ASF) et un volet "ligne de crédit " et " fonds à risque " à la Fédération nationale des caisses rurales d'épargne et de prêt (FECECAM), pour accorder du crédit aux AGR (surtout du crédit à moyen et long terme pour l'achat d'équipement et de terres);
- une composante AIB d'appui au développement communautaire grâce à la création et au renforcement des Comités villageois de développement (CVD) et de groupements, à la mise en place d'infrastructures socio-économiques, à l'alphabétisation et au renforcement d'ONG nationales.
- une dernière composante relative à la mise en place d'une Unité de gestion du projet (UGP) dotée "d'une pleine autonomie administrative et financière " recrutée sur la base de termes de référence précis et de compétences démontrées et, qui devait gérer le projet selon l'approche " faire faire ".

L'approche "faire faire" constituait une innovation dans la mise en œuvre des projets dans le pays en ce sens qu'elle mettait un terme à l'approche classique qui consistait à charger la structure de gestion du projet (l'UGP) de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage du projet. L'approche "faire faire" est caractérisée par une maîtrise d'œuvre confiée à la structure de gestion (l'UGP) et une maîtrise d'ouvrage confiée à des prestataires de services exécutant les

¹⁶ Idem, p. 17.

activités de terrain, supervisés et contrôlés par l'UGP. Les prestataires de services pouvant être, d'une part, des institutions à caractère privé (ONG et BE) présélectionnées et recrutées pour l'encadrement des groupements, des CVD et des ASF et, d'autre part, des institutions publiques comme les Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural (CARDER) chargés de produire des services spécialisés comme la diffusion de formations et la surveillance des chantiers. Pour la construction d'infrastructures, le projet devait faire appel à des entrepreneurs privés sur la base de la concurrence. L'approche "faire faire" a été conçue aussi dans l'optique d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des programmes par la participation plus active des bénéficiaires à la définition et l'exécution de leurs programmes de développement.

Au terme de ses huit ans d'activités, le PAGER a généré des impacts significatifs de réduction de la pauvreté chez les groupes ciblés selon son rapport d'achèvement.

Compte tenu des objectifs de notre recherche, nous nous limiterons ici à l'exposé des résultats obtenus au niveau de la composante financement rural. En ce qui concerne cette composante, quarante-quatre (44) ASF ont été mises en place avec bâtiments et équipements, couvrant plus 320 villages, soit beaucoup plus que le nombre de villages initialement prévu. Elles étaient détenues par 22.734 actionnaires, dont 8.372 femmes (50% h. 37% f., 13% personnes morales). A fin mai 2005, le capital mobilisé par ces 44 ASF était de 319 millions de FCFA. Bien que les femmes représentent 37% des actionnaires, elles ne détiennent que 25% du capital. Les ASF avaient un encours crédit de 636 millions de FCFA dont l'essentiel est composé de petits montants prêtés pour trois à six mois, soit le type de crédit correspondant aux besoins des pauvres. Depuis l'origine, 72% des actionnaires ont bénéficié d'un crédit. Sur les 44 ASF, dix avaient déjà la capacité financière de couvrir entièrement leurs charges et sept autres les couvraient à 90%. Il faut toutefois noter que les ASF avaient connu une crise importante entre 1999 et 2000, qu'elles avaient réussi à surmonter de façon remarquable selon le rapport d'achèvement(FIDA-BENIN, 2005).

Compte tenu des résultats positifs obtenus dans la plupart des composantes du projet et plus particulièrement de certains de ses volets (AGR et ASF notamment) et, eu égard à

l'intérêt exprimé par les populations et le gouvernement quant à la poursuite des appuis à la lutte contre la pauvreté, le PROMIC fut initié.

II-3-2. Le Projet de Microfinance et de Commercialisation (PROMIC)

Le Projet de Microfinance et de Commercialisation (PROMIC) dont l'accord de prêt a été signé le 03 juillet 1998 a été officiellement lancé le 29 janvier 1999 pour une durée initiale de six ans prorogée de 18 mois par la suite. Ce projet qui est le sixième financé par le FIDA au Bénin, fait suite à la deuxième phase du Projet de Développement Rural de l'Atacora (PDRA II) et est intervenu en complémentarité géographique avec le Projet d'Activités Génératrices de Revenus (PAGER) démarré deux ans plus tôt et qui couvre le Sud du pays comme souligné dans la section précédente.

Le PROMIC a pour objectif global d'accroître de manière durable les revenus, le bien-être et la participation au développement local des ménages ruraux pauvres et en particulier des femmes en facilitant l'accès aux services financiers des populations rurales pauvres, en renforçant les capacités d'autopromotion des femmes rurales et en réduisant les coûts des transactions commerciales.

Le financement du PROMIC, d'un coût global de 15.079.000 USD, provient de trois sources à savoir i) un prêt du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) d'un montant de 9.150.000 DTS (soit 12,168 millions USD), ii) une contribution du Gouvernement béninois (environ 1.368.000 USD) et iii) une contribution des bénéficiaires (1.543.000 USD).

Le PROMIC a été structuré en quatre composantes qui sont : (i) la composante appui aux ASF (ASF), (ii) la composante soutien aux activités génératrices de revenus des femmes (AGR), (iii) la composante désenclavement des bassins de production et des marchés (désenclavement) et (iv) la composante coordination et gestion du projet (UCP).

La zone d'intervention du PROMIC est constituée de la partie septentrionale du Bénin regroupant les départements de l'Alibori, de l'Atacora, du Borgou, des Collines et de la

Donga. La superficie de cette zone représente environ 85% de la superficie total du Bénin et la population de 37% de la population totale du pays. Elle est rurale à 80%.

Comme le projet évoqué dans la section précédente, la stratégie d'intervention du PROMIC a été basée sur l'approche « faire-faire ». Ainsi, le PROMIC a utilisé les services de 13 ONG locales pour les activités d'animation des groupements, d'encadrement des ASF et d'alphabétisation. Il a également utilisé les services de plusieurs entreprises et bureaux d'études locaux.

Les principales modifications apportées en cours d'exécution du projet ont concerné l'appui aux systèmes financiers décentralisés autres que les ASF, l'affinement du concept ASF, l'appui à des activités concrètes telles que le maraîchage, l'élevage de lapins, l'apiculture, la culture de l'ananas et la fabrication de savon. Elles se sont également traduites par la sous-traitance des travaux de réhabilitation des pistes à l'AGeTIP-BENIN en lieu et place des ingénieurs conseils et par la réorganisation des trois antennes initiales en deux.

Au terme de sept ans et demi d'activité, le PROMIC a couvert 124 villages et y a appuyé 100 ASF, 218 groupements, 11 associations villageoises de commercialisation (AVC) et a réhabilité 230 kilomètres de piste.

Au niveau de la composante ASF, cent (100) ASF ont été mises en place et étendaient leurs activités sur 464 villages avec un total de 37.874 sociétaires ayant mobilisé 348 millions de F CFA et plus de 4 milliards de F CFA (8 millions de dollars US environ) de crédit octroyé depuis février 2000. Le sociétariat desdites ASF était composé à 49% d'hommes, 47% de femmes et 4% de personnes morales.

Au terme du projet, il était conclu que le potentiel de durabilité des ASF est plus fort que celui des groupements. Toutefois, la durabilité des ASF est subordonnée à la mise en place d'une structure faîtière opérationnelle et rigoureuse. Cette tâche devra être dévolue au nouveau programme appelé à prendre la relève du PROMIC et du PAGER, le PADER.¹⁷(République FIDA- Bénin, 2006)

¹⁷ Rapport d'achèvement du PROMIC, JUIN 2006.

II-3-3. Le Programme d'appui au développement rural (PADER)

Le PADER s'est achevé le 31 mars 2012 après 5 années d'exécution, directement supervisées par le FIDA. Le prêt FIDA 676-BJ d'un montant de 6,95 millions de DTS (environ 10 millions d'USD) est entré en vigueur le 9 mars 2007 et a été clôturé le 31 septembre 2012 avec un taux de décaissement de 95,28%, pour un taux de réalisation physique de seulement 59% environ.

Le PADER avait pour objectif principal de contribuer de manière significative à l'allègement de la pauvreté au Bénin à travers l'augmentation des revenus des ménages ruraux. Il venait consolider les acquis du PAGER et du PROMIC, en appuyant les groupements d'activités génératrices de revenus (G/AGR), les micro entreprises rurales (MER), les Associations de Services Financiers (ASF) et autres instances rurales chargées du développement communautaire.

Le PADER était en parfaite cohérence avec la stratégie de réduction de la pauvreté et les politiques sectorielles du Gouvernement du Bénin, ainsi qu'avec les principaux documents stratégiques du FIDA. Sa pertinence a été confirmée par la mission de revue à mi-parcours (RMP) de juin 2010, bien que les performances du programme en matière d'efficacité et d'efficience soient apparues inférieures aux prévisions du rapport de pré-évaluation (RPE). Cela a conduit à une réduction des objectifs quantitatifs et un recentrage des appuis sur les groupes cibles plus performants, avec un majeur potentiel de réussite/pérennisation.

Le pays a gravement été touché par la crise alimentaire de 2008 et la clôture du Programme de développement des racines et tubercules (PDRT) dont certaines activités étaient restées inachevées. Ces événements ont engendré une réorientation des priorités, objectifs, groupes cibles et ressources du programme. Ainsi, l'unité de coordination du programme (UCP) du PADER, ses trois unités régionales d'appui (URA) et 23 opérateurs partenaires ont été chargés de mettre en œuvre en même temps que les activités du PADER: (i) un appui à la mise en œuvre du Programme d'urgence d'appui à la sécurité alimentaire (PUASA); (ii) le projet de pérennisation des acquis du PDRT (PPA/PDRT); (iii) le Projet de production de semences certifiées de riz et de boutures certifiées de manioc, financé par un

don de la Facilité alimentaire de l'Union Européenne (Don UE). Les deux premiers projets ont été exécutés avec les seules ressources du PADER (financières, humaines et matérielles), alors que le dernier disposait au moins de son propre budget.

En 2009, le PADER est devenu un programme-cadre dans le but d'assurer la coordination et la synergie des différentes interventions présentes et futures du FIDA au Bénin. Il a donc été initié la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Croissance Économique (PACER) en 2010 à qui, certaines activités du PADER et du Don UE ont successivement été relayées.

Un dispositif d'appui-conseil de proximité a été mis en place avec des opérateurs partenaires polyvalents (14 OPP) ou spécialisés (9 OPS), ainsi que des partenariats stratégiques, publics comme privés, dans le cadre de l'approche "faire-faire" et "faire-avec". Les capacités des partenaires ont généralement été renforcées et les communautés ont été responsabilisées dans l'exécution. Sur les 56 000 personnes ciblées par le PADER seuls **22 376 bénéficiaires directs** (environ 63% de femmes) ont été effectivement dénombrés soit seulement 40% de l'objectif visé (ou 32% si l'on considère uniquement les activités spécifiques au PADER). La zone cible initiale était de 290 villages auxquels ont été rajouté les 226 villages du PDRT. Alors que la stratégie d'appuis-conseils devait être différenciée en fonction des caractéristiques des groupes cibles, elle a plutôt été uniforme sans tenir compte ni du genre, ni de la spécificité des activités ni des besoins prioritaires propre à chaque catégorie; les animateurs des OPP n'ayant d'autre part pas toujours l'expertise technique nécessaire pour assister les G/AGR et MER.

En définitive, pour ce qui concerne la composante B "Accès au financement rural", le taux d'exécution en fin de projet est estimé à **65%**. Le dispositif d'animateurs des OPS et le plan de redressement mis en place a permis d'assainir le portefeuille de crédit des 144 ASF existantes, avec un taux d'impayé de plus de 90 jours à 3,9% alors qu'il avait atteint 25% en l'absence d'encadrement consécutif à l'achèvement du PROMIC et du PAGER.

Le nombre de nouvelles ASF s'est limité à 50 au lieu de 60. Tous les élus et gestionnaires ont été formés, les caisses ont été équipées, même si seuls 31 bâtiments ont été

achevés (11 inachevés et 8 non-initiés). Les principaux indicateurs du réseau ont connu une forte progression: nombre d'ASF (+35%); d'actionnaires (+62%); moyenne de membres par ASF (+44%); capital des ASF (+235%), capital moyen par membre (+72%); membres ayant reçu un crédit (+137%); encours de crédit (+201%); nombre d'actionnaires épargnants (+26%); et d'actionnaires ayant bénéficié d'au moins un crédit (+71%). L'union nationale des ASF (UNASF) avait été constituée mais était restée peu opérationnelle. La caisse centrale n'avait pas été mise en place, et l'absence d'agrément de la faîtière limitait d'autant plus ses possibilités de capitalisation et refinancement. Malgré les quelques produits financiers développés, le capital prêtable des ASF était demeuré très limité et insuffisant pour servir les demandes des communautés rurales en général, et les produits inadaptés pour satisfaire les besoins des G/AGR et MER en particulier.

L'autofinancement des ASF et la bonne santé financière du réseau après le plan d'assainissement est prometteur mais reste dépendant de l'appui/contrôle technique des OPS, de l'agrément de l'UNASF et de la création de sa caisse centrale (République FIDA- Bénin, 2013). Quid maintenant du Projet d'Appui à la Croissance Économique et Rurale (PACER)?

II-3-4. Le Projet d'Appui à la Croissance Économique et Rurale (PACER)

Le PACER a été approuvé le 30 avril 2009 et est entré en vigueur le 1^{er} octobre 2010. D'un coût global de 47,78 millions d'USD cofinancé par le FIDA, la BOAD, le PNUD, la FAO, le Bénin, les bénéficiaires et autre institutions financières partenaires, le PACER a une durée d'exécution de 06 ans. La date d'achèvement de ses activités est prévue pour le 31 décembre 2016 et la clôture du prêt/don du FIDA est prévue pour le 30 juin 2017.

L'objectif général du PACER est de contribuer à la création de conditions nécessaires à une croissance économique durable et à la réduction de la pauvreté en milieu rural. Dans cette perspective, le PACER se fixe comme objectifs spécifiques: i) d'appuyer le développement des MPE et des AGR agricoles intervenant dans le cadre des filières retenues et contribuant à la croissance économique durable et la réduction de la pauvreté en milieu rural; ii) d'appuyer les MPE dans le développement de leurs organisations professionnelles à la base et dans l'amélioration de leurs capacités pour faciliter leur insertion durable dans

les circuits du marché; et iii) soutenir la promotion d'infrastructures rurales nécessaires à l'amélioration des conditions de mise en marché des produits agricoles et à l'augmentation des revenus des populations cibles. Pour atteindre ses objectifs, le PACER est structuré en trois composantes à savoir :

- la composante A "Appui au développement des filières" qui vise à mettre en place et développer un mécanisme décentralisé durable, chargé de la promotion du développement des quatre filières ciblées, à travers le soutien à la création des MPE et des groupements d'AGR;
- la composante B "Infrastructures Rurales" (IR). L'objectif de cette composante est de doter la zone d'intervention d'infrastructures permettant de favoriser: (i) le développement du micro-entrepreneuriat rural; (ii) l'accès des producteurs ruraux aux marchés et aux services; et (iii) la valorisation durable du potentiel productif de la zone d'intervention. Il était donc prévu: (i) la réhabilitation de 250 km de pistes; (ii) l'aménagement de 420 ha de bas-fonds; (iii) la construction de l'équivalent de 7 500 m² bâtis d'infrastructures de soutien à la mise en marché (infrastructures de stockage, hangars de marchés) ;
- la composante C : dispositif de coordination, de gestion et de suivi-évaluation.

En ce qui concerne l'approche générale du PACER, il importe de noter que le projet a été conçu dans une logique de prolongement du PADER et de la consolidation des acquis de tous les autres projets financés jusque-là par le FIDA. (République FIDA- Bénin, 2013)

II-3-5. Le Projet d'Appui à la Promotion de Services Financiers Ruraux Adaptés (PAPSFRA)

Le PAPSFRA a été approuvé le 13 décembre 2012 et est entré en vigueur le 22 mai 2014. D'un coût global de 19 807 078 960 FCFA, le PAPSFRA est cofinancé par le FIDA, la Coopération Canadienne, les institutions financières partenaires et le Gouvernement du Bénin. La durée d'exécution du projet est de 08 ans et la date d'achèvement de ses activités est projetée pour le 30 juin 2022.

L'objectif global du PAPSFRA est d'améliorer durablement l'offre des services financiers adaptés aux besoins de petites et moyennes exploitations/entreprises agricoles et para-agricoles (PMEAPA) dont les femmes et les jeunes dans les zones d'activités du projet.

Pour ce faire, le projet s'appuie sur trois objectifs spécifiques que sont : i) réaliser la transformation institutionnelle et la professionnalisation des ASF; ii) renforcer le cadre stratégique et les partenariats stratégiques; et iii) caractériser la demande et développer l'offre de services financiers adaptés.

Quatre composantes servent de levier pour l'atteinte de ces objectifs : i) institutionnalisation et professionnalisation des ASF; ii) renforcement institutionnel et partenariat stratégiques; iii) développement de services financiers adaptés; et iv) coordination et gestion du projet.

Il importe de noter que le PAPSFRA a été conçu de manière à s'insérer dans le Programme cadre des interventions du FIDA en milieu rural au Bénin (ProCaR) qui vise à mutualiser les fonctions transversales de coordination générale et d'interface avec les partenaires externes, de gestion administrative et financière, de passation des marchés et de suivi-évaluation.

Comme nous l'avons souligné plus haut, le PASFRA sera achevé d'ici juin 2022. Ce qui nous intéresse dans le cadre de ce travail est que le projet intègre, comme il vient d'être signifié, un programme cadre qui vise la promotion de la croissance économique en milieu rural avec une approche de gestion axée sur les résultats. Son défi permanent, et c'est ce qu'il y a d'intéressant au regard des objectifs de notre étude, est d'apporter sa part de contribution à la création, la consolidation et au développement de la micro entreprise rurale en complémentarité avec le PACER par la mise en place d'instruments de financement appropriés que sont les ASF sur lesquelles notre analyse va s'appesantir en vue de ressortir les conditions favorables ou défavorables à leur appropriation par les populations bénéficiaires.

De façon plus détaillée, les principaux défis à relever par le PAPSFRA seraient i) obtenir l'agrément de l'ASF-Bénin pour lui permettre d'accéder aux différents services techniques et financiers disponibles dans le secteur et auprès des PTF ; ii) appuyer le fonctionnement du cadre de concertation des partenaires du financement du monde rural (OPA, Banques, PTF, SDF et autres) et prendre des dispositions pour sa pérennisation ; iii)

appuyer la consolidation des produits et services financiers existants et l'émergence des produits financiers innovants ; et iv) éviter toute rupture dans la facilitation de l'accès aux financements pour les MPE du fait de l'achèvement du PACER (Rapport de mission de supervision du projet, juin 2015).

Au demeurant, les ASF qui constituent un des résultats probants obtenus au fil de la mise en œuvre de ces différents projets et programmes sus mentionnés sont ici les « objets » auxquels nous tentons d'appliquer le concept d'appropriation afin d'appréhender les facteurs ou conditions qui ont favorisé leur durabilité/pérennisation au niveau des populations bénéficiaires. Pour ce faire, il est indispensable, avant d'aller plus loin dans ce travail, d'aborder le concept ASF à travers ses fondements originels.

II-4. Le financement rural au Bénin et le concept ASF développé par le FIDA

Dans les pays en développement, le secteur de la microfinance a connu un essor croissant ces dernières années (Kablan, 2012). Les expériences de microcrédit au Bénin remontent aux années 1970 avec la création en 1977 des caisses locales de Crédit Agricole mutuel (CLCAM) gérés par la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) dont l'objectif était d'offrir des services d'épargne et de crédit aussi bien aux agriculteurs qu'aux fonctionnaires et entrepreneurs (Ministère de l' Économie, 2015). De plus, selon Sossa (2011)¹⁸, l'émergence des organisations de microfinance telle qu'elle est aujourd'hui au Bénin est un phénomène plus récent, datant du début des années 1990 sous l'impulsion de deux évènements majeurs¹⁹ qui ont engendré l'absence de sources de financement pour l'ensemble de secteurs essentiels de l'économie tels que l'agriculture, l'artisanat et les PME.

Les reformes financières subséquentes engagées au début des années 1990 ont favorisé une émergence du secteur bancaire. Ainsi, en mars 2017, on dénombre 15 banques commerciales dans le pays et selon le rapport d'une étude intitulé « diagnostic approfondi du

18 In Ministère de l' Économie, d. F. e. d. P. d. d. B. (2015). Impact de la réglementation sur la dynamique du secteur de la microfinance au Bénin. Cotonou

19 Il s'agit d'abord d'une grave crise économique et sociale qu'ont connu les pays de l'UEMOA, dont le Bénin, au milieu des années 1980. Ensuite, le Bénin a été confronté à la faillite de son système bancaire (Adechoubou, 1996) avec la fermeture de toutes les banques de l'État (la CNA en 1987, la Banque Béninoise pour le Développement en 1989 et de la Banque Commerciale du Bénin en 1990).

secteur de la micro-fiance au Bénin » publié en 2007, le système financier du Bénin est dominé par les banques qui détiennent environ 90% des actifs du système. Malgré ce taux, la clientèle de ces établissements financiers est limitée et reste majoritairement concentrée en milieu urbain. Du coup, la majorité des populations se trouve privée de l'accès aux services bancaires. Complémentairement, comme souligné plus haut, depuis quelques années, la microfinance apparaît comme un sous-secteur relativement important du secteur financier avec 15% des crédits à l'économie en 2003 (PNUD-Bénin, 2007).

Aussi, depuis 2006, le Gouvernement a-t-il aussi pris conscience de l'importance de la microfinance comme un instrument de lutte contre la pauvreté et de l'amélioration des conditions de vie des populations. Dans cette dynamique, un portefeuille ministériel a été entièrement consacré à la microfinance. Dès lors, le Bénin s'est doté d'un document de politique de développement de la microfinance élaboré de façon participative par l'ensemble des acteurs du domaine. La vision des gouvernants à travers ledit document, est, à l'horizon 2015, de « *disposer d'un secteur de microfinance professionnel, viable, intégré au secteur financier et contribuant efficacement à l'accès aux services financiers pour tous* ». C'est dire que le secteur de la micro finance est devenu, pour le Gouvernement, un moyen pour améliorer les conditions de vie des démunis qui se retrouvent plus en milieu rural.

Au 30 novembre 2016, cent (100) SDF y compris l'ASF-Bénin, ont été enregistrés au niveau de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (ANSSFD) voir annexe B.

Au demeurant, il faut noter que le dispositif financier constitué des banques, des SDF et autres établissements financiers ne cesse de croître en nombre d'intervenants. En dépit de ce constat, force est, malheureusement, de constater une certaine discrimination de certains micro entrepreneurs ruraux et de ménages à faible revenu en ce qui concerne leur accès aux services financiers bien que détenteurs de projets. Les causes de cette discrimination, selon le rapport d'analyse de l'EMICoV (2006, page 129)²⁰, résident dans la complexité des démarches administratives, des garanties trop nombreuses et des taux d'intérêts trop élevés.

²⁰ Publié par l'INSAE

Face à une telle situation, le FIDA, fidèle à sa vision et à sa politique en matière de la finance rurale²¹, a donné naissance aux ASF comme institutions de microfinance qui occupent de nos jours une place de choix dans le secteur financier à travers plusieurs projets comme décrits dans les sections précédentes de ce chapitre. Qu'en est-il réellement des ASF au Bénin ?

II-5. Les ASF comme instruments de lutte contre la pauvreté au Bénin

A l'origine, les ASF (voir encadré ci-dessous sur l'historique des ASF développées par le FIDA) sont des institutions villageoises autogérées de microfinance à but lucratif, autofinancées par les actionnaires qui sont en même temps leurs seuls clients. Leur objectif est de faciliter de manière durable l'accès aux services financiers des populations rurales pauvres, notamment les femmes. Chaque ASF est autonome et pratique les taux d'intérêt du marché (non subventionnés) suffisants pour couvrir les coûts, permettre un bon dividende et financer leur expansion.

En d'autres termes, selon le rapport de l'étude sur l'analyse des performances et la typologie des ASF au Bénin (2011), les ASF sont des structures de financement local de taille réduite et ayant pour zone d'intervention un rayon d'au plus 15 km afin de respecter le principe de proximité avec les groupes cibles que sont les pauvres ruraux exclus du système de financement classique.

A toutes fins utiles, il importe de rappeler que l'avènement des ASF promues par les projets du FIDA au Bénin procède des différentes expériences infructueuses en matière de finance rurale. En effet, plusieurs projets, par le passé, avaient adopté comme approche en la matière, de mettre directement à la disposition des groupes cibles des ressources financières qui sont partiellement ou ne sont point recouvrées en fin de compte, les bénéficiaires considérant, souvent, ces sommes comme de « l'aumône », « l'argent du Blanc » ou l'argent du Gouvernement. Le FIDA, pour contourner cette mentalité regrettable des populations cibles et se basant sur ses objectifs en matière d'appui au développement du monde rural,

21 « [...] la mise en place de systèmes financiers ruraux ouverts à tous et la promotion des innovations en vue d'améliorer l'accès des hommes et des femmes pauvres et marginalisés à une large gamme de services financiers sont au cœur même du mandat du FIDA. » (Politique du FIDA en matière de Finance Rurale, août 2009)

cherche à permettre aux ASF de i) favoriser une plus grande proximité avec ses groupes cibles ; ii) toucher les villages les plus enclavés ; iii) s'adapter aux conditions des marchés financiers ruraux ; iv) éviter le recours à des lignes de crédit subventionnées ; v) permettre une pérennité de l'IMF grâce à une capitalisation plus rapide et l'atteinte de son équilibre financier ; vi) encourager la mise en relation avec les autres banques de proximité pour les besoins de refinancement lorsque l'ASF aura suffisamment de références ; vii) collaborer avec des opérateurs (ONG) et veiller à leur diversification ; viii) créer une structure faitière dont l'idée doit émaner des ASF elles-mêmes. L'ultime objectif est d'aboutir à la mise en place d'institutions pérennes et autonomes par leur conformité aux normes en vigueur en la matière.

Aujourd'hui, avec l'obtention de l'agrément²² (voir aussi annexe3), les ASF, désormais ASF-Bénin et ce, conformément à la loi PARMEC²³, sont devenues une institution de micro finance de type associatif avec une organisation opérationnelle pour assurer la viabilité de l'institution. Pour ce faire, les anciennes ASF sont devenues des guichets regroupés en agences. Au nombre de cinq, ces dernières sont des relais du siège de l'ASF-Bénin et la représentent dans leurs zones de compétence respectives. Elles jouissent d'une délégation de pouvoir et de responsabilité assez étendue pour conduire l'ensemble des opérations d'épargne et de crédit d'une part, et de coordonner les activités des guichets principaux²⁴ d'autre part.

Notre recherche, par pure coïncidence, est intervenue à un moment où ces instruments de lutte contre la pauvreté que constituent ces ASF mis en place par le FIDA sont entrain d'amorcer un virage très important en termes de viabilité par l'obtention de leur agrément d'exercice en tant que IMF. C'est dire que les ASF développées par le FIDA au Bénin, ont atteint aujourd'hui, un certain niveau de maturité qui mérite qu'on s'y attarde sous différents

22 Agrément 3398/MEF/DC/DG-ANSSFD/DGA/DAR/SA du 14 octobre 2016.

23 Le Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit, avec l'appui de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) qui a permis d'élaborer un cadre juridique qui consacre le caractère financier des coopératives et confie aux ministères en charge des finances de la zone UEMOA le rôle de supervision et de contrôle de celles-ci. D'où l'appellation de « loi PARMEC ».

24 Ce sont des points de service d'une certaine importance dans la pyramide des structures mises en place, et qui a, chacun, un certain nombre de guichets secondaires de la zone de couverture sous sa coupole.

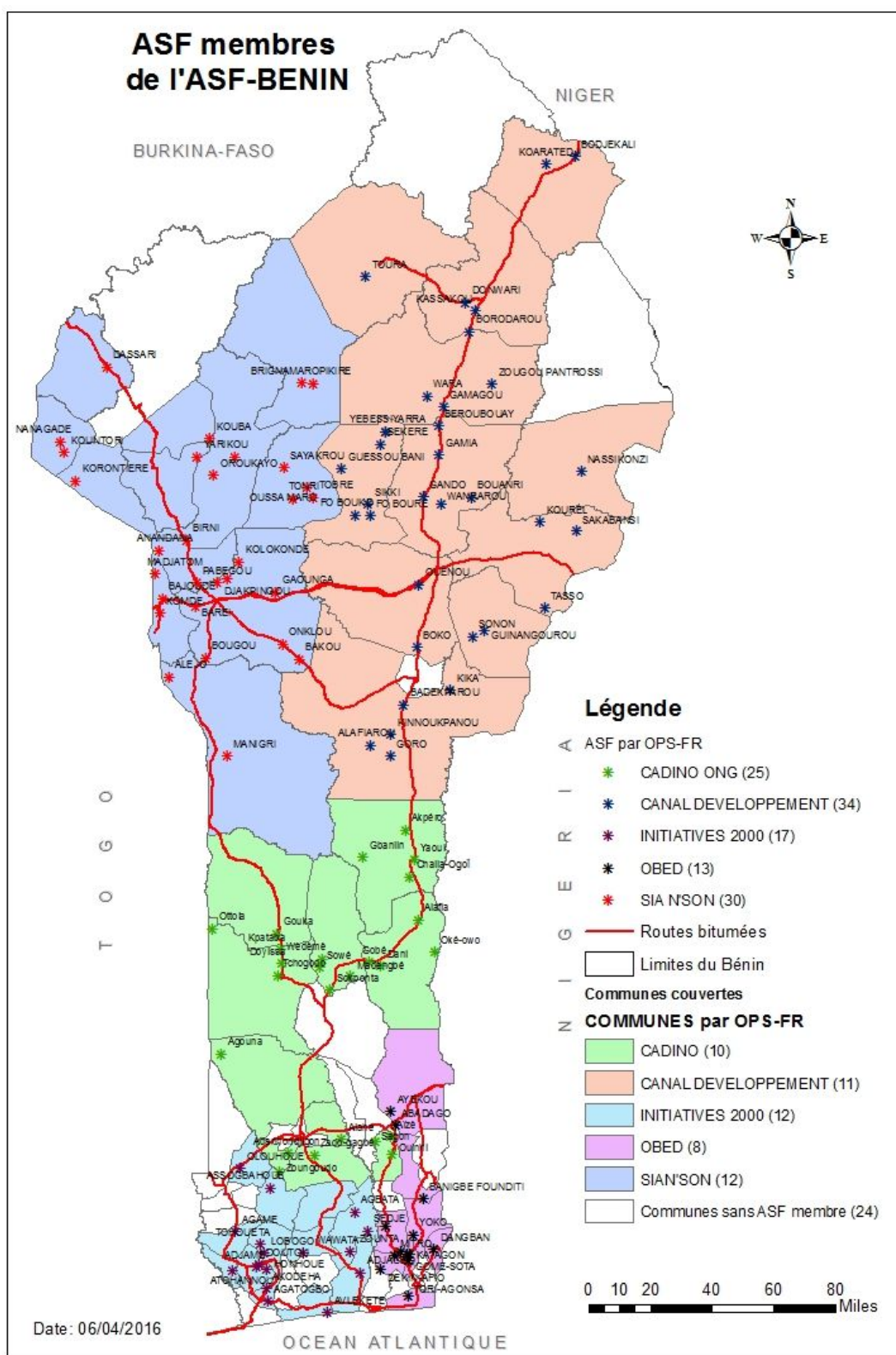
angles d'analyse aux fins de l'extension des approches, démarches ou « bonnes pratiques », s'il y en a, à d'autres projets de développement pour davantage d'impacts auprès des populations cibles dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

Notre mémoire s'inscrit dans une telle perspective à travers l'appréhension des conditions ou facteurs qui ont concouru à l'appropriation ou non des ASF par les bénéficiaires à partir d'une démarche qualitative triangulée avec d'autres données empiriques sur le terrain.

Encadré 1 : Historique des ASF développées par le FIDA²⁵

Historique : l'intervention du FIDA en Afrique Occidentale et centrale a connu une évolution en matière de financement rural. Les projets de développement intégrés aujourd'hui ont presque abandonnés ainsi que l'intermédiation de lignes de crédit par les banques nationales du crédit agricole. Selon la politique en matière de financement rural, le FIDA supporte surtout la mise en place et le perfectionnement des structures financières décentralisées autonomes, y compris les ASF. La conception des ASF a été développée par le FIDA en 1992 et introduite dans ses projets à partir de 1994, notamment en Guinée, Afrique du Sud, Congo-Brazzaville, Bénin, Gabon et Mauritanie. En outre, les ASF ont été introduites en Ouganda (07 en 2000) et au Kenya (42 en 2000) par ASF International. En dehors du Bénin, la meilleure performance des ASF est à signaler en Afrique du Sud où les ASF sont franchisées par FinaSol et liées au système bancaire.

25 (Sources : Hans, 2003, les associations de services financiers au Bénin-institutions de micro finance autofinancées et autogérées en milieu rural- une étude préparée pour le FIDA, Rome)



Carte de présentation de la couverture des ASF membres de l'ASF-Bénin et des ONG d'encadrement.

CHAPITRE 3 :

REVUE DE LITTERATURE ET CADRE DE TRAVAIL

Le présent chapitre regroupe les éléments théoriques qui servent de base à l'élaboration du cadre d'analyse de la problématique de notre recherche. Pour appréhender la problématique du changement dans les entreprises [ou dans les organisations en général], Bernoux (2002) propose de s'appuyer sur le concept d'« appropriation » qu'il développe en sociologie. La notion d'appropriation qui est centrale à notre problématique sera majoritairement abordée. Ensuite, nous passerons en revue le concept de projet de développement au sens de ce travail.

III-1. Fondements théoriques et enjeux de l'appropriation

Au prime abord, il importe de faire remarquer que la notion d'appropriation bénéficie, à tort ou à raison, d'une foisonnante littérature tant au niveau des acteurs du développement international qu'au niveau des autres disciplines (sociologie, linguistique, l'ergonomie, les NTIC, les sciences de gestion etc.) qui l'ont mobilisée jusque-là.

Au regard de ce qui précède et surtout du fait que nous entendons mobiliser le concept d'appropriation pour analyser les résultats des projets et programmes de développement, domaines, *a priori*, des organismes internationaux de développement et des gouvernements, il est important de souligner que nous n'entendons pas le mobiliser au sens de ces organismes de développement international. En effet, comme nous allons l'observer plus loin, la notion d'appropriation ne bénéficie pas d'une définition précise et stable à leur niveau. Pour ces derniers, tantôt, l'appropriation est porteuse d'une certaine durabilité des impacts des projets et programmes au sein des communautés bénéficiaires (UNESCO, 1998), tantôt, l'appropriation s'entend de ce que les *pays partenaires [de ces organismes internationaux] exercent un leadership efficace sur leurs politiques et leurs stratégies de développement et coordonnent les actions de développement* (Déclaration de Paris citée par ACIDI, BM et OCDE (2008)).

Par ailleurs, abordant le flou sémantique qui entoure le concept surtout dans le champ du développement international, (Meier & Raffinot, 2005) cités par Raffinot (2010a) font

noter que l'appropriation est un élément récurrent du discours des IBW, même à l'époque où les documents de politiques économiques étaient rédigés à Washington. De plus, selon Raffinot (2010a),

en pratique, l'appropriation a été introduite soudainement par les IBW fin 1999, la rédaction d'un document stratégique de réduction de la pauvreté par le gouvernement bénéficiaire (mais de manière participative) devenant obligatoire pour bénéficier d'une réduction de dette au titre de l'initiative pays pauvres très endettés (PPTE) renforcée .

Selon l'auteur, cette « supposée appropriation » (pour reprendre son expression) est la traduction littérale du terme anglais *ownership* qui exprime la propriété.

Notre propos, dans le cadre de ce travail, ne s'intéresse pas à cette appropriation élitique qui frise une formalité remplie par les dirigeants et les hauts fonctionnaires des pays bénéficiaires des appuis des IBW. Une telle appropriation, a priori, n'est pas garante d'une franche implication et de responsabilisation pérenne des communautés à la base. La vraie appropriation, selon nous, est celle réalisée par les populations cibles des projets de développement, c'est-à-dire, les bénéficiaires finaux au niveau des communautés.

Toutefois, nous partageons le souhait d'une plus grande appropriation qui est, fort heureusement, récurrent dans les rapports du Comité d'Aide du Développement (CAD) de l'OCDE (Raffinot, 2010a) et qui se rapproche du sens dans lequel les sciences de gestion ont mobilisé le concept ces dernières années et qui nous intéresse dans le cadre de ce travail.

En effet, selon l'OCDE cité par UNESCO (1998) (sur la base de rapports d'études de la viabilité des projets de coopération pour le développement exécutée par l'UNESCO entre 1986 et 1995)²⁶, un programme de développement est viable s'il continue de produire suffisamment de résultats positifs longtemps après la cessation d'une part importante de l'aide financière, technique et de gestion apportée par un donateur extérieur. De même, selon la même source, la viabilité dépendra de **la détermination des groupes bénéficiaires à...prendre la relève et poursuivre les objectifs du projet**, mais aussi de la **capacité des groupes cibles ou institutions bénéficiaires...**de bien exploiter les résultats du projet (PNUD).

26 Voir <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001102/110285Fb.pdf>

En clair, la vraie mesure de [la] réussite [d'un projet de développement] réside dans les changements durables et autonomes qui continueront de se produire auprès des populations cibles et de l'ensemble de la communauté après que l'aide et les acteurs extérieurs se soient retirés, bref dans l'appropriation de changement effectué (Ouédraogo, 1992). C'est dire donc que les projets de développement devraient préparer les populations rurales à perpétuer les bonnes pratiques déployées au cours et au terme desdits projets. Les projets de développement devraient habiliter les populations bénéficiaires à être elles-mêmes les premiers acteurs de la lutte contre la pauvreté et donc, de leur propre développement à travers l'appropriation des "technologies" ou changements introduits dans la communauté.

Au regard de ces remarques liminaires, nous pouvons affirmer avec Proulx (2001) que la notion d'appropriation est difficile à circonscrire tant elle est complexe et multiforme. Pour surmonter une telle difficulté, il est indiqué de recourir à l'étymologie du terme. C'est ce à quoi nous allons nous atteler dans les lignes à suivre avant d'aborder successivement la variété des points de vue des auteurs sur le concept en sciences de gestion, le concept tel que manipulé par les acteurs du développement international, ainsi que les principaux courants théoriques qui le sous-tendent.

III-1-1. Étymologie et acceptions autour de la notion d'appropriation

Donner une définition à une notion ou à un concept, revient d'abord à s'intéresser à l'origine ou à l'étymologie du mot. Ainsi, selon le dictionnaire latin-français Gaffiot, le verbe "approprier" provient du latin *appropriare* qui veut dire « attribuer en propre » dont la racine dérive de *ad proprius*. La racine *proprius* a donné naissance à deux sens qu'il importe d'examiner.

D'abord, il y a *proprius* qui renvoie à l'idée d'adaptation, « adapter à l'usage, rendre propre à » ou « s'adapter à ». Ensuite, il y a *proprius* qui veut dire « ce qui appartient en propre, ce que l'on ne partage pas », autrement dit, s'accaparer la propriété de quelque chose. Le schéma ci-dessous emprunté aux travaux de Gauche (2013) nous livre les deux constructions latines identifiées pour le mot appropriation :

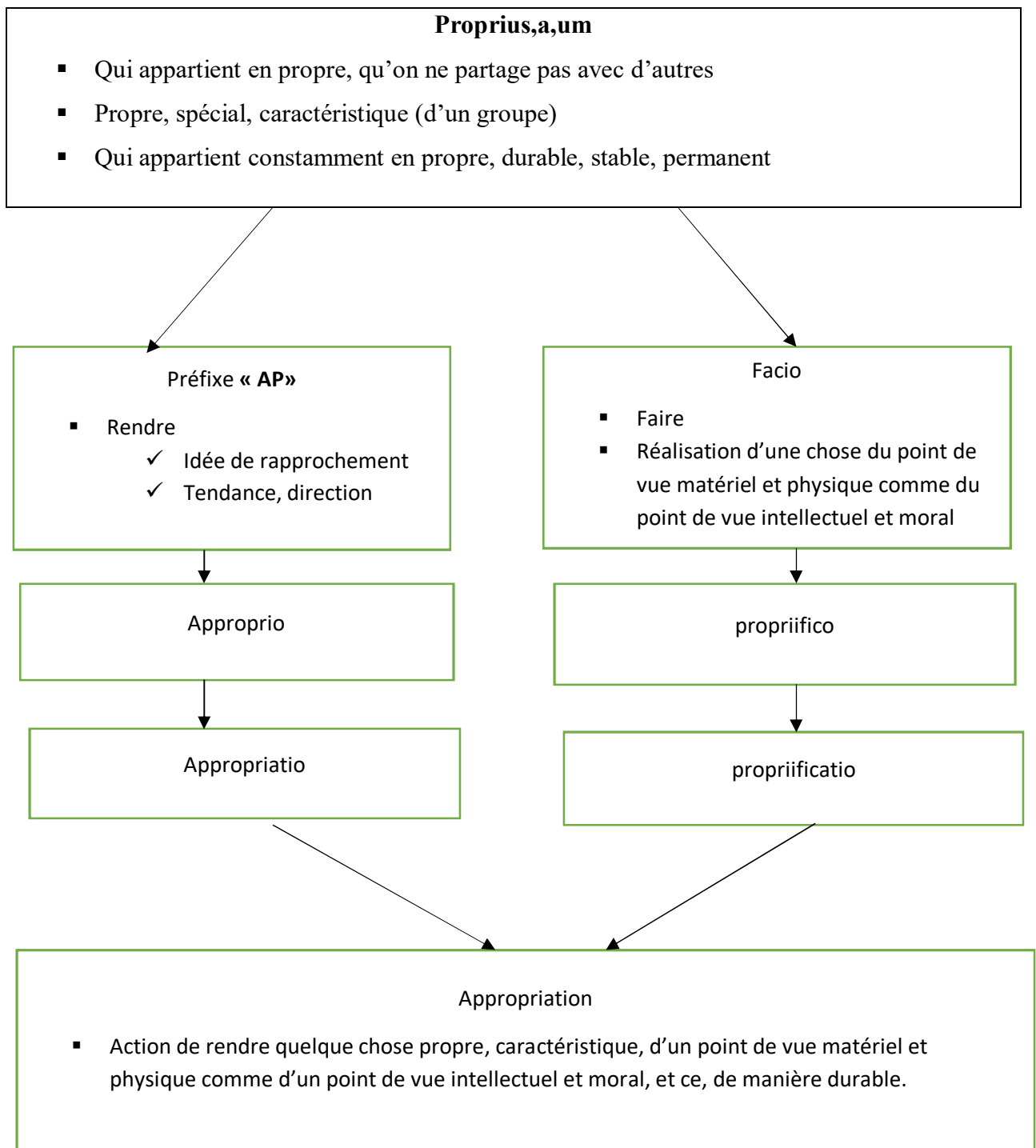


Figure 1 : Étymologies latines du mot appropriation adapté de Gauche (2013)

En clair, les deux voies de construction de l'étymologie latine du terme appropriation présentées au niveau de la figure 1 ci-dessus aboutissent globalement au même sens : «

l'appropriation consiste à rendre quelque chose propre à un individu, un groupe d'individus, ou autre agent ». Le passage en revue des deux termes «proprius» et «facio» permet de dégager les principales acceptions autour du vocable «appropriation». Selon le dictionnaire de français en ligne Littré, le suffixe «ation» signifie l'action du verbe dont il s'agit. De là, l'appropriation est l'action d'approprier.

Partant, et en référence aux origines étymologiques du terme, Gauche (2013) écrit que l'appropriation est donc l'action d'attribuer, d'adapter, à la fois matériellement et intellectuellement, quelque chose à un individu, ou un groupe d'individus. L'individu s'attribuera l'objet, l'adaptera à son usage, et/ou s'adaptera à l'objet.

Une autre définition issue de l'étymologie latine qui fait référence à l'assimilation par le corps d'un aliment, renforce cette première tentative de définition dans la mesure où l'appropriation est constituée d'une multitude d'actions, matérielles, physiques, intellectuelles visant à rendre « compatibles » un objet et un individu (ou un groupe d'individu). Selon l'auteur, les actions sont différentes, pouvant aller du plus simple, l'attribution matérielle pure, au plus complexe, l'assimilation en fonction de l'objet et des individus.

Le mot appropriation est aussi un terme utilisé en chimie ancienne et qui signifie « disposition de deux corps à se combiner par l'addition d'un troisième » (Littré)²⁷.

Le dictionnaire²⁸ quant à lui, présente deux sens dominants du vocable appropriation :

- ✓ **l'action d'approprier**, de rendre propre à un usage ; soit l'idée d'adapter quelque chose à une destination précise;
- ✓ **l'action de s'approprier** quelque chose, de faire quelque chose sa propriété.

Au-delà de ces définitions du terme appropriation auxquelles nous avons délibérément choisi de nous limiter par souci de dimension de ce travail, il convient de noter que les chercheurs en sciences humaines et sociales ont utilisé jusque-là le concept d'appropriation de différentes manières. Ainsi,

²⁷ <http://litre.reverso.net/dictionnaire-francais/definition/appropriation>

²⁸ Le petit Robert

la problématique de l'appropriation est depuis une trentaine d'années un thème largement abordé en sciences de gestion. Certains des titres de publications ou communications sont évocateurs des difficultés pour aborder ce concept. Ainsi, en 2008, une publication dans « Les Enjeux de l'Information et de la Communication » s'intitulait « l'épineuse question de l'appropriation »²⁹. Une revue de la littérature sur le sujet permet de constater qu'une seule théorie n'explicite pas clairement le concept Gauche (2013).

C'est dire donc que l'« appropriation » reste largement un « mot-valise » ce qui a certainement favorisé « l'échafaudage de nombreuses théories » Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009) que recèle la littérature. Et c'est ce que corroborent si bien les lignes qui suivent.

III-1-2. Appropriation, un concept transdisciplinaire

L'objet d'appropriation abordé dans la littérature existante jusque-là est divers et très varié. En sciences humaines, il existe une littérature foisonnante autour de la notion d'appropriation (Baillette & Kimble, 2008). En sciences de gestion, cette notion est particulièrement employée dans les recherches sur l'innovation et sur les systèmes d'information en général (François-Xavier De Vaujany, 2006).

Dans cette dynamique, Bianchi et Kouloumdjian (1986) se sont intéressés à l'appropriation au sens large du terme. Pour ces auteurs, « Le concept d'appropriation est lié à l'idée d'une maîtrise des outils où les individus concernés deviennent aptes à utiliser la technologie qui leur est proposée, voire d'en assurer eux-mêmes le développement : « l'appropriation (des TIC) est toujours un processus. Elle n'est jamais donnée au départ, elle se joue dans le temps, elle procède par essais et erreurs, elle suppose une maturation. L'appropriation est aussi fondamentalement liée à une affirmation d'identité; elle s'inscrit dans une culture donnée; elle mobilise des savoir-faire, des savoir-être, des savoir-dire préexistant. On ne s'approprie que dans quoi on peut finalement se reconnaître » (Bianchi et Kouloumdjian, 1986; mais aussi Fischer, 1980; Lemoine, 1994 in Traité de psychologie du travail et des organisations- 3^{ème} édition, Dunod, Paris 2012) (Bernaud & Lemoine, 2012)

Desanctis et Poole (1994) ont effectué des travaux sur l'appropriation des « technologies avancées de l'information », Girod-Séville (1996) au processus

29 Ologeanu-Taddei, R., Staii, A. 2008. L'épineuse question de l'appropriation : approches et méthodes d'études. Les Enjeux de l'Information et de la Communication, n° spécial

d'appropriation de la mémoire organisationnelle, Digout (1997) à « l'appropriation des NTIC », (Alter, 2000) à « l'appropriation de l'innovation » et Proulx (2002) à l'appropriation « d'une culture numérique ». Comme il peut être noté au regard de ce qui précède, de nombreux travaux de recherche portent sur l'appropriation des technologies de l'information et de la communication...(Nieto-Bru, 2009)

En outre, de nombreux chercheurs ont mobilisé, ces dernières années, le concept d'appropriation surtout pour analyser l'usage effectif des nombreux « outils de gestion » développés et déployés dans les organisations, en particulier les entreprises privées et les organes publics. Ces derniers, se sont surtout intéressés à l'usage, au rôle des acteurs dans la mise en œuvre des différents outils. Au nombre de ces travaux, il convient de rappeler ceux de Lorino (2002), (Francois-Xavier De Vaujany & Grimand, 2005) au niveau des sciences de gestion ; de (Rabardel, 1995), Beguin et Rabardel (2000), Bourmaud et Rétaux (2002)), Lin et Cornford (2000), Rabardel et Castré en ce qui concerne les sciences sociales (François-Xavier De Vaujany, 2006). A ces travaux, ce sont ajoutés ceux de François-Xavier De Vaujany (2005), Grimand (2006a) , Martin et Picceu (2007), Dominguez-Péry (2011), Oiry (2011)et Gauche (2013). Tout en se réclamant d'approches théoriques différentes, ces recherches visent à rendre compte du processus d'appropriation des outils de gestion et des effets produits sur les dynamiques organisationnelles (de contrôle, de pouvoir, de changement, d'innovation etc.) (Grimand, 2012)

En clair, l'objet d'appropriation peut être très divers (TIC, connaissances, produits, etc.) et son étude mobilise des champs disciplinaires variés (sociologie de l'innovation, sociologie des usages, sciences et techniques, marketing, etc.) (Nieto-Bru, 2009). Cette diversité de disciplines et d'approches de mobilisation de la notion d'appropriation pour rendre compte des comportements de l'individu et ou des groupes (socioprofessionnels ou pas) face « au changement » visé par l'introduction de ces outils et autres dénote d'une certaine « triangulation théorique » effectuée sur le concept au niveau des sciences humaines et sociales ces dernières années. Ce constat est résumé ainsi qu'il suit par Massard (2009) :

- les chercheurs n'utilisent pas la même unité d'analyse. L'appropriation peut être étudiée à un niveau individuel ou à un niveau collectif.

- les chercheurs n'étudient pas la même chose. Par exemple, pour l'appropriation d'une technologie, l'un peut s'intéresser au mécanisme par lequel l'individu va acquérir des connaissances sur l'outil; l'autre peut étudier les détournements de celui-ci par l'individu à travers son utilisation.
- la majorité des chercheurs s'accordent à dire que l'appropriation est un processus. Parmi eux, certains la considèrent aussi comme un résultat alors que d'autres refusent catégoriquement cette idée.

Au demeurant, le concept d'appropriation est « en proie » à un problème de polysémie, et c'est cet état de fait qui amène Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009) à faire observer que dans la littérature francophone, le terme appropriation semble faire l'unanimité tandis qu'il existe une diversité terminologique qui permet de faire ressortir des nuances particulières au niveau de la littérature anglophone. Selon eux, si l'on perd peut-être en force conceptuelle, en éclatant les sens, on peut gagner en revanche en opérationnalité, ce qui valide et autorise d'ailleurs la mobilisation du concept en vue d'appréhender entre autres, les facteurs de durabilité, de pérennisation des résultats des projets de développement comme c'est le cas à travers ce mémoire.

Le tableau ci-dessous dressé par Pinsonneault et Beaudry (2005) adapté par (Roxana Ologeanu-Taddei & Staii, 2009) fait le point des principaux termes utilisés par certains auteurs et les définitions des concepts principaux proposés autour de l'appropriation au fil des années et des recherches.

Tableau 2 : tableau des principaux termes utilisés autour de l'appropriation à travers le temps d'après Pinsonneault et Beaudry (2005) modifié par Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009)

Auteurs	Terme utilisé	Définition
Rice et Rogers (1980)	Réinvention	Modifications subies par la technologie durant son adoption et son implémentation
Ives et Olson (1984)	Adaptation	Ajustement ou altération de la technologie de manière à ce qu'elle s'adapte aux besoins des usagers.
Clark (1987)	Appropriation	Processus durant lequel l'utilisateur commence par reconnaître la valeur potentielle d'une technologie et par essayer de réduire l'écart entre les contraintes de la technologie et ses propres capacités limitées ; l'utilisateur tente ensuite de modifier, d'affiner, et d'utiliser la technologie conformément à ses besoins. L'appropriation implique donc la modification continue, cumulative et incrémentale de l'innovation sous tous ses aspects.

Auteurs	Terme utilisé	Définition
Leonard-Barton (1988)	Réinvention	L'altération d'une innovation (technologique) initiale à mesure que les utilisateurs la modifient en fonction de leurs besoins ou de leurs usages, d'une manière non prévue par les concepteurs.
Leonard-Barton (1988)	Adaptation	La réinvention d'une technologie nécessite son adaptation simultanée à différents niveaux dans l'organisation. L'adaptation d'une technologie consiste dans un cycle de non alignements, suivis par des alignements, suivis par des non alignements plus nombreux mais plus réduits ; l'ensemble forme un processus continu qui évolue graduellement vers un stade où la technologie, les pratiques de travail et les critères de performance sont alignés.
Majchrzak et Cotton (1988)	Ajustement	Procès qui comprend quatre aspects : changements dans la satisfaction au travail, l'engagement dans le travail, résolution des problèmes psychologiques et la qualité de vie perçue.
Sokol (1994)	Adaptation	Les modifications apportées à la technologie compte tenu de l'environnement, des routines sociales, et des attentes des acteurs.
Tyre et Orlikowski (1994)	Adaptation	Les ajustements et changements qui accompagnent l'introduction des TIC. Ils peuvent concerner les aspects physiques de la technologie, mais également les procédures, les croyances, les connaissances ou les relations entre les usagers. Le processus est discontinu ; il existe seulement des fenêtres d'opportunité où la technologie peut être modifiée.
Orlikowski (1996)	Appropriation	Les ajustements continus, progressifs et réciproques, les adaptations et les improvisations entre la technologie et les usagers
Majchrzak et al. (2000)	Adaptation	Processus évolutif, parfois graduel, parfois discontinu, selon les aléas externes ou les politiques de management. L'adaptation subit les contraintes des structures préexistantes de l'organisation ainsi que celles des tâches et de la dynamique de groupe.
Beaudry et Pinsonneault (2005)	"Coping"	Comportements d'adaptation par lesquels les utilisateurs font face aux conséquences perçues de l'introduction d'une nouvelle technologie ou de la modification d'une technologie existante, cette introduction étant envisagée comme un événement perturbateur.
Poole et DeSanctis (1988, 1990, 1994)	Appropriation	La modalité dont un groupe utilise, adapte et reproduit les structures de la technologie (de manière "fidèle" ou pas à son "esprit").

Par ailleurs, l'aboutissement d'un processus d'appropriation d'un outil de gestion se conclut par sa mise en œuvre effective et concrète Brillet et al. (2010). Autrement dit, la réussite d'un projet de développement passe entre autres par l'appropriation de ses résultats par les bénéficiaires finaux. Le processus d'appropriation [des outils de gestion]

s'accompagne d'activités telles l'adaptation au changement, la contextualisation, la résolution de problèmes et la construction de sens (Grimand, 2006b).

Brillet et al. (2010) quant à eux, ils réalisent une distinction entre l'adoption et l'appropriation. Selon eux, l'adoption constitue une étape antérieure à l'appropriation et relève d'une décision de mettre en œuvre un outil, mais pas sa mise en œuvre même. Pour eux, l'appropriation réside dans « un processus de mise en œuvre d'une innovation ». En substance, ces derniers définissent l'appropriation comme étant « la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation ».

Quant à Mallet (2005), il souligne une relation de réciprocité entre l'individu et l'outil de gestion lors du processus d'appropriation. En effet, l'appropriation d'un outil de gestion par un utilisateur (ou bénéficiaire/population cible) passe, non seulement, par un processus d'adaptation de l'outil [ou de la technologie] par l'utilisateur pour son **intégration dans un usage familial**, mais aussi par un processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule. A partir de cet instant, il s'agit d'un processus complexe de construction réciproque de l'individu et de l'outil.

Dans la même logique, Martineau (2012) met aussi l'accent sur le caractère bilatéral du processus d'appropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels. Selon lui, l'échec de l'appropriation peut être perçu suivant deux possibilités. D'une part, les acteurs peuvent résister au changement et vouloir conserver leurs routines "quotidiennes". D'autre part, le nouvel outil peut éprouver des problèmes de contextualisation, c'est-à-dire que son usage n'est pas adapté à la réalité locale. Ici, les acteurs ne parviennent pas à s'accorder sur l'outil qui répond à leurs besoins.

François-Xavier De Vaujany (2005) met en relief le caractère contextuel de l'outil de gestion au regard de son appropriation. Il estime que l'appropriation aboutit lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien intégrés et se terminent par son utilisation. A travers les mêmes travaux, il (François-Xavier De Vaujany, 2005) développe une approche tridimensionnelle de lecture du processus d'appropriation. Il s'agit de la perspective rationnelle, de la perspective socio-politique et de

la perspective psycho-cognitive. Par ailleurs, Dechamp et al. (2006) enrichissent les travaux de François-Xavier De Vaujany (2005) en analysant chacune des trois perspectives sous l'angle du management stratégique. Le tableau synthèse ci-dessous adapté des travaux de Barbat (2013) présente un résumé de ces contributions.

Tableau 3 : synthèse des trois regards sur l'appropriation de François-Xavier De Vaujany (2005) et des travaux de Dechamp et al. (2006)

	De Vaujany et al. (2005) (a) Nature des outils de gestion (b) Nature de l'appropriation	Dechamp et al. (2006) Caractéristiques de l'appropriation en termes de management stratégique
Perspective rationnelle	(a) Un vecteur de rationalisation, un outil de travail (b) <i>L'appropriation est normalisée et instantanée.</i>	Absence de problématiques cognitives : l'organisation se limite à l'entrepreneur rationnel (un « corps » obéissant aux instructions de la « tête »)
Perspective sociopolitique	(a) Un outil de valorisation (une médaille), de rhétorique (un argument), ou d'influence (un atout) (b) <i>L'appropriation est collective et s'inscrit dans la durée (acte social)</i>	- Résulte d'un jeu d'acteurs - Appropriation des outils de gestion à des fins de valorisation et de légitimation des actions et décisions - Adapté au champ de la stratégie, l'environnement stratégique d'une entreprise étant aussi un environnement d'acteurs et de parties prenantes
Perspective cognitive	(a) Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information. (b) <i>L'appropriation est individuelle ou collective et s'inscrit dans la durée.</i>	- Construction par les acteurs d'une « <i>intelligence des situations stratégiques</i> ». - Acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs pour améliorer les processus de décision, ou influencer d'autres acteurs organisationnels

Par ailleurs, François-Xavier De Vaujany (2006) insiste sur la nécessité de prendre en compte les trois regards afin de parvenir à une compréhension totale d'un processus d'appropriation. En effet, l'approche rationnelle peut être à l'origine de la décision d'adoption d'un outil, de la construction d'un dispositif de gestion. La perspective sociopolitique va permettre de comprendre les aspects collectifs de l'appropriation, les enjeux de domination et de pouvoir. Quant à la perspective psycho-cognitive, elle a trait aux apprentissages individuels et collectifs, ainsi qu'à leurs processus de construction.

En définitive, selon François-Xavier De Vaujany (2006),

Comprendre comment un ou plusieurs acteurs rendent un outil de gestion propre à un usage passe par l'adoption du point de vue :

- du ou des co-) concepteurs et de celui des formateurs-diffuseurs de l'outil, lesquels l'inscrivent dans une perspective de régulation de contrôle, avec des préoccupations d'efficacité et d'efficience perspective (dite "rationnelle") ;
- des utilisateurs-finaux et des dynamiques d'apprentissage-représentation de l'outil par lesquelles ils vont inscrire leur utilisation de l'outil dans une logique de régulation autonome perspective (dite "psycho-cognitive") ;
- des utilisateurs-finaux et des processus sociologiques par lesquels passent l'appropriation afin de constituer une régulation autonome perspective (dite "socio-politique").

Partant, il apparaît indispensable d'appréhender l'appropriation du point de vue concepteur-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger. L'appropriation suppose aussi la prise en compte du point de vue des utilisateurs, sa compréhension comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à son usage. L'appropriation (selon toujours (François-Xavier De Vaujany, 2006)), implique d'adopter le point de vue des utilisateurs afin de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes.

En définitive, ici, l'appropriation est une conception à l'usage : elle est un acte de création de sens pour les salariés, elle introduit la recomposition des logiques identitaires. La construction est alors consubstantielle au processus qui mène à l'usage des outils de gestion (Martineau, 2008). Ces regards rejettent tout déterminisme de l'outil de gestion dont les utilisateurs « passifs » s'accommoderaient sans y apporter leurs « touches », des modifications. L'appropriation est un processus qui se déroule dans l'action tant du côté des concepteurs du changement que du côté des acteurs sensés intégrés le changement ou visés par ledit changement. Autrement dit, celui qui s'approprie le changement ne reste pas dans une posture inactive, il participe au processus d'appropriation par des apports se présentant tantôt sous forme d'amélioration, tantôt sous forme de modifications etc. C'est précisément, ce jeu de rôle des acteurs en œuvre dans le processus d'appropriation qui serait intéressant en ce qui concerne le « devenir » des résultats des projets et programmes de développement qui nous préoccupe, à plus d'un titre dans ce mémoire. En effet, un projet, quelle que soit sa nature revêt un caractère innovant et en principe non répétitif, et est, par conséquent, surtout quand il s'agit des projets et programmes de développement, destiné à introduire des changements tant quantitatifs que qualitatifs au niveau des communautés cibles et au niveau des individus qui les composent. Dès lors, à notre avis, la réussite desdits projets et programmes réside dans les usages pérennes et durables des extrants ou résultats qui

pourraient être observés au niveau des communautés pendant et surtout, au terme de la mise en œuvre desdits projets et programmes de développement. Autrement dit, ces projets sont destinés à produire des changements au niveau des communautés cibles ou des bénéficiaires finaux. La durabilité ou la pérennité de ces changements passent nécessairement par un processus d'appropriation bien pensé et repensé avant, pendant et après les projets et programmes de développement.

Avant d'aborder les principaux courants théoriques qui sous-tendent le concept d'appropriation, nous allons essayer de passer en revue la notion d'appropriation telle qu'elle est appréhendée par les organismes de développement international.

III-1-3. Bref aperçu sur le concept d'appropriation dans le champ des organismes de développement international

L'idée d'« appropriation » n'est pas totalement nouvelle, du moins, dans le discours des IBW (Ngirumpatse, 2014). En effet, il convient de rappeler que depuis les années soixante au moins, une lignée de praticiens et de chercheurs prône un développement qui mette l'accent sur l'importance de l'appropriation et de la participation dans les projets de développement (Ouédraogo, 1992). Dans cette veine, vers la fin des années quatre-vingt-dix, les IBW ont affirmé promouvoir désormais l'"appropriation" (*ownership*) des pays en développement, affichant ainsi implicitement une volonté de rompre avec leur pratique antérieure, ce qui, a donné lieu à l'élaboration, par ces pays, des toutes premières générations des documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) (Raffinot, 2010b) par une approche dite participative et inclusive.

Dans la même dynamique et sous l'égide de l'OCDE, le 02 mars 2005, la Déclaration de Paris lance un « nouveau » mot d'ordre afin d'augmenter l'« efficacité » de l'aide au développement : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle. Tels sont les cinq piliers d'une Déclaration qui a fait couler beaucoup d'encre (Saliba-Couture, 2011). Au sens de ladite déclaration le principe de l'appropriation s'entend de ce que : *les pays partenaires exercent un leadership efficace sur leurs politiques et leurs stratégies de développement et coordonnent les actions de développement* (Déclaration de Paris citée par ACDI et al. (2008)). Dans le prolongement

de la Déclaration de Paris, selon le Programme d'action d'Accra de septembre 2008, l'appropriation réside dans le fait que les pays en développement définissent et mettent en œuvre leurs politiques de développement afin d'atteindre leurs propres objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

De manière générale, la Déclaration de Paris conçoit l'appropriation comme une forme d'engagement ou une entente de partenariat entre les pays qualifiés de « partenaires » et les donateurs (OCDE 2005). On met de l'avant le rôle des premiers au niveau de l'élaboration et la mise en application de stratégies nationales de développement – faisant surtout référence à la lutte contre la pauvreté –, de l'opérationnalisation des programmes en résultats concrets, de la coordination entre les différents acteurs (donneurs, société civile, secteur privé, etc.); quant aux seconds, on affirme qu'ils doivent « [r]especter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle. » (OCDE 2005) (Saliba-Couture, 2011).

Au demeurant, bien que la communauté internationale, ne serait-ce que, plus récemment, à travers la Déclaration de Paris, semble s'accorder sur la nécessité de promouvoir l'appropriation, un « flou sémantique » (Raffinot, 2010b) caractérise toujours le concept dans le champ des organismes de développement international. A ce sujet, après avoir parcouru la littérature critique sur le concept, Saliba-Couture (2011) affirme, sans ambages, que le concept d'appropriation est devenu, au gré des diverses utilisations, un concept fourre-tout, si bien qu'il finit par être vidé de son sens. Le concept d'appropriation ici ne fait pas objet d'une définition précise et stable, comme nous l'avons souligné dans les propos liminaires de ce chapitre. Le tableau 2 ci-dessous adapté des travaux de Ngirumpatse (2014) expose cet imbroglio définitionnel de l'appropriation au niveau de ces organismes :

Tableau 4 : Différentes définitions de l'appropriation au sens de certains acteurs du développement international adapté des travaux de (Ngirumpatse, 2014)

Déclaration de Paris	Banque Mondiale	FMI	Union Européenne	AFD
Maîtrise par les pays de leurs politiques et stratégies de développement et coordination de l'action à	Soutien politique suffisant au sein du pays pour la mise en œuvre de sa	Une prise de responsabilité délibérée, pour un programme de politiques convenu, par des responsables	Appropriation par les pays partenaires des stratégies et programmes de développement	Appropriation / ownership³⁰ : processus par lequel un pays partenaire prend en

30 Dictionnaire du développement (AFD) : <http://www.afd.fr/home/AFD/dictionnaire-developpement> (mise à jour en février 2011 et consulté le 11 mai 2017)

Déclaration de Paris	Banque Mondiale	FMI	Union Européenne	AFD
l'appui du développement	stratégie de développement Suppose que le gouvernement ait rallié l'appui politique des différents acteurs en son sein et à l'extérieur.	d'un pays emprunteur qui sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre ces politiques, étant entendu que ce programme est exécutable et relève du pays lui-même.	PED ont la responsabilité première de créer un environnement national favorable à la mobilisation de leurs propres ressources, notamment, en menant des politiques cohérentes et efficaces.	charge sa propre politique dans le secteur donné et assure lui-même la coordination des bailleurs. (AFD)

Source : OCDE, 2005 : 4; CNUCED, 2008 : 111; Union européenne, 2006 : 3 cités par **Ngirumpatse (2014) et AFD (2011) insérée par nous-même.**

Au regard de tout ce qui précède, à notre sens, en complément des autres réflexions menées sur le sujet jusque-là, deux aspects fondamentaux méritent d'être relevés.

D'abord, aux sens de ces différents organismes, l'appropriation relève, non seulement, d'un « principe », d'un idéal vers lequel il est souhaitable de tendre pour une certaine « efficacité de l'aide », mais aussi et jusqu'à un passé récent et peut-être encore, d'une conditionnalité pour bénéficier de l'aide.

[...] la logique qui se cache derrière le duo appropriation/conditionnalité, et qui englobe également les autres piliers de la Déclaration de Paris, peut se résumer de la manière suivante : les pays « partenaires » sont libres de choisir leurs stratégies, de les élaborer et de les mettre en œuvre, mais à condition qu'elles soient harmonisées et alignées sur les stratégies promues par les pays donateurs de même qu'axées sur les résultats souhaités par ces derniers. (Saliba-Couture, 2011)

A y voir de près, une fois encore, cette appropriation tant prônée est empreinte d'un certain paternalisme et n'est qu'une formalité à remplir par les pays partenaires de ces institutions internationales qui souhaitent continuer par bénéficier des « bienveillances ». La vraie

appropriation porteuse de durabilité ou de pérennités des changements tant souhaités par les uns et les autres n'est pas celle contenue dans les accords et autres conventions internationaux. Cette appropriation est celle des élites, des hauts fonctionnaires des administrations des pays bénéficiaires et n'est pas, de facto, l'appropriation des changements voulus au niveau des communautés à la base. De plus, même les approches dites participative ou inclusive massivement prônée et déployée dans le cadre de l'élaboration des documents de stratégie, de politique etc. ne constituent pas des garanties suffisantes pour engendrer une appropriation au niveau des communautés à la base. Quand bien même ces approches sont usitées, elles sont souvent caractérisées par « la faible participation des autres instances publiques et des acteurs décentralisés ou non étatiques » (Jacquemot, 2007). Or la vraie appropriation, au vrai sens du mot, dans les PED doit être recherchée au niveau des communautés à base, c'est-à-dire les bénéficiaires finaux des interventions. En clair, il s'agit là d'une appropriation élitique ou « gouvernementale » qui se traduit, comme le souhaite la Déclaration de Paris, par l'élaboration des DSRP. Il s'agit là d'une appropriation conditionnée et non d'une appropriation naturelle porteuse d'une certaine durabilité durable. Une politique ou mesure décrétée juste pour « plaire » ou pour bénéficier d'un appui quelconque des donateurs comporte, depuis sa conception, les germes mêmes de son échec car, elle n'aurait pas été conçue dans une intention et dans une démarche « sincères ».

En outre, il se pose aussi la question de savoir *qui s'approprie quoi et pourquoi* dans le champ des acteurs du développement international. Dans la même veine, Williams (2006) cité par Ngirumpatse (2014) pose une série de questions qui mettent en évidence ce manque de clarté : l'appropriation de quoi exactement? Par qui spécifiquement? Que suppose l'appropriation? Est-ce l'adhésion, la croyance, l'internalisation? L'appropriation est-elle un concept psychologique ou un concept politique? Résumant la quintessence des diverses analyses et réponses à cette série de questionnement, l'auteure conclut qu'au moins deux conceptions de l'« appropriation » peuvent être dégagées. Il s'agit de l'appropriation comme contrôle et de l'appropriation comme adhésion.

Au détour de ce bref rappel sur la notion d'appropriation telle que manipulée par les organismes du développement international dont relève majoritairement les projets et

programmes de développement étudiés dans le cadre du présent travail, nous entendons situer ou préciser nos propos. A notre entendement, l'appropriation tant prônée par ces organismes du champ du développement international relève d'une appropriation élitique limitée aux États et à certaines organisations de la société civile. Cette « appropriation » n'est pas en réalité orientée vers les bénéficiaires finaux que constituent les communautés à la base. La vraie appropriation dans le champ du développement et de la lutte contre la pauvreté se situe au niveau des bénéficiaires finaux et donc, des communautés cibles.

Au-delà de la polysémie caractéristique du concept d'appropriation dans la littérature, quels sont les grands courants théoriques qui le sous-tendent de façon générale ?

III-2. Différents courants théoriques mobilisés autour du concept d'appropriation

Selon Rice et Rogers (1980) cités par Roxana Ologeanu-Taddei, Gauche, Morquin et Bourret (2015), les premiers courants de recherche sur l'appropriation sont apparus principalement suite aux modèles proposés pour comprendre la diffusion d'une innovation technologique.

III-2-1. L'approche de la diffusion

Ce courant qui est impulsé par le travail de Rogers (1962), se focalise sur l'analyse des caractéristiques de l'adoption d'une innovation technologique. A travers la première édition de la publication "*Diffusion of innovations*", Rogers (1962) a cherché à comprendre les déterminants de l'adoption d'une innovation, la manière dont elle est appropriée par un système social. Au prime abord, il appréhende l'adoption comme étant un processus qui débute par une sorte de prise de décision : [...] *the adoption process is one type of decision-making*. S'appuyant sur des travaux antérieurs (Gross 1943; Pedersen 1951; Wilkening 1953 etc.), l'auteur fait observer que l'adoption d'une technologie apparaît comme un processus à plusieurs phases distinctives. Il s'agit des phases de la connaissance (collecte d'information), de la persuasion, de la décision, de l'implantation et de la confirmation. De plus, l'auteur insiste sur la phase de décision marquée soit par une attitude d'adoption, soit par un rejet pur

et simple de l'innovation. Dans cette dynamique, il définit trois catégories de facteurs qui expliquent la diffusion d'une innovation :

a) les caractéristiques de l'innovation perçues par les individus :

Ce sont ces dernières qui déterminent la phase de décision (l'adoption ou le rejet). Pour l'auteur, cinq facteurs sont à considérer. Il s'agit de :

- **l'avantage relatif** qui correspond à quel point une innovation est perçue comme étant « meilleure », plus pertinente qu'une autre pour répondre au projet de l'individu. En somme, l'avantage relatif d'une innovation relève d'une question de perception;
- **la compatibilité** (*compatibility*) avec les normes et valeurs des individus, le mode de vie et les pratiques;
- **le risque perçu** (*complexity*) qui s'entend du niveau de difficulté, de complexité, de compréhension de l'innovation;
- **la possibilité de tester** (*divisibility*) ; et
- **la visibilité ou la possibilité de transfert** (*communicability*) , la connaissance de ce que l'adoption de l'innovation peut rapporter en termes de résultats et de bénéfices.

b) les caractéristiques propres aux individus comme facteur de diffusion : les caractéristiques des consommateurs (ressources matérielles, temps libre, ressources cognitives, sociales...);

c) les profils des différentes catégories d'adoptants (les innovateurs, les premiers adoptants, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires).

Toutefois, il est à noter que certaines critiques sont dressées contre ce modèle surtout en ce qui concerne la catégorisation des adoptants. En effet, cette catégorisation fait fi de phénomènes d'abandon qui ne surviennent pas que lors de la phase de décision, mais qui peuvent intervenir bien après. Pour Bardini (1996), ces catégories ou « types-idéaux » relèvent d'une simplification de la réalité, une réduction pure du réel qui, selon les diffusionnistes, doit favoriser une bonne appréhension du réel et le rendre compréhensible.

Une autre critique faite à ce modèle a trait au statut de la technique. A travers son écrit intitulé «*Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste: discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers*», Boullier (1989), estime que Rogers (1962) ne s'est pas

intéressé à la conception du produit, il prend pour acquis que le processus de diffusion n'intervient que lorsque l'innovation est achevée et prête à être commercialisée ou à être adoptée. Du coup, l'individu est appréhendé comme passif et n'a d'autre choix que d'accepter l'innovation telle qu'elle se présente ou de la rejeter.

Ce n'est qu'à la troisième édition de sa théorie que Rogers a intégré la notion de « réinvention » pour rendre compte de la façon dont les usagers modifient le dispositif qu'ils adoptent. Ainsi, l'individu devient acteur. Il peut adopter une technologie et transformer, modifier le dispositif technique, inventer de nouvelles utilisations.

L'autre critique est d'ordre méthodologique en ce sens où les données récoltées restent des déclarations de pratiques, et non des pratiques effectives constatées. De plus, la taille de l'échantillon ne permet pas toujours de repérer les tendances émergentes.

Nonobstant ces critiques et les aménagements apportés, l'intérêt majeur du modèle diffusionniste est d'avoir permis de décrire le réseau social de circulation d'une innovation au sein d'une société (Flichy, 1995) cité par Millerand (2008). Outre ce qui précède, on peut noter le fait que le courant diffusionniste a mis en exergue l'influence du réseau social sur la décision d'adopter ou de rejeter une innovation. Les « contacts interpersonnels » et l'entourage de l'individu jouent un grand rôle dans la prise de décision. De plus, sans verser dans un certain déterminisme technologique, cette approche a le mérite de mettre de l'avant que les caractéristiques techniques de l'innovation peuvent influencer le processus d'appropriation.

III-2-2. La théorie de la structuration

La théorie de la structuration adaptative s'inspire des approches issues de l'interactionnisme symbolique et de la théorie de la structuration proposée par (Giddens, 1987) à travers la publication en de *The constitution of society : outline of the theory of structuration*.³¹

En effet,

³¹ C'est la version traduite en français de l'ouvrage qui a été consulté dans le cadre de ce travail.

Cette théorie critique le déterminisme technique et postule que les structures sociales, dont les structures incorporées dans les technologies, sont produites et reproduites par les individus membres d'un groupe, en mobilisant et en adaptant des règles et des ressources au fil des interactions. Les tenants de cette théorie s'intéressent notamment aux petits groupes et aux processus de décision au sein du groupe. (Roxana Ologeanu-Taddei & Staii, 2009)

En d'autres termes, la théorie ici est fondée sur la notion de « dualité du structurel » où le système social procèderait des interactions entre les actions individuelles et les structures sociales qui sont aussi dépendantes des actions des individus. Ainsi, le concept d'appropriation se lit à la lumière de deux phénomènes clés : la structuration et l'adaptation. (Roxana Ologeanu-Taddei & Staii, 2009).

En 1991, Orlikowski (1992) adapte les travaux d'Anthony Giddens pour le système d'information et plus particulièrement les TIC en considérant la technologie comme structure sociale possédant ses propres propriétés structurelles. L'appropriation d'un objet technique réside en la formation de "routines stabilisées" à l'instar des institutions (chez Giddens). Pour Orlikowski, l'appropriation est caractérisée par la remise en question des routines et par l'émergence d'un nouvel ordre pour l'organisation, elle se situerait, entre deux périodes de routines stabilisées.

Desanctis et Poole (1994) complètent la réflexion entamée par Rogers en indiquant que les propriétés d'une technologie se déterminent par les caractéristiques structurelles, les possibilités offertes, et par son « esprit » propre qui est caractérisé par la conduite à adopter lors de son utilisation. A ce niveau, il faut noter que les caractéristiques structurelles et l'« esprit » d'une technologie influencent les usages et le processus d'appropriation.

Par caractéristiques structurelles on entend le type de règles, de ressources, de possibilités d'utilisation, etc. offertes par le dispositif technique. Ces caractéristiques sont déterminées par une combinatoire de plusieurs critères dont les plus importants seraient :

- le degré de fermeture (qui détermine l'étendue des possibilités d'action que la technologie donne à l'utilisateur)
- le degré de sophistication (ou le degré de complexité de la technologie qui détermine la variété et la richesse des fonctionnalités offertes à l'utilisateur)
- la facilité de compréhension (un système facile à comprendre augmente les chances d'appropriation des fonctionnalités proposées).

L'esprit de la technologie fait référence à l'orientation générale du dispositif, il synthétise les valeurs et les objectifs que les caractéristiques structurelles permettent de mettre en œuvre. (Roxana O-T. et al., 2009).

Comme nous l'avons souligné plus haut, le mot « appropriation », au regard de la littérature relève d'un « mot-valise » et son omniprésence, selon Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009) le rend extrêmement familier et son importance dans l'échafaudage de nombreuses théories semble déjà une preuve suffisante de sa force heuristique. Et c'est justement cette force qui fonde sa mobilisation en vue d'appréhender le comportement des populations bénéficiaires des projets et programmes de développement vis-à-vis des résultats ou extrants de ces derniers en vue de ressortir les facteurs contributifs, comme c'est le cas dans ce travail. En effet, il y a lieu de noter que les outils de gestion ou autres sur lesquels ont porté la majeure partie des travaux en sciences de gestion ces dernières années peuvent être ou sont des extrants ou résultats issus de projets mis en œuvre dans les diverses organisations étudiées par les différents auteurs.³² De même, un projet ou programme de développement peut avoir pour finalités de mettre à la disposition des bénéficiaires finaux ou communautés cibles des outils de gestion ou des extrants similaires dont on peut être amené à observer l'utilisation, la mise en pratique ou la consommation effective par ces derniers. C'est dire que le processus d'appropriation met scène divers acteurs aux attentes différentes non, toutefois, pas ou pas toujours opposées. En effet, l'attente des initiateurs ou de ceux qui sont appelés à introduire ou conduire l'innovation seraient d'aboutir aux changements visés. Quant aux autres acteurs, c'est-à-dire les personnes ou les groupes visés ou ciblés pour les changements, leurs attentes résident dans la satisfaction qu'apporterait l'innovation à leurs besoins. Dans le cas contraire, il peut y avoir « réinvention » ou ajustement ou carrément rejet de l'innovation. En définitive, nous convenons avec les auteurs étudiés que l'appropriation relève d'un processus. Comme tel, les étapes, les conditions pour y aboutir doivent être bien pensées, bien organisées et encadrées. Du coup, pour que les extrants ou les résultats d'un projet soient appropriés par les bénéficiaires ou les communautés cibles, il importe qu'un certain nombre de démarches, de conditions soient suivies par les différents acteurs ou parties prenantes en présence.

³² Comme il est de plus en plus observé dans les PED, certaines institutions internationales (Banque Mondiale, FMI, PNUD etc.) financent des projets d'appui institutionnel qui consistent souvent en l'amélioration ou la mise place soit, d'un système informatique ou d'outils d'amélioration de la gouvernance au niveau des structures desdits pays.

Que pouvons-nous dire des projets et programmes de développement avant de continuer?

III-3. Le concept d'appropriation et les projets de développement

Après avoir passé en revue la littérature sur le concept d'appropriation de façon générale, il convient de le rapporter maintenant à celui de « projet de développement » afin de recentrer le débat. En effet, un projet, quel qu'il soit, recèle toujours un caractère innovant et normalement « non répétitif ». Du coup, le projet est appelé à introduire un élément ou un produit nouveau dans son milieu de mise en œuvre et même au-delà, dans un souci d'amélioration d'un état ancien ou d'une situation ancienne. De façon générale, selon Gray et Larson (2006), *un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client*. Au regard de cette définition, il convient de relever qu'un projet, quelle que soit sa nature, constitue un ensemble d'activités répondant à certaines exigences techniques devant être réalisées dans le respect d'un calendrier et d'une enveloppe financière bien définis pour atteindre ses finalités de départ. Cela étant, il se pose alors la question de savoir ce qui différencie le vocable « projet » en général de ce qui est appelé « projet/programme de développement ».

D'entrée, il convient de noter que dans la littérature y relative, il existe plusieurs définitions de projets dits de développement. Pour des raisons de dimension de ce mémoire, nous allons nous en tenir à quelques-unes seulement pour rester dans le strict cadre du sujet exploré. En effet, Selon Youker (2003) cité par Ika (2007), les projets de développement même si ce sont des projets comme les autres, sont différents et leur spécificité est reconnue. Ces projets (parfois des programmes) publics qui, au départ étaient des projets « durs » de construction de routes, de ponts ou de centrales hydroélectriques, par exemple, sont de plus en plus des projets « mous » de moyenne ou de grande envergure, par exemple en éducation, en santé, développement des capacités, etc. Ils sont alors caractérisés par une grande complexité, de la résistance au changement, une multitude de parties prenantes, une divergence de perspectives et un plus grand besoin de compromis. A cette particularité du contexte socioéconomique, écologique et politique, s'ajoute la délicatesse des objectifs des

projets de développement, c'est-à-dire des résultats concrets en matière de développement, par exemple, l'amélioration du niveau de vie des populations (Crawford & Bryce, 2003). En d'autres termes, les projets et programmes de développement revêtent un caractère éminemment sensible du fait, d'abord, qu'ils sont souvent conçus et mis en œuvre dans la dynamique de la lutte contre la pauvreté dans les PED et, ensuite, comme tels, ces projets impliquent et engagent plusieurs acteurs ayant des attentes qui ne sont pas toujours convergentes. En clair, les projets et programmes de développement visent des changements aussi qualitatifs que quantitatifs au sein de communautés cibles parfois ou souvent réticentes et même, opposées aux changements que les initiateurs sont appelés à contenir. C'est certainement, cet état de fait qui amène Bako-Arifari et Le Meur (2001), à ajouter que le projet de développement est « une arène à l'intérieur de laquelle s'affrontent et négocient des groupes stéréotypes dotés de ressources, d'objectifs et de visions du monde différencié ».

Partant de ce constat, pour parvenir, au terme de la mise en œuvre desdits projets et programmes, à la durabilité des résultats, gage certain de leur succès, le management de ces derniers exigent des comportements et certaines habiletés de la part des différentes parties prenantes et surtout des gestionnaires. En effet, selon nous, la réussite des nombreux et dispendieux projets de développement mis en œuvre dans les pays en développement où, la majorité des populations cibles sont caractérisées par une mentalité d'assistanat permanent, passe, entre autres, par la perpétuation ou la pérennisation par ces dernières des « résultats concrets en matière de développement [...] » réalisés par lesdits projets³³. D'où toute l'importance de la recherche permanente de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement en vue de consolider les changements sociaux et humains opérés. Par ailleurs, l'appropriation d'un projet suppose tout un changement d'attitude et de comportement chez les gens concernés Ouédraogo (1992). Et, c'est précisément les facteurs favorisant ou entravant ce changement d'attitude et de comportement des parties prenantes et particulièrement des bénéficiaires finaux que la présente recherche vise à étudier à travers le cas des projets financés par le FIDA au Bénin.

33 Nous sommes bien conscients que la littérature sur le succès des projets de développement dans les pays pauvres fait état de peu de réussite de ces derniers. C'est pour cette raison que nous pensons qu'il est indispensable de rendre durables les rares succès qui sont obtenus ou qui vont être obtenus. Cela passe par une réelle « appropriation » des résultats par les bénéficiaires.

Comme il peut être noté plus haut, suite à la synthèse sur la notion d'appropriation, les nombreux et variés travaux consultés ont porté dans leur quasi-totalité sur « l'appropriation des outils de gestion »³⁴ en général et non sur l'appropriation des résultats des projets, de façon spécifique. C'est dire que les travaux sur l'appropriation des projets, de façon spécifique, sont très rares et se font désirer. Dans ce sillage, Ouédraogo (1992) relève aussi que les études sur l'appropriation sont encore rares ; une confusion certaine prévaut par rapport au concept même qui n'est pas encore bien élucidé.

Au sens de ce mémoire, la logique de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement se base sur une perception de la mise en œuvre effective des résultats ou la pérennisation des améliorations induites par les projets par les bénéficiaires finaux. Pour appréhender la problématique du changement dans les entreprises [ou dans les organisations en général], Bernoux (2002) propose de s'appuyer sur le concept d'« appropriation » qu'il développe en sociologie .

Dans cette dynamique, compte tenu de l'absence d'un modèle théorique homologué en ce qui concerne les facteurs d'appropriation des outils de gestion sur lesquels la plupart des recherches ont porté ces dernières années, nous avons élaboré un cadre de travail pour procéder à l'étude de notre problématique de recherche.

III-4. Cadre d'analyse

En raison de l'absence d'un modèle théorique homologué en ce qui concerne les facteurs d'appropriation des outils de gestion dont ce travail s'inspire majoritairement, nous avons procédé à l'élaboration d'un cadre de travail pour les fins de cette étude. Comme rappelé plus haut, la plupart des auteurs qui ont abordé le concept d'appropriation s'accordent sur le fait que l'appropriation est un processus. En tant que tel, elle passe nécessairement par des étapes progressives ou successives qui s'inscrivent dans une certaine durée. Pour cette raison, notre cadre théorique qui s'appuie sur le cycle de vie des projets, emprunte à la fois, à des travaux portant sur l'adoption des innovations qui constitue une décision, et à des

34 Selon nous, le résultat d'un projet peut aussi consister à la mise en place ou au déploiement « d'outils de gestion ». Cet état de fait ne constitue donc pas, en tant que tel, une faiblesse de la littérature mobilisée autour de la notion d'appropriation en ce qui concerne les projets. Le projet comme la notion d'appropriation est interdisciplinaire et embrasse tous les domaines de la vie de l'homme de nos jours.

recherches sur l'appropriation qui constitue un processus de mise en œuvre effective d'une innovation que pourraient constituer les résultats des projets et programmes. Les parties prenantes, plus spécifiquement les bénéficiaires finaux sont au cœur de l'action de l'appropriation ou pas des changements ou techniques apportés dans leurs communautés.

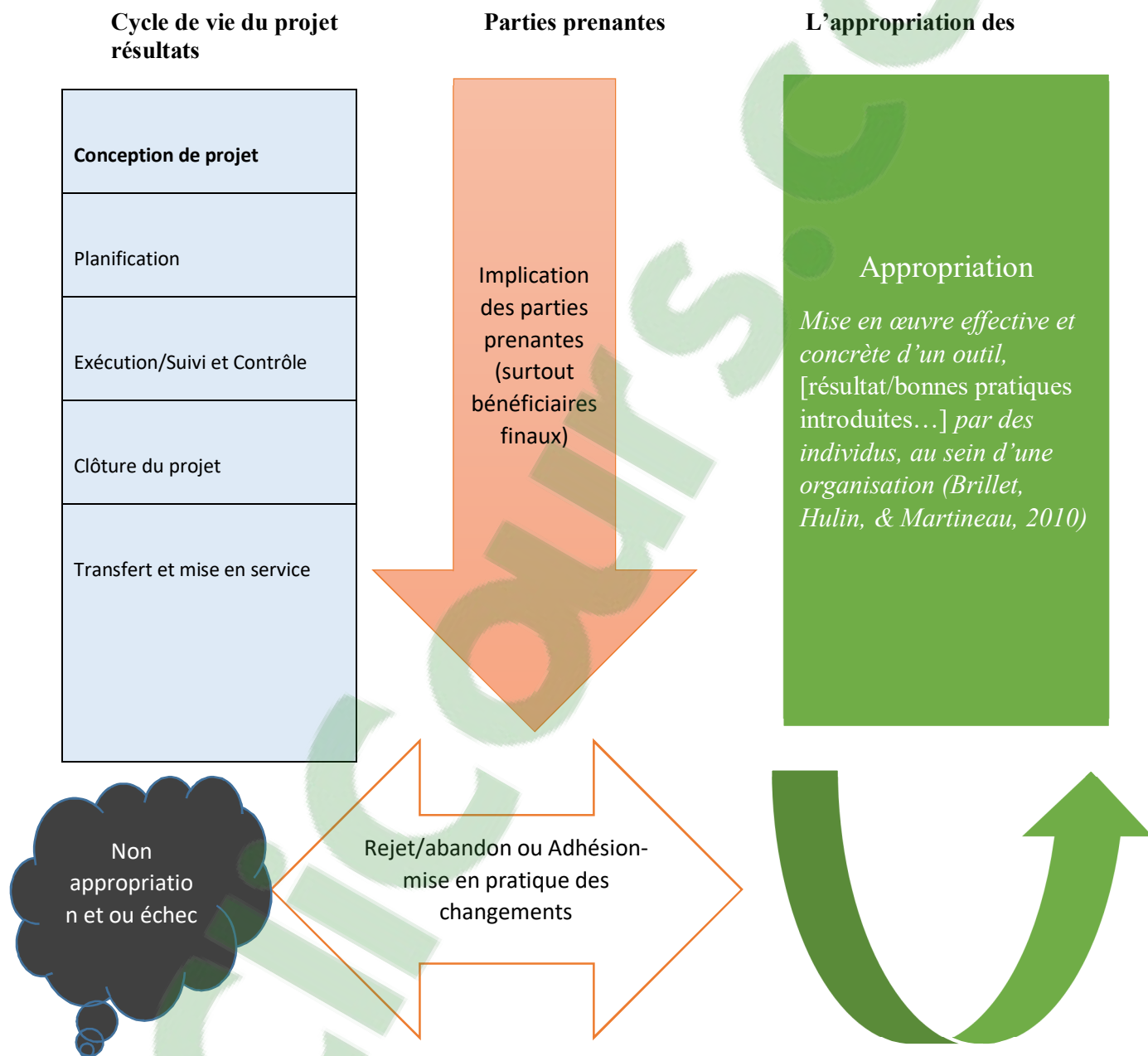


Figure 2 : Modèle d'analyse du processus d'appropriation

CHAPITRE 4 :

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette recherche et passe en revue les moyens et techniques utilisés aux fins de répondre à la question de recherche. L'objectif au départ est d'appréhender les facteurs ou conditions qui favorisent ou, au contraire, entravent l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires. Etant donné l'état limité des connaissances sur les éléments déterminants de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement dans les PED et surtout au Bénin, cette recherche ne peut être réalisée que dans une démarche exploratoire de type inductif.

IV-1. Approche générale de recherche

IV-1-1. Positionnement épistémologique

Selon Cohen (1996) cité par BEN AISSA (2001), l'enjeu de porter une posture épistémologique en gestion est d'affirmer l'identité scientifique des sciences de gestion et aussi l'identité épistémologique des connaissances de gestion. Cette affirmation permet d'orienter, de guider et de doter les chercheurs de principes, de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche, et ceci afin de conférer à leurs démarches plus de cohérence et de rigueur.

Autrement dit, le positionnement épistémologique permet au chercheur de pouvoir garder présent à l'esprit, tout au long de sa recherche, les principes et instruments compatibles à son courant philosophique, et ce, en fonction de l'objet de sa recherche.

Dans le cadre de la présente recherche, la posture épistémologique interprétativiste est privilégiée. Une telle posture suppose deux choses :

- l'objet de la recherche est une construction (mentale, sociale);
- le chercheur vise à comprendre (...) la ou les significations que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement, les significations qu'ils attribuent à l'objet de la recherche.

Dans cette posture (...), deux subjectivités s'entrecroisent : celle du chercheur et celle des

acteurs. Le chercheur n'est pas extérieur pour « comprendre », mais entre en relation au sein du cercle hermétique : il fait partie de la « réalité » qu'il cherche à étudier et ne peut et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif (La Ville 2000, cité par Gavard-Perret et Aubert (2012) p.91-92).

Comme rappelé dans les lignes liminaires de ce chapitre, l'objectif ici est d'appréhender les facteurs ou conditions qui favorisent ou, au contraire, entravent l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires au Bénin. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur une étude de cas à travers laquelle les différents acteurs participants à notre recherche nous ont fait part de leurs diverses expériences vécues que nous avons essayé de décrypter en vue d'en dégager les significations. Cette démarche est caractéristique de la posture épistémologique évoquée.

IV-1-2. Approche de recherche

Pour les fins de la présente étude, nous avons privilégié une méthodologie qualitative assortie d'une étude de cas. Cette méthodologie est particulièrement pertinente dans l'exploration d'un nouveau phénomène dont certains aspects ne sont pas clairement établis dans la littérature (Yin, 2003). De nature inductive, notre recherche s'est appuyée sur les expériences des différentes parties prenantes clés et surtout des communautés constituant les bénéficiaires finaux des divers projets mis en œuvre dans le cadre du partenariat entre le Gouvernement du Bénin et le FIDA pour mieux capter les perceptions de ces dernières. De plus, notre étude a cherché à faire ressortir les éléments jugés significatifs du point de vue des principaux acteurs rencontrés sur le terrain.

En fonction de ce qui précède, la cueillette des données s'est effectuée à travers une triangulation qui est une stratégie caractérisée par la superposition et la combinaison de plusieurs techniques de collecte de données afin de pallier les biais inhérents à chacune d'entre elles (Mucchielli, 2004). A cette fin, dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse documentaire afin de prendre connaissance de ce qui est prévu en amont, et ce qui est réalisé à travers les différents documents de programmation et autres rapports d'exécution et d'achèvement des projets étudiés. Dans un second temps, une enquête

conduite auprès des principales parties prenantes (acteurs au niveau du Gouvernement, des équipes des projets financés par le FIDA, des ONG et des bénéficiaires finaux) a été réalisée.

A toutes ces activités, se sont ajoutées des visites de terrain afin de constater de visu les déclarations des uns et des autres³⁵.

L'approche inductive privilégiée ici est régie par six (6) principes fondamentaux définis par (Thomas, 2006) et rapportés par Gavard-Perret et Aubert (2012) et qui ont servi de fil conducteur à notre démarche. Ils se présentent ainsi qu'il suit :

- l'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche;
- l'analyse se fait en prenant soin de lire les données brutes et de les interpréter;
- les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de « réponses souhaitées » par le chercheur;
- l'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle;
- les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données;
- la confiance dans les critères de rigueur des résultats peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celle qui est employée avec d'autres types d'analyse.

IV-2. Terrain de recherche et déroulement de la collecte des données

Dans le cadre du présent travail, notre terrain d'investigation a été constitué de la Direction Générale de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics du ministère en charge du Développement du Bénin, du Ministère en charge de l'Agriculture à travers le Programme Cadre des interventions du FIDA au Bénin (PRoCAR), des Unités Régionales d'Appui aux projets financés par le FIDA, des ONG d'intermédiation d'une part, et des communautés bénéficiaires à la base d'autre part.

³⁵ Ces visites nous ont permis de constater les réalisations mises à l'actif de certaines ASF lors des entretiens et aussi de vérifier le niveau d'entretien par les bénéficiaires des dites réalisations.

Trois étapes découlant des instruments de recherche privilégiés dans le cadre de cette recherche ont marqué notre présence sur le terrain. Il s'agit d'abord du recueil de divers documents (rapports d'avancement, rapports d'achèvement, rapports d'étude...) sur les cinq projets³⁶ qui ont servi de tremplin à la création et à la consolidation des Associations des Services Financiers sur lesquelles a porté notre étude. Au terme de l'exploitation de ces différents documents, nous avons procédé au recrutement des participants à l'étude. Ainsi, les deuxième et troisième temps ayant marqué notre présence sur le terrain et qui, se sont déroulés simultanément par endroits, sont les entrevues et les visites de terrain.

IV-3. Instruments de recherche

IV-3-1. Instrument de collecte privilégié : l'entretien

Pour notre recherche, nous avons privilégié l'entretien de type semi-dirigé qui nous semble le plus à même de nous permettre de poursuivre les objectifs visés par ce travail. En effet, l'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion Romelaer (2005) cité par Gavard-Perret et Aubert (2012). Cet intérêt pour l'entretien (semi-dirigé dans le cas de la présente recherche) se justifie dans la mesure où, tel que décrit par les auteurs, cette méthode d'investigation tend à faciliter la libre expression de l'acteur, tout en permettant au chercheur de cadrer le discours dans la perspective de la recherche ; de plus, il serait susceptible de minimiser l'influence exercée par le chercheur et ses questions (Guignon & Morrisette, 2006).

Dans le cadre de la présente étude, l'entretien semi-directif a été utilisé avec des participants individuels et en groupe.

IV-3-2. Le focus group

Le focus group , selon Gavard-Perret et Aubert (2012), constitue un instrument de recherche qui aide à examiner les perceptions, les attitudes, les comportements d'un groupe envers un sujet. En d'autres termes, il aide le chercheur à cerner les processus

36 Pour des raisons de dimension de ce travail, nous avons décidé de nous limiter aux ASF qui constituent l'un des résultats obtenus par les projets financés par le FIDA au Bénin jusque-là. En effet, nos recherches nous ont permis de noter que cinq projets ont contribué à la création et à la consolidation de ces ASF. Pour plus de détails, se référer au chapitre relatif au contexte de l'étude.

collectifs/sociaux en jeu (au travers des contradictions, tensions, émotions...entre les membres). Les interactions en œuvre dans le focus group permettent, en définitive de faire émerger des connaissances, des compréhensions, des hypothèses nouvelles. Comme tel, cet instrument de recherche nous a aussi servi dans le cadre de ce mémoire comme souligné dans la précédente section.

IV-3-3. Analyse documentaire

Selon Hensens (1998) l'analyse documentaire relève du traitement intellectuel d'un document. Ainsi, pour l'auteure, il s'agit de décrire et de caractériser le contenu d'un document, en repérant dans le document les éléments d'information essentiels. Dans le cadre de la présente recherche, cette analyse a été faite avec des données secondaires, qui, de façon concrète, ne sont rien d'autres que des informations déjà produites utilisées aux fins de la recherche (Angers, 2005). Ce sont des données existantes, déjà interprétées, provenant d'une source interne ou externe, recueillies pour une étude autre que la recherche envisagée. Les données secondaires procurent au chercheur un certain nombre d'avantages : elles sont parfois gratuites ou peu dispendieuses (sauf pour les études commerciales spécialisées), disponibles rapidement, sont parfois les seules données disponibles, excellentes pour une recherche de type exploratoire. Comme inconvénients, elles ne permettent pas l'accès aux données brutes, la précision peut être incertaine, ne correspondent jamais parfaitement aux objectifs de la recherche envisagée avec des unités de mesure ou classification souvent inappropriées, elles peuvent être désuètes.

Les données secondaires, dans le cadre de ce mémoire, ont été utilisées pour compléter les données issues des entrevues susmentionnées et ce, dans une perspective de triangulation des sources d'information. Dans le cas d'espèce, lesdites données sont constituées des informations extraites des documents de programmation des projets, des rapports d'études et des rapports d'avancement ou d'achèvement des projets ciblés.

IV-3-4. Visites de terrain

Cet outil a été introduit dans le dispositif de notre recherche suite aux déclarations de certains participants. En effet, convient-il de le rappeler, notre recherche a pour objectif

d'appréhender les facteurs à même de favoriser ou d'entraver l'appropriation effective des résultats des projets et programmes de développement, notamment des ASF par les bénéficiaires. Dès les toutes premières entrevues, les participants rencontrés ont fait ressortir la mise en place des infrastructures adéquates (bâtiments, coffre-fort) comme étant l'un des facteurs ayant permis l'appropriation de certaines ASF par les bénéficiaires. Dès lors, nous avons jugé utile d'effectuer des visites de terrain afin de constater et de documenter ce fait pour des fins d'analyse. C'est ainsi que nous avons effectué la descente au niveau de 47 ASF sur les 194 que compte actuellement le réseau des ASF au Bénin.

IV-4. Participants et durée des entrevues

La technique d'échantillonnage mise de l'avant, dans le cadre de notre recherche, est volontaire conformément aux exigences éthiques. Au total, seize (16) participants ont été recrutés dans le cadre de la présente recherche. Ces derniers constituent des parties prenantes à part entière dans la Chaîne de planification-programmation-budgétisation-suivi-évaluation des projets sous étude ont pris part aux différents entretiens organisés courant la période allant du 10 novembre au 28 décembre 2016.

De durées oscillant entre 15 et 55 minutes, des entrevues semi-dirigées, au nombre de 06 et un *focus group*, ont été administrées aux personnes ayant volontairement accepté de prendre part à l'étude. La collecte des données s'était déroulée en toute confidentialité. Ainsi, l'identité de ces dernières a été protégée dans le traitement des données par la non différenciation des groupes rencontrés dans la présentation des résultats de l'étude.

Tableau 5 : tableau synoptique des entretiens réalisés

N° d'ordre	Participants	Catégorie	Durée	Nombre de pages transcrites
1	Participant 1	Gestionnaire	55	8
2	Participant 2	Bénéficiaire à la base	29mn43	9

N° d'ordre	Participants	Catégorie	Durée	Nombre de pages transcrites
3	Participant 3	ONG	14mn12	5
4	Participant 4	ONG	44mn18	14
5	Participant 5	Gestionnaire	40mn45	12
6	Participant 6	Bénéficiaires à la base (6 personnes ayant pris part au focus group)	49mn31	10
7	Participant 7	Gestionnaire	25mn56	9

IV-5. Stratégie d'analyse des données

Pour l'analyse des entretiens réalisés, au terme de la transcription des données recueillies, nous avons procédé au codage. En effet, le codage est partie intégrante du travail d'analyse puisqu'il permet d'allouer un sens à une partie de texte et d'agencer les données de façon à préserver les relations qui existent entre elles (Huberman & Miles, 1991)³⁷. L'unité de codage qui a été retenue ici est le paragraphe de sens.

Au terme de la définition de l'unité de codage, nous avons procédé, après lecture des trois premières entrevues, à l'élaboration d'une grille de codage de l'ensemble du matériau obtenu à l'issue de la transcription et ce, par émergence.

³⁷ cités par Dechamp et Romeyer, 2006 (que nous avons consulté aussi)

Du fait de la quantité de données textuelles à manipuler, nous avons jugé utile d'utiliser un logiciel de développement théorique qu'est le Nvivo qui, de par ses fonctions, favorise l'automatisation des tâches, le découpage, le tri et le croisement des données codées. Ainsi, les codes définis au premier abord ont été introduit dans le logiciel sous le vocable de « nœuds » et les parties significatives au regard des objectifs de notre recherche ont été, au fur et à mesure, rattachées à chacun des 10 nœuds créés. Au terme de ce processus, nous avons élaboré un tableau synthèse (voir tableau 5 plus bas) des codes pour des fins d'analyse. Au terme de la synthèse des codes, nous avons procédé à l'interprétation des résultats.

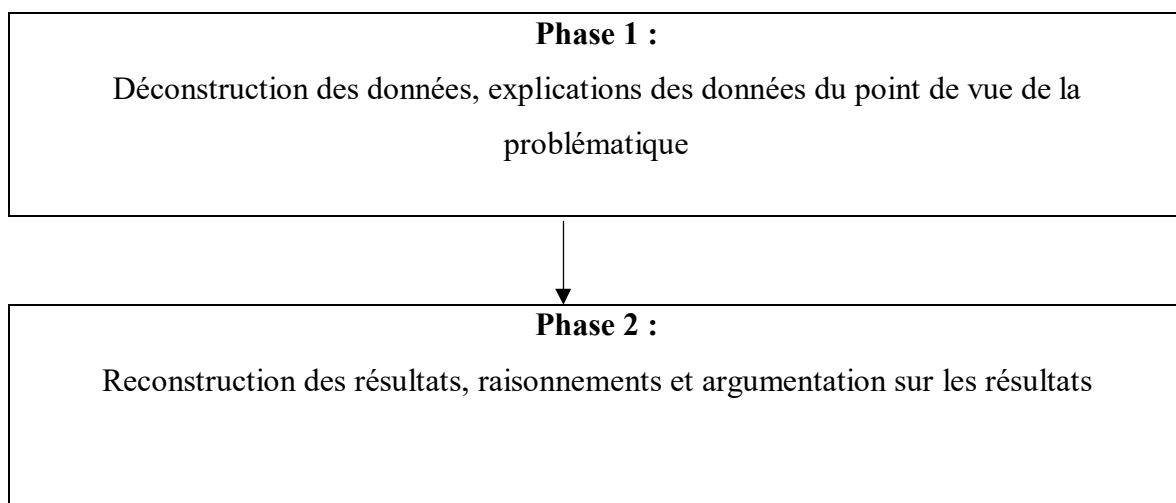
IV-5-1. Interprétation des résultats

Dans le cadre de cette étude, elle a été faite selon la démarche préconisée par Andreani et Conchon (2012). En effet, selon ces auteurs, l'interprétation des résultats en recherche qualitative établit les enseignements à tirer des explications et les réponses apportées à la problématique de l'enquête par les participants et les sources consultées. La procédure d'interprétation des résultats fournit une lecture globale des données en éclairant et en complétant les conclusions à la lumière des objectifs de l'étude.

Dans une approche inductive, comme c'est d'ailleurs le cas ici, l'interprétation consiste à dégager les relations qui peuvent être mises en évidence ou encore à confirmer des intuitions qui sont apparues au moment du traitement des données avec comme résultats attendus la production de nouvelles hypothèses ou des questions de recherche. Il s'agit pour le chercheur d'insérer les résultats de l'analyse des données dans la problématique, de montrer leur pertinence et d'indiquer des pistes pour de futures recherches (Tremblay & Perrier, 2006). Dans une telle dynamique, deux (2) approches sont possibles : l'interprétation factuelle ou l'interprétation créative. L'interprétation factuelle détermine par écrit ce que l'on comprend des données et ce qu'elles veulent dire; elle commente les résultats (le point de vue des interviewés) en fonction des objectifs de la recherche. L'interprétation créative, quant à elle, est basée sur l'intervention du chargé d'étude ou du chercheur qui devient partie intégrante des résultats au même titre que les données elles-mêmes. La subjectivité du chercheur sert, dans ce cas, à améliorer la compréhension des faits et à dire « le vrai ». L'interprétation créative a été privilégiée dans le cadre de cette recherche parce qu'elle nous

amène à nous imprégner du point de vue des interviewés, à rechercher dans nos expériences et connaissances des pistes de réflexion, à donner un nouveau sens aux idées et faire part de ses impressions personnelles comme le préconise les auteurs. La figure ci-après présente toute la démarche d'interprétation inspirée d'Andreani et Conchon (2012) :

Figure 3: Phases d'interprétation selon Andreani et Conchon (2012)



IV-5-2. Validité et fiabilité des résultats

Selon Drapeau, 2004, la littérature sur la recherche qualitative nous introduit à une grande variabilité de critères et à des différences importantes dans la terminologie employée [pour justifier la scientificité de la recherche qualitative]. Pour lui, il serait donc aisé de soutenir que le critère le plus important en recherche qualitative, comme d'ailleurs en recherche quantitative, est la rigueur qui procède des efforts pour démontrer la crédibilité du cheminement, de la méthodologie, de l'analyse des données, de l'étude des aléas et épiphénomènes sociohistoriques et de la présentation des résultats.

Au regard de ce qui précède, il convient de noter que la rigueur scientifique imprimée à la présente recherche s'appuie sur les notions de la fiabilité, de validité et de l'éthique de la recherche.

- **De la fiabilité de la recherche :**

selon Gavard-Perret et Aubert (2012), la question de la fiabilité d'une recherche concerne *a priori* toutes les phases du processus de la recherche. De ce fait, assurer la fiabilité d'une recherche revient « à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs et/ou à des moments scientifiques » (Drucker-Godard & al., 1999). Pour ce faire, notre recherche a traversé quatre différentes phases qui ont commencé par la planification de la recherche, la réalisation de la recherche, l'évaluation des données cueillies et l'organisation des documents conservés. En effet, l'étape de la planification de cette recherche a consisté en la définition de l'objectif de la recherche : appréhender les facteurs/éléments à même de faciliter ou au contraire, d'entraver le « processus d'appropriation » des résultats des projets et programmes de développement au niveau des bénéficiaires finaux (cas des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin). Au regard de cet objectif, il a été procédé au choix de la posture épistémologique, de la méthodologie, à la circonscription de notre sujet, à la sélection des documents et outils de recherche appropriés. Cette étape a été finalisée au travers d'un devis de recherche assorti d'un planning que nous avons soumis à la direction de mémoire. C'est donc au terme de l'approbation de ce devis que cette deuxième phase a été réalisée. La réalisation de notre enquête a été marquée par l'application des stratégies de recherche retenues, l'ajustement des outils de recueil de données au contexte du terrain. En effet, dans un premier temps, nous avons fait un entretien test avec un acteur participant en vue de tester notre grille d'entrevue. A l'issue du test, nous avons été obligés de revoir considérablement le nombre de questions ou centres d'intérêts qui s'avéraient redondants. Par ailleurs, la réalisation de notre recherche a consisté à recueillir des documents de projets qui nous ont permis de faire une triangulation des données issues des entrevues et des visites de terrain. Cette triangulation doublée du partage de certaines données à chaud avec certains acteurs sur le terrain nous a permis d'évaluer la qualité des données que notre enquête a générées. Cette évaluation des données est davantage renforcée à travers l'analyse, la discussion et la finalisation de notre mémoire.

- **De la validité de la recherche :**

Il convient de souligner au prime abord que dans la littérature, la validité dans la recherche qualitative est assurée à travers la validité interne de la recherche et la validité externe des

connaissances générées par la recherche. Ainsi, parlant de la validité interne, Barbier et LeGresley (2011) font noter que la construction de la validité interne d'un projet de recherche représente aussi, pour le chercheur qualitatif, un défi en matière de transparence. Autrement dit, selon la justification de la validité interne repose sur la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Dans le cas d'espèce, d'abord, la cohérence a été assurée non seulement lors de la conception initiale du projet de recherche, mais aussi tout au long de la recherche par les différents ajustements opérés sur les outils et les approches sur le terrain comme évoqués dans la section précédente. Ensuite, en ce qui concerne la validité du construit, il importe de noter qu'en raison du paradigme épistémologique interprétativiste qui sous-tend notre recherche, le construit ici consiste en une interprétation de l'expérience vécue investiguée, qui est souvent présentée sous forme narrative ou soutenue par une narration (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Ainsi, nous avons procédé à la validation des différentes interprétations effectuées sur les diverses expériences d'appropriations des résultats des projets et programmes de développement auprès de certains participants clefs à notre recherche. Les échanges avec la direction du mémoire tout au long de la recherche constituent aussi un élément fondamental du renforcement de ce processus. S'agissant de la validité externe, elle désigne la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées (c'est-à-dire, dans une recherche quantitative, au-delà de l'échantillon considéré, et, dans une recherche qualitative, au-delà des cas considérés.) (Gavard-Perret & Aubert, 2012).

L'interprétation de l'expérience vécue (le construit) a été validée auprès des participants et fait bien le consensus. Également, tout au long de la recherche, nous avons souvent eu des rencontres avec le directeur et codirecteur de la recherche en vue de se remettre régulièrement en cause et de mieux organiser le travail. Ainsi la pertinence et la cohérence des résultats de la présente recherche ont été assurées.

IV-6. Éthique de recherche

La réalisation de cette recherche a fait l'objet d'une approbation éthique par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). En effet, le

respect de la dignité humaine exige que toute recherche avec des êtres humains soit menée de manière à tenir grand compte de la valeur intrinsèque de tous les êtres humains ainsi que du respect et de la considération qui leur sont dus (Groupe en Éthique de la Recherche, 2014). Tenant compte de cette exigence, notre projet de recherche a été soumis à l'examen du comité de la recherche de l'UQAC qui, dans un premier temps, a émis une approbation conditionnelle en date du 13 octobre 2016 suite à un deuxième dépôt de notre demande d'approbation d'éthique. Au terme de la prise en compte des observations et amendements du comité, notre projet de recherche a recueilli l'approbation d'éthique initiale émise le 08 novembre 2016. Conformément à ce document, la présente étude a été menée et a conduit aux résultats exposés dans les chapitres 5 et 6 qui suivent.

CHAPITRE 5 :

PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Il convient de noter que la présente recherche est intervenue à un moment historique des ASF du fait de l'obtention par ces institutions de l'agrément d'exercer en tant qu'institution de microfinance au Bénin. Ce critère a, pendant longtemps, constitué une des conditionnalités de la durabilité de ces ASF. L'obtention de cet agrément est capitale d'autant plus que, pour qu'une organisation devienne une institution, il s'avère non seulement indispensable que cette dernière acquière la personnalité juridique, mais aussi, qu'elle acquière des qualités qui favorisent son évolution et son adaptation à un environnement, de plus en plus, soumis aux changements de toutes sortes. A notre avis, cette maturation des ASF relève d'une certaine appropriation de ces institutions par les bénéficiaires bien que, 40% sur les 194 ASF sont viables au moment de notre enquête. De fait, nous nous sommes appesantis seulement sur les facteurs qui ont favorisé l'appropriation de ces ASF sans nous étendre sur les éléments qui ont eu à tirer vers le bas l'appropriation des autres, car, cela va sans dire.

Les résultats exposés ici se concentrent sur les facteurs ou conditions qui ont permis l'appropriation de ces ASF dans une approche inductive.

V-1. Description des résultats

V-1-1. Présentation des mots les plus utilisés dans les entrevues réalisées.

La figure 4 ci-après présente la synthèse obtenue à partir du traitement du corpus à l'aide du logiciel NVivo 10 :



Figure 4 : Nuage des mots du corpus issu de NVivo

A l'analyse, le nuage des mots les plus utilisés ci-dessus nous permet de noter que les terminologies les plus récurrentes dans les discours des participants à la recherche sont : « projet », « développement », « appropriation », « bénéficiaires », « résultats », « facteurs », « implication », « accompagner », « formation », « institutions », « ONG », « populations », « ASF », « FIDA » etc.

A toutes fins utiles, il importe de rappeler que l'objectif de cette recherche est d'appréhender les éléments à même de faciliter ou au contraire, d'entraver le « processus d'appropriation » des résultats des projets et programmes de développement au niveau des bénéficiaires finaux à travers l'étude des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin et plus spécifiquement, le cas des ASF.

La présence dominante de ces termes dans le corpus traité est révélatrice du caractère empirique des résultats issus de cette recherche. De plus, cet état de fait est expressif de

l'imprégnation des participants à la recherche de l'objet investigué. Par ailleurs, l'emploi du vocabulaire approprié dénote du partage et de la description des expériences vécues par les acteurs rencontrés ou ayant pris part à la recherche. Ce qui, dans une certaine mesure, constitue un atout pour la qualité des données recueillies et par ricochet, pour la pertinence et la fiabilité des résultats de la recherche.

V-1-2. Description des résultats issus du traitement du corpus

L'analyse automatisée du corpus effectuée à l'aide du logiciel de traitement NVivo nous a permis de constituer quatre nœuds dérivés des quatre blocs du guide indicatif des entrevues réalisées. Ces blocs représentent dans la démarche du présent travail des phases du cycle de vie d'un projet à l'intérieur desquelles il est possible de déterminer les facteurs ou conditions ayant favorisé ou non l'appropriation des résultats des projets et programmes sous étude. Les nœuds ou catégories ainsi créés pour les fins de l'analyse sont :

- De la genèse à la conception des projets;
- De la planification à l'exécution;
- De la clôture des projets au transfert des extrants;
- De l'auto- responsabilisation à la diffusion des acquis des projets.

L'objectif visé en créant de telles catégories est d'appréhender les actions ou mécanismes mis en place par les acteurs des projets étudiés à travers les différentes étapes ou phases du cycle de vie desdits projets.

Ainsi, l'analyse des propos des participants à la présente recherche nous a permis d'identifier, à travers une approche émergente, dix (10) facteurs ou conditions synthèses³⁸ qui ont favorisé l'appropriation des ASF mises en place par le FIDA au Bénin. Ces facteurs ou conditions ne sont ni spécifiques ni exclusifs à une phase donnée sur le parcours du cycle des projets étudiés. Ils sont susceptibles de se répéter ou non à chacune ou à plusieurs des phases successives. Le tableau 6 qui suit présente les codes utilisés ainsi leur signification :

³⁸ Les dix facteurs ou conditions d'appropriation retenus au terme du traitement du corpus représentent le regroupement ou la synthèse d'une palette de facteurs ou conditions entre autres identifiés.

Tableau 6 : Matrice de lecture des codes utilisés

N° d'ordre	Codes	Définitions
1	SOUT_HAUT_DIR/ POLIT_FAVORABLE	Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables
2	QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS	La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs
3	POS_GEO_EXTRANT_PROJ	Le positionnement géographique de l'extrant du projet
4	COM_SENSIB_BEN	Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployé
5	QUALIT_SERV_FOURN	La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet
6	CONTR_DEV_COMM /EPAN_BEN_RET_SUR_INVEST	La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires
7	IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN	L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires
8	ACC_SOUT_DUR_BEN	Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires
9	MONT_INST/CARACT_STRUCT_PLAC EXISTENCE DE TEXTES	Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes
10	AUTO_FIN	L'autonomie financière

V-1-3. Présentation de la répartition des codes ou facteurs d'appropriation par catégories ou phases

Au terme du codage du corpus des entrevues, il a été procédé à une catégorisation des thèmes. Étant donné que les projets évoluent suivant différentes phases, nous avons décidé d'appréhender le processus d'appropriation des résultats des projets étudiés ici à travers les phases du cycle de vie. Le tableau 7 récapitule la récurrence des codes ou thèmes représentant les facteurs ou conditions identifiés ayant contribué au processus d'appropriation des projets et programmes de développement financés par le FIDA au Bénin à travers les différentes phases en jeu.

Tableau 7 : Récapitulatif des codes représentant les facteurs ou conditions identifiés ayant contribué au processus d'appropriation des projets et programmes de développement financés par le FIDA au Bénin à travers les différentes phases

De la genèse à la conception des projets	De la planification à l'exécution	De la clôture des projets au transfert des extrants	De l'auto-responsabilisation à la diffusion des acquis des projets
- IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN - ACC_SOUT_DUR_BEN - COM_SENSIB_BEN - QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS - SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE - MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE_DE_TEXTES - AUTO_FIN	- IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN - COM_SENSIB_BEN - SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE - QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS - ACC_SOUT_DUR_BEN - MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE_DE_TEXTES - AUTO_FIN - QUALIT_SERV_FOURN - CONTR_DEV_COMM_EPAN_BEN_RET_SUR_INVEST - POS_GEO_EXTRANT_PROJ	- CONTR_DEV_COMM_EPAN_BEN_RET_SUR_INVEST - QUALIT_SERV_FOURN - POS_GEO_EXTRANT_PROJ - QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS - IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN - ACC_SOUT_DUR_BEN - MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE_DE_TEXTES - COM_SENSIB_BEN - AUTO_FIN - SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE	- QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS - POS_GEO_EXTRANT_PROJ - QUALIT_SERV_FOURN - CONTR_DEV_COMM_EPAN_BEN_RET_SUR_INVEST - IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN - ACC_SOUT_DUR_BEN - MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE_DE_TEXTES - AUTO_FIN - COM_SENSIB_BEN - SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE

En somme, le tableau ci-dessus met en relief la répartition ainsi que la récurrence des codes ou thèmes au niveau des différentes phases du cycle de vie des projets que nous avons adopté pour les fins de cette étude. Ainsi, il est possible de voir se répéter ou non des actions ou mécanismes au fil des différentes phases en jeu.

V-1-4. Présentation de la synthèse des facteurs/conditions d'appropriation qui ont émergé

L'analyse des tableaux 6 et 5 présentés au niveau des sessions ci-dessus révèle dix (10) blocs de facteurs ou conditions d'appropriation des ASF sur lesquelles ont porté notre recherche. Les dix facteurs ou conditions d'appropriation des ASF ainsi identifiés sont :

1. le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables;

2. l'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires;
3. le plan de communication et de sensibilisation des bénéficiaires déployé;
4. la qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs successifs;
5. le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes;
6. l'accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires;
7. le positionnement géographique de l'extrant du projet;
8. la qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet ;
9. La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires ;
10. l'autonomie financière.

Par ailleurs, le tableau 8 ci-dessous nous présente la récurrence de ces facteurs ou conditions dans le discours des acteurs qui ont pris part à notre recherche.

Tableau 8 : Récapitulatif des références faites par les participants aux thèmes ayant émergé du corpus des entretiens traités dans NVivo.

Facteurs ou conditions/thèmes qui ont émergé du codage	Nombre d'allusions/références faites aux différents facteurs au terme du traitement du corpus dans NVivo				Explications
	De la genèse à la conception des projets	De la planification à l'exécution	De la clôture des projets au transfert des extrants	De l'auto-responsabilisation à la diffusion des acquis des projets	
Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables	6	5	3	3	Sur l'ensemble du corpus des entretiens traités, ce thème a été évoqué le nombre de fois indiqué ci-contre à chacune des phases correspondantes ci-dessus.
L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires	40	62	59	66	Idem
Le plan de communication et de sensibilisation des bénéficiaires déployé	15	17	13	11	Idem

Facteurs ou conditions/thèmes qui ont émergé du codage	Nombre d'allusions/références faites aux différents facteurs au terme du traitement du corpus dans NVivo				Explications
	De la genèse à la conception des projets	De la planification à l'exécution	De la clôture des projets au transfert des extrants	De l'auto-responsabilisation à la diffusion des acquis des projets	
La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs	10	18	21	21	Idem
Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes	36	39	37	37	Idem
Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires	32	45	39	39	Idem
Le positionnement géographique de l'extrant du projet	00	06	07	07	Idem
La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet	00	14	16	14	Idem
La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires	00	31	31	31	Idem
L'autonomie financière	01	03	03	04	Idem

Comme expliqué dans la dernière colonne de ce tableau, ce dernier indique la récurrence des allusions ou de l'évocation des dix facteurs/conditions ou thèmes identifiés à l'intérieur des propos des participants à la recherche. Ces derniers ont insisté un certain nombre de fois sur ces différents thèmes qui sont ici répartis dans les quatre blocs ou phases qui nous ont servi de repère dans le cadre du traitement des données dans Nvivo. Les chiffres qui figurent dans le tableau ne sont rien d'autre que le nombre de références relatives à chaque thème récapitulé par le logiciel. A notre avis, de telles statistiques revêtent un sens ou une certaine éloquence suivant le principe : « *Plus le fait est important, plus on en parle* ». L'insistance des acteurs sur ces facteurs dénote de l'importance de ces derniers dans le

processus d'appropriation des résultats des projets et programmes (sous étude) par les bénéficiaires.

Cela étant, le tableau 9 ci-dessous fait le point du nombre de fois que les participants à la recherche ont évoqué ou ont fait référence aux facteurs/conditions d'appropriation appréhendés à travers tout le verbatim et aussi à travers les quatre phases qui sous-tendent notre réflexion.

Tableau 9 : synthèse des références aux item/facteurs d'appropriation identifiés au travers des entretiens.

N° d'ordre	Facteurs/conditions d'appropriation identifiés	Nombre total de références à travers tout le verbatim et toutes les phases
1.	Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables	17
2.	L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires	227
3.	Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployé	56
4.	La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs	70
5.	Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes	149
6.	Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires	155
7.	Le positionnement géographique de l'extrant du projet	20
8.	La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet	44
9.	La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires	93
10.	L'autonomie financière	11

En clair, les chiffres qui figurent dans le tableau ci-dessus évoquent le nombre de paragraphes de sens tirés du verbatim qui ont trait ou qui ont fait référence à chacun des thèmes qui ont émergé au cours du traitement et de l'analyse dans NVivo. Autrement dit, ces chiffres dénotent de l'importance relative qu'accordent les participants à notre étude à chacun des facteurs ou conditions dans l'avènement et la consolidation du processus de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement étudiés.

V-2. Interprétation des résultats de la recherche

Selon de Gialdino (2012) l'activité d'interprétation est la partie la plus importante et significative du travail du chercheur qualitatif. L'analyse interprétative est la contribution créative des méthodes employées, identifiant les sens dans ce qu'elle voit, transformant le banal en profond et l'évident en significatif. Pour les fins de cette recherche, l'interprétation est largement inspirée de l'approche créative développée par Andreani et Conchon (2012). Suivant cette approche, il s'est agi ici de : i) procéder à la lecture et à la relecture de nos données en vue de nous imprégner des points de vue des participants à la recherche ; ii) nous référer à nos expériences et connaissances en matière de gestion des projets en ce qui concerne les pistes de réflexions dans le cadre de ce travail ; iii) faire preuve d'imagination et de sens créatif pour contribuer à l'amélioration des idées ; iv) appuyer notre argumentation sur les données pour convaincre l'audience de la présente recherche et v) donner nos points de vue personnels.

Pour ce faire, les sections suivantes vont nous permettre de passer en revue chacun des dix facteurs d'appropriation des ASF par les populations cibles des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin et sur lesquels notre étude a portés.

De plus, il importe de souligner que l'interprétation des facteurs ou conditions d'appropriation sera faite indépendamment des phases de cycle de vie des projets évoquées dans les sections précédentes et qui n'avaient été utilisées qu'à des fins d'organisation et de structuration des données dans le logiciel NVivo. Aussi, convient-il de noter que l'énumération des facteurs/conditions d'appropriation ici ne se fonde sur aucun critère d'importance d'un facteur par rapport à l'autre.

V-2-1. Le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables :

Au terme du traitement du corpus des transcriptions des entrevues réalisées, dix-sept (17) paragraphes de sens titrés du discours des participants à l'étude ont insisté sur le fait que le soutien des autorités à divers niveaux a été d'une importance capitale dans l'appropriation des initiatives des différents projets qui ont fait objet de notre recherche. Ainsi, dans un

premier temps, ce soutien réside à la fois dans les organismes porteurs et financeurs des projets que nous avons étudiés et dans la volonté politique de ces derniers :

C'est l'État qui est l'initiateur de son projet [...] Un autre facteur serait aussi... la volonté politique pour appuyer l'équipe de gestion du projet...(Participant 1).

Outre l'État et le PTF qu'est le FIDA, les collectivités territoriales n'ont pas manqué d'apporter leurs appuis aux initiatives de diverses manières :

Le domaine sur lequel se trouve l'ASF est une donation de la mairie. (Focus group)

Par ailleurs, l'existence de politiques spécifiques dans le domaine d'intervention du projet de développement participe au renforcement du facteur « soutien de la haute direction » au sens de notre recherche. Par ailleurs, sous un autre angle, cet aspect facilite au PTF le respect du principe de l'alignement prôné par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Dans le cas d'espèce, les mesures mises en place par les autorités au niveau national dans le domaine de l'agriculture ces dernières années contribuent au renforcement de ce facteur :

Ces dernières années, l'agriculture commence par prendre quand même un rôle principal dans le développement du pays et le Gouvernement fait de plus en plus attention au développement agricole. D'abord, à travers l'identification des filières agricoles, ce qui n'existait pas, ensuite, à la mise en place d'un plan de relance du secteur agricole qui a été mis en place, qui est terminé et qui a été évalué. Ensuite, nous avons assisté à la mise en place d'un autre plan d'accompagnement du secteur agricole à travers les filières. (Participant 7)

De même, l'existence de politiques spécifiques dans le domaine d'intervention du projet de développement participe, dans une certaine mesure, de la sécurisation, voire de la durabilité des résultats ou extrants mis en place par ces projets et programmes :

Je crois que ce qui est entrain d'être fait sur le plan national va permettre donc à l'ASF de sécuriser quand même ses opérations avec les différents acteurs qui va la conduire directement vers une autonomisation sure et durable que nous nous souhaitons nous tous. (Idem)

V-2-2. L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires :

L'un des facteurs d'appropriation le plus important des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin selon les participants est l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires des différentes interventions dès le départ. A cela, s'ajoute l'autonomisation de ces derniers. 227 portions de phrases issues du traitement automatisé des transcriptions des entretiens illustrent ce point de vue des personnes interviewées. Selon eux :

L'appropriation commence dès la formulation du projet, cela dépend de comment les bénéficiaires ont été associés au début.... Étant aussi donné le temps mis souvent pour finaliser un projet, les médias jouent un rôle important dans le rappel des objectifs du projet auprès des bénéficiaires... (Participant 1)

En effet, l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires du projet dès le départ relève de la démarche participative de plus en plus prônée par la majorité des acteurs du développement international depuis des décennies. Selon le type de participation adopté, l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires vise, soit le recueil des desideratas des bénéficiaires en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet, soit la sensibilisation de ces derniers sur les « objectifs » du projet.

En ce qui concerne l'autonomisation, elle relève de la latitude laissée aux bénéficiaires des projets ainsi que des mécanismes mis en place afin de permettre à ces derniers de se reconnaître à travers les initiatives desdits projets. Le fait de mettre les bénéficiaires au-devant de leur responsabilité en tant qu'« initiateurs » et « garants » de l'avenir de la communauté d'appartenance constitue une source de motivation et donc, de réussite des initiatives. De même, outre le fait d'impliquer les communautés bénéficiaires dès le départ, les acteurs chargés d'animer les institutions ou structures mises en place sont issus ou choisis au sein desdites communautés ainsi qu'il est affirmé ci-après :

Il y a l'autogestion, c'est-à-dire que les ASF sont confiées à des locaux, des gens qui sont sur place dans leur milieu, dans le village. (Participant 4)

[...] les acteurs de mise en œuvre de ces instruments financiers sont manipulés par les villageois eux-mêmes, c'est-à-dire que le projet ne va pas chercher un professionnel ailleurs pour l'amener dans le village comme étant un fonctionnaire.

Non. C'est dans le milieu que nous retrouvons des gens qui sont déscolarisés ou qui ont un niveau d'instruction qui leur permet donc de bien comprendre les enjeux et de ce que nous avons à faire. C'est un fils du milieu, c'est très fondamental. Troisième facteur, c'est que les ressources générées par cet instrument financier restent au village, ne quitte pas le village, donc tout ce qu'on fait on sait que c'est pour le village. [...] nous avons assigné deux fonctions fondamentales, la première c'est le développement de l'ASF elle-même, c'est-à-dire l'ASF doit se débrouiller, se battre pour se développer de par ses produits générés par ses activités. (Participant 7)

Toutefois, soulignent certains acteurs rencontrés sur le terrain, l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires ne doit pas être sans encadrement. En impliquant les bénéficiaires, il est nécessaire de veiller au dérapage. Un mécanisme d'arbitrage doit guider l'équipe de projet :

C'est très important, et en les impliquant dès le départ, il ne faut pas aller complètement vers leurs désirs. Non. Vous devez avoir un cadrage dans lequel vous allez évoluer quelque part, parce que c'est vous qui leur apportez l'innovation, mais une innovation qui s'adaptera très tôt à leurs besoins réels, parce qu'ils s'écartent généralement aussi et le système va à l'aberration. (Participant 7)

V-2-3. Le plan de communication et de sensibilisation des bénéficiaires déployé

Conformément aux résultats affichés dans le tableau 8 ci-dessus, les participants à cette recherche ont insisté sur le fait que la communication et les sensibilisations déployées dans le cadre de la mise en œuvre des différents projets étudiés ont participé dans une grande mesure à l'appropriation des résultats par les bénéficiaires. En effet, la mobilisation des bénéficiaires en vue d'une compréhension mutuelle des objectifs des projets ou des desideratas des uns et des autres s'est faite sous différentes formes et à travers différents canaux de communication (médias classiques, séances de sensibilisation, assemblées villageoises...)

L'autre facteur qu'il y a lieu de citer est la communication entre les différentes parties prenantes et surtout la circulation des informations. [...] en début des

projets nous faisons des séances de sensibilisation en organisant des assemblées villageoises. Il y a aussi des émissions radio et télévision pour informer davantage les populations et susciter leur adhésion... (Participant 1)

Selon les statuts et règlement, (oui) chaque année il y a une assemblée générale. Et lors de l'assemblée générale, on expose clairement ce que c'est que l'ASF à la population en leur faisant comprendre que c'est leur chose. Ce faisant, les populations participent activement au développement de l'ASF par leurs propositions que nous prenons en compte sur la base des priorités de notre localité. (Focus group)

En outre, il importe d'insister sur le fait que les participants à l'étude soulignent avec force que le « bouche à bouche » a joué un rôle capital dans la sensibilisation des parties prenantes à la base :

C'est d'abord les sensibilisations. [...] la publicité s'est faite après de bouche à oreille, la mobilisation s'est faite de bouche à oreille. [...] Nous prenons le soin de leur faire comprendre que c'est une partie des intérêts qui permet de supporter ces dépenses. Donc, ces sensibilisations ont contribué davantage à l'appropriation de l'outil au point où aujourd'hui, lorsqu'il y a assemblée générale dans certains villages, c'est pratiquement tous les villageois qui sortent pour avoir le résultat de leur caisse. Donc, c'est tout un ensemble de facteurs. (Participant 5)

De plus, une bonne circulation des informations sur les projets et programmes en direction des différents acteurs en tenant compte de leurs centres d'intérêt respectifs contribue à une réceptivité des objectifs par les communautés à la base :

L'appropriation telle qu'on le dit, est partie depuis la création là et on nous parle même de la pérennité ; on nous disait depuis ce moment-là que l'ASF est notre outil, un outil de développement du milieu. [...] On reçoit les informations, les appels pour participer à la prise de décision. (Focus group).

V-2-4. La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs successifs :

Selon les personnes enquêtées dans le cadre de ce travail, la perpétuation des résultats des projets et programmes qui ont permis de mettre en place les ASF réside entre autres dans le sérieux, la moralité et la probité des premiers représentants des populations bénéficiaires desdits projets :

... les villages dans lesquels nous avons eu la chance de tomber sur de bonnes personnes, ces villages-là émergent. [...] Bonnes personnes ici veut dire, intégrité, probité, proactivité, dévouement, perméabilité, niveau d'instruction [...] A défaut de ces vertus ou qualités, le village peut avoir de bonnes perspectives, de bons potentiels, si les premiers responsables détournent, les choses ne marchent pas...il y a des endroits où ça s'est passé, après on a fait des sensibilisations et les guichets se sont réveillés pour prospérer parce que cette fois-là, nous sommes tombés sur de bonnes personnes. C'est donc un facteur très déterminant. (Participant 1)

[...] Si les gérants n'étaient pas de bonne foi, en quelques mois tout pourrait basculer. (Idem)

En outre, la consolidation et la pérennisation des différents acquis sont aussi le fait des successeurs des premiers représentants du fait de leur probité et de leur dévouement dans le service de la communauté. Ce facteur trouve aussi son sens dans le souci d'assurer autant que faire se peut, une certaine représentativité des premiers responsables des structures ou organes mis en place par les projets. Il s'agit de faire en sorte que les différentes sensibilités ethniques, religieuses, politiques etc. présentes dans la communauté bénéficiaire figurent dans le montage institutionnel des projets afin de drainer leurs pairs.

les élus au début étaient vraiment des vieux sages de la localité qui ont bénéficié de l'estime des populations. Il s'agit du contrôleur principal qui était le Maire d'alors, chef d'arrondissement aujourd'hui, je veux nommer [...]. Il y a aussi le président du conseil d'administration qui était le chef de village de [...]. (Focus group).

Aux aspects sus évoqués se rapportant au facteur relatif à la qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs, il convient d'ajouter la «

conscience des enjeux de développement » caractéristique de ces derniers (par endroits) qui découle surtout de la prise de conscience de la responsabilité du développement des communautés dont ils ont la charge en tant qu'agents de changement:

Il y a surtout la prise de conscience de l'outil de développement que représente l'ASF dans certains milieux. Je dirai même la conscience professionnelle assez poussée de certains dirigeants qui ont su très tôt prendre au sérieux le travail au niveau des ASF. Ces derniers ont anticipé en disant que si cela se développe, ce serait pour leur épanouissement et leur bien-être... On a eu la chance de tomber sur des personnes consciencieuses dans certains milieux et ça a été un important atout. (Participant 5)

Par ailleurs, la volonté et le sens de collaboration de ces acteurs choisis par les communautés bénéficiaires ont favorisé un climat apaisé dans la gestion des ASF :

il y a aussi la volonté de ces élus et on est ensemble pour travailler. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de divergences entre nous. Au cas échéant, il y a toujours des réunions au cours desquelles nous essayons de régler ça. (Focus group)

V-2-5. Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes :

Les résultats affichés dans le tableau 8 indiquent que 149 paragraphes de sens font référence à l'importance du montage institutionnel ou de la structure des projets étudiés dans l'appropriation de leurs résultats par les populations cibles ou bénéficiaires. C'est dire que l'héritage institutionnel dont jouissent les bénéficiaires pendant et au terme d'un projet de développement est très déterminant dans le processus de pérennisation des résultats. Dans le cas spécifique des ASF, il s'est agi de la forme associative conférée à ces dernières au départ.

[...] le concept ASF et ces caisses sont autogérées par les villageois eux-mêmes, du Conseil d'Administration jusqu'au Comité de Gestion.

De plus, le fait d'avoir doté les ASF de statuts et règlement intérieur qui instituent des mandats renouvelables des élus par les communautés constitue un atout non négligeable pour la survie des ASF. En effet, l'élection des élus des ASF par les membres de leurs

communautés confère à ces derniers une certaine légitimité à même de limiter toutes velléités de contestation nuisible à la stabilité et à la sérénité dans la gestion de ses structures. De même, la participation des membres des communautés à la désignation des élus renforce la conscience collective de ces derniers vis-à-vis des ASF, ce qui, à coup sûr, participe à leur appropriation :

Dans les ASF, nous avons des statuts et règlement intérieur qui donnent un nombre de mandat donné...à tout membre élu. C'est limité, les renouvellements se font à chaque année au tiers. Ça fait que nous avons, au fur et à mesure que les années passent, il y a des gens, des membres qui sortent du Conseil d'Administration et d'autres qui y rentrent et ainsi de suite. (Participant 2)

Par ailleurs, l'autre aspect qui milite en faveur de la durabilité des ASF réside aujourd'hui dans l'obtention de l'agrément d'exercice en tant qu'institution de micro finance. Cet agrément renforce la légitimité ainsi que la légalité des ASF, ce qui constitue un gage certain de leur durabilité :

Aujourd'hui, sur le plan juridique, sur le plan réglementaire et tout ..., c'est fini, l'ASF Bénin est complètement autonome, nous ne pouvons plus rien lui imposer sur le plan juridique sur le plan administratif. C'est pourquoi aujourd'hui même où nous sommes entrain de procéder au recrutement du directeur exécutif pour diriger le réseau, et bien, c'est le Conseil d'Administration de l'ASF Bénin qui est complètement responsable du recrutement de ce dernier, mais nous n'avons pour mission que de l'accompagner. (Participant 7)

Sur un autre plan, l'agrément vient renforcer la crédibilité des ASF qui leur offre la possibilité d'autres partenariats en vue de leur consolidation et renforcement :

C'est vrai, nous venons d'avoir l'agrément des ASF pour régler un peu le problème de manque de ressources prêtables, on a en projet, la création d'une caisse centrale où le capital sera ouvert au niveau des autres institutions financières et les ASF vont devenir des guichets. Nous avons cette ambition, de création d'une caisse centrale. Le FIDA avait commencé par déjà financer cette caisse centrale. Mais faute d'agrément, les sous étaient bloqués quelque part. Actuellement, il faut que le FIDA

débloque pour qu'on puisse avoir réellement cette caisse centrale. L'autre chose, c'est qu'aujourd'hui, il faut que les ASF tournent leur regard vers d'autres bailleurs. (Participant 4)

De même, il y a lieu de noter que le montage institutionnel des projets ici ont permis tant bien que mal de limiter l'ingérence des autorités politico-administratives dans la gestion sereine des structures mises en place :

[...] nous sommes indépendants et nous n'avons pas de relations conflictuelles avec les élus locaux et communaux. (Focus group)

V-2-6. L'accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires :

Les différents acteurs rencontrés pendant cette recherche signifient que le dispositif d'accompagnement des bénéficiaires mis en place dans le cadre des différents projets qui ont créé et ou consolidé les ASF a participé à l'appropriation de ces dernières par endroits. En effet, les projets étudiés ont été mis en œuvre dans une logique de pérennisation/consolidation des acquis. Pour ce faire, l'approche du **"faire-faire"** et du **"faire-avec"** privilégiée **participe du renforcement de cet accompagnement soutenu. Cette approche s'est opérationnalisée par** l'établissement de partenariats stratégiques, la valorisation et le renforcement des compétences locales, ainsi que la responsabilisation des acteurs dans l'exécution des activités des projets. Ainsi, des prestataires de services spécialisés privés ou publics (ONG, services déconcentrés, bureaux d'études/consultants, instituts de recherche, etc.) ont été associés (par la signature de contrats) pour réaliser les activités sur le terrain auprès des groupes cibles. Un dispositif d'appui-conseil de proximité a été mis en place avec les OPP et OPS. L'UCP et ses trois unités régionales d'appui (URA) étaient responsables de la planification, la coordination, le suivi des activités, le contrôle et l'évaluation des prestataires, ainsi que de la gestion des ressources des différents projets et programmes (rapport d'achèvement du PADER, 2013) :

Les projets ont aussi utilisé jusque-là les ONG d'intermédiation, les bureaux d'étude et les agents de services déconcentrés de l'État au sein des communautés qui sont chargés de fournir plus d'éclaircissement en cas de besoin aux populations... (Participant 1)

C'est une ONG qui fait office d'OPS (Opérateur Partenaire Spécialisé) en financement rural. Nous avons un contrat avec aujourd'hui le PASFRA qui est un projet financé par le FIDA. Notre contrat, c'est l'accompagnement des Associations des Services Financiers, communément appelés les ASF pour leur développement et leur mise en réseau. (Participant 4)

Par ailleurs, au point 74 intitulé « **Sentiment d'appropriation** » du rapport suscité, il est écrit que : « bien que les ASF soient totalement autogérées, il apparaît qu'en l'absence des OPS les risques de dérive sont importants et les impayés croissants, même si les plans de redressement, et le système de contrôle interne ont porté leurs fruits. L'implication des autorités locales, sages, ADV et de la diaspora dans leurs activités est signe de transparence pour une bonne gouvernance, de légitimité et représentativité [...] ». C'est dire que l'accompagnement des bénéficiaires constitue un élément très essentiel, voire indispensable dans l'assimilation et l'appropriation des changements de comportements ou de pratiques générés par les projets et programmes.

L'accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires s'est aussi manifesté par le renforcement des capacités tant de ces derniers que des partenaires (ONG...) des projets :

Il y a la formation, c'est-à-dire les différents acteurs ont été suffisamment formés. Les encadreurs que nous sommes, sommes formés régulièrement. Les gestionnaires des ASF sont formés régulièrement également. (Participant 4)

En outre, les personnes interviewées dans le cadre de cette recherche, mettent aussi de l'avant les appuis logistiques et matériels dont bénéficient les populations cibles comme étant un atout ayant favorisé l'appropriation des ASF :

Le FIDA par l'entremise des projets a tout pris en charge : le matériel, le mobilier, les fournitures ;(...) même l'appui des ONG. Tout ce qui doit revenir à la caisse, c'est les charges du personnel, le salaire de ceux qui travaillent là. (Participant 4).

De plus, l'assimilation des thèmes des formations organisées au profit des bénéficiaires participe de la viabilité de certaines ASF :

Tout ça n'est pas sans l'appui des ONG qui viennent nous donner des formations qui sont tombées comme de bons grains sur de bonnes terres [...] Les différentes sessions de formation qu'ils organisent nous aident beaucoup dans la gestion de notre structure. (Focus group).

V-2-7. Le positionnement géographique de l'extrant du projet :

Aux dires des participants à notre recherche, le choix des localités ainsi que des lieux d'implantation des extrants des projets et programmes constituent l'un des paramètres non négligeables quant à l'appropriation de ces derniers par les bénéficiaires. En effet, il convient de souligner que les ASF ont été implantées dans des localités délaissées par les institutions financières classiques comme les banques primaires et autres :

Et l'avantage que les ASF ont aujourd'hui, les ASF sont dans les localités les plus reculées où les autres institutions de microfinance ne sont pas, ne veulent pas aller. (Participant 1)

En d'autres termes, les ASF ont été rapprochées de leurs bénéficiaires et leur proximité des communautés cibles participe de leur durabilité :

Ces gens se sont rendus compte que ce qu'ils allaient chercher ailleurs en parcourant de longues distances est maintenant à côté d'eux et ils se gênent moins. Ça a été des éléments de motivation. (Participant 5)

Par ailleurs, ces institutions, par endroits, ont été implantées dans des lieux hautement stratégiques par les initiateurs en vue d'intéresser davantage les populations cibles :

L'ASF est placée au cœur du marché. Cet emplacement fait que nous recevons assez de sollicitations de crédits. (Focus group)

V-2-8. La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet :

Les résultats de notre recherche révèlent aussi que la satisfaction trouvée par les bénéficiaires des projets à travers la qualité des services et autres prestations fournis constituent un des éléments de l'appropriation et de l'enracinement des ASF dans les milieux

où elles émergent. En d'autres termes, l'adaptation des services et prestations aux « circonstances locales » participe aux succès des ASF :

L'autre facteur qui n'est pas moins important également, c'est qu'au niveau des ASF aujourd'hui, tout est fixé localement. Je dis tout est fixé localement, pourquoi ? je parle des conditions de banque, le montant maximum de crédits, le montant minimum de crédit local, mode de remboursement du crédit, la fixation, c'est-à-dire du taux d'intérêt, c'est contextualisé. C'est par rapport aux réalités de chaque milieu, des activités, ce n'est pas uniformisé au niveau de tout le monde. Non. Les activités à financer, c'est-à-dire tout ça se fait localement. (Participant 4)

En dehors de tous ces éléments que je viens d'énumérer, il y a le service que rend l'ASF à travers ses produits financiers. Puisque, des gens pour bénéficier de 50.000f de crédit sont obligés de parcourir de longues distances pour aller vers la CLCAM la plus proche ou le FSB le plus proche du milieu. (Participant 5)

Aujourd'hui, l'ASF en place les aide à faire un crédit à moindre taux qui tourne autour de 2 à 1,5%. Donc tout ça encourage les actionnaires à ne plus chercher à aller dans d'autres structures. (Focus group)

Par ailleurs, l'adaptation des prestations des ASF aux conditions et capacités des populations cibles participe de la survie de ces institutions :

En fait, de façon concrète, parlant des facteurs de réussite, [...] premièrement, c'est le fait d'avoir mis en place un système qui a des conditions de crédit adaptées aux conditions réelles du milieu agricole, du milieu rural, (je ne sais pas si je me fais comprendre). Les conditions de crédit sont vraiment adaptées, ça a été étudié en fonction du village et en fonction des conditions des bénéficiaires. (Participant 7)

V-2-9. La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires

Ce facteur, qui, *a priori*, pourrait s'apparenter à celui évoqué dans la section précédente réside dans la participation à la transformation à la fois, des conditions et de leurs milieux de vie par les acteurs bénéficiaires des projets. Il s'agit concrètement dans le cas

d'espèce des investissements divers consentis par les bénéficiaires par le truchement de la mise en place d'infrastructures sociocommunautaires (salles de classe, résidences pour étudiant, hangars de marché, électrification, pistes rurales etc.) au profit des localités et hameaux bénéficiaires. Ces réalisations du fait des structures mises en place par les projets ayant créé et consolidé les ASF, constituent de réels éléments de motivation, de mobilisation et de participation des populations cibles pour la durabilité des résultats ou extrants desdits projets :

les ASF aujourd'hui sont entre le social et le commercial, elles sont entre le social et le commercial. Il y a plusieurs ASF aujourd'hui qui ont électrifié leur village. Il y a des ASF qui ont construit plusieurs modules de classes et qui en ont fait don à la communauté. Il a des ASF qui ont fait l'ouverture des pistes aujourd'hui. Il y a des ASF qui ont construit par exemple, si vous prenez une ASF comme Bahounkpo après le CEP, après le BEPC c'est-à-dire les fils du village sont du côté de N'dali qui est le chef-lieu de la commune. L'ASF a construit une maison, une résidence à ces ressortissants qui vont à l'école à N'dali.... Quand vous allez dans le Mono, il y a des ASF comme [...] Lobogo, Hounvè et autres ont construit des modules de classes. Il y a des ASF qui ont payé pendant deux ans les salaires des enseignants communautaires. (Participant 4)

Nous avons construit des salles de classes, nous avons fait des ouvertures de voies. A Hounvè par exemple, l'ASF a déboursé plus de 11 millions pour électrifier le village. [...] nous avons construit des hangars pour les conducteurs de taxi moto au niveau du marché. Nous avons même en projet de construire un logement pour les étudiants ressortissants de Lobogo à l'université d'Abomey-Calavi. Nous avons déjà le domaine qui est déjà clôturé là-bas. (.....) Nous attendons de mobiliser le reste des fonds pour lancer les travaux. (Focus group)

Au-delà des réalisations sociocommunautaires à l'actif des ASF, il convient de noter que ces dernières suppléent aussi à leurs communautés en versant à la place de ces dernières des contreparties communautaires auxquelles elles sont astreintes parfois en vue de bénéficier d'autres projets de la part d'autres partenaires :

[...] lorsque certains projets exigent des contreparties à la population bénéficiaire, une partie des intérêts sert à verser ces contreparties au grand soulagement des populations. (Participant 5)

Ces différentes réalisations sociocommunautaires contribuent au réveil et à la consolidation de la conscience collective des communautés bénéficiaires :

[...] Toutes ces réalisations font que les populations se reconnaissent à travers les ASF. (Focus group)

De plus, les résultats de ces projets constituent un creuset de réduction du chômage et par ricochet de l'épanouissement des ressortissants des localités bénéficiaires :

Nous sommes aujourd'hui au moins cinq employés permanents de la maison qui gagnons notre pain grâce à l'ASF. C'est une création d'emploi pour nous et nous en sommes fiers...Nous faisons aussi le social au profit des étudiants en difficulté du point de vue financier. (Focus group)

En définitive, on peut dire que :

L'ASF s'est présentée en fait comme un instrument de développement du milieu en participant non seulement, à son propre développement pour accompagner de façon durable ses membres ou actionnaires, mais aussi en participant au développement et à l'assainissement communautaire de sa localité. (Participant 7)

V-2-10. L'autonomie financière.

Cette recherche révèle aussi que le facteur de l'autonomie financière participe également au processus d'appropriation des ASF. En effet, sans une surface financière plus ou moins confortable, les ASF ne seraient pas en mesure de prendre en charge ne serait-ce que leurs dépenses de fonctionnement et *a fortiori*, les investissements sociocommunautaires auxquels certaines d'entre elles participent :

Vous aviez demandé si notre ASF peut voler de ses propres ailes, (oui), ça dépend du capital dont elle dispose, cela dépend de ce qu'on a comme argent au niveau de la caisse. Si en faisant le point, on constate que ce qu'il y a là suffit pour diriger, (...) on peut affirmer qu'on peut voler de nos propres ailes (Participant 6)

Troisième facteur, c'est que les ressources générées par cet instrument financier restent au village, ne quitte pas le village, donc tout ce qu'on fait on sait que c'est pour le village. (Participant 7)

En somme, au terme de cette présentation des résultats, il est important de souligner que nous n'avons aucune prétention d'affirmer que les dix blocs de facteurs ou conditions d'appropriation sont exhaustifs. Loin s'en faut. Leur identification est l'aboutissement d'un effort de synthèse et de lisibilité que nous avons souhaitée conférer aux résultats de cette recherche qui vont être discutés dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 6 :

SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Au chapitre précédent, nous nous sommes évertués à exposer et procéder à l'interprétation sommaire des résultats de notre recherche. Le présent chapitre est consacré à la synthèse et à la discussion des résultats auxquels notre étude a abouti à l'aune des objectifs de départ de ce travail. Pour ce faire, le développement qui suit procède à une présentation globale des résultats, à la discussion desdits résultats, à l'analyse de leur portée, les limites et les perspectives de cette recherche.

VI-1. Présentation globale des résultats et analyse

La principale question de notre recherche est de savoir si *les bénéficiaires-usagers-consommateurs ou communautés cibles des projets et programmes de développement s'approprient effectivement les résultats ou les changements introduits en vue de leur durabilité*. Partant, l'objectif rattaché à cette question vise à d'appréhender les éléments à même de faciliter ou au contraire, d'entraver le « processus d'appropriation » des résultats des projets et programmes de développement au niveau des bénéficiaires finaux.

Inscrite dans une démarche qualitative-inductive, la recherche s'est basée sur une étude de cas sur les ASF qui sont des extrants des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin au bout de plus d'une dizaine d'années d'intervention. A la date de réalisation de notre enquête de terrain, ces institutions de finances rurales ont obtenu leur agrément d'exercice du Gouvernement. Cette autorisation fait, du coup, de ces « banques rurales » une institution dotée de personnalité juridique au nom de l'ASF-Bénin, ce qui, pendant longtemps, a été considéré par les acteurs comme l'une des conditionnalités de la durabilité ou de la pérennité de cet instrument au service des pauvres ruraux au Bénin.

Fort de ce constat lors de l'enquête de terrain et en raison des dimensions de ce travail et du temps imparti pour sa réalisation, nous avons, à dessein, décidé de nous appesantir sur

les facteurs ou conditions qui ont favorisé cette appropriation de certaines ASF³⁹ qui ont conduit à l'obtention de l'agrément.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des entrevues semi-directives, *focus group* et la triangulation des données avec des ressources documentaires constituées des rapports d'avancement et ou d'achèvement des projets étudiés, des rapports de missions de supervision, des rapports d'études etc.

Le traitement du *corpus* des entrevues ainsi que leur triangulation avec les données secondaires recueillies nous a permis d'identifier dix (10) blocs de facteurs ou conditions qui ont favorisé par endroits⁴⁰ l'appropriation des ASF qui ont constitué le cas sur lequel s'est appesanti notre recherche.

Ces dix blocs de facteurs sont enchâssés dans quatre différentes phases du cycle de vie de projet que nous avons définies. Il a été observé que certaines de ces conditions ou facteurs d'appropriation, ne sont ni spécifiques ni exclusifs à une phase donnée sur le parcours du cycle des projets étudiés. Ils sont susceptibles de se répéter ou non à chacune ou à plusieurs des phases successives. Le tableau ci-dessous présente l'apparition des facteurs/condition d'appropriation des résultats suivant les phases :

Tableau 10 : Apparition des facteurs/conditions suivant les phases.

N°D'ORDRE	PHASES	FACTEURS/CONDITIONS D'APPROPRIATION
1.	DE LA GENESE A LA CONCEPTION	Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables
		L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires
		Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployé
		La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs
		Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes
		Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires

39 Environ 40% de ces institutions sont viables lors de l'enquête et le dossier d'obtention de l'agrément de ce qu'il est désormais convenu d'appeler ASF-Bénin a été monté sur la base des ASF (aujourd'hui guichets) performantes et viables. Toutes les ASF ou guichets-ASF ne présentent pas les mêmes performances.

40 C'est le lieu de rappeler que toutes les ASF n'étaient pas au même niveau de maturité jusqu'à la veille de l'obtention de l'agrément qui leur confère désormais un statut juridique et qui fait d'elles une seule entité : ASF-Bénin. Notre étude s'est préoccupée à dessein des conditions de succès des ASF viables qui ont permis d'obtenir l'agrément à elles délivrée par l'État béninois.

N°D'ORDRE	PHASES	FACTEURS/CONDITIONS D'APPROPRIATION
		Le positionnement géographique de l'extrant du projet
		La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet
		La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires
		L'autonomie financière
2.	DE LA PLANIFICATION À L'EXÉCUTION	Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables
		L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires
		Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployé
		La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs
		Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes
		Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires
		Le positionnement géographique de l'extrant du projet
		La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet
		La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires
		L'autonomie financière
3.	DE LA CLÔTURE DES PROJETS AU TRANSFERT DES EXTRANTS	Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables
		L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires
		Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployé
		La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs
		Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes
		Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires
		Le positionnement géographique de l'extrant du projet
		La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet
		La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires
		L'autonomie financière
4.	DE L'AUTO- RESPONSABILISATION À LA DIFFUSION DES ACQUIS DES PROJETS	Soutien de la haute direction et existence de politiques favorables
		L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires
		Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployé
		La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs

N°D'ORDRE	PHASES	FACTEURS/CONDITIONS D'APPROPRIATION
		Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes
		Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires
		Le positionnement géographique de l'extrant du projet
		La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet
		La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires
		L'autonomie financière

En somme, le tableau ci-dessus montre que les facteurs/conditions d'appropriation appréhendés à travers cette recherche apparaissent de façon itérative au fil des différentes phases du cycle de vie des projets. Seulement, il ne permet pas de cerner l'importance de chacun des facteurs ou conditions au niveau de chaque phase.

VI-2. Analyse des facteurs ou conditions d'appropriation identifiés au terme de cette recherche

La discussion ici porte sur l'ensemble et chacun des résultats de notre recherche. Ainsi, après avoir porté une appréciation globale sur les résultats, il a été question de passer en revue chacun des facteurs ou conditions d'appropriation des projets et programmes de développement étudiés afin de relever leur spécificité respective.

VI-2-1. Appréciation globale

Selon le cadre d'analyse qui nous a guidé le long de ce travail et donc, au sens de la présente recherche, l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement réside dans la mise en œuvre effective des résultats par les bénéficiaires dans une dynamique de durabilité ou de pérennisation de ceux-ci.

En outre, les projets et programmes de développement, dans leur essence, visent à :

obtenir des résultats favorisant le changement social et comportemental, conduisant à des améliorations du bien-être des populations ciblées au sein du projet. Ils visent à résoudre des problèmes complexes de pauvreté, d'inégalité et d'injustice, ils sont gérés et mis en œuvre dans un éventail de contextes difficiles, par un ensemble complexe de relations avec les intervenants

et, enfin, ils visent un transfert de connaissances et un renforcement de capacités ». (Sophie Brière & Proulx, 2014)

Au regard de ces définitions, le meilleur satisfecit que peut obtenir le gestionnaire d'un projet ou programme de développement est **l'appropriation des résultats** de ceux-ci par les populations cibles ou bénéficiaires finaux. Or, notre recherche s'est évertuée à rechercher, à travers l'exemple des ASF qui sont aujourd'hui considérées comme des modèles d'appropriation des résultats des projets et programmes financés par le FIDA au Bénin, les facteurs qui ont favorisé cette appropriation. Partant, l'appropriation au sens de notre recherche se présente comme l'aboutissement d'un processus ayant mobilisé un certain nombre d'outils et de savoir-faire de la part des différents acteurs, surtout les gestionnaires des projets sous étude. En effet, ces outils et savoir-faire déployés constituent en quelque sorte les facteurs d'appropriation identifiés.

Ce travail participe donc au débat et aux différentes réflexions sur les critères ou conditions de succès des projets qui constituent jusque-là le socle de la littérature mobilisée dans le champ des projets de développement international. Par ailleurs, selon Sophie Brière et Proulx (2013) les études menées sur le succès des projets en développement international convergent vers des éléments pouvant être regroupés sous quatre angles, à savoir l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, l'atteinte de résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté. De plus,

En gestion des projets de développement, il est plutôt rare de tomber sur un document des agences d'aide qui parle explicitement des FCS [Facteurs Clés de Succès], à l'exception notable de l'ACDI et de la GTZ. « Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI (1999a) suggère 4 FCS pour les projets de l'agence : le partenariat (participation directe et responsable des partenaires à l'effort de développement et à ses résultats), la qualité ou la justesse de la conception (adéquation du projet avec le contexte local, bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats), l'utilisation appropriée ou adéquate des ressources (bonne gestion des ressources dans le respect des règles de l'art) et des actions ou interventions éclairées, immédiates ou rapides (« être proactif » en gestion du changement et avoir une bonne capacité à gérer le risque). (Ika, 2007)

En définitive, il convient de relever que les « facteurs clés de succès » soulignés en partie par la littérature rappelée ci-dessus ne visent rien d'autre que l'appropriation ou la durabilité des résultats des projets et programmes qui sont obtenues à partir de l'enchaînement à bon escient, entre autres, des facteurs ou conditions que sont : « l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, l'atteinte de résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté ». En clair, l'appropriation des résultats découle de la judicieuse et efficace utilisation de ces outils et approches qui visent après tout la réussite des projets, donc leur appropriation en ce sens où les populations cibles, en fin de compte, auront intégré dans leur quotidien les nouveautés ou les changements sociaux et comportementaux directement ou indirectement apportés par lesdits projets.

Globalement, cette recherche nous permet d'élargir les critères classiques de succès ou de réussite d'un projet ou programme de développement qui se limitent souvent au budget, au délai et aux spécifications techniques. Une activité de lutte contre la pauvreté n'a de sens que, dans la mesure où, elle aura réellement participé aux changements sociaux ou de comportements en vue desquels elle a été élaborée et mise en œuvre. La perpétuation de ces changements et comportements réside dans leur appropriation par les bénéficiaires finaux ou populations cibles. Tel est et doit être le but final de tout projet de développement. Et, pour y parvenir, il est capital de s'appuyer sur les facteurs ou conditions d'appropriation avant, pendant et après la conception et la réalisation des projets et programmes de développement.

Examinons maintenant les facteurs ou conditions d'appropriation appréhendés à travers cette étude.

VI-2-2. Analyse des facteurs ou conditions d'appropriation

En gestion de projet, l'affinement des meilleurs outils, approches et pratiques se trouve de plus en plus dans les préoccupations des chercheurs et des praticiens ces dernières années. Cette recherche s'inscrit dans cette veine en se fixant pour objectif d'explorer les facteurs ou conditions qui ont favorisé l'appropriation des résultats des projets et programmes

financés par le FIDA au Bénin et plus précisément des ASF pour, autant que faire se peut, élargir les résultats à d'autres projets de développement.

Au prime abord, il convient de noter que les résultats auxquels a aboutis la présente recherche convergent dans leur majorité, vers ceux d'autres travaux effectués dans des domaines similaires ces dernières années. En effet, en vue d'identifier les facteurs nécessaires au succès d'un projet, plusieurs études et analyses⁴¹ sont effectuées afin de déterminer ces facteurs. Deux parmi ces études et analyses se démarquent. La première étude, réalisée par Pinto et Prescott (1988), énumère les facteurs de succès à la suite de l'analyse de 400 projets dans le secteur des TI. Les facteurs mis en relief sont :

- mission du projet – buts et objectifs clairs
- soutien de la haute direction
- plan et échéancier – y compris les plans et les devis détaillés
- engagement du client et consultation de ce dernier
- personnel prenant part au projet
- tâches techniques du projet (*expertise et complications*)
- acceptation par le client *des livrables du projet*
- surveillance du projet et rétroaction (*contrôle et suivi*)
- communication
- dépannage (troubleshooting).

Les auteurs de l'étude ont classé ces facteurs par ordre d'importance.

Pour leur part, Belassi et Tuket ont aussi étudié et analysé divers projets réalisés entre 1971 et 2002. Les résultats de cette analyse se résument par les facteurs suivants :

- définition de la mission et des buts (définition des buts, de l'ampleur du travail (*scope*) et des besoins du client) ;
- soutien de la haute direction (engagement continu) ;
- engagement du client ;

41 http://gpp.oiq.qc.ca/les_facteurs_cles_du_succes_d_un_projet.htm

- gestionnaire du projet (compétence et engagement « terrain ») ;
- autres facteurs (équipe de projet, main-d'œuvre, précision des estimations, contrôle et suivi.).

A l'analyse, on constate que dans ces études, les trois facteurs ci-dessous représentent une constante dans le succès de tous les projets, quelle que soit leur nature, et pas seulement dans le domaine des TI :

- **une énumération claire des objectifs du projet;**
- **l'engagement du client;**
- **le soutien de la haute direction.**

Au demeurant, sans toutefois s'empêtrer dans quelque triomphalisme ou autoflagellation, ces facteurs figurent parmi les dix facteurs ou conditions révélés par les résultats de notre recherche. Cette convergence nous autorise à dire, avant d'aller dans le détail de chacun des résultats obtenus, que les objectifs de notre recherche paraissent globalement atteints. Cela étant, quels sens pourrions-nous davantage accorder à ces résultats ? Les lignes qui suivent vont permettre de livrer l'analyse de chacun des facteurs révélés par la présente recherche :

VI-2-1-1. Le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables

Outre les études et analyses citées dans la section précédente, le soutien de la haute direction constitue, dans la littérature de la gestion de projet en général, l'un des facteurs de réussite. En effet, elle réside dans l'engagement constant des hauts responsables de l'entité porteuse du projet par les différents apports financiers, techniques, matériels, humains etc. à l'équipe du projet et ce, durant toutes les phases. Son défaut pourrait ou conduit, la plupart du temps, au blocage du projet. Dans le cas d'espèce, il s'agit du Gouvernement du Bénin à travers les ministères en charge de l'agriculture, du plan, des finances etc. Il s'agit aussi du FIDA et des autres bailleurs qui ont contribué au financement des projets et programmes sous étude ayant créé et consolidé les ASF. De plus, l'autre facteur combiné à celui du soutien de la haute direction ici, est l'existence de politiques favorables aux actions ou activités visées

par les projets et programmes. Dans le cas d'espèce, l'existence de politiques agricoles et de microfinance favorables ont été d'une grande facilité pour le financement rural identifié comme composante des projets qui ont encouragé la mise en place des ASF au profit des communautés cibles.

L'appropriation relève enfin de la volonté politique des autorités qui doivent elles aussi s'approprier les orientations du développement durable et arrimer les intérêts de la communauté de base vers le sommet (Ouédraogo, 1992).

VI-2-1-2. L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires

L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires relève avant tout du facteur plus englobant de l'« énumération claire des objectifs du projet » évoquée plus haut comme faisant parties des trois constances des facteurs clés de succès des projets à travers les études suscitées. Par ailleurs, l'approche participative de plus en plus mise de l'avant par les projets et programmes de développement recèle, dans sa quintessence, la préoccupation de l'énumération claire des objectifs du projet, soit en laissant aux bénéficiaires la latitude et la liberté de bien identifier les besoins, soit en essayant d'obtenir leur adhésion par des sensibilisations et autres explications des biens fondés des interventions en vue ou entreprises.

Ce faisant, les bénéficiaires sont ainsi mis devant leur responsabilité dans les diagnostics et les propositions d'approches de résolution des problématiques de développement auxquelles se trouvent confrontée la communauté cible à un moment donné. Une telle approche d'auto conception des solutions concourent à une adhésion sans conteste des bénéficiaires aux changements sociaux et de comportements visés en amont et en aval du projet ou programme de développement.

D'ailleurs, le souci d'associer les bénéficiaires et autres acteurs des projets a conduit les spécialistes à recourir de plus en plus à l'outil de gestion des parties prenantes. A ce titre, depuis la cinquième édition du Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide, 2004), la gestion des parties prenantes constitue un domaine de connaissances à part entière et dénote de l'importance accordée aux différents acteurs concernés ou impliqués

pouvant influencer ou être influencés par les projets. La prise en compte de ce facteur s'avère davantage capitale lorsqu'il s'agit des projets et programmes de développement qui sont appelés à intervenir « dans un éventail de contextes difficiles, par un ensemble complexe de relations avec les intervenants [...] ». De plus, selon Sophie Brière, Conoir et Poulin (2016), la durabilité est plus susceptible de se produire lorsque, en plus de l'organisation porteuse du projet, les partenaires et les bénéficiaires locaux sont intégrés au processus décisionnel. En clair, *l'appropriation commence dès la formulation du projet, cela dépend de comment les bénéficiaires ont été associés au début... [et tout le long du cycle de vie du projet/ (Participant 1).*

En outre, cette « implication et responsabilisation » va au-delà des seuls bénéficiaires en incluant les structures pérennes de l'État et des collectivités territoriales, les ONG d'intermédiation et autres organisations de la société civile qui, dans la mesure du possible, sont appelées à prendre la relève des organisations temporaires porteuses des projets et programmes de développement. Par ailleurs, Lebovics (2007) faisant un résumé de la littérature sur l'approche participatif souligne

[qu'] au niveau de la viabilité des projets, la plupart des auteurs observent que les projets issus de processus participatifs disposent d'une meilleure maintenance et sont donc davantage viables sur le long terme, si et seulement si les communautés ont disposé d'une formation adéquate ; les agences d'aide puis l'État central doivent également fournir une assistance technique et matérielle sur le long terme pour permettre de les faire fonctionner.

VI-2-1-3. Le plan de communication et sensibilisation des bénéficiaires déployés

A l'instar de la première étude citée tout au début de la section VI-2-2. ci-dessus, celle réalisée par Pinto et Prescott (1988), la présente recherche met en relief la communication comme un des facteurs d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires. En effet, communiquer de façon appropriée sur et au sein du projet représente un facteur d'efficacité et de réussite de celui-ci. La communication est un véhicule essentiel du partage des objectifs du projet tant au niveau de l'équipe de projet qu'au niveau de la population cible. Elle revêt un caractère plus sensible et vital lorsqu'il s'agit des projets et programmes de développement qui interviennent souvent dans des contextes socio-politiques et surtout culturels très

susceptibles. Une erreur de communication dans un projet ou programme de développement peut entraîner celui-ci à l'échec. Il est très important de savoir communiquer en gestion des projets et programmes de développement afin d'adapter le plan de communication aux réalités des communautés bénéficiaires et à chaque composante de celles-ci. Il s'agit aussi de sensibiliser, de rallier les communautés cibles par la communication et les sensibilisations sur les objectifs des interventions en vue ou en cours.

Dans les deux sens, la communication au sein de l'équipe de projet et en direction des populations cibles est d'une importance capitale pour la réussite d'un projet. Les acteurs rencontrés n'ont pas manqué d'insister sur cette importance.

VI-2-1-4. La qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs

Abordant la question de l'élaboration de la stratégie de durabilité, Sophie Brière et al. (2016) définissent la pérennisation comme étant la continuation des effets au-delà de la fin du projet et estiment que ce processus commence dès les premiers événements qui jalonnent le déroulement des projets. Pour autant, la qualité des toutes premières personnes ou membres de la communauté cible associés « dès les premiers événements » du projet est très déterminante pour la suite. Au sens de cette recherche, la qualité de ces personnes réside entre autres dans les mots suivants : « *intégrité, probité, proactivité, dévouement, perméabilité* » (participant 1). Ce facteur est d'autant plus pertinent que le justifie le caractère restreint des communautés cibles ou bénéficiaires des projets et programmes de développement. En effet, dans ces communautés, « tout le monde connaît tout le monde » et le fait de voir, des membres de la communauté au passé « surchargés » d'actes contraires aux us et coutumes ou à la moralité douteuse, au-devant des activités ou initiatives du projet peut constituer un mauvais signe avant-coureur pour le projet. Il est donc fondamental de savoir choisir les tous premiers acteurs locaux des projets de développement si l'on rêve de réussir et de voir se perpétuer les changements introduits ou instaurés.

Outre la qualité des premiers acteurs, il y a lieu de noter le sérieux et le dévouement des acteurs qui prennent ou vont prendre leur relève. La pérennisation des actifs organisationnels et autres acquis dépend largement des critères et des mécanismes mis en

place pour assurer la succession à la tête des structures mises en place par les projets et programmes de développement. Lesdits critères ou mécanismes doivent permettre aux membres de la communauté de participer en toute liberté à la désignation des dirigeants des organes ou structures devant pérenniser les changements introduits.

VI-2-1-5. Le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes

Cette recherche révèle également que l'héritage institutionnel dont jouit les bénéficiaires au cours et au terme des projets et programmes de développement est très déterminant dans le processus d'appropriation de leurs résultats. Pour les acteurs rencontrés lors de notre enquête sur le terrain, la forme associative des ASF mises en place par le FIDA a largement favorisé l'adhésion des communautés cibles ainsi que la prise en charge par ces dernières de ces institutions. C'est dire que, le montage institutionnel des projets et programmes de développement pour réussir, doit tenir grand compte des réalités existantes au niveau local ou doit plutôt s'y adapter s'il est importé. Le montage institutionnel des projets et programmes de développement est déterminant et vital pour la poursuite ou la perpétuation des actions entreprises par les populations cibles.

VI-2-1-6. Accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires

De la présente recherche, il ressort que la majorité des acteurs rencontrés s'accordent sur le fait que l'accompagnement des bénéficiaires doit être soutenu et durable pour garantir la durabilité des investissements consentis tant par les PTF, le gouvernement et les bénéficiaires eux-mêmes. Dans cette veine, nous estimons que cela se justifie du fait surtout du contexte d'intervention de ces projets. En effet, il convient de rappeler que la plupart du temps, les populations cibles sont à plus de 80% analphabètes dans les PED, ce qui exige un effort soutenu en termes de formation et de renforcement des capacités de ces derniers sur les améliorations ou les nouvelles techniques ou technologies introduites ou apportées. Cela demande beaucoup de patience et d'investissements chronophages comme le souligne si bien cette déclaration d'un des participants :

Et je vais vous dire, ils ont entièrement raison d'être inquiets. Ce n'est pas facile de lancer un réseau, une faitière, il y a des faitières qui ont été accompagnées pendant 20 ans, pendant 30 ans. Même notre frère aîné le réseau FECECAM bénéficie encore (...) des pompes d'oxygène, donc d'accompagnement de la part des Canadiens et d'autres structures. Pourquoi ? Parce que le milieu qu'on a choisi d'accompagner est très complexe. Néanmoins, dans le cadre du projet PAPSFRA qui accompagne l'autonomisation de la faitière des ASF, moi en tant qu'acteur impliqué depuis le début de cette expérience jusqu'à ce jour, d'ici 2018 au plus tard, il faut qu'on restitue à l'ASF-Bénin tous les instruments de gestion bien perfectionnés, bien huilés, qui leur permettent maintenant de complètement aller chercher des ressources même en dehors du projet. Nous, On a donc mission de les accompagner jusqu'en 2022, mais moi je crois qu'à partir de 2018, il faut qu'elles apprennent à courir seules (participant 7)

C'est dire que la pérennisation des acquis des projets et programmes de développement passe nécessairement par un accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires. Ceci suppose que depuis la conception des projets et programmes de développement, en passant, entre autres, par les phases d'exécution, de clôture, de transfert des extrants jusqu'à l'auto responsabilisation des communautés cibles, un effort considérable en termes de renforcement des capacités des différents acteurs doit être maintenu. L'accompagnement soutenu et durable en vue de l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement relève d'un exercice onéreux en termes de ressources financières, humaines, techniques etc. et demande de la part des acteurs et surtout des donateurs une certaine patience. En ce qui concerne les ASF, il convient de noter que leur agrément a été obtenu sur la base de la viabilité d'environ 40% seulement sur les 194 ASF créées et consolidées au fil de la mise en œuvre d'au moins cinq projets et programmes depuis 1997:

[...] à partir des années 1997 on a créées les premières ASF au Bénin pour en arriver aujourd'hui ici où nous avons maintenant un réseau des ASF. Donc le phénomène n'a pas été facile, je ne vais pas décrire tout le processus, le processus est très long, ça a duré ... plus d'une décennie [...] depuis 1997 jusqu'à ce jour.

Au regard de ce qui précède, il convient de souligner que, le fait de rééditer, quoique non nécessaire dans tous les cas, des projets et programmes avec des composantes identiques ou similaires contribue aussi à l'appropriation de leurs résultats. Toutefois, la réédition des projets et programmes de développement comporte le danger de la routine et pourrait entretenir la mentalité d'assistanat permanent chez certaines communautés cibles. Elle doit être bien réfléchie et bien encadrée tant par les donateurs que par les parties prenantes majeures au niveau local (Gouvernements et collectivités territoriales).

Par ailleurs, comme pour renforcer l'importance de ce facteur mis en relief par notre recherche Platteau (2009), abordant les principes clés d'un soutien efficace du développement participatif par les organismes donateurs, propose que ces derniers acceptent la nécessité de soutenir durablement les efforts d'organisation des communautés ciblées. Pour lui, même s'il existe des associations locales, celles-ci doivent souvent être renforcées institutionnellement dans le but non seulement d'acquérir des règles et des procédures efficaces, mais également de clarifier les préférences et les choix. Par ailleurs, les acteurs rencontrés conseillent ce qui suit :

[...]il faut réellement accompagner au lieu de se substituer à la population... parce que, vous voyez? En milieu paysan, ils ont une logique de développement qui est souvent différente de ce que nous, nous avons en venant dans notre mallette. Dès qu'il y a, opposition de ces deux logiques, en même temps nous sommes frustrés, « c'est des gens qui refusent le développement ». Alors que peut-être, la manière dont ils veulent se développer est ailleurs et c'est à nous de nous conformer à cette manière-là, [...] aux réalités locales... il ne nous revient pas de dire non, non, non, dans le document de projet, voilà ce qui est dit, si quelqu'un ne veut pas ça, on ramène les sous. [] (participant 4)

De même, Ouédraogo (1992) faisait savoir que l'appropriation ne se réalise pas au bout de deux ans avec des groupes-cibles ayant au départ un faible niveau organisationnel. Selon lui, les uns et les autres au sein de l'organisation n'ont pas le même pouvoir, les mêmes responsabilités et les mêmes représentations. Il faut du temps et de la patience pour mettre les gens en état de réflexibilité et opérer des changements en profondeur.

VI-2-1-7. Le positionnement géographique de l'extrant du projet

Un autre facteur non négligeable que révèle notre recherche est le lieu d'implantation ou le positionnement géographique de l'extrant du projet ou programme de développement. Ce facteur trouve son sens dans la complexité des contextes dans lesquels ces projets sont souvent appelés à intervenir. En effet, ces projets et programmes interviennent, la plupart du temps, dans des communautés enclines à des divisions internes profondes, à des querelles intergénérationnelles enracinées ou à des considérations socioculturelles difficilement saisissables par des intervenants temporaires. Partant, au-delà de toutes autres considérations, le simple fait du positionnement de l'extrant d'un projet peut précipiter vers un échec du fait de son inutilisation ou du fait de son abandon par les bénéficiaires. Il y a donc lieu de rechercher un consensus en ce qui concerne le lieu d'implantation ou de desserte des extrants des projets et programmes. Pour ce faire, Sophie Brière et al. (2016) ne proposent-ils pas la faisabilité géographique parlant de la gestion des projets de développement international et d'action humanitaire? Selon eux, la localisation du projet doit être étudiée notamment pour répondre à un certain nombre de questions relatives à la desserte du site, à la proximité du site d'un réservoir de main d'œuvre qualifiée, aux avantages comparatifs du site etc.

Pour corroborer les conséquences du défaut de la prise en compte de ce facteur, nous partageons ici les propos à ce sujet d'un responsable d'ONG participant à notre étude :

« [...] on a fait une étude quand j'étais à la chancellerie, j'étais président dans la région de Savalou où [...] ils ont su qu'il y a des maladies diarrhéiques qui blâment la zone. [La cause ...], c'est parce qu'ils n'ont pas des latrines. Les gens vont dans la brousse, dans la forêt, [pour faire leurs besoins...] et ça s'arrête. ... On a vu le chef de village, oui, oui, s'il faut faire de latrine, donc il faut faire ici, il faut faire là, là. Et il faut construire un puits. C'est même le puits à grand diamètre qui a causé problème. On a demandé où il faut construire le puits. Bon, ils ont dit de faire ça au centre du village [...]. Donc ils ont fait le puits. Ils ont remarqué six mois après que les dames [femmes] contournent le puits et vont toujours à la rivière. On a envoyé des gens sur le terrain. Est-ce que vous savez que dans la rivière, il y a des maladies et autres ? Elles répondent qu'elles savent, et pour autant, est-ce que vous

savez que c'est loin là où vous allez là ? Elles savent. Et pour autant vous laissez ce qui est ici et vous allez là-bas ? Il a fallu les prendre individuellement pour qu'elles disent non, elles voulaient le puits ici, que les maris sont pour la plupart présent là. Et c'est sur la route de la rivière, qu'elles arrivent à parler de ... leurs coépouses ... si le puits est à côté de la maison, est-ce que tu auras le temps. Donc, est-ce que vous voyez ? Donc c'est souvent... il fallait demander où est-ce que vous voulez qu'on place le puits. Est-ce que vous voyez ? On fait beaucoup de choses à leur place. Je dis à leur place en général. »

Au regard de ce témoignage, l'importance de ce facteur n'est plus à démontrer pour ce qui concerne l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement. Il doit être tenu grand compte de la localisation de l'extrant du projet pour garantir le succès ou la réussite du projet.

VI-2-1-8. La qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet

L'extrant issu du projet ou programme de développement, quelle que soit sa nature, doit être continuellement adapté aux besoins et aux exigences des communautés cibles au profit de qui il est réalisé pour être durable. Autrement, il est voué à la disparition au sein de la communauté. C'est dire que la qualité des services ou prestations sociocommunautaires attachés à l'extrant du projet ou programme constitue un élément déterminant dans la durabilité ou l'appropriation de ce dernier. Ce facteur doit être rattaché à celui de l' « énumération claire des objectifs du projet » dans le souci de l'identification judicieuse des besoins par les populations elles-mêmes. Ce facteur est aussi fonction de la qualité de l'accompagnement dont a bénéficié les représentants de la communauté cible chargés de la gestion de l'extrant. En clair, ce facteur est fonction d'un ensemble d'autres facteurs relatifs aux renforcements des capacités organisationnelles ou institutionnelles mis en place pendant la mise en œuvre du projet ou programme, pendant le transfert de l'extrant et aussi pendant tout le processus d'autonomisation et de responsabilisation des acteurs bénéficiaires. A titre illustratif, un des participant déclarait :

L'autre facteur qui n'est pas moins important également, c'est qu'au niveau des ASF aujourd'hui, tout est fixé localement. Je dis tout est fixé localement, pourquoi ?

je parle des conditions de banque, le montant maximum de crédits, le montant minimum de crédit local, mode de remboursement du crédit, la fixation, c'est-à-dire du taux d'intérêt, c'est contextualisé. C'est par rapport aux réalités de chaque milieu, des activités, ce n'est pas uniformisé au niveau de tout le monde. Non. Les activités à financer, c'est-à-dire tout ça se fait localement (Participant 4)

En définitive, l'extrant doit fournir aux bénéficiaires des prestations à la hauteur de leurs attentes et désirs. Pour cela, les prestations doivent, autant que faire se peut, s'adapter continuellement aux contextes qu'elles seront amenées à traverser.

VI-2-1-9. La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires

La contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires du fait, directement ou indirectement, des extrants des projets et programmes de développement constitue l'un des facteurs d'appropriation très important révélé par la présente recherche. Dû, peut-être, à la spécificité de l'extrant sur lequel a porté notre recherche, il réside dans les investissements effectués sur le territoire géographique ou les localités cibles grâce aux « retombées » des activités ou prestations de service fourni par l'extrant du projet. Concrètement, parlant des ASF, les nombreuses réalisations sociocommunautaires mises à l'actif de certaines d'entre elles, constituent des éléments davantage incitatifs favorables à leur appropriation par les populations impactées :

[...] Quand certains guichets ont commencé par poser des actions dans le sens du développement communautaire, les investissements en infrastructures sociocommunautaires, les gens se sont dit, même si nous faisons des crédits et nous payons des intérêts nous voyons le fruit de ces intérêts-là. Il y a des guichets qui ont construit des modules de classes, certains qui ont électrifié des villages (...). A l'instar de l'ASF de BOKO, celle de LOBOGO a aussi initié le projet de construction d'une résidence à l'université d'Abomey-Calavi. [...] Lorsque certains projets exigent des contreparties à la population bénéficiaire, une partie des intérêts sert à verser ces contreparties au grand soulagement des populations.

Nous prenons le soin de leur faire comprendre que c'est une partie des intérêts qui permet de supporter ces dépenses [...]

VI-2-1-10. L'autonomie financière

Quoique très pauvre en termes d'évocation dans le cadre cette recherche, nous avons jugé très important ce facteur. Ce que recouvre ce groupe de mots n'est rien d'autre que la capacité durable à pouvoir assumer les charges récurrentes liées à la pérennisation de l'extrant par le truchement de l'héritage institutionnel ou organisationnel laissé aux communautés cibles au terme des interventions des projets et programmes de développement. C'est un facteur essentiel et vital. Lors du montage et de la mise en œuvre du projet, les acteurs se doivent de murir les dispositifs et mécanismes qui permettront aux communautés cibles de continuer par profiter de l'extrant sans trop dépendre des financements de l'élite locale ou des politiques pour limiter les risques de récupération ou d'instrumentalisation de la part de ces derniers (élite locale, politiciens). Même si cela devrait être assuré par des organes publics comme l'État central ou les collectivités territoriales, nous estimons que cela devrait être bien encadré dès le départ par une répartition des rôles pour pallier toute déconvenue.

VI-3. Apports, limites et perspectives de la recherche

VI-3-1. Contribution de la recherche

La contribution de la présente recherche s'analyse sous deux angles à savoir : la contribution à la théorie en management de projet et la contribution sur le plan pratique.

➤ Contribution d'ordre théorique en management de projet

Sur le plan théorique, notre recherche participe de l'enrichissement des théories jusque-là mobilisées en management de projet en vue d'analyser les différents facteurs de succès ou de réussite des projets. En effet, le concept d'appropriation a, pendant longtemps, servi à de nombreuses études dans les domaines des TIC et des sciences sociales et, tout récemment, a connu un regain d'intérêt dans les sciences de la gestion en ce qui concerne les outils de gestion (comme signifié dans la revue de littérature de ce travail). Pour Roxana

Ologeanu-Taddei et Staii (2009), l'intérêt vis-à-vis du concept d'appropriation dans ces champs de discipline constitue un « indiscutable succès intellectuel » et dénote de l'importance du concept dans l'échafaudage de nombreuses théories et de la preuve suffisante de sa force heuristique.

Selon Sophie Brière et al. (2016), le développement durable ne se conçoit pas sans une appropriation du projet par les bénéficiaires et une pérennisation des effets recherchés. Dans la même perspective de mobilisation du concept en gestion de projet, Ouédraogo (1992) a essayé d'évaluer « l'intensité de l'appropriation plus ou moins marquée des populations de trois projets de développement ainsi que les changements que la réalisation des projets a engendrés dans les domaines socio-économiques et socio-culturels » au Burkina-Faso. En dépit du caractère embryonnaire de la littérature relative aux études spécifiques à l'appropriation des résultats des projets, il convient de relever que l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement, se trouve au cœur des préoccupations des acteurs du développement aux niveaux national et international, notamment des donateurs bilatéraux et des grandes organisations internationales (BM, OCDE...). Cet état de fait demande davantage d'investigations en vue d'étoffer le soubassement théorique de la gestion de projet en général, et des projets et programmes de développement en particulier.

Aussi, de façon particulière, notre recherche participe-t-elle de cet enrichissement théorique en ce qui concerne la mobilisation du concept d'appropriation afin d'appréhender les préalables qui conduisent à l'ancrage socio-institutionnel des résultats des projets et programmes de développement au sein des populations cibles. De même, la présente recherche débouche sur certaines constances révélées par d'autres travaux portant sur « les facteurs clés de succès des projets » ces dernières années. Au nombre de ces facteurs figurent « le soutien de la haute direction », « définition claire des objectifs du projet », « l'approche participative » etc. C'est dire donc que notre recherche vient compléter et enrichir les rares travaux menés jusque-là sur la question de l'appropriation des résultats des projets.

De plus, cette recherche constitue une ébauche de l'exploitation de la « force heuristique » (Roxana Ologeanu-Taddei & Staii, 2009) du concept d'appropriation en gestion de projet en vue de la fixation durable des changements opérés par les projets dans le

vécu quotidien des populations cibles en vue de promouvoir un véritable management de l'appropriation des résultats des projets et programmes tant au niveau des gestionnaires qu'au sein de la communauté des chercheurs. De ce fait, ce travail vient susciter le débat sur la nécessité de développer et de mettre en place des modules de formation sur la gestion des acquis des projets et programmes de développement dans une perspective de durabilité qui ne s'appuie pas non seulement sur l'approche participative, mais qui prend aussi en compte d'autres paramètres des communautés cibles en perpétuelles mutations.

➤ **Contribution sur le plan pratique du management de projet**

L'un des mérites de cette recherche procède du fait qu'elle contribue entre autres à cerner et synthétiser au travers d'une approche empirique certaines démarches, certains préalables indispensables à l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement, gage certain du succès ou de la réussite de ceux-ci.

Sur le plan pratique du management des projets et programmes de développement, la présente recherche participe de la promotion d'un réel management du processus d'appropriation des résultats de ces derniers par les différentes parties prenantes. En effet, les dix facteurs d'appropriation mis en relief ici constitue une ébauche du socle de durabilité des résultats des importants investissements consentis par les divers acteurs du développement. Du fait, concepteurs et autres acteurs des projets et programmes de développement sont exhortés à intégrer, repenser et entretenir ces facteurs durant les principales phases de déploiement desdits projets en vue de la pérennisation de leurs résultats.

Toutefois, étant donné que les projets et programmes de développement sont caractérisés par des conditions de mise en œuvre souvent difficiles et susceptibles, il revient à chaque acteur ou praticien d'adapter ces résultats à son contexte spécifique pour des impacts sociaux et humains probants en vue de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des populations cibles desdits projets et programmes.

VI-3-2. Limites de la recherche

➤ **Terrain d'enquête et exigences de triangulation**

La principale limite du présent travail procède du choix méthodologique de l'étude de cas qui pose la question de la généralisation des résultats. Par ailleurs, du fait des contraintes temporelles et de dimensions, la présente recherche n'a porté que sur un seul extrant des projets et programmes étudiés. Il aurait été intéressant et enrichissant que l'étude porte sur différents extrants générés par la mise en œuvre des projets et programmes initiés par différentes agences ou organisations de développement international. Cela aurait pu nous permettre de trianguler les résultats afin d'éprouver davantage la robustesse de ces derniers au regard de leur similarité ou récurrence à divers niveaux.

De même, l'échantillon de la présente recherche, bien qu'elle soit qualitative, nous paraît restrictive et exiguë. Cependant, le caractère qualitatif des données recueillies auprès d'acteurs avertis et chevronnés ainsi que la variété des données secondaires mobilisées permettent de contourner ces limites ou biais.

De plus, notre recherche étant qualitative, elle place de facto le chercheur au centre des activités de la recherche comme principal instrument de recherche. Du coup, il est à redouter la subjectivité pouvant entacher les résultats issus de la recherche. Nous avons essayé de limiter cette subjectivité en procédant à la triangulation des données de notre recherche avec celles réalisées ces dernières années sur le sujet et particulièrement les études commanditées sur les ASF et d'autres projets similaires.

➤ **La robustesse des résultats**

Au regard des objectifs attachés à cette recherche qui est d'appréhender les facteurs ou conditions d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement, bien qu'ayant réparti les facteurs identifiés par phases, l'étude ne permet pas de déterminer l'importance relative à accorder à chacun des facteurs ou conditions au niveau des phases d'évolution des projets. Une analyse plus approfondie de l'importance de chacun de ces éléments permettrait de guider les gestionnaires dans la prévision des efforts à déployer dans le cadre de la mise en œuvre des projets.

➤ **L'approche genre**

De plus en plus, les organisations de développement international insèrent dans leurs démarches la thématique du genre comme instrument de lutte contre la pauvreté. Bien que les différents documents des projets étudiés martèlent la prise en compte du genre dans les approches déployées, cette thématique en vogue a de la peine à se concrétiser au niveau des ASF. Notre dispositif d'enquête n'a pas trop veillé à insister la thématique auprès des acteurs rencontrés sur le terrain.

VI-3-3. Perspectives de la recherche

La présente recherche ouvre d'autres perspectives d'approfondissement, de réplique au niveau d'autres natures de projets et programmes de développement pour non seulement appréhender les facteurs d'appropriation des résultats, mais également pour contribuer à mettre en évidence les éléments d'appréciation du degré d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement (dans les PED en particulier).

En outre, notre recherche ne s'est pas préoccupée d'appréhender les indices d'appropriation des projets et programmes de développement sous étude. Elle s'est intéressée, au regard de l'agrément obtenu par les ASF, à identifier les facteurs ou conditions qui ont favorisé l'atteinte de cette maturité institutionnelle et juridique apparente des ASF. De ce fait, d'autres recherches plus approfondies pourront s'appesantir sur l'appropriation réelle des résultats des projets et programmes de développement. A cet effet, elles auront, entre autres, comme objectifs:

- de définir un cadre plus ou moins consensuel d'analyse du degré d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les populations cibles ;
- de définir les indices d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement ;
- d'appréhender l'importance relative de chacun des facteurs ou conditions d'appropriation (mis en évidence par la présente étude) au niveau des différentes phases du cycle de vie des projets et programmes
- etc.

CONCLUSION

En somme, le présent mémoire s'est fixé comme objectif d'explorer les facteurs qui favorisent ou qui entravent une réelle appropriation des résultats des projets et programmes par les bénéficiaires en se calquant sur un des extraits issus de la mise en œuvre des projets et programmes appuyés par le FIDA au Bénin, les ASF. Pour ce faire, une approche majoritairement qualitative a été mise de l'avant et les résultats issus des entrevues réalisées auprès d'acteurs chevronnés ayant connu les phases successives de déploiement de ces projets et programmes nous ont permis d'aboutir à la synthèse de dix facteurs favorisant l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement dont certains s'accordent avec ceux déjà mis en lumière par d'autres études plus robustes réalisées par le passé. Il s'agit des conditions ci-après : i) le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables; ii) l'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires; iii) le plan de communication et de sensibilisation des bénéficiaires déployé; iv) la qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs successifs; v) le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes; vi) l'accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires; vii) le positionnement géographique de l'extrait du projet; viii) la qualité des services ou prestations fournis par l'extrait du projet ; ix) la contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires ; et x) l'autonomie financière.

Ces facteurs qui doivent être contextualisés et adaptés selon les cas, constituent des conditions ou des démarches (enchâssées dans différentes phases de cycle de vie de projet) sur lesquelles devront s'appuyer les gestionnaires de projets pour garantir une certaine réussite des projets et programmes qui réside, au sens de ce travail, dans l'appropriation des résultats par les bénéficiaires ou populations cibles. Dès lors, la perpétuation ou la durabilité des résultats des projets et programmes de développement constituent un élément indispensable et indissociable (en tout cas, le débat est ouvert) du principe sacrosaint du respect du « Triangle d'Or » (Budget-Délai-Spécifications techniques) classiquement mis de l'avant, en gestion de projet, comme étant les critères de succès d'un projet. Dans tous les cas, outre, le respect de ce principe, il y a lieu de veiller, au niveau des différentes phases de déploiement des projets et programmes de développement, à la mise en place ou à la prise en

compte de ces conditions suscitées en vue favoriser l'appropriation des résultats par les populations cibles.

En définitive, au sens de ce travail, l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement réside dans la mise effective, dans l'utilisation effective ou de la mise en pratique effective des extrants (infrastructures, changements sociaux ou comportementaux etc.) issus desdits projets et programmes par les bénéficiaires. Du coup, selon nous, l'appropriation est l'idéal que doit viser toute démarche ou approche de déploiement des projets et programmes de développement qui recherchent, après tout, l'introduction ou l'instauration de changements sociaux et comportementaux qualitatifs comme quantitatifs, bref, l'amélioration des conditions de vie des populations cibles. Pour cette raison, l'appropriation est le critère des critères de réussite des projets et programmes de développement dans la mesure où elle favorise la perpétuation ou la durabilité des impacts sociaux et humains induits par la suite de la mise en œuvre desdits projets et programmes.

Au demeurant, au regard de la littérature existante, il est à noter que le concept d'appropriation en ce qui concerne les projets, reste largement un concept utilisé par les organismes internationaux de développement qui ne se sont pas encore accordés sur sa définition exacte. Ce qui constitue une perspective certaine en termes de travaux de recherche en gestion des projets et programmes de développement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACDI, BM, & OCDE. (2008). *3ème Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, 2-4 septembre 2008, Accra, Ghana aide au développement bâtir une nouvelle relation : la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*. Ottawa]: Agence canadienne de développement international. Repéré à http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/cida-acdi/building_new_aid_relationship-f/CD4-53-2008F.pdf
http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2009/acdi-cida/CD4-53-2008F.pdf
- Alter, N. (2000). L'innovation ordinaire. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Andreani, J., & Conchon, F. (2012). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing*. 2005.
- Angers, M. (2005). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (4e éd.). Anjou, Québec: CEC.
- Baillette, P., & Kimble, C. (2008). The Concept of Appropriation as a Heuristic for Conceptualising the Relationship between Technology, People and Organisations.
- 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.
- Banque Mondiale. (2000). *Evaluation de l'impact des projets de Développement sur la pauvreté*. Washington, D.C.: Banque Internationale pour la R econstruction et le Développement / BANQUE MONDIALE.
- Banque Mondiale. (2016, 28 sept. 2016). Bénin Présentation. Repéré le 19 avril 2017, à <http://www.banquemondiale.org/fr/country/benin/overview>
- Barbat, G. (2013). *L'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés: une recherche-action dans le secteur de la grande distribution*. Pau.
- Barbier, P.-Y., & LeGresley, A. (2011). Pour faciliter la gestion de la validité interne de l'argumentation à l'occasion du processus décisionnel jalonnant le parcours de recherche et d'écriture. *RECHERCHES QUALITATIVES, Hors Série – numéro 11* –, pp. 24-39. doi: <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

- Bardini, T. (1996). Changement et réseaux socio-techniques : de l'inscription à l'affordance. *Réseaux*, 14(76), 125-155. doi: 10.3406/reso.1996.3715
- Beguin, P., & Rabardel, P. (2000). Designing for instrument-mediated activity. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 12(1), 1.
- BEN AISSA, H. (2001, 13-14-15 juin 2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* Communication présentée au XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- Bénin, R. (2010). *Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015)*
- Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations* (3e éd. ent. rev. et augm.). Paris: Dunod.
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations: Entre structures et interactions. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 57(1), 77-99.
- Boullier, D. (1989). Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste: discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers. *Réseaux*, 7(36), 31-51.
- Bourmaud, G., & Rétaux, X. (2002). *Rapports entre conception institutionnelle et conception dans l'usage*. Communication présentée au Proceedings of the 14th Conference on l'Interaction Homme-Machine,
- Brière, S., Conoir, Y., & Poulin, Y. (2016). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. Québec]: Presses de l'Université Laval.
- 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. doi: 10.3917/risa.791.0171
- Brière, S., & Proulx, D. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 1-16. doi: 10.1080/02255189.2014.900478

- Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir*, 37(7), 240. doi: 10.3917/mav.037.0240
- 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. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00060-1
- Cuvelier, L., & Caroly, S. (2009). Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail. *Activites*, 06(2). doi: 10.4000/activites.2249
- de Gialdino, I. V. (2012). L'interprétation dans la recherche qualitative: problèmes et exigences. *Recherches qualitatives*.
- De Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Colombelles, France: EMS Editions. Repéré à <http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/10242340>
- De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109. doi: 10.3917/mav.009.0109
- De Vaujany, F.-X., & Grimand, A. (2005). Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, 223-234.
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & De Vaujany, F.-X. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *revue Management & Avenir*.
- Desanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147. doi: 10.1287/orsc.5.2.121
- Dominguez-Péry, C. (2011). *Valeurs et outils de gestion: de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*. Hermès science.

- FIDA- Bénin, R. (2006). *Rapport d'achèvement du Projet de Microfinance et de Commercialisation (PROMIC)*. Cotonou
- FIDA- Bénin, R. (2013). *Rapport d'achèvement du Programme d'Appui au Développement rural (PADER)*. Cotonou
- FIDA-BENIN. (2005). *Rapport d'achèvement du projet d'activités génératrices de revenus (PAGER)*. Cotonou
- FIDA-BENIN. (2011). Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour la période 2012-2016
- Gauche, K. (2013). Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Gavard-Perret, M.-L., & Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.). Montreuil: Pearson.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Paris: Presses universitaires de France.
- Girod-Séville, M. (1996). *La mémoire des organisations*. Editions L'Harmattan.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2006). *Management de projet*. Montréal: Chenelière McGraw-Hill.
- Grimand, A. (2006a). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, (3), 181.
- Grimand, A. (2006b). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir*, (3), 141.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, (4), 237.
- Groupe en Éthique de la Recherche, C. (2014). Éthique de la recherche avec des êtres humains. *Ottawa, ON: Conseil de recherches en sciences humaines du Canada*,

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada, 59-60.

Guide, P. (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. Communication présentée au Project Management Institute,

Guignon, S., & Morrissette, J. (2006). Quand les acteurs mettent en mots leur expérience. *RECHERCHES QUALITATIVES, VOL .26(2),2006* p.19-38. Repéré à <http://www.recherche:qualitative.qc.ca/Revue.html>

Hensens, H. (1998). Traitement des fonds de Laboratoires : Indexation, Principes. *Centre de documentation IRD, (Orstom, Montpellier,)*. Repéré à <https://www.mpl.ird.fr/documentation/download/FormIndex.pdf>

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Montréal: Éditions du Renouveau pédagogique.

Ika, L. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique contemporaine, Vol. 1, No. 2, 2005*, , pp. 128-153. doi: Disponible en ligne www.perspaf.org

Ika, L. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir, 12(2)*, 165. doi: 10.3917/mav.012.0165

INSAE-BENIN, E. (2012). *Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages 2ème Edition*. Cotonou: INSAE.

Jacquemot, P. (2007). Harmonisation et appropriation de l'aide. Commentaires autour de l'expérience du Ghana. *Afrique contemporaine, (3)*, 161.

Kablan, S. (2012). Efficacite Des Institutions De Microfinance En Uemoa : Une Approche Outreach-Intermediation Financiere. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.

Lebovics, M. (2007). Analyse des apports et des contraintes du développement participatif. *Afrique contemporaine, (3)*, 403.

Lin, A., & Cornford, T. (2000). Sociotechnical perspectives on emergence phenomena. Dans *The new sociotech* (pp. 51-60): Springer.

- Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Essec Research Center, DR-02015 juil. 02.*, 23. Repéré à <http://www45.essec.fr/pwr/servlet/showRef?bibID=5296>
- Mallet, C. (2005). *L'appropriation des outils groupware: un processus de construction de sens, proposition d'un modèle d'analyse contextualiste*. Communication présentée au Colloque de la SFSIC «Enjeux et usages des TIC: aspects sociaux et culturels», Bordeaux,
- Martin, D. P., & Picceu, C. (2007). Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance, contrôle, stratégie*, 10(3), 75-110.
- Martineau, R. (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique: une revue de littérature. *Congrès des IAE*.
- Martineau, R. (2012). Passer des procédures aux processus : l'appropriation du management par la qualité dans un hôpital. *Politiques et management public*, 29(2), 215-232. doi: 10.3166/pmp.29.215-232
- Massard, N. (2009). « *Revisiter la notion d'appropriation : pour une application au cas des ERP* ». Communication présentée au 14ème conférence de l'AIM.
- Meier, R., & Raffinot, M. (2005). S'approprier les politiques de développement : nouvelle mode ou vieille rengaine ? une analyse à partir des expériences du Burkina Faso et du Rwanda. *Revue Tiers Monde*, 183(3), 625. doi: 10.3917/rtm.183.0625
- Millerand, F. (2008). Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (2e partie). *Composite*, 3(1), 54-73.
- Ministère de l' Économie, d. F. e. d. P. d. D. d. B. (2015). *Impact de la réglementation sur la dynamique du secteur de la microfinance au Bénin*. Cotonou
- Ministère du Développement, d. l. A. É. e. d. l. P. (2016). *Rapport sur l'état d'avancement des projets et programmes du programme d'investissements publics gestion 2015 au 31 decembre*. Cotonou: DGSP.
- Ministère du Développement, d. l. A. É. e. d. l. P. d. B. (2015). *Rapport sur l'état d'avancement des projets et programmes du programme d'investissements publics gestion 2014 au 31 decembre*. Cotonou: DGSP.

- Mucchielli, A. (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 2e éd. Paris, Armand Colin. : Masson.
- Ngirumpatse, P. (2014). "Appropriation" des processus de développement par les pays en développement? Une perspective des acteurs sociaux nationaux : étude de cas : Rwanda. Repéré à <http://hdl.handle.net/1866/13558> (eprint_UdeM1866/13558)
- Nieto-Bru, G. (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole*.
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15(2), 11-22.
- Ologeanu-Taddei, R., Gauche, K., Morquin, D., & Bourret, R. (2015). La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. *Innovations*, 47(2), 79-100. doi: 10.3917/inno.047.0079
- Ologeanu-Taddei, R., & Staii, A. (2009). L'épineuse question de l'appropriation : Approches et méthodes d'études. Repéré à <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2008-supplement/OlogeanuStaii/index.php>
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Ouédraogo, H. B. (1992). *L'appropriation des projets de développement : le cas des micro-réalisations au Burkina Faso*. Repéré à http://semaphore.uqar.ca/477/1/APPROPRIATION_DES_PROJETS.pdf
- PADER. (2011). *Étude sur l'analyse des performances et la typologie des ASF au Bénin*
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18. doi: 10.1177/014920638801400102
- PNUD-Bénin. (2007). *Diagnostic approfondi du secteur de la microfinance au Bénin*

- Proulx, S. (2001). *Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'études ?* Communication présentée au Actes du XIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication UNESCO (Paris), du 10 au 13 janvier 2001. Repéré à [https://www.academia.edu/1254958/ Usages des technologies dinformation et d e communication reconsid%C3%A9rer le champ d%C3%A9tude](https://www.academia.edu/1254958/Usages_des_technologies_dinformation_et_de_communication_reconsid%C3%A9rer_le_champ_d%C3%A9tude)
- Proulx, S. (2002). Trajectories of communication technology usage: Appropriating digital culture in the « knowledge society ». *Annales Des Télécommunications*, 57(3), 180-189. doi: 10.1007/BF02994632
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies approche cognitive des instruments contemporains*.
- Raffinot, M. (2010a). L'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Raffinot, M. (2010b). L'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique. *Mondes en développement*, 149(1), 87. doi: 10.3917/med.149.0087
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Knowledge*, 1(4), 499-514.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free press.
- Rondinelli, D. A. (1976). Why development projects fail: problems of project management in developing countries. *Project Management Quarterly*, 7(1), 10-15. Repéré à <http://www.pmi.org/learning/library/problems-project-management-developing-countries-1739>
- Saliba-Couture, C. (2011). L'appropriation et la Déclaration de Paris: Un discours convaincant, mais en sommes-nous convaincus? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 32(2), 180-195. doi: 10.1080/02255189.2011.596030
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.

Tremblay, R., & Perrier, Y. (2006). *Les méthodes de recherche en sciences humaines*.

UNESCO. (1998). *Viabilité des projets nationaux de développement de l'éducation* Repéré à <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001102/110285Fb.pdf>

Yin, R. (2003). *Case study methodology*. : Sage New York.

Youker, R. (2003). *The nature of international development projects*. Communication présentée au Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Repéré à <https://www.pmi.org/learning/library/nature-international-development-projects-7663>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Certificat d'éthique



Comité d'éthique de la recherche
Université du Québec à Chicoutimi

APPROBATION ÉTHIQUE

Dans le cadre de l'Énoncé de politique des trois années : éthique de la recherche avec des êtres humains 2 (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

De plus, les membres jugent que ce projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

Responsable(s) du projet de recherche :	Monsieur Louis Bessou, Étudiant Maîtrise en gestion de projet, UQAC
Direction de recherche :	Monsieur Thierno Diallo, Professeur Département des sciences économiques et administratives
Codirection de recherche :	Monsieur Julien Bouquet, Professeur Département des sciences économiques et administratives
Projet de recherche intitulé :	L'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires (cas des projets financés par le Fonds International de Développement Agricole- FIDA- au Bénin)
No référence du certificat :	602.534.01
Financement :	N/A

La présente est valide jusqu'au 30 juin 2017

Rapport de statut attendu pour le 31 mai 2017 (rapport final).

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 8 novembre 2016

Date(s) de renouvellement de l'approbation :

Nicole Bouchard,
Professeure et présidente

ANNEXE 2 : Nœuds utilisés dans le cadre du traitement des données dans Nvivo

Nœuds							
Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	
ACC_SOUT_DUR_BEN	8	32	2017-02-01 16:28	AH	2017-02-04 15:15	AH	
AUTO_FIN	1	1	2017-02-01 16:34	AH	2017-02-04 13:00	AH	
COM_SENSIB_BEN	6	15	2017-02-01 16:29	AH	2017-02-04 13:12	AH	
IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN	7	40	2017-02-01 16:26	AH	2017-02-04 15:15	AH	
MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE DE TEXTES	7	36	2017-02-01 16:33	AH	2017-02-04 14:51	AH	
QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS	5	10	2017-02-01 16:30	AH	2017-02-04 12:58	AH	
SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE	3	6	2017-02-01 16:31	AH	2017-02-04 15:17	AH	
DE LA PLANIFICATION A LA MISE EN OEUVRE DU PROJET	8	240	2017-02-01 15:03	AH	2017-02-01 15:03	AH	
ACC_SOUT_DUR_BEN	8	45	2017-02-01 16:21	AH	2017-02-04 15:15	AH	
AUTO_FIN	2	3	2017-02-01 16:25	AH	2017-02-04 13:12	AH	
COM_SENSIB_BEN	6	17	2017-02-01 16:16	AH	2017-02-04 13:12	AH	
CONTR_DEV_COMM_EPAN_BEN_RET_SUR_INVEST	5	31	2017-02-02 18:45	AH	2017-02-04 13:22	AH	
IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN	7	62	2017-02-01 16:15	AH	2017-02-04 15:15	AH	
MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE DE TEXTES	7	39	2017-02-01 16:23	AH	2017-02-04 15:15	AH	
POS_GEO_EXTRANT_PROJ	3	6	2017-02-02 20:30	AH	2017-02-03 19:34	AH	
QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS	5	18	2017-02-01 16:18	AH	2017-02-04 14:40	AH	
QUALIT_SERV_FOURN	4	14	2017-02-02 18:39	AH	2017-02-04 12:51	AH	
SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE	3	5	2017-02-01 16:17	AH	2017-02-04 15:17	AH	
L'AUTORESponsabilisation, L'APRES PROJET	8	233	2017-02-01 15:12	AH	2017-02-01 17:33	AH	
ACC_SOUT_DUR_BEN	7	39	2017-02-01 16:11	AH	2017-02-04 14:51	AH	
AUTO_FIN	3	4	2017-02-01 16:13	AH	2017-02-04 13:12	AH	
COM_SENSIB_BEN	4	11	2017-02-02 17:37	AH	2017-02-03 20:14	AH	
CONTR_DEV_COMM_EPAN_BEN_RET_SUR_INVEST	6	31	2017-02-01 16:09	AH	2017-02-04 13:22	AH	
IMPL_RESPO_AUTONOMIS_BEN	7	66	2017-02-01 16:10	AH	2017-02-04 15:15	AH	
MONT_INST_CARACT_STRUCT_PLAC_EXISTENCE DE TEXTES	7	37	2017-02-01 16:12	AH	2017-02-04 15:15	AH	
POS_GEO_EXTRANT_PROJ	4	7	2017-02-01 16:06	AH	2017-02-03 19:34	AH	
QUALIT_PREM_ACT_ET_DEVOUEM_SUCESS	5	21	2017-02-01 16:05	AH	2017-02-04 14:40	AH	
QUALIT_SERV_FOURN	4	14	2017-02-01 16:07	AH	2017-02-04 12:51	AH	
SOUT_HAUT_DIR_POLIT_FAVORALBLE	1	3	2017-02-04 14:58	AH	2017-02-04 15:17	AH	

ANNEXE 3 : Indicatif d'entrevue

PROTOCOLE D'ENTREVUE AVEC LES INFORMATEURS CLES

(VERSION 09 AOUT 2016)

Veuillez noter que tout ce qui est entre crochets s'adresse à l'intervieweur.

MISE EN SCÈNE (Formalités et préambule)

Après les salutations et les présentations d'usage, le chercheur rappelle l'objet de la rencontre : entrevue individuelle ou de groupe portant sur l'appropriation des résultats des projets au Bénin : cas des projets financés par le FIDA.

Rappel des objectifs de la recherche :

Objectif de recherche : savoir les éléments à même de faciliter ou au contraire, d'entraver le « processus d'appropriation » des résultats des projets et programmes au niveau des bénéficiaires finaux.

Rappeler les objectifs de l'entrevue :

- Obtenir le point de vue du participant ou des participants sur le processus d'appropriation des résultats des projets et programmes : facteurs déterminant/entravant le processus à travers le cycle de vie des projets.
- Préciser la durée (environ 60-90 minutes pour les entretiens de groupe).
- Remplir et signer la feuille de consentement de participation au projet de recherche et à l'entrevue.
- Discourir sur l'importance des informations recueillies pour l'étude.
- Rappeler que les projets objet de l'étude appartiennent aux domaines publics.
- Insister cependant sur le caractère confidentiel des informations partagées lors des entrevues.
- Obtenir l'accord verbal pour l'enregistrement audio.

Faire remplir la fiche signalétique

QUESTIONS GÉNÉRALES DE MISE EN FORME DE L'ENTREVUE (5-10 MINUTES)

Pour débiter l'entrevue de groupe, nous aimerions connaître les raisons qui vous ont motivées à participer à une recherche sur le thème évoqué (rappel du thème)?

Qu'est-ce qui vous motive à participer au présent exercice sur le sujet ?

A votre entendement, quand peut-on estimer qu'un projet a réussi ?

BLOC 1 DE LA GÉNESE (SITUATION AVANT PROJET) A LA CONCEPTION DU/DES PROJETS (25 MINUTES)

Pour entrer dans le thème plus spécifique de notre étude, nous aimerions que vous nous parliez d'abord de la situation initiale qui prévalait au niveau de votre organisation ou communauté avant l'initiation du/des projets dont vous bénéficiez ou aviez bénéficié.

- 1.1 Quel était l'état des lieux de votre organisation avant l'avènement du projet et quels étaient les approches de solutions apportées ? (Appréhender les problèmes de développement initiaux- les types d'organisations de départ au niveau des communautés- approches de solution envisagées par ces dernières...)
- 1.2 Comment le projet a été initié ? Quel était leur niveau d'implication dans l'analyse des besoins ?
- 1.3 Quels étaient les objectifs du projet ? Leurs contreparties dans la mise en œuvre du projet retenu ?
- 1.4 Quels rôles leur étaient dévolus dans le montage institutionnel du projet retenu ? Comment ? Pourquoi ?

BLOC 2 DE LA PLANIFICATION A LA REALISATION DU/DES PROJET(S) (25 MINUTES)

Le deuxième bloc de questions porte sur les phases de planification et de réalisation, du suivi et de contrôle du projet

- 2.1 aviez-vous été associés à planification ainsi qu'à la réalisation du projet ? Si oui, comment l'aviez-vous été ?
- 2.2 Êtes-vous satisfaits de la manière dont vous aviez été associés ? Pourquoi ?
- 2.3 Comment le suivi et le contrôle des réalisations se sont déroulés ? En êtes-vous satisfaits ? Pourquoi ?
- 2.4 Quels effets ou impacts vous fait cette implication ? Pourquoi ? Comment ?
- 2.5 Quels sont /étaient les problèmes rencontrés à cette étape ? (Mobilisation des membres de la communauté par exemple, la participation par exemple) Comment les aviez-vous résolus ?

BLOC 3 DE LA CLOTURE DU PROJET AU TRANSFERT (DE L') OU DES EXTRANTS (30)

Ce troisième bloc de question portera sur les phases de clôture et de transfert des extrants aux bénéficiaires finaux.

- 3.1 Selon vous, les délais, le budget et les spécifications techniques initiaux ont-ils été respectés au terme du projet ? Si non, pourquoi ? Quelles conséquences cela a eu sur le niveau de motivation et de mobilisation des différents acteurs impliqués ?

- 3.2 Quels modes de gestion des extrants ou des changements introduits étaient mis en place à la clôture du projet ? Qui en étaient les principaux responsables ou acteurs ? Mode ou modalités de désignation ?
- 3.3 Quels sont les dispositifs d'accompagnement mis en place ? Appui des ONG ? Formations ? autres ?
- 3.4 Quel est le degré d'acceptation des extrants ou technologies proposés ou initiés ? Fréquence d'utilisation ? explications ?
- 3.5 Quel est le degré de votre maîtrise du fonctionnement des technologies ou structures mises en place par le projet ?
- 3.6 Selon vous, en quoi consiste la réussite ou l'échec de ce projet ? (-Selon le cas-) Qu'est-ce qui a favorisé cela ou qu'est-ce qui est à la base ? -selon le cas- Pouvez-vous identifier les obstacles ?
- 3.7 Comment avez-vous vécu ces projets le long de leur cycle de vie au sein de votre communauté ? Quelles sont les résultats et expériences inestimables qui resteront gravés en vous pour la vie.

BLOC 4 L'AUTO RESPONSABILISATION ET LA DIFFUSION DES ACQUIS (DEGRE D'AUTONOMIE DE CONCEPTION D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT) / IMPACTS (45 MINUTES)

- 4.1 Dites moi, les dispositifs d'accompagnement évoqués plus haut sont restés en place pendant combien de temps avant que la communauté ne prenne la relève par ses représentants ? Comment s'est passée cette transition ? Comment l'aviez-vous vécu ?
- 4.2 Les participants ou bénéficiaires ont-ils vu des changements dans leurs compétences, leurs connaissances, leurs attitudes ou leurs comportements ?
- 4.3 Quels sont les effets du projet sur les organismes ou communautés bénéficiaires (par exemple, la fierté de la communauté/organisme, un meilleur réseautage et de meilleurs partenariats) ?
- 4.4 Quels sont les changements notés à la suite des différentes interventions ? Les changements sont-ils positifs ?
- 4.5 Quels dispositifs avez-vous-mêmes mis en place au terme des différents accompagnements apportés par l'État et ses partenaires ? Comment appréciez-vous le degré de motivation et de mobilisation de la communauté à ce stade ?
- 4.6 Les dispositifs et autres manières de faire mis en place sont-ils restés sans modification de la part de la communauté ? Si modifications il y a eu, quelles sont-elles ? Comment avez-vous procédé (processus de prise de décision) ? Si non, pourquoi ?
- 4.7 Effets d'entraînement du/des projets (Impacts sociaux, humains, économiques, sanitaires...) ?

4.8 etc...

CONCLUSION

- Remerciements
- Rappel de confidentialité des données personnelles
- Demande de discrétion

ANNEXE 4: liste des institutions agréées par le ministre en charge des finances en tant que système financier décentralisé (SFD) au 30 novembre 2016.

NB : l'ASF-Bénin figure en 97^{ème} position sur la présente liste



**AGENCE NATIONALE DE
SURVEILLANCE DES SYSTÈMES
FINANCIERS DECENTRALISÉS (ANSSFD)**

**LISTE DES INSTITUTIONS AGRÉÉES PAR LE MINISTRE EN CHARGE DES FINANCES EN TANT QUE SYSTÈME
FINANCIER DECENTRALISÉ (SFD) AU 30 NOVEMBRE 2016**

Ordre	Date d'autorisation ou de mise en conformité à la loi	Numéro d'autorisation	Référence arrêté	Raison sociale	Adresse complète du SFD	La forme du SFD
1.	06/04/1999	L.99.0001.A	N°221/MF/DC/DGTC/DAM F/CAS du 06/04/1999	CAISSE BÉNINOISE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (CBEC)	Tél. : 21 06 66 67/ Cel: 95 79 03 71/02BP : 1122 Cotonou/ E-mail : bec_2012@yahoo.fr/ Carré 634 Gbégamey-place Bulgarie	Coopérative ou Mutuelle
2.	19/05/1999	L.99.0002.A	Arrêté n°1750/MEF/DC/CSSFD/SR E du 31/12/2008	FAÏTIÈRE DES CAISSES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (FECECAM)	Carré : lot 77 bis ZOCA / 08 BP 0843 Cotonou/ Tél. (229) 21 04 86 77/ Cel : (229) 90 02 65 61/ Fax : (229) 21 36 15 05/ E-mail : fececam@yahoo.fr/ Site web: www.fececam.org/ Abomey- Calavi	Coopérative ou Mutuelle
3.	30/09/1999	L.99.0003.A	N°818/MFE/DC/SGM/MICR OFIN du 20/09/1999	ASSOCIATION POUR LA SOLIDARITÉ ET LA PROMOTION DES INITIATIVES À LA BASE (ASOPRIB)	Abomey, Tél. : 22 50 15 29/ BP: 292 Abomey/ E-mail : asoprib@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
4.	20/09/1999	L.99.0004.A	N°819/MFE/DC/SGM/MICR OFIN du 20/09/1999	COOPÉRATIVE POUR LA PROMOTION DE L'ÉPARGNE ET DU CRÉDIT (CPEC) COTONOU	Cotonou, Qtier : Menontin/ Tél. : 21 38 67 41/ 21 38 67 42/ Cel: 97 08 72 58 /BP: 91 Godomey/ E-mail: cpecbenin@yahoo.fr/ Carré 2124 Bis Minontin	Coopérative ou Mutuelle

5.	19/02/2001	L.01.0005.A	N°046/MFE/DC/MICROFIN du 19/02/2001	MUTUELLE POUR LE DÉVELOPPEMENT À LA BASE (MDB)	Cotonou, Tél. : 21 32 13 22/ Fax : / 08BP : 0633 Cotonou /E-mail : mdb@mdbbenin.org /Carré 918-909 Sikècodji Rue PSI	Coopérative ou Mutuelle
6.	07/03/2001	L.01.0006.A	N°082/MFE/DC/MICROFIN du 07/03/2001	CAISSE DES OPERATEURS POUR UN DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL (CAISSE CODES)	Cotonou, 01BP : 1182 Cotonou/ Tél. : 21 30 24 19/ Fax : 30 20 62 Gbégamey/ E-mail : ccodes@caramail.com/ C/714-715 Gbégamey	Coopérative ou Mutuelle
7.	26/03/2001	L.01.0007.A	N°188/MFE/DC/MICROFIN du 26/03/2001	MARITIME MICROFINANCE	Cotonou/ Tél. : 21 91 38 46/ Fax : 21 31 38 37/ 02 BP : 709 Cotonou	Coopérative ou Mutuelle
8.	14/02/2006	L.01.0008.A	N°055/MFE/DC/SGM/MICR OFIN du 14/02/2006	UNION NATIONALE DES CAISSES RURALES D'EPARGNE ET DE PRÊT (UNACREP)	Quartier: Ouando/ Porto-Novo, E-mail : unacrep@yahoo.fr, 03 BP 1049 COTONOU (BENIN)/ Tél: 21 15 90 23 / Cel: 96 02 35 35	Coopérative ou Mutuelle
9.	06/08/2001	B.01.0009.A	N°760/MFE/DC/MICROFIN du 06/08/2001	GROUPEMENT D'EPARGNE DE LA MUTUELLE DES ARTISANS DE BANIKANI (GEMAB)	Parakou/ Tél. 21 07 07 93 /Fax : 12 61 37 47/ BP : 1365 Parakou/ E-mail : mutuellegemab@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
10.	06/08/2001	O.01.0010.A	N°761/MFE/DC/MICROFIN du 06/08/2001	MUTUELLE ORGANISEE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EPARGNE ET LE CRÉDIT (MODEC)	Porto-Novo, Qtier : Kandévié, Maison: CHITOU WASSI 1er/ Tél. : 20 22 03 19/ 90 03 50 64/ 68 91 48 10/ 02BP: 598 Porto- Novo/ E-mail: modecoueme2021@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
11.	04/01/2002	L.02.0011.A	N°002/MFE/DC/MICROFIN du 04/01/2002	CAISSE DU MOUVEMENT MUTUALISTE BÉNINOIS (CMMB)	Tél. 21 03 15 69/21 30 41 49 Cel : 99 46 25 08 Fax : / 02 BP : 948 Cotonou E-mail : cmm02@yahoo.fr/ Sise en face de l'école maternelle Catholique Saint Jean Cotonou	Coopérative ou Mutuelle

12.	20/02/2003	Z.03.0016.A	N°110/MFE/DC/MICROFIN/ SRRE du 20/02/2003	COOPÉRATIVE D'APPUI ET DE CRÉDIT AUX ORGANISATIONS PAYSANNES DU BÉNIN (CACOP-BENIN)	Cel: 61 88 49 58/ 0 3BP : 1883 Cotonou/ Carré: 265 Akpakpa / Pharmacie Ségbéya	Coopérative ou Mutuelle
13.	07/11/2003	L.03.0018.A	N°1173/MFE/DC/SGM/MIC ROFIN/SRRE du 07/11/2003	MUTUELLE FEMME DÉVELOPPEMENT (MUFED)	Cotonou/ Tél. : 21 33 16 17/ 21 33 53 15/ 21 33 06 46/ 21 33 27 74/ 01 BP : 1226 Cotonou/ Lot 62 Habitat Akpakpa/ E-mail : mufed100901@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
14.	20/02/2004	L.04.0019.A	N°103/MFE/DC/MICROFIN /SRRE du 20/02/2004	COOPÉRATIVE WESLEYENNE D'EPARGNE ET DE CRÉDIT (COWEC)	Cotonou: abokikodji centre/ Carré: 034 /06 BP 1816 Cotonou Tel: 21 31 47 42 Cel: 67 62 85 34/ E-mail: cowecbenin@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
15.	16/03/2004	L.04.0020.A	N°269/MFE/DC/MICROFIN /SRRE du 16/03/2004	MUTUALITÉ CHRÉTIENNE	Lot 19 "d" Godomey (Abomey-Calavi), BP : 1564 Abomey Calavi Tél. : 21 35 35 89, Cel. : 97 57 11 82 E-mail : mutualitech@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
16.	26/12/2006	L.06.0023.A	N°222/MDCMFPPME- MDEF/DC/CTJ/DSSMF du 26/12/06	COOPÉRATIVE D'EPARGNE ET DE CRÉDIT POUR LE DÉVELOPPEMENT INTÉGRAL (COOPECDI)	Carré : 2112/ 03BP3762 : Cotonou Tél. : 21 38 40 78 E-mail : coopecdi@yahoo.fr Cotonou, quartier Menontin	Coopérative ou Mutuelle
17.	26/12/2006	L.06.0024.A	N°919/MDCMFPPME- MDEF/DC/CTJ/DSSMF du 26/12/06	LE MUTUALISTE	Tél. : 21 32 84 20, Cel: 95 95 11 27/ 04 BP : 0383 Cotonou, E-mail : lemutualistefinance@yahoo.fr, Carré: 493 Cotonou (Bar-Tito)	Coopérative ou Mutuelle
18.	08/02/2007	T.07.0025.A	N°017/MDCMFPPME- MDEF/DC/CTJ/DSSMF du 08/02/07	COOPÉRATIVE COMMUNALE D'INTERMÉDIATION FINANCIÈRE DE NATITINGOU (CCIF- NATITINGOU)	Natitingou, Qtier : Kantaborifa/ Tél. : 23 03 00 74 Fax: S/C 23 82 22 42/ E-mail : ccifnatitingou@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle

19.	08/02/2007	Z.07.0026.A	N°004/MMFEJFPME/DC/SGM/DGSSMF du 04/02/08	RÉSEAU NATIONAL DES CAISSE VILLAGEOISE D'EPARGNE ET DE CRÉDIT AUTOGÉRÉES DU BÉNIN (RENACA-BENIN)	Carré: Lot 118 Agbanwémé (Bohicon)/ Tél: 22 51 03 81, Cel: 95 71 79 50/ 02 BP : 687 Bohicon E-mail : renaca@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
20.	26/05/2008	L.08.0027.A	N°705/MEF/DC/SGM/CSSF D/SRE du 26/05/08	CREDIT MUTUEL DU BENIN (CREMU-BENIN)	Cotonou, 04BP :125 cotonou, Tél: 95 40 17 73/ 90 01 12 22	Coopérative ou Mutuelle
21.	04/02/2008	L.07.0028.A	N°005/MMFEJFPME/DC/SGM/DGSSMF du 04/02/08	CAISSE MUTUELLE L'ESPOIR (CAMTES)	Cotonou, Qtier : Ayélawadjè/ Tél. : 97067297/94086699/ 03 BP : 2104 Cotonou Bénin E-mail : microcredcamt@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
22.	26/05/2008	L.08.0029.A	N°706/MEF/DC/SGM/CSSF D/SRE du 26/05/08	MUTUELLE DES SERVICES FINANCIERS POUR LA PROSPÉRITÉ (MSFP)	Tél. : 97 37 38 60/64 11 80 88/64 11 80 88 / 95 34 02 08/ 03BP : 3404 Jéricho Cotonou E-mail : mutuellesfp@yahoo.fr Godomey N'Ggeho (von filao, 2ième rue à gauche, 4ième immeuble à gauche)	Coopérative ou Mutuelle
23.	26/05/2008	L.08.0030.A	N°704/MEF/DC/SGM/CSSF D/SRE du 26/05/08	COOPÉRATIVE DES MEMBRES UNIS BETHEL ACTIONS (COMUBA)	Tél. : 21 38.06.18/21.00.02.65/ 97 44 67 14/ 03 BP : 3630 Cotonou E-mail : comuba01@yahoo.fr Lot 2316 Zogbohoulè rue 2864	Coopérative ou Mutuelle
24.	31/12/2008	Z.08.0031.A	N°1747/MEF/DC/SGM/CSSF D/SRE du 31/12/08	ACTION D'AIDE ET DE DÉVELOPPEMENT À LA POPULATION RURALE (2ADPR-YANAVO)	Agbangnizoun, Qtier : Adingnigon Tél. : 22 13 01 72 / 95 95 26 46/ 02BP : 524 Bohicon E-mail : yanavolo@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
25.	31/12/2008	A.08.0032.A	N°1749/MEF/DC/CSSF/D/SRE du 31/12/08	MUTUELLE DE CRÉDIT ET D'ASSISTANCE À LA PETITE ENTREPRISE (MCAPE)	Carré: 1114 Gbèdjromèdè (Cotonou), Tél. : 21 32 65 02 / 01BP: 2110 Cotonou, E-mail : mcapefin002@gmail.com/ Cel: 97 98 56 29/95 16 76 76/	Coopérative ou Mutuelle

26.	31/12/2008	L.08.0033.A	N°1748/MEF/DC/CSSFD/SR E du 31/12/08	LE DEFI	Carré : 5187/ 04BP :853 cotonou Tél. : 21 04 53 76 Cel : 96 22 18 96 E-mail : mutuelle.ledefi@gmail.com	Coopérative ou Mutuelle
27.	29/01/2010	O.09.0034.A	N°1750/MEF/DC/CSSFD/SR E du 29 janvier 2010	CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ D'EPARGNE ET DE CRÉDIT (CNSEC)	Porto-Novo, Quartier : Kandévié 3/ Carré : 264/ 01BP 3129 Porto-Novo Tél. : 20 22 75 16 Cel. : 97 11 06 44/ 66 31 74 54 E-mail : deodus84@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
28.	29/01/2010	A.09.0035.A	N°1751/MEF/DC/CSSFD/SR E du 29 janvier 2010	GROUPE FINANCIER INDÉPENDANT (GFI)	Cotonou, Qtier : Zogbo Tél. : 21 38 03 02/97097607/ 071BP :115 Kouhounou E-mail : gfifinances@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
29.	29/01/2010	A.09.0036.A	N°1752/MEF/DC/CSSFD/SR E du 29 janvier 2010	MIVE FINANCE	Tél. : 21 13 49 90 /04 BP : 496 Cotonou E-mail : mivefinance@yahoo.fr C/3459 Aqla-A Cotonou	Coopérative ou Mutuelle
30.	11/05/2011	A.11.0037.A	N°236/MEF/DC/CSSFD/SR SSFDD du 05 mai 2011	AFRICA FINANCE	Abomey calavi, Carré : lot B 2028/ 08 BP 765 Tri postal Cotonou Tél. 21 14 66 60 ; Cel. 96 45 83 59 ; E-mail : finance.africa@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
31.	05/05/2011	B.11.0038.A	N°235/MEF/DC/CSSFD/SR SSFDD du 05 mai 2011	COOPÉRATIVE POUR LA PROMOTION DE L'EPARGNE ET DU CRÉDIT DE PARAKOU (CPEC PARAKOU)	Parakou, Tél. : 90 90 66 11	Coopérative ou Mutuelle
32.	05/05/2011	Z.11.0039.A	N°234/MEF/DC/CSSFD/SR SSFDD du 05 mai 2011	COOPÉRATIVE POUR LA PROMOTION DE L'EPARGNE ET DU CRÉDIT BOHICON (CPEC BOHICON)	Bohicon, Tél. : 97 31 26 15	Coopérative ou Mutuelle
33.	05/05/2011	O.11.0040.A	N°233/MEF/DC/CSSFD/SR SSFDD du 05 mai 2011	COOPÉRATIVE POUR LA PROMOTION DE L'EPARGNE ET DU CRÉDIT PORTO-NOVO (CPEC PORTO-NOVO)	Porto-Novo, Tél. : 95 23 92 00	Coopérative ou Mutuelle

34.	15/12/2011	A.11.0041.A	N°1204/MEF/DC/CSSFD/SR SSFDD du 15 décembre 2011	MUTUELLE ALODO-ALOME	Abomey-Calavi BP: 362 Abomey-Calavi TEL: 21 06 19 31 / 97 39 63 29 E-mail: ma_benin@yahoo.fr/ Carré: TF 711	Coopérative ou Mutuelle
35.	15/12/2011	L.11.0042.A	N°1205/MEF/DC/CSSFD/SR SSFDD du 15 décembre 2011	COOPERATIVE D'EPARGNE, DE CREDIT AGRICOLE ET COMMERCIAL DE BENIN (CECAC-BENIN)	Agontikon (Cotonou).Tél. : 95 85 75 95/ 03 BP : 1035 Cotonou Lot 1270 agontikon/ dorianamoussou@yahoo.fr	Coopérative ou Mutuelle
36.	18/11/2013	L.13.0043.A	N°3050/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 18 Novembre 2013	ASSOCIATION DE LUTTE POUR LA PROMOTION DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT (ALIDÉ)	Tél. : 21 38 22 24 /01BP : 908 Cotonou/ E-mail : alide@alide-bj.org/ Cotonou	Association
37.	18/11/2013	A.13.0044.A	N°3051/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 18 Novembre 2013	ONG ACTION POUR LE FINANCEMENT, LE DÉVELOPPEMENT, L'ENVIRONNEMENT ET LA VIE (FIDEVIE)	Tél. : 21 15 94 86/97257818/64 85 34 68/ Fax : 21 36 21 76/ BP : 13 Abomey Calavi/ E-mail : fidevie@yahoo.fr/ C/S-B Abomey Calavi, quartier saint Louis Sèmè	Association
38.	18/11/2013	L.13.0045.A	N°3052/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 18 Novembre 2013	ASSOCIATION POUR LA SOLIDARITÉ DES MARCHÉS DU BÉNIN (ASMAB)	qtier: Gbènan (Cotonou), Tél. : 21 31 79 08/ BP : 327 Cotonou/ E-mail : asmabgroup@gmail.com	Association
39.	18/11/2013	L.13.0046.A	N°3053/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 18 Novembre 2013	ASSOCIATION POUR LA PROMOTION ET L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DES MICRO-ENTREPRISE (PADME)	Cotonou, Qtier : St michel/ Carré: Lot 226 St Michel, Immeuble PADME, 7ème Arrondissement, 08BP: 712 Cotonou, Tel: 21 32 48 02/21 32 48 66 Fax: 21 32 48 65 Email: padme@padmebenin.org	Association
40.	18/11/2013	L.13.0047.A	N°3054/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 18 Novembre 2013	FINANCIAL DÉVELOPPEMENT (FINADEV) SA	Cotonou, Quartier: Ganhi, Immeuble: ORABANK, Tél. : 21 31 40 81/Fax : 21 31 79 22/ 01BP : 6335 Cotonou /E-mail : info.bj@finadev-groupe.com/URL : www.finadev-groupe.com /Av. Gouverneur Général PONTY	SA

41.	24/01/2014	A.14.0048.L	N°0125/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Janvier 2014	ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DE L'EPARGNE CREDIT A BASE COMMUNAUTAIRE BETHESDA (PEBCo-BETHESDA)	Cotonou, Qtier : HOUEHON (St Rita), Carré : 1134 "S"/ 03BP1830 Cotonou/ Tél. : 21 32 76 79, Cel. : 96 96 04 87/ Fax : 21 32 07 73/ Email : pebco2@yahoo.fr	Association
42.	18/11/2013	L.13.0049.A	N°3055/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 18 Novembre 2013	ONG FEMMES SOLIDAIRES POUR LA PROMOTION ET DE DÉVELOPPEMENT (ONG FESPROD)	Tél. :21 30 81 22/97646976/95015447/ Fax : 21-30-51-05/ 04 BP : 0217 Cotonou/ E-mail : ongfespod@yahoo.fr/ C/3054 Agla, Zone C, Cotonou Bénin/	Association
43.	24/01/2014	A.14.0050.L	N°0126/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Janvier 2014	ASSOCIATION CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES MEDICO PSYCHO SOCIALES APPLIQUEES (CERMA)	Carré : C/1123 Cotonou/Vodjè/ 03BP :1718 Cotonou/ Tél. : 21 04 31 89/ 97 22 45 17/ E- mail : cermamicrofinance@yahoo.fr	Association
44.	24/01/2014	A.14.0051.L	N°0127/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Janvier 2014	CENTRE POUR LA FORMATION ET L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT À LA BASE (CFAD-BENIN)	Cotonou Qtier : St Jean, Carré : 910/ 06BP 2272 : Cotonou/ Cel. : 94-72-03-29 / 67-47- 42-17 / 97-09-80-96/ E-mail : secretariat_cfad@yahoo.fr	Association
45.	24/01/2014	A.14.0052.B	N°0128/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Janvier 2014	ONG SIAN'SON MICROFINANCE	Parakou, Qtier : Zongo Tél. : 23 10 06 47/ BP : 488 PARAKOU E-mail : siansonmf@hotmail.fr	Association
46.	24/01/2014	A.14.0053.L	N°0129/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Janvier 2014	ONG SOLIDARITE ET PAIX	Calavi Tél. : 21-35-00-01/ Fax : 21-35-01- 48/ BP : 292 Cotonou E-mail : solidaritepaix@atlanticgroupbenin.com	Association
47.	24/01/2014	A.14.0054.L	N°0130/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Janvier 2014	ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT DES OPÉRATEURS ECONOMIQUES (ADOPEC)	Tel: 21 15 15 21/ 97 11 58 38/ Carré : 494 Maison Bar Tito, AISSI Delphine/BP : 688 Cotonou, Email: adopec.benin@gmail.com	Association

48.	24/01/2014	A.14.0055.L	N°0131/MEF/DC/CSSFD/CA /SRSSFDD du 24 Janvier 2014	ASSOCIATION VITAL FINANCE BENIN	Tél. : 21 31 26 23/21 31 53 32, Fax : 21 31 56 30 ,02BP : 1253 Cotonou Carré : 548D, E-mail : vitalfinance@vitalfinance.com	Association
49.	24/03/2014	A.14.0056.L	N°0684/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Mars 2014	AGENCE POUR LA PROMOTION ET L'APPUI AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PAPME)	Cotonou Qtier : Zone résidentielle (ancienne maison de la radio)	Association
50.	24/03/2014	A.14.0057.O	N°0685/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 24 Mars 2014	ASSOCIATION MINONKPO	01 BP : 2791 Porto-Novo/ Quartier Houinmè-DJAGUIDI/ Tel: 97615350	Association
51.	08/05/2014	A.14.0058.L	N°1225/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Mai 2014	ASSOCIATION DES CAISSES DE FINANCEMENT À LA BASE (ACFB)	Tél. : 21-30-65-69/94592055/ Fax : 21306569/ Cotonou/Aïbatin 02/ 02BP :2268 cotonou/ E-mail : direction@acfb-benin.org	Association
52.	08/08/2014	A.14.0059.L	ANNEE 2014 N°2159/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE COTONOU	Ville: Cotonou ; Qtier: Menontin ; Tél: 66366249 ; E-mail: clcam.cotonou@fececam.org ;	Coopérative ou Mutuelle
53.	08/08/2014	A.14.0060.A	ANNEE 2014 N°2129/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE KANDI	Ville: Kandi; Qtier: Gansosso; Tél: 66366274; E-mail: clcam.kandi@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
54.	08/08/2014	A.14.0061.A	ANNEE 2014 N°2131/MEF/DC/CSSFD/CA /SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) BANIKOARA	Ville: Banikoara; Qtier: Orougnonrou à côté du centre social; Tél: 66391612; E-mail: clcam.banikoara@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
55.	08/08/2014	A.14.0062.O	ANNEE 2014 N°2164/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE LA VALLEE	Ville: Adjohoun ; Qtier: Zone de la mairie ; Tél: 66366496 ; E-mail:clcam.vallee@fececam.org ;	Coopérative ou Mutuelle

56.	08/08/2014	A.14.0063.B	ANNEE 2014 N°2152/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE PARAKOU	Ville: Parakou; Qtier: face trésor public; Tél: 66391586; E-mail: clcam.parakou@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
57.	08/08/2014	A.14.0064.Z	ANNEE 2014 N°2162/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) ABOMEY	Ville: Abomey; Qtier: Goho à côté du trésor public; Tél: 66391809; E-mail: clcam.abomey@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
58.	08/08/2014	A.14.0065.A	ANNEE 2014 N°2128/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE GOGOUNOU	Ville: Gogounou; Qtier: Gogounou centre à côté de la brigade de gendarmerie; Tél: 66366263; E-mail: clcam.gogounou@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
59.	08/08/2014	A.14.0066.A	ANNEE 2014 N°2135/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) D'ABOMEY-CALAVI	Ville: Abomey-calavi; Qtier: Calavi centre à côté de la mairie; Tél: 66391704; E-mail: clcam.calavi@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
60.	08/08/2014	A.14.0067.B	ANNEE 2014 N°2157/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL NONSINA	Ville: Bembereke; Qtier: Zone de la mairie; Tél: 66391592; E-mail: clcam.nonsina@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
61.	08/08/2014	A.14.0068.B	ANNEE 2014 N°2154/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL OLY	Ville: Nikki; Qtier: Nikki centre; Tél: 66391677; E-mail: clcam.oly@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
62.	08/08/2014	A.14.0069.A	ANNEE 2014 N°2168/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) OUIDAH	Ville: Ouidah; Qtier: Tove; Tél: 66391705; E-mail: clcam.ouidah@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle

63.	08/08/2014	A.14.0070.A	ANNEE 2014 N°2166/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL MEKROU	Ville: Pehunco; Qtier: Pehunco-centre; Tél: 66366309; E-mail: clcam.mekrou@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
64.	08/08/2014	A.14.0071.Z	ANNEE 2014 N°2133/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL AGONLIN	Ville: Cove; Qtier: A côté de la brigade de gendarmerie; Tél: 66366574; E-mail: clcam.agonlin@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
65.	08/08/2014	A.14.0072.P	ANNEE 2014 N°2151/MEF/DC/CSSFD/CA /SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL PLATEAU- SUD	Ville: Sakété; Qtier: Zone du park automobile; Tél: 66366551; E-mail: clcam.plateausud@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
66.	08/08/2014	A.14.0073.C	ANNEE 2014 N°2134/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) COLLINES-NORD	Ville: Savè ; Qtier: Zohoungou à côté de la loterie nationale; Tél: 66366563; E-mail: clcam.collinesnord@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
67.	08/08/2014	A.14.0074.A	ANNEE 2014 N°2153/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE NATITINGOU	Ville: Natitingou; Qtier: Sounchantrikou à côté de l'église catholique st michel; Tél: 66366321; E-mail: clcam.natitingou@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
68.	08/08/2014	A.14.0075.O	ANNEE 2014 N°2121/MEF/DC/CSSFD/CA /SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE HOULENOU	Ville: Ekpè ; Qtier: Zone de l'école primaire publique ; Tél: 66366501 ; E-mail: clcam.houlenou@fececam.org ;	Coopérative ou Mutuelle
69.	08/08/2014	A.14.0076.A	ANNEE 2014 N°2160/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) PENDJARI	Ville: Tanguieta; Qtier: Tchoutchouboutanguieta centre face à la brigade de gendarmerie; Tél: 66366305; E-mail: clcam.pendjari@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle

70.	08/08/2014	A.14.0077.A	ANNEE 2014 N°2132/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL MALANVILLE	Ville: Malanville; Qtier: Tassi-Tedji; Tél: 66366278; E-mail: clcam.malanville@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
71.	08/08/2014	A.14.0078.Z	ANNEE 2014 N°2123/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE BOHICON	Ville: Bohicon; Qtier: Entre le carrefour Hôtel Dako et le centre-ville (sonapra); Tél: 66366570; E-mail: clcam.bohicon@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
72.	08/08/2014	A.14.0079.C	ANNEE 2014 N°2165/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE BANTE	Ville: Bantè; Qtier: Illelakoun à côté du park automobile; Tél: 66366556; E-mail: clcam.bante@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
73.	08/08/2014	A.14.0080.C	ANNEE 2014 N°2120/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) D'APLAHOUÉ	Ville: Aplahoué; Qtier: Gahome non loin du monument aux morts; Tél: 66366509; E-mail: clcam.aplahoue@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
74.	08/08/2014	A.14.0081.C	ANNEE 2014 N°2158/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) KLOUEKANMEY	Ville: Klouekanme; Qtier: klouekanme centre non loin du marché; Tél: 66366285; E-mail: clcam.klouekanme@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
75.	08/08/2014	A.14.0082.O	ANNEE 2014 N°2163/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) 3A	Ville: Avrankou; Qtier: non loin de la poste; Tél: 66366550; E-mail: clcam.troisa@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
76.	08/08/2014	A.14.0083.P	ANNEE 2014 N°2127/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) PLATEAU-NORD	Ville: Ketou; Qtier: entre la place centenaire et le park automobile; Tél: 66392506; E-mail: clcam.plateaunord@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle

77.	08/08/2014	A.14.0084.M	ANNEE 2014 N°2130/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE LOKOSSA	Ville: Lokossa; Qtier: Lokossa centre sur la voie opposée à la mairie; Tél: 66366284; E- mail: clcam.lokossa@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
78.	08/08/2014	A.14.0085.C	ANNEE 2014 N°2125/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE DASSA-ZOUME	Ville: Dassa; Qtier: Issalou en face de la BOA; Tél: 66366557; E-mail: clcam.dassa@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
79.	08/08/2014	A.14.0086.M	ANNEE 2014 N°2167/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE COME	Ville: Comè; Qtier: Comè centre sur la route de grand-popo; Tél: 66366298; E-mail: clcam.come@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
80.	08/08/2014	A.14.0087.O	ANNEE 2014 N°2124/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE PORTO-NOVO	Ville: Porto-novo ; Qtier: Ponto, à côté de la direction régionale SBEE; Tél: 66391640; E- mail: clcam.portonovo@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
81.	08/08/2014	A.14.0088.C	ANNEE 2014 N°2122/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE GLAZOUE	Ville: Glazoué; Qtier: Ayedro à côté du commissariat de police; Tél: 66366559; E- mail: clcam.glazoue@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
82.	08/08/2014	A.14.0089.A	ANNEE 2014 N°2161/MEF/DC/CSSFD/CA /SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) D'ALLADA	Ville: Allada; Qtier: Allada centre, à côté de la résidence du maire; Tél: 66366250; E- mail: clcam.allada@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
83.	08/08/2014	A.14.0090.D	ANNEE 2014 N°2156/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFDD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) DE DJOUGOU	Ville: Djougou; Qtier: Leman-mende; Tél: 66366366; E-mail: clcam.djougou@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle

84.	08/08/2014	A.14.0091.C	ANNEE 2014 N°2155/MEF/DC/CSSFD/C A/SRSSFD du 08 Août 2014	CAISSE LOCALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) COLLINES-OUEST	Ville: Savalou; Qtier: Dodomé dans le marché; Tél: 66366562; E-mail: clcam.collinesouest@fececam.org;	Coopérative ou Mutuelle
85.	06/03/2015	A.15.0092.O	ANNEE 2015 N°0915/MEFPD/DC/CSSFD/ CA/SRSSFD du 06/03/2015	Institut Africain d'Application des Méthodes de Développement en Microfinance (IAMD)	Porto Novo, 02 BP: 763 Porto-Novo, Tel: 20247289, E-mail: iamdfinance@yahoo.fr	Association
86.	22/07/2015	A.15.0093.L	ANNEE 2015N° 3056/MEFPD/DC/ANSSFD/ CA/SRSSFD du ,22 juillet 2015	LITTO FINANCE SARL	QTIER: NOUVEAU PONT AVENUE ST MICHEL/ CARRE: 389/ 06 BP 1837 COTONOU/ TEL: 21 313 052/ CEL: 90 905 839/ FAX: NEANT/ E MAIL: LITTOFINANCE@YAHOO.FR	SARL
87.	26/08/2015	A.15.0094.L	ANNEE 2015 N° 4583/MEFPD/DC/DG- ANSSFD/DGA/SRSSFD du ,26 août 2015	Afrique Vision Microfinance (AVM)	Cotonou, Qtier : Ahogbohoulé; BP 1315; tél: 97-15-03-45	Association
88.	19/10/2015	A.15.0095.L	ANNEE 2015 N°5252/MEFPD/DC/DG- ANSSFD/DGA/SRSSFD DU 19/10/2015	Caisse d'Epargne de Solidarité et de Crédit autogérée (CESCA)	Cotonou, Qtier: Gbégamey, lot 737 Parcelle E, 06BP:630 Cotonou, Tél: 21 30 84 99/ 95 26 44 55/ 96 61 29 81	Coopérative ou Mutuelle
89.	20/05/2016	A.15.0096.A	ANNEE 2016 N°1773/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR DU 20/05/2016	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée d'Agon (CAVECA-AGON)	Quartier : Hounga, village : Agon, Arrondissement de Damè, Commune de Toffo, Département de l'Atlantique	Coopérative ou Mutuelle
90.	20/05/2016	A.15.0097.A	ANNEE 2016 N°1778/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR DU 20/05/2016	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Hinvi (CAVECA-HINVI)	Village :,Hinvi, Arrondissement de Hinvi, Commune de Allada, Département de l'Atlantique	Coopérative ou Mutuelle
91.	20/05/2016	A.15.0098.M	ANNEE 2016 N°1776/MEF/DC/DG-	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Djèhadji	Quartier : Djèhadji, Commune de Lokossa, Département du Mono	Coopérative ou Mutuelle

			ANSSFD/DGA/DAR 20/05/2016	DU	(CAVECA-DJEHADJI)		
92.	20/05/2016	A.15.0099.Z	ANNEE N°1777/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR 20/05/2016	2016 DU	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Adjokan (CAVECA-ADJOKAN)	Quartier : Adjokan, village : , Arrondissement de Assanlin, Commune de Za-Kpota, Département du Zou	Coopérative ou Mutuelle
93.	20/05/2016	A.15.0100.Z	ANNEE N°1774/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR 20/05/2016	2016 DU	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Bohicon (CAVECA-BOHICON)	Quartier : Agbanwémè, village : Bohicon, 1 ^{er} arrondissement, Commune de Bohicon, Département du Zou	Coopérative ou Mutuelle
94.	20/05/2016	A.15.0101.C	ANNEE N°1779/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR 20/05/2016	2016 DU	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Savè (CAVECA-SAVE)	Quartier : Zongo, village : Savè, Arrondissement du Plateau, Commune de Savè, Département des Collines	Coopérative ou Mutuelle
95.	20/05/2016	A.15.0102.B	ANNEE N°1775/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR 20/05/2016	2016 DU	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Albarika (CAVECA-ALBARIKA)	Quartier : Albarika, Commune de Parakou, Département du Borgou	Coopérative ou Mutuelle
96.	20/05/2016	A.15.0103.C	ANNEE N°1780/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR 20/05/2016	2016 DU	Caisse Villageoise d'Epargne et Crédit Autogérée de Gbémè- Kpassa (CAVECA GBEME- KPASSA)	Quartier : Gbémè, village : Gbémè-Kpassa, Arrondissement de Lami, Commune de Ouèssè, Département des Collines	Coopérative ou Mutuelle
97.	14/10/2016	A.15.0104.B	ANNEE N°3398/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR/SA/00 4 SGG16 du 14/10/2016	2016	Association des Services Financiers du Bénin (ASF- BENIN)	Commune : Parakou, Département : Borgou, Ville : Parakou	Association
98.	18/11/2016	A.15.0107.L	ANNEE 2016 N°3791- C/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR/SA/106 SGG16 du 18/11/2016		FINANCIA SA	Quartier : Atinkanmè, commune : Cotonou, Département : Littoral	Société Anonyme

99.	23/11/2016	A.15.0105.A	ANNEE 2016 N°3830/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR/SA/06 4 SGG16 du 23/11/2016	Coopérative d'Epargne et de Crédit des Assemblées de Dieu du Bénin (COOPEC-AD/BENIN)	Quartier : Togoudo, commune : Abomey- Calavi, Département : Atlantique	Coopérative
100	23/11/2016	A.15.0106.A	ANNEE 2016 N°3831/MEF/DC/DG- ANSSFD/DGA/DAR/SA/06 3 SGG16 du 23/11/2016	Mutuelle Sédjrogandé d'Allèglèta (MSA)	Quartier : Godomey, commune : Abomey- Calavi, Département : Atlantique	Mutuelle

Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

Immeuble Nouhou ABDOU, lot 757-Cadjèhoun – COTONOU – derrière EPP Gbégamey-Nord

BP : 302 Cotonou BENIN E-mails : cssfd_sms@ymail.com info@anssfd.org, Site web : www.anssfd.org

**Agence Nationale de
Surveillance des Systèmes
Financiers Décentralisés**