



ECOLE SUPERIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES



DEPARTEMENT AGRO-MANAGEMENT



FORMATION DOCTORALE

Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies

Stratégie d'optimisation des partenariats dans le cadre des actions de développement rural entre les Organisations de la Société Civile et la Représentation de la FAO à Madagascar

Présenté par Volantiana Muriel RAHARINAIVO

Membres du Jury

Président du Jury : Sylvain RAMANANARIVO, Professeur Titulaire
Rapporteur : Romaine RAMANANARIVO, Professeur Titulaire
Examineurs : Rolland RAZAFINDRAIBE, Professeur Titulaire
Professeur Jules RAZAFIARIJAONA
Patrice TALLA TAKOUKAM, *PhD*, Représentant de la FAO à Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles

Promotion HINA (2012-2013)

Soutenu le 26 décembre 2014



ECOLE SUPERIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES



DEPARTEMENT AGRO-MANAGEMENT



FORMATION DOCTORALE

Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies

Stratégie d'optimisation des partenariats dans le cadre des actions de développement rural entre les Organisations de la Société Civile et la Représentation de la FAO à Madagascar

Présenté par Volantiana Muriel RAHARINAIVO

Membres du Jury

Président du Jury : Sylvain RAMANANARIVO, Professeur Titulaire
Rapporteur : Romaine RAMANANARIVO, Professeur Titulaire
Examineurs : Rolland RAZAFINDRAIBE, Professeur Titulaire
Professeur Jules RAZAFIARIJAONA
Patrice TALLA TAKOUKAM, *PhD*, Représentant de la FAO à Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles

Promotion HINA (2012-2013)

Soutenu le 26 décembre 2014

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions présenter ce document sans témoigner notre immense gratitude et notre profonde reconnaissance à tous ceux qui nous ont aidés à l'achèvement de ce travail.

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur Le Directeur de l'Ecole Supérieure des Sciences Agronomique, Professeur Jean RASOARAHONA
- Madame Le Directeur de la Formation Doctorale du Département Agro-Management, et encadreur dans le cadre de la réalisation de cette étude, Romaine RAMANANARIVO, Professeur Titulaire
- Monsieur Le Président du jury, Sylvain RAMANANARIVO, Professeur Titulaire
- Monsieur Le Représentant de la FAO à Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles, Patrice TALLA TAKOUKAM, PhD
- Monsieur Rolland RAZAFINDRAIBE, Professeur Titulaire
- Professeur Jules RAZAFIARIJAONA
- Tous les collègues de la Représentation de la FAO à Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles
- Tous les responsables des OSC, des institutions étatiques, des organismes internationaux dont les bailleurs de fonds et du SMB-DR, toutes les personnes ressources rencontrées au cours de la réalisation de l'étude
- Mon époux en reconnaissance pour sa patience, sa compréhension, son amour et pour tous les sacrifices consentis, notre fils Ilo,
- Mes parents pour leur soutien indéfectible
- Ma famille et mes proches amis
- Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de la présente étape.

Merci de tout cœur

Volantiana Muriel RAHARINAIVO

RESUME

L'un des principaux éléments indispensables à la réalisation du développement durable est une large participation du public à la prise de décisions. Dans le contexte plus spécifique de l'environnement et du développement, on a vu surgir la nécessité de nouvelles formes de participation. La réalisation effective des objectifs et des politiques ainsi que le fonctionnement efficace des mécanismes que les gouvernements ont approuvés dans tous les secteurs de programme seront fonction du degré d'engagement et de participation réelle de tous les groupes sociaux. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) est consciente de cet enjeu et encourage ses délégués au niveau de chaque pays à adapter une stratégie améliorée de partenariat avec les Organisations de Société Civile (OSC) œuvrant dans le cadre du développement rural en général. Il s'agit de déterminer les efforts à fournir et les actions à mettre en œuvre pour que ces partenariats soient fructueux pour chacune des parties ; ce qui signifie que par rapport aux pratiques antérieures, de connaître les possibilités qui s'offrent et de réaliser des comparaisons par rapport aux autres organisations internationales. Des ouvertures quant aux types de collaborations et aux types d'appuis aux OSC se présentent au fil de la recherche. Ce qui est certain c'est que l'horizon des possibles dans le cadre de l'optimisation de partenariats reste encore très vaste.

MOTS CLES : société civile, développement rural, partenariat, organisations internationales

ABSTRACT

One of the fundamental prerequisites for the achievement of sustainable development is broad public participation in decision-making. Furthermore, in the more specific context of environment and development, we have seen arise the need for new forms of participation. The effective achievement of objectives and policies and the effective functioning of the mechanisms that governments have approved in all program areas will be based on the degree of commitment and genuine involvement of all social groups. The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) is aware of this issue and encourages its branches in each country to adapt an improved strategy partnership with Civil Society Organizations (CSOs) working in the rural development in general. This is to determine the effort required and the actions to be implemented for such partnerships to be successful for both parties; that means that compared to previous practices know the possibilities and make comparisons to other international organizations. Openings in the types of collaborations and types of support to CSOs come over research. Certainly, that the horizon of possibilities within the optimization of partnerships is still very broad.

KEYWORDS: civil society, rural development, partnering, international organizations

SOMMAIRE**REMERCIEMENTS****RESUME****ABSTRACT****SOMMAIRE****LISTE DES ILLUSTRATIONS****LISTE DES TABLEAUX****LISTE DES GRAPHES****LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES POUR LES TRAITEMENTS DE DONNEES****LISTE DES ABREVIATIONS****INTRODUCTION****1 ETAT DE L'ART ET CADRE CONCEPTUEL****1.1 SOCIETE CIVILE****1.2 PARTENARIAT****1.3 THEORIE DES INSTITUTIONS ET THEORIE DES ORGANISATIONS****1.4 DEVELOPPEMENT RURAL****2 MATERIELS ET METHODES****2.1 MATERIELS****2.2 METHODES****2.3 LIMITES DE L'ETUDE****2.4 CHRONOGRAMME DE TRAVAIL****3 RESULTATS****3.1 CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE EN PARTENARIAT AVEC LA FAO****3.2 FACTEURS D'INTERET DES OSC DANS LE CADRE DE PARTENARIATS POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL****3.3 PERFORMANCE DES AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES DANS LE CADRE DE PARTENARIATS AVEC LA SOCIETE CIVILE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL A MADAGASCAR****4 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS****4.1 DISCUSSIONS****4.2 RECOMMANDATIONS****CONCLUSION****BIBLIOGRAPHIE****WEBGRAPHIE****ANNEXES****LISTE DES ANNEXES****TABLE DES MATIERES**

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX	Pages
Tableau 1 : Méthode de vérification de la première hypothèse	11
Tableau 2 : Codification des variables	13
Tableau 3 : Méthode de vérification de la seconde hypothèse.....	14
Tableau 4 : Méthode de vérification de la seconde hypothèse.....	17
Tableau 5 : Paramètres de partenariat entre OSC et organisations internationales.....	17
Tableau 6 : Chronogramme de travail.....	21
Tableau 7 : Tri du nombre d'itération des mots dans les discours.....	25
Tableau 8 : Avantages des deux parties	28
Tableau 9 : Statistique des thématiques des OSC sur les 22 Régions.....	- 5 -
Tableau 10 : Nombre de partenariats par forme juridique des OSC	- 7 -
Tableau 11 : Liste codée des partenariats FAO-OSC de 2012 et 2013.....	- 8 -
Tableau 12 : Liste de réponse des bailleurs de fonds GBF-DR	- 9 -

LISTE DES GRAPHES	Pages
Graphe 1 : Répartition des OSC dans les 10 thématiques du développement	15
Graphe 2 : Fréquence de partenariat avec chaque forme juridique d'OSC.....	22
Graphe 3 : Typologie des OSC en partenariat avec la FAO	23
Graphe 4 : Graphe illustrant les attentes des OSC	25
Graphe 5 : Position stratégique de la FAO par rapport aux autres organisations internationales dans le cadre de partenariats avec les OSC	26
Graphe 6 : Corrélation entre les appuis octroyés et les résultats obtenus des collaborations ..	27

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES POUR LES TRAITEMENTS DE DONNEES

FJ	Forme juridique
DC	Domaine de collaboration
CT	Contractualisation du partenariat
MT	Contrepartie de la collaboration
Nb	Nombre

LISTE DES ABREVIATIONS

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ACM	Analyse des Correspondances Multiples
ACP	Afrique - Caraïbes – Pacifique
AFD	Analyse des Facteurs Discriminants
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CAH	Classification Ascendante Hiérarchique
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GBF-DR	Groupement des Bailleurs de Fonds - Développement Rural
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IMMRED	Introduction-Matériels et Méthodes-Résultats-Discussions et recommandations-conclusion
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
LoA	Letter of Agreement
MoU	Memorandum of Understanding
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OP	Organisations Paysannes
OSC	Organisations de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
PFNOSCM	Plateforme Nationale des Organisations de la Société Civile à Madagascar
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SC	Société Civile
SMB-DR	Secrétariat Multi-Bailleurs - Développement Rural
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
USAID	United States Agency for International Development

INTRODUCTION

La Société Civile (SC) est l'un des trois principaux acteurs du développement au sein d'une société donnée (Annexe 1), les deux autres étant l'Etat et le secteur privé. Plus spécifiquement, elle est l'ensemble des organisations volontaires, sans but lucratif, indépendantes vis-à-vis de la société étatique et du secteur privé, œuvrant au sein et auprès des populations pour leur autopromotion sur les plans socio-économique, civique et culturel. Les Organisations de la Société Civile (OSC) rassemblent en leur sein plusieurs individus venant de différents horizons, de tendances religieuses et politiques diverses, d'origines sociales et ethniques différentes mais dont les objectifs communs consistent à œuvrer ensemble pour le bien-être des populations d'une ou de plusieurs localités, d'une ou de plusieurs régions, pour la sauvegarde et la promotion de l'intérêt collectif local ou national (BERNARDI, 2008).

Sur le plan mondial, la reconnaissance progressive, depuis deux décennies, du rôle capital joué par l'ensemble des organisations de la société civile dans la défense des intérêts fondamentaux des populations, c'est-à-dire dans le combat mené pour la réduction de la pauvreté, le développement humain durable et la bonne gouvernance, aborde une nouvelle phase en ce début du troisième millénaire en raison de la situation d'aggravation de la pauvreté dans les différents pays et continents. En effet, les instances et conférences internationales (Conférence des Nations Unies en faveur des Pays les Moins Avancés en 2001, Financement du Développement en 2002, Union européenne Pays ACP à Bruxelles en 2001, Cotonou 2001, etc.) multiplient leurs recommandations et résolutions quant au rôle irremplaçable et incontournable de la société civile dans la promotion du développement et de la bonne gouvernance. Plus encore, ces instances encouragent la société civile et la réorientent à assumer pleinement sa mission à multiples faces pour la sauvegarde et la promotion des intérêts des populations en difficulté (lutte contre la pauvreté, respect des droits humains fondamentaux...) et soulignent la nécessité de traduire pleinement en actes cette reconnaissance de la société civile en tant que force décisive et incontournable en matière de développement et de bonne gouvernance, par l'établissement d'un partenariat authentique entre l'Etat et la société civile, ainsi qu'avec les autres acteurs, dans les différents domaines, phases et niveaux du développement. Pour pouvoir assumer pleinement sa mission à caractère multi disciplinaire (acteur, interface, force de proposition, alerte, lobbying, plaidoyer, etc.), la société civile doit être forte, unie tout en étant plurielle, autonome, bien organisée et performante et devenir un interlocuteur véritablement incontournable dans le

champ du développement (PFNOSCM Volume 1, 2005).

Sur le plan national, le développement de la société civile à Madagascar résulte de deux contextes essentiels : d'une part, l'exigence de la promotion de la démocratie et, d'autre part, le défi de la lutte contre la pauvreté ; la société civile est reconnue comme une entité devant participer pleinement au développement (PNUD *et al.* 2011). Il y a lieu de souligner par ailleurs qu'à Madagascar, la société civile n'occupe pas encore la place qu'on lui reconnaît. L'engagement étatique y prévaut plus nettement sur l'engagement citoyen jusqu' à l'effacer. Plus généralement, l'engagement citoyen ne se manifeste que lors des circonstances extrêmes telles que les crises politiques majeures et l'incapacité à faire face aux besoins quotidiens de la famille due à la pauvreté (PNUD *et al.* 2011). La mise à l'écart de la société civile par rapport à l'élaboration de la politique générale de développement national constitue l'une des caractéristiques principales de l'histoire de Madagascar de ces dernières décennies, bien que l'existence de cette société civile remonte très loin dans le passé à travers les différentes formes d'organisation sociale suivant l'évolution des pensées et du contexte. De plus, la possibilité très limitée laissée aux citoyens pour participer aux affaires nationales alliée à l'absence de structures de rassemblement et de concertation des citoyens a favorisé quotidiennement la division et la mentalité du « chacun pour soi » (PFNOSCM Volume 1, 2005).

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), présente à Madagascar¹ depuis 1981 travaille avec des organisations de la société civile œuvrant sur le plan du développement rural (organisations non gouvernementales, organisations communautaires, associations professionnelles, réseaux, etc...) dans des domaines techniques, dans des opérations d'urgence sur le terrain, dans la formation et le renforcement des capacités des bénéficiaires, dans le plaidoyer en faveur de l'adoption des meilleures pratiques agricoles, et dans le cadre des projets d'assistance au pays. Cependant (FAO, 2013), l'apparition de nouveaux contextes internationaux amènent l'Organisation à revoir sa stratégie de partenariat avec les Organisations de la Société Civile qui, tant au niveau de son Siège qu'au niveau de chaque bureau pays, doit évoluer en termes de coordination, de structure, de rayonnement, de mobilisation et de plaidoyer. Cette stratégie doit garantir :

- qu'un large éventail d'organisations de la société civile soient intégrées et participent au processus d'aide au développement, selon une représentation équilibrée des différents

¹ Madagascar est devenu membre de l'Organisation des Nations Unie pour l'alimentation et l'agriculture en 1961

types d'organisations, groupes d'intérêt et zones géographiques, de manière à éclairer et influencer davantage les discussions et les débats sur les politiques ;

- que les États membres et les organisations partenaires travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs communs ;
- que les résultats produits, qui sont le fruit de l'association entre l'expertise technique de la FAO d'une part, et le rayonnement des organisations de la société civile et de leurs connaissances de l'environnement des localités de leur milieu d'autre part, permettent d'améliorer la vie des populations rurales pauvres.

Au constat de ces réalités contrastées que représentent le contexte global dans lequel la stratégie de 2013 a été élaboré au niveau du Siège et le contexte national au niveau duquel la stratégie doit être mise en œuvre, ce document se propose de réaliser une étude sur la problématique générale suivante :

Quelle stratégie adopter pour optimiser les partenariats de la FAO avec les OSC œuvrant pour le développement rural à Madagascar ?

Le travail se focalisera sur les questions de recherche suivantes :

- Quels sont les types de partenariat qui lient les organisations de la société civile et la FAO à Madagascar ?
- Que recherchent les OSC œuvrant dans le développement rural dans le cadre des partenariats avec des organisations internationales telles que la FAO ?
- Quelles sont les approches de partenariat utilisées par les autres institutions et organisations internationales œuvrant dans le développement rural à Madagascar dans le cadre de partenariats avec les OSC ?

L'objectif global du travail de recherche est de déterminer les éléments pouvant améliorer la stratégie de partenariat entre la FAO et les OSC œuvrant pour le développement rural à Madagascar.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- Faire la typologie des partenariats existants entre les OSC et la FAO à Madagascar ;
- Identifier les critères d'intérêt et les compétences que possèdent les OSC présentes à Madagascar œuvrant pour le développement rural dans le cadre d'un partenariat ;
- Identifier les composantes des stratégies des autres institutions et organismes œuvrant dans le développement rural dans le cadre de partenariat avec des OSC à Madagascar.

Les études bibliographiques préalables ainsi que les entrevues informelles préliminaires ont permis de dégager les hypothèses de travail suivantes :

- La majorité des types de partenariat entre la FAO et les OSC à Madagascar consistent en des prestations de service de l'OSC pour le transfert de techniques agricoles dans le cadre des projets de développement mis en œuvre au niveau du terrain ;
- Les OSC œuvrant dans le cadre du développement rural cherchent à mieux être impliquées tout le long des processus de formulation, de réalisation et de suivi des projets financés par les organisations internationales ;
- Les institutions et organismes œuvrant pour le développement rural proposent des programmes de renforcement de capacité aux OSC pour affermir leurs partenariats avec eux.

En termes de résultats attendus des différentes manipulations des données :

- Les caractéristiques des types de collaborations existantes entre la Représentation de la FAO à Madagascar et les OSC seront connues ;
- Les facteurs d'intérêt soulevés par les OSC œuvrant pour le développement rural à Madagascar dans le cadre de partenariats seront mis en exergue ;
- La position stratégique de la Représentation de la FAO à Madagascar par rapport aux autres organisations internationales dans le cadre de partenariat avec les OSC œuvrant dans le développement rural sera déterminée.

La structure du document présente successivement, à la suite de cette partie introductive portant sur le contexte général de l'étude et ses objectifs :

- la partie « concept et état de l'art » qui consiste à faire la synthèse de toutes les informations existantes concernant les recherches effectuées sur les partenariats avec la société civile. Cela est fait par un travail bibliographique et une analyse des publications concernant le domaine étudié ;
- les matériels et méthodes traitant d'une part la justification des choix concernant : le sujet, l'organisme étudié, la zone d'étude et les outils utilisés ; et d'autre part des démarches suivies pour la démonstration des hypothèses ;
- la présentation des résultats obtenus des traitements des données ainsi que leurs interprétations, et
- les recommandations issues des discussions conduites, afin de tirer une conclusion sur les hypothèses posées au début de l'étude.

1 ETAT DE L'ART ET CADRE CONCEPTUEL

Cette première partie traite de la revue générale et l'analyse des recherches réalisées sur le sujet de l'étude : dans le cas d'espèce, il s'agit de la société civile et des partenariats avec ses organisations dans le cadre d'actions de développement rural.

1.1 SOCIETE CIVILE

L'origine de ce terme vient du grec « koinônia politikè » (« κοινωμία πολιτική » , littéralement, la « communauté politique »), notion dont les plus anciennes traces se trouvent chez Aristote et traduit en latin en « societas civilis » par Cicéron, il servait à définir l'unité politique de la Cité (FERGUSON, 2009). La société civile est « le domaine de la vie sociale civile organisée qui est volontaire, largement autosuffisant et autonome de l'État » (PIROTTE, 2007). Une élection est un des événements principaux où la société civile se trouve mobilisée, notamment à travers l'éducation de l'électorat. C'est le corps social, par opposition à la classe politique. La société civile regroupe l'ensemble des associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif, si on généralise la définition établie par l'UNESCO pour le domaine de l'éducation (COLAS, 1992). Il s'agit donc de l'auto-organisation de la société, en dehors de tout cadre institutionnel au sens politique du terme, administratif ou commercial. La lecture de nombreux autres ouvrages permet de dégager l'analyse suivante : la société civile est sans doute l'un des traits les plus marquants de notre époque, à tel point qu'elle est devenue aujourd'hui un acteur incontournable dans le fonctionnement des sociétés contemporaines. Cette nouvelle situation, est le fruit du travail que les organisations ont mené en matière des droits de l'Homme, de promotion du rôle sociopolitique de la femme, de défense de l'enfant, de lutte contre la corruption, de lutte contre la pauvreté, de préservation de l'environnement.

1.2 PARTENARIAT

D'après le dictionnaire *Le Nouveau Petit Robert*, le concept de partenariat vient du mot anglais « *partnership* » qui signifie une « Association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune ». *Le Petit Larousse illustré en couleurs*, quant à lui, définit le concept de partenaire « *partner* » comme un « *pays (qui) entretient avec un ou plusieurs autres des relations politiques, économiques, etc.* ». Selon la définition proposée par Guy PELLETIER (1997), le partenariat est une « *relation privilégiée basée sur un projet partagé entre deux ou plusieurs organisations et se manifestant par l'échange formalisé de personnes, d'informations ou de ressources* ». Il ressort clairement de ces différentes définitions

recensées que le partenariat n'est pas une entreprise de domination d'une partie sur une autre, mais une collaboration permettant aux deux parties ayant conclu un accord de pouvoir atteindre des objectifs communs visés ou du moins une collaboration dans laquelle chacun des partenaires trouve son compte même si les objectifs fixés ne sont pas toujours les mêmes. C'est dans cette perspective qu'est comprise la définition donnée par SARE (1995) pour qui le partenariat est une sorte de « *collaboration entre les différents acteurs de développement* ». Ce type de partenariat permet de mieux se connaître, se comprendre et d'adopter une stratégie commune face aux problèmes socio-économiques auxquels se confrontent les populations. Ainsi, entendu, le partenariat favorise les échanges d'informations, d'expériences et de méthodes d'intervention. Enfin, pour BERGER (1995), le partenariat signifie « *l'expression d'une coresponsabilité basée sur les convergences stratégiques qui conduisent (les partenaires) à dépasser les relations d'aides et d'assistance. Le partenariat, poursuit-il, devient à la fois participation aux risques et recherche d'alliances avec les acteurs capables de produire des processus de développement* ».

Ces définitions permettent de faire ressortir certaines caractéristiques essentielles du partenariat : le partenariat s'inscrit dans une démarche d'un projet commun formalisé et finalisé. Il se réalise dans un cadre spatio-temporel bien défini, c'est-à-dire qu'il a un début et une fin et se déroule sur un territoire donné. Le partenariat repose sur des relations privilégiées, non hiérarchiques, où les liaisons horizontales devraient être dominantes. Cela voudrait dire que les partenaires sont égaux et libres. Le partenariat répond d'abord et avant tout à une logique et aux besoins de l'action. En effet, on ne se met pas en relation partenariale si les partenaires n'y trouvent pas chacun, dès le départ, une source d'intérêt. C'est donc un processus évolutif où les attentes sont variables dans le temps et au fil des événements, et où, en conséquence, les résultats nécessitent une évaluation continue.

1.3 THEORIE DES INSTITUTIONS ET THEORIE DES ORGANISATIONS

L'application de la théorie des institutions aux organisations est une extension naturelle de celle de la théorie des systèmes ouverts. En effet, dans cette dernière, l'organisation est vue comme un système de production agissant, selon une logique instrumentale, soumis aux contraintes de son environnement opérationnel. Dans le cadre de la théorie des institutions, l'organisation est envisagée comme un phénomène social dont l'environnement est maintenant institutionnel et non pas seulement opérationnel, et dont la logique n'est donc plus nécessairement instrumentale. En introduisant, ainsi, une nouvelle catégorie de variables exogènes, la théorie institutionnelle s'impose un cadre analytique fortement synchronique. En

contrepartie, ce nouveau cadre permet de lier le développement de certaines organisations à celui de certaines institutions et d'expliquer les similarités, ou isomorphismes, des comportements, des formes et des structures émergeant dans un champ organisationnel. Et bien sûr, dans la mesure où ces institutions, en se propageant, élargissent leurs champs, alors, sous certaines conditions, cette théorie permet d'expliquer et d'anticiper la propagation des comportements, des formes et des structures organisationnelles associées (REZKI, 2004).

1.4 DEVELOPPEMENT RURAL

A l'occasion d'une réunion tenue en Afrique de l'Ouest, en 1970, sous les auspices de l'UNESCO, le développement rural a été défini comme « le processus par lequel l'introduction d'une série de changements quantitatifs dans une population rurale donnée permet d'améliorer les conditions de vie de ses habitants grâce à un accroissement de la capacité de production ». La Banque mondiale, de son côté, définit le développement rural comme « une stratégie de croissance qui s'adresse à une catégorie de population particulière, à savoir, celle des pauvres ruraux. Il implique l'extension de moyens d'existence dans les campagnes, c'est-à-dire aux petits agriculteurs, aux métayers, à ceux qui n'ont pas de terre ... ».

Ces définitions présentent une caractéristique commune qui peut être résumée ainsi : « le développement rural, ce sont des mesures apportant des changements quantitatifs et qualitatifs au sein d'une population rurale, en vue de répondre à ses besoins essentiels, d'améliorer son bien-être et d'engendrer un processus autonome de développement ». Il demeure entendu que pour assurer la disponibilité et l'irréversibilité du processus de développement, ce dernier postule un changement de structure.

Une littérature abondante existe aujourd'hui sur la question du développement rural dans les pays tropicaux, notamment dans ceux d'Afrique. Les publications relatives à ce thème, surtout celles qui se situent dans l'optique « tiers-mondiste », expriment bien les difficultés des politiques officielles face aux problèmes de la nécessaire mutation des agricultures paysannes dans ces pays. Elles mettent clairement en lumière les résultats limités, souvent les échecs auxquels conduisent les interventions étatiques en vue de la « modernisation » agricole et la quasi-stagnation, sinon dans beaucoup de cas, la dégradation continue des conditions de la vie dans les campagnes. Elles ont le grand mérite de vulgariser la question, de susciter des prises de conscience plus étendues et de déclencher, surtout au cours de ces dernières années, des dynamiques nouvelles vers la recherche de solutions plus adéquates. Le nombre considérable des organismes publics et des ONG qui sont préoccupés par le développement rural dans ces pays témoigne bien de cette situation.

2 MATERIELS ET METHODES

Trois étapes ont été envisagées dans le déroulement de l'étude : la phase préliminaire en vue d'établir la démarche méthodologique, la phase de collecte des données et la phase de traitement des éléments et informations recueillis.

La phase préliminaire a consisté en :

- La définition de l'objectif principal de l'étude et en la formulation de la question principale ;
- L'identification des enjeux et de la problématique ;
- La formulation des hypothèses ;
- L'identification des sources potentielles de données ;
- L'identification des principaux informateurs clés ;
- La planification des interviews.

La seconde étape qui est la phase de collecte de données s'est portée principalement sur les enquêtes directes, par téléphone ou via e-mail, sur les rencontres avec les principaux acteurs, sur les interviews et sur le traitement des données.

La troisième étape a été axée essentiellement sur l'exploitation des éléments de données recueillis grâce à des outils informatiques et logiciels afin d'avoir les preuves scientifiques du fondement de l'étude.

2.1 MATERIELS

2.1.1 JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET

En début 2014, la FAO a souligné l'importance du partenariat avec les OSC et des actions qui doivent être entreprises au niveau de chaque pays à travers un point focal. La substance de cette tâche vise à établir une stratégie de renforcement et d'amélioration des partenariats avec les OSC en tenant compte de la nouvelle politique de la FAO en la matière, mais surtout de l'évolution du contexte au pays. Une première partie de la stratégie découlant surtout de la stratégie globale et institutionnelle au niveau international de la FAO est présentée dans le document Cadre de Programmation Pays signé en mai 2014 entre le Gouvernement de Madagascar et la FAO à travers sa Représentation à Madagascar. Ce document cadre définit de manière stratégique les interventions de la FAO à Madagascar jusqu'en 2017. Depuis cette signature, un travail d'identification des partenaires potentiels a été déclenché et se poursuit actuellement. En 2015, la stratégie dans son ensemble sera accompagnée d'un plan de mise en œuvre pour un suivi rigoureux de la qualité du partenariat.

C'est ainsi que la présente étude fournira des éléments essentiels à l'établissement de cette stratégie adaptée au contexte de Madagascar.

2.1.2 JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'ORGANISME

La FAO convient que la lutte pour l'éradication de la faim, de la malnutrition et de la pauvreté ne saurait être gagnée sans conjuguer les efforts des différentes parties prenantes. Par ailleurs, la FAO reconnaît la société civile comme étant l'un des acteurs clés et que de surcroît, comme les fonctions essentielles de la FAO étant de faciliter les partenariats entre les États membres, les organisations de la société civile et le secteur privé à l'appui de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'agriculture et du développement rural, l'apparition de ces nouveaux atouts laisse entendre un cumul de probabilités de réussite.

Ce désir de renforcer les partenariats avec les organisations de la société civile reflète d'autant plus la volonté de la Représentation de la FAO au niveau de Madagascar de concrétiser sa participation active dans le cadre de la relance économique d'après sortie de crise que le Gouvernement malgache pense mettre en œuvre.

2.1.3 JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA ZONE D'ETUDE

Comme la Région d'Analamanga a le privilège d'abriter la Capitale : Antananarivo, où sont implantées et regroupées les organisations de la société civile les plus importantes et influentes, non seulement, la majorité de ces organisations y disposent de leur siège mais ont également l'avantage d'intervenir dans les différentes principales zones d'action de la FAO (les Régions du grand Sud, du Sud-est et les zones périurbaines des hauts plateaux). L'essor de la société civile en général dépend de la densité de la population. Avec ses 2 650 000 habitants (PNUD, 2011), Analamanga abrite 14% de la population nationale. Elle compte 134 Communes, 7 Districts périphériques et 6 Districts urbains (Antananarivo Renivohitra). C'est donc dans la Capitale que les différentes manifestations et revendications sont les plus déterminantes et que la société civile est la mieux perçue (PNUD *et al.* 2011).

2.1.4 OUTILS DES TRAITEMENT ET D'ANALYSE DE DONNEES

Les données sont saisies sous EXCEL pour faciliter l'apurement et le traitement. Les données issues des bases compilées et des enquêtes effectuées sont traitées à travers l'outil statistique XLSTAT afin de décrire la population et réaliser les analyses multi-variées. L'analyse de discours emprunte WORDPAD et une programmation sous PHP pour le traitement de chaîne. La mise en page du document est réalisée sous WORD. EXCEL a servi

pour les constructions graphiques. Il s'agit ici des outils les plus courants d'utilisation et surtout les mieux adaptés relativement à la qualité des données disponibles obtenues dans le cadre de l'étude.

2.2 METHODES

2.2.1 DEMARCHES COMMUNES AUX HYPOTHESES

2.2.1.1 RECHERCHES DOCUMENTAIRES ET SYNTHÈSE BIBLIOGRAPHIQUE

Les documents physiques utilisés ont été trouvés au niveau des centres de documentation tels que le CIDST, le CITE, les archives de la Représentation de la FAO à Madagascar. Les documents électroniques téléchargés depuis Internet résultent des recherches lancées sur les moteurs Google et Bing.

2.2.1.2 COLLECTE DES DONNEES

Les données recueillies et utilisées ont été obtenues grâce à plusieurs procédés dont la compilation de données des archives de l'institution hôte, de données auprès du PFNOSCM, des données retrouvées dans les documents consultés, les interviews des personnes ressources au niveau des institutions, les échanges et discussions avec des experts et responsables reconnus auprès de la société civile tels que :

- des responsables et/ou points focaux responsables des relations avec la société civile au niveau des organismes membres du Groupement des Bailleurs de Fonds – Développement Rural (GBF-DR),
- des membres / responsables au sein d'organisations de la société civile. Il est important de comprendre que la Société civile ne forme aucunement un groupement homogène pouvant être représenté par une voix unique mais est plutôt composée de compétences les plus diverses des domaines les plus variés. Par ailleurs, il ne s'agit pas non plus d'une masse de citoyens isolés, qui représenteraient leurs intérêts de manière individuelle. Les personnes se regroupent plutôt librement suivant leurs centres d'intérêt ou leur orientation personnelle et professionnelle, au sein de clubs, d'associations et/ou de mouvements sociaux, pour faire des échanges et agir ensemble en vue d'objectifs communs, adhérents dans des réseaux les plus divers : formation d'une dynamique de groupe non négligeable car la condition pour qu'une société civile organisée existe, est la garantie de libertés individuelles et collectives aux individus (le droit de se réunir et le droit de s'associer, par exemple) (CVETEK *et al.* 2009).

C'est ainsi que la collecte des données a été menée de plusieurs manières selon les typologies des sources.

2.2.1.3 APUREMENT, SAISIE ET ORGANISATION DES DONNEES

Les données jugées inutiles pour la suite du travail ont été retirées. Les données insuffisantes au premier recueil ont été complétées, remplacées ou supprimées selon la possibilité de pourvoir ou non aux éléments manquants. Les données ont été saisies sur tableur EXCEL. Une fois la base de données constituée, les traitements sous les différents logiciels ont pu se faire en exportant ces données Excel vers la plage de données du logiciel concerné. Les résultats des traitements ont été enregistrés sous l'extension de fichier proposé par le logiciel ou ramenés sous Excel si besoin.

2.2.2 DEMARCHE DE VERIFICATION SPECIFIQUE A L'HYPOTHESE 1 : « La majorité des partenariats entre la FAO et les organisations de la société civile à Madagascar sont des prestations de service de transfert de techniques agricoles dans le cadre des projets de développement mis en œuvre au niveau du terrain ».

Le tableau suivant résume les interventions réalisées pour l'obtention du premier groupe de résultats. Il s'agit du recueil de données au niveau de la FAO.

Tableau 1 : Méthode de vérification de la première hypothèse

Activités	Intrants	Traitements	Extrants
Identification de la forme juridique d'OSC entretenant le plus de relation avec la FAO	Données sur le nombre par sorte de forme juridique des OSC	Dénombrement par sorte de forme juridique	Graphe d'identification de la forme juridique la plus fréquemment en relation avec la FAO
Identification des variables	Données de la FAO sur les partenariats avec des OSC sur 2012 et 2013	Demande d'autorisation d'utilisation de données correspondantes à des variables potentiels	Liste des variables fournies en données
Détermination des caractéristiques des types d'OSC en partenariat avec la FAO	Caractère possible de chacune des variables	Codage des caractères des variables Classification par AFD ² ACM ³	Graphe montrant les caractéristiques de chaque classe

Source : Auteur, 2014

² Analyse Factorielle Discriminante

³ Analyse des Composantes Multiples

2.2.2.1 IDENTIFICATION DU TYPE D'OSC ENTREtenant DES RELATIONS LES PLUS FREQUENTES AVEC LA FAO

Afin de déterminer la forme juridique des OSC ayant la fréquence de relation avec la FAO la plus importante, un tri par type de caractère de cette variable a été réalisé pour identifier le nombre le plus élevé correspondant à un type grâce à la formule (=SOMME (NB.SI (plage ; critère))) tel que le critère correspond au code attribué à chaque caractère de la variable.

Si cette première partie de l'étude confirme que les partenariats entre la FAO et les OSC sont basés sur des services payants au bénéfice des populations sur terrain, alors l'hypothèse 1 sera vérifiée suivant laquelle la majorité des partenariats entre la FAO et les organisations de la société civile à Madagascar sont des prestations de service de transfert de techniques agricoles dans le cadre des projets de développement mis en œuvre au niveau du terrain.

2.2.2.2 TYPOLOGIE DES OSC EN PARTENARIAT AVEC LA FAO

a. IDENTIFICATION DES VARIABLES

Selon leur secteur d'intervention, il y a les organisations de la société civile œuvrant notamment dans le développement socio-économique, dans le développement rural, dans l'artisanat, dans la gestion de l'environnement et dans la promotion des droits de l'Homme, etc. (Annexe 1). Un tri a été fait pour ne retenir que les OSC catégorisées dans les actions relatives au développement rural. Une typologie des organisations de la société civile en partenariat avec la FAO sur 2 années consécutives : 2012 - 2013 a pu être dressée. Selon leur forme juridique, sont distinguées essentiellement les associations, les ONG et les organisations telles que décrites dans le tableau 2.

Une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) a permis de déterminer le nombre de classes pour la typologie. Un affinage par Analyse Factorielle Discriminante (AFD) a ensuite été réalisé. Une analyse des composantes principales (ACP) des variables caractéristiques suivantes a été conduite :

- Forme juridique (suivant la définition en Annexe 1)
- Domaine de collaboration (suivant les domaines de collaboration de la FAO)
- Forme d'accord de coopération (suivant les types pratiqués par la FAO)
- Contrepartie de coopération (montant codé en type)

Puis ces variables ont été numérotées dans le questionnaire en vue de les uniformiser dans le traitement des données et pour faciliter la compréhension des résultats lors de l'interprétation. La codification des données est représentée dans le tableau 2.

Tableau 2 : Codification des variables

Variables	Codes et caractéristiques
Type / forme juridique	1- ONG 2- Associations de développement 3- Organisations communautaires de base, 4- Organisations paysannes 5- Corporations professionnelles 6- Mouvements 7- Sociétés savantes, académies, instituts... 8- Organisations confessionnelles 9- Autres
Domaine de collaboration	1- Programme de terrain 2- Partage de connaissance et renforcement de capacité 3- Dialogue sur les politiques 4- Utilisation conjointe des ressources dans les situations d'urgence 5- Activités normatives 6- Sensibilisation et communication
Forme d'accord de coopération	1- Memorandum of Understanding 2- Letter of Agreement 3- Echanges de lettres 4- Protocole d'accord 5- Autres
Contrepartie de coopération	1- Pas de contrepartie financière 2- Type 1 3- Type 2 4- Type 3 5- Type 4 6- Type 5 7- Type 6

Source : Auteur, 2014

b. ANALYSE DES CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES

Une analyse des composantes multiples (ACM) a alors été faite afin de déterminer les caractéristiques de chaque classe. L'ACM est utilisé pour représenter graphiquement l'association entre les modalités d'au moins deux variables qualitatives. Pour l'interprétation

du graphique, la projection de chaque point variable sur les axes permet d'identifier les variables qui ont une plus forte corrélation avec les autres.

2.2.3 DEMARCHE DE VERIFICATION SPECIFIQUE A L'HYPOTHESE 2 : « Les organisations de la société civile œuvrant dans le cadre du développement rural cherchent à mieux être impliquées tout le long des processus de formulation, de réalisation et de suivi des projets ».

Le tableau 3 résume le processus suivi pour la vérification de cette seconde hypothèse.

Tableau 3 : Méthode de vérification de la seconde hypothèse

Activités	Intrants	Traitements	Extrants
Interview des membres/responsables d'OSC	Echantillonnage Questionnaire Guide d'entretien Dictaphone	Saisie sur Word des discours suivant la liste des personnes interviewées	Tableau comportant le nom de l'interviewé et le discours qu'il a tenu
Analyse de discours	Tableau comportant le nom de l'interviewé et le discours qu'il a tenu	Copie sur Word pad, puis sur Excel. Utilisation de tableau croisé dynamique et analyse des données sur XLSTAT AFC ⁴	Graphe montrant les corrélations entre les éléments de réponse et la question posée

Source : Auteur, 2014

2.2.3.1 ECHANTILLONNAGE

Pour la formation de l'échantillon à interviewer, la méthode choisie est la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié. La population (OSC intervenant dans le cadre du développement rural à Madagascar) est divisée en strates suivant leur forme juridique. A l'issue de l'obtention de ces strates, un échantillon aléatoire simple est sélectionné dans chaque strate. La valeur de l'échantillon dépend de l'effectif de chaque strate suivant la formule :

$$e = t\alpha \frac{\sqrt{p(1-p)}}{n} \rightarrow n = p(1-p) \left(\frac{t\alpha}{e}\right)^2$$

n : proportion de la population ayant le caractère étudié

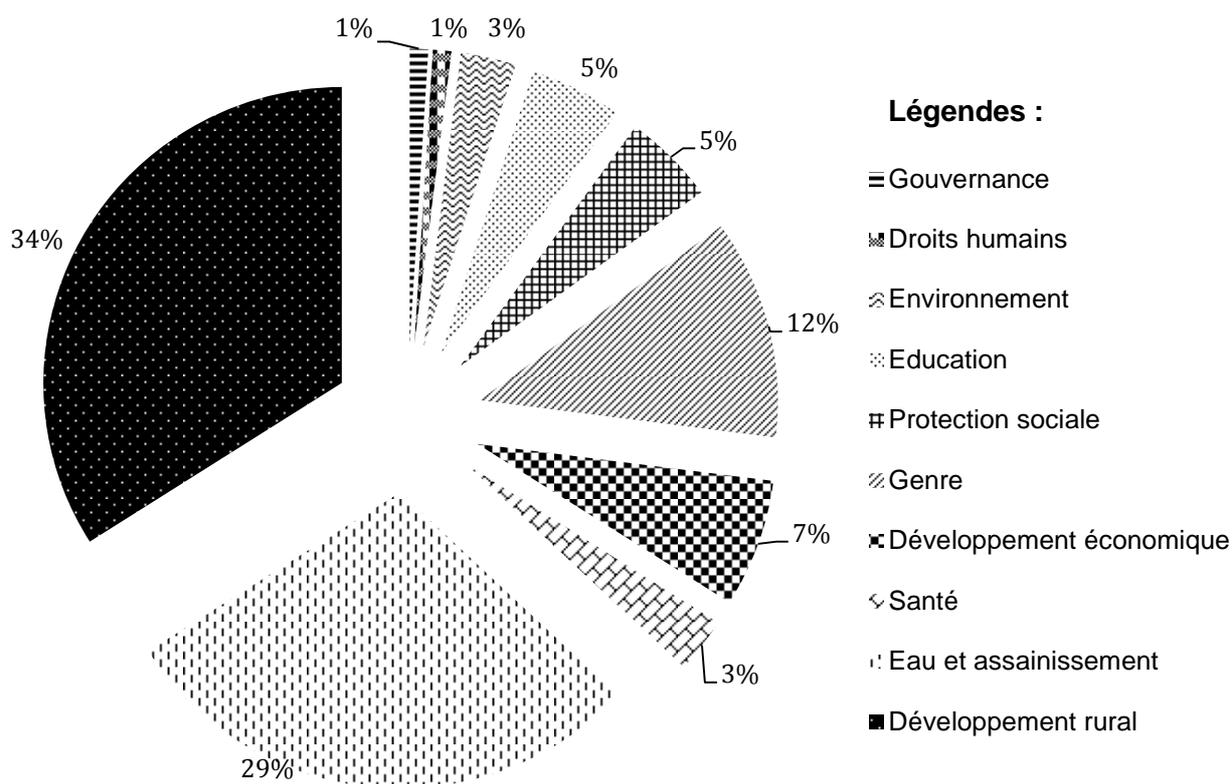
e : marge d'erreur 5%

p : proportion de probabilité

α : seuil de risque 5%

⁴ Analyse Factorielle des Correspondances

La population est répartie suivant le graphe 1 suivant :



Graphique 1 : Répartition des OSC dans les 10 thématiques du développement

Source : PFNOSCM, 2005

Les demandes d'interviews ont été envoyées auprès de 42 représentants d'OSC intervenant dans le cadre du développement rural à Madagascar siégeant au niveau de la Région Analamanga (45,2% du nombre total - cf. Annexe 1) dont :

- 16 ONG
- 8 Associations de développement
- 6 Organisations communautaires de base
- 7 Organisations paysannes
- 3 Institutions de recherche
- 2 Organisations confessionnelles

2.2.3.2 INTERVIEW DES MEMBRES / RESPONSABLES D'OSC

Les interviews formelles effectuées à l'appui de guides établis dans le cadre de la rédaction du protocole de mémoire, ont été menées auprès des institutions à Antananarivo soit par envoi-réponse par e-mail, soit par rencontre directe avec l'enquêté. Un guide d'entretien

de la forme « non directif », c'est-à-dire permettant d'obtenir des réponses variables non négligeables a été également établi afin de s'assurer de l'obtention de maximum d'informations. Des interviews supplémentaires se sont imposées auprès de certaines importantes organisations de la société civile en raison de leur influence particulière dans l'ensemble de la société civile. Pour certains cas, l'interview s'est effectuée au téléphone, et l'application « call recorder » a permis d'enregistrer la conversation. Les entretiens ont duré entre 2 à 12 minutes en fonction de la volonté des enquêtés à répondre aux questions ou non, ce qui donne entre 100 à 750 mots saisis par personne enquêtée. La principale question posée a été : « Dans le cadre de partenariat avec les organisations internationales présentes et intervenant à Madagascar, quelles seraient vos attentes ? ». Un dictaphone a servi à enregistrer les conversations. La saisie des éléments audio a été réalisée sur Word.

2.2.3.3 ANALYSE DE DISCOURS

L'analyse de discours présume l'existence d'une réalité, figurant dans l'énoncé, formée à travers l'argumentation, la stylistique, la forme et les enchaînements du discours oral ou écrit dans les documents où se trouve une série de positions et de commentaires qui sont des relations de pouvoir, d'exclusion ou d'inclusion. L'analyse de discours se concentre sur les énoncés qui ont la taille d'un groupe de mots ou de mots. Le discours est alors conçu comme un ensemble de données textuelles saisies à partir des conversations enregistrées sur bande audio lors des enquêtes et interviews sur terrain.

L'analyse est basée sur la répétition des mots dans l'ensemble des discours tenus ainsi que sur la corrélation existante entre chacun des mots ou groupe de mots. Une classification par ordre d'importance du nombre d'apparition des mots dans le texte permet le classement par ordre de priorité des facteurs.

Si les résultats de cette seconde partie de l'étude confirme le fait que l'aspect de participation dans le cadre du cycle de projet constitue la principale attente des OSC, alors l'hypothèse 2 selon que les organisations de la société civile œuvrant dans le cadre du développement rural cherchent à mieux être impliquées tout le long des processus de formulation, de réalisation et de suivi des projets, sera vérifiée.

**2.2.4 DEMARCHE DE VERIFICATION SPECIFIQUE A L'HYPOTHESE 3 :
« Les institutions et organismes œuvrant pour le développement rural proposent des programmes de renforcement de capacité aux organisations de la société civile pour affermir leurs partenariats avec eux ».**

Le tableau 5 présente un aperçu du processus suivi dans le cadre de la vérification de la troisième hypothèse de l'étude.

Tableau 4 : Méthode de vérification de la seconde hypothèse

Activités	Intrants	Traitements	Extrants
Enquête auprès des bailleurs	Liste des bailleurs du GBF-DR Tableau d'enquête	Envoi du tableau questionnaire par e-mail via SMB-DR	Tableau complété
Positionnement stratégique	Réponse des bailleurs	Somme des scores par bailleurs Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)	Graphe présentant la position stratégique de la FAO par rapport aux autres organisations internationales
Etude de corrélation	Tableau de contingence entre la somme des scores pour les appuis octroyés et des niveaux des collaborations	Test de corrélation	Niveau de corrélation entre les 2 variables

Source : Auteur, 2014

2.2.4.1 IDENTIFICATION DES ELEMENTS STRATEGIQUES DES PARTENARIATS ENTRE LES BAILLEURS ET LES OSC

Le concept de nouveau produit a été emprunté afin de déterminer la position stratégique de la FAO par rapport aux autres organismes membres du GBF-DR dans le cadre des relations et partenariats avec les OSC œuvrant dans le développement rural.

La combinaison des données sur les paramètres de partenariats entre les OSC et les autres organisations internationales œuvrant dans le cadre du développement rural à Madagascar a été réalisée grâce au tableau suivant :

Tableau 5 : Paramètres de partenariat entre OSC et organisations internationales

Organisations internationales	Appuis octroyés	Résultats de collaboration obtenus

Source : Auteur, 2014

L'appréciation des résultats de collaboration obtenus et des appuis octroyés pour chacun des organismes y compris la FAO s'est effectuée par scorification en attribuant 1 point par sous-paramètre tel que présenté dans la liste suivante :

- Les appuis octroyés ont été représentés par l'ensemble :
 - A. Renforcement de capacité
 - B. Plaidoyer pour un environnement favorable aux OSC
 - C. Appui budgétaire ou octroi de subventions
 - D. Appui technique (mapping, projet des OSC, bases de données, ...)
 - E. Appui à la création de forum, réseaux des OSC
 - F. Mise en relation avec d'autres partenaires potentiels (pays, organismes, ..)
- Les résultats obtenus des collaborations ont été constitués par l'ensemble :
 - I. Implication dans les cycles de projets
 - II. Participation aux réunions de réflexions stratégiques
 - III. Communication des OSC sur les partenariats avec les organisations internationales
 - IV. Echange d'informations
 - V. Prestation de service sur terrain / réalisation de projet
 - VI. Sensibilisation des populations bénéficiaires des projets (intermédiation, ...)

2.2.4.2 TABLEAU QUESTIONNAIRE

Un tableau questionnaire comportant des questions fermées (réponse par oui ou par non : caractères logiques 1 ou 0) a été conçu en vue collecter les réponses que peuvent procurer les différentes sources (Annexe 5). Le questionnaire a été rédigé en français. Il a été conçu en s'inspirant des questionnaires standards en la matière et en tenant compte du contexte du pays.

2.2.4.3 ETUDE DE LA CORRELATION ENTRE LES APPUIS OCTROYES ET LES RESULTATS DES COLLABORATION

Déterminer la corrélation entre 2 variables numériques revient à chercher à résumer la liaison qui existe entre les variables à l'aide d'une droite. Plus la qualité globale de représentation de la liaison entre nos variables par cette droite est bonne, et plus le coefficient de corrélation linéaire associé l'est également. Les 2 variables en questions sont X et Y représentant respectivement la somme des points de A à B et de I à VI (Annexe 4).

S'il s'avère que la majorité des organisations internationales se regroupent d'octroi d'appuis élevé et que le total de score obtenu pour le sous-paramètre renforcement de capacité est élevé pour l'ensemble de ces organisations, alors l'hypothèse 3 selon lequel les institutions et organismes œuvrant pour le développement rural proposent des programmes de renforcement de capacité aux organisations de la société civile pour affermir leurs partenariats avec eux, sera confirmée.

2.3 LIMITES DE L'ETUDE

➤ L'organisation des données disponibles a été très prenante en terme de durée car il s'agissait de décortiquer tous les types de contrat régissant les relations formelles entretenues par la FAO avec les organisations de la société civile (OSC) à Madagascar (lettre d'agrément, memorandum of understanding, ...etc.)

➤ Une des limites de l'étude est le fait que la totalité des OSC sont régies par l'ordonnance 60-133 et la loi 96-030, ce qui exclut les OSC telles les fondations et tous les types de syndicats ; alors que plusieurs d'entre eux interviennent au niveau du monde rural et dans les zones géographiques d'action de la FAO.

➤ Les demandes de rendez-vous ainsi que les demandes de remplissage des questionnaires envoyés via e-mail vers certaines personnes ressources ont nécessité plusieurs interventions, rappels et supplication avant d'avoir pu obtenir des réponses favorables ou non. Certaines de ces demandes sont demeurées sans réponse.

➤ Certaines données n'ont pu être utilisées dans le cadre de l'étude n'ayant pas obtenu l'autorisation de leur propriétaire (organisme, individu), ce qui a conduit à une révision et réorientation de la méthodologie, voire un recadrage de l'étude.

➤ Certaines données ont été retirées des éléments à considérer dans le cadre de l'étude car elles présentaient un niveau de fiabilité très faible. Nombreuses de ces données datant de plus de vingt-cinq ans, n'ont pas été actualisées et donc ne reflétaient plus la situation actuelle.

➤ Cette recherche mériterait d'être menée à une plus grande échelle à condition que la disponibilité et les ressources financières soient disponibles, mais également que les institutions clés soient enclines à collaborer pour une meilleure exploitation de leurs bases de données.

2.4 CHRONOGRAMME DE TRAVAIL

Le choix du sujet a été arrêté en début du second trimestre de l'année 2014, lors du lancement de l'initiative d'amélioration du partenariat avec les organisations de la société civile au sein de la FAO. Les trois premiers mois ont été consacrés à une bibliographie étendue, à l'établissement et à la création de relation avec les principaux acteurs de la société civile malgache en général et avec ceux des organisations de la société civile qui interviennent dans le cadre de tout type d'action pour le développement rural. Ces relations ont été tissées en majorité dans le cadre d'Ateliers, réunions, missions et autres événements ayant vu la participation de ces organisations.

Au terme de ce premier trimestre, la réflexion sur la manière de mener une étude qui contribue directement à l'établissement de la stratégie de partenariat entre les organisations de la société civile et la Représentation de la FAO à Madagascar a été entamée. Le tableau 6 présente le chronogramme de travail.

Tableau 6 : Chronogramme de travail

Mois	M				J				J				A				S				O				N				D							
Semaines	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tri des documents utiles																																				
Draft du protocole de recherche																																				
Création du répertoire des partenaires																																				
Création du répertoire des partenaires potentiels																																				
Recherche et consolidation des données de la FAO sur les partenariats avec la société civile sur 2 années																																				
Organisation des données																																				
Etablissement des questionnaires																																				
Demande de rendez-vous auprès des personnes ressources																																				
Envoi des questionnaires suivi d'appel pour accusé de réception																																				
Rencontre et interview des personnes ressources																																				
Saisie des interviews																																				
Traitement et analyse des données																																				
Rédaction du document de Mémoire																																				
Préparation de la soutenance																																				
Correction pour le document final																																				

Source : Auteur, 2014

3 RESULTATS

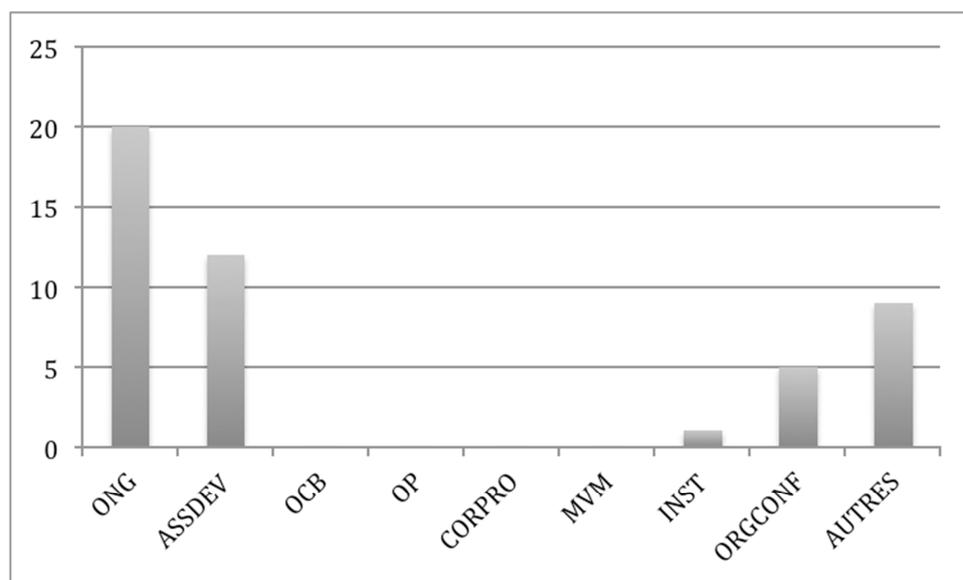
Cette partie du document présente, décrit et donne les interprétations des résultats obtenus des traitements de données. L'ensemble des données recueillies et utilisées dans le cadre des résultats sont compilées en annexe.

3.1 CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN PARTENARIAT AVEC LA FAO

Ce premier résultat se compose de deux graphes qui permettent d'identifier la fréquence de partenariat avec chaque type d'OSC suivant sa forme juridique et les termes de partenariat.

3.1.1 IMPORTANCE DES RELATIONS ENTRETENUES AVEC LA FAO PAR TYPE D'OSC

D'après le graphe 2, les ONG sont les plus nombreuses à passer des contrats avec la FAO, suivies des Associations qui œuvrent pour le développement et les organisations confessionnelles. Le caractère commun entre ces 3 sortes d'OSC est le fait que le principal objet de partenariat avec la FAO consiste en des prestations sur le terrain à destination des bénéficiaires des projets et programmes de développement.



ONG : ONG
 ASSDEV : Associations de développement
 OCB : Organisations communautaires de base,
 OP : Organisations paysannes
 CORPRO : Corporations professionnelles
 MVM : Mouvements
 INST : Sociétés savantes, académies, instituts...
 ORGCONF : Organisations confessionnelles
 AUTRES : Autres

Graphe 2 : Fréquence de partenariat avec chaque forme juridique d'OSC

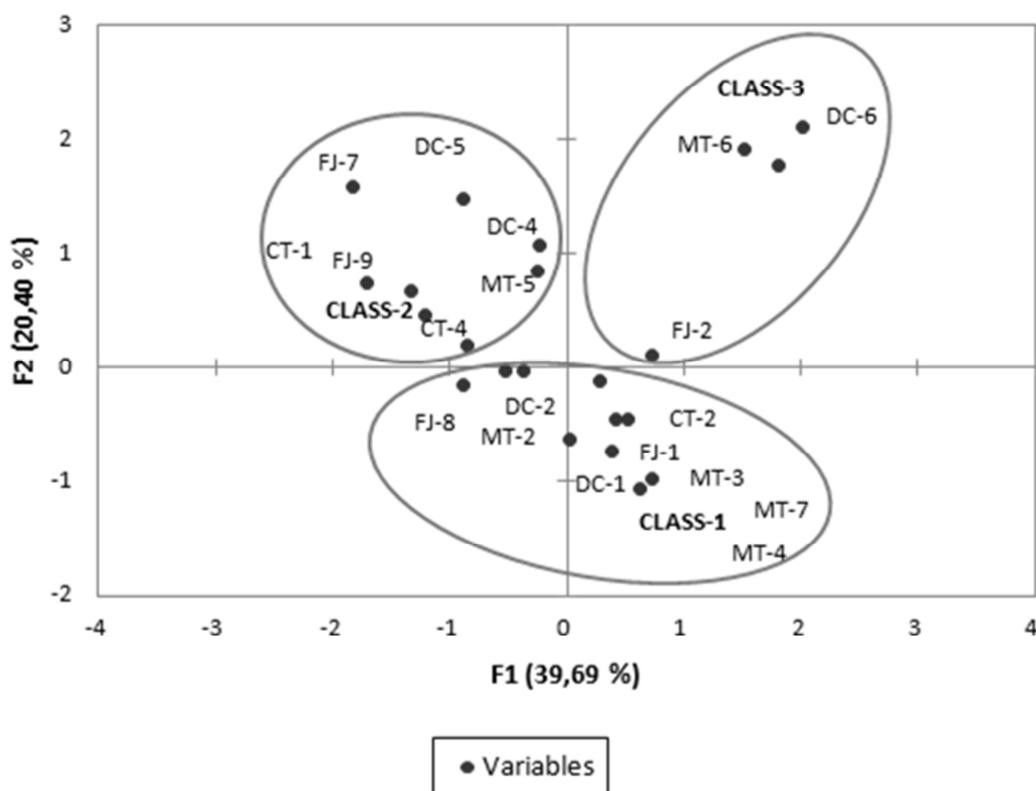
Source : Auteur, 2014

3.1.2 TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE EN PARTENARIAT AVEC LA FAO

La méthode par CAH a subdivisé les individus en trois classes bien distinctes ; l'affinage par AFD a retenu ces 3 classes :

- CLASS-1 : les partenaires les plus fréquents
- CLASS-2 : les partenaires moyennement fréquents
- CLASS-3 : les partenaires les moins fréquents.

Le graphe 3 résultant de l'ACM est présenté ci-suit :



FJ : Forme Juridique
 DC : Domaine de Collaboration
 CT : Contractualisation du partenariat
 MT : Contrepartie de la collaboration

Graphe 3 : Typologie des OSC en partenariat avec la FAO

Source : Auteur, 2014

Les caractéristiques de chacune des 3 classes sont distinctes, ainsi :

- les ONGs et organisations professionnelles collaborent plus dans le cadre de la mise en œuvre de programmes sur terrain, de partage de connaissance et de renforcement de capacité ; ceci est matérialisé en général par des Letters of Agreement ou (lettres d'accrément) LoA d'une contrepartie de types 1 à 2, voire de type 6.

- Les institutions de recherches et les organisations régies sous d'autres formes de statut juridique entretiennent des partenariats dans le cadre d'activités normatives ou d'utilisation de ressources de manière conjointe dans les situations d'urgence quand surviennent les catastrophes naturelles. Ces partenariats se font sous forme de Memorandum of understanding (MoU) ou protocole d'accord de type 3.
- Les associations se tournent plus dans les activités de sensibilisation et de communication surtout au niveau des bénéficiaires sur terrain au moyen de LoA d'une contrepartie de types 4 et 5.

3.2 FACTEURS D'INTERET DES OSC DANS LE CADRE DE PARTENARIATS POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

Cette seconde série de résultats identifie la teneur des discours de chaque responsable/membre d'OSC interviewé quant aux attentes des OSC dans le cadre de partenariats avec des organisations internationales intervenant dans le développement rural.

3.2.1 PARAMETRES SOULEVES DANS LES DISCOURS DES OSC

Les entretiens ont été généralement fructueux et ces différentes personnalités se sont montrées très coopératives, révélant ainsi l'importance de la société civile. Le traitement et la réduction des observations ont été effectués sur un total de 7 177 mots pour un ensemble de 16 personnes ayant répondu par l'affirmative aux demandes d'entretien pour interview sur les 42 personnes sollicitées (Annexe 4). Tous les mots dont l'itération est inférieure à 10 ont été éliminés, l'analyse a concerné 20 mots tels que présentés dans le tableau 7.

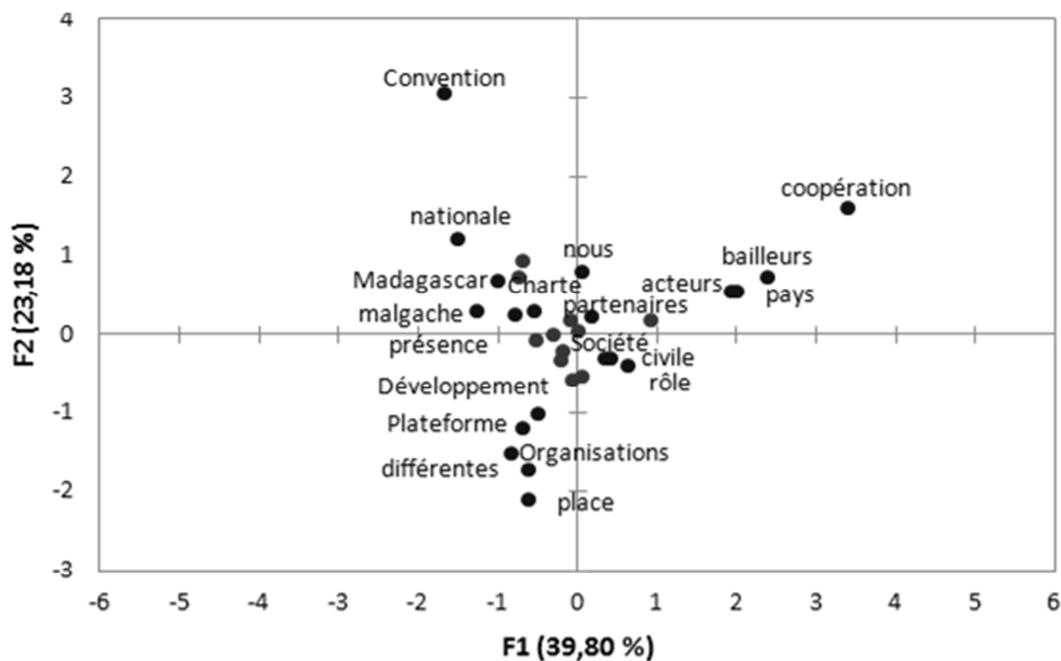
Tableau 7 : Tri du nombre d'itération des mots dans les discours

MOTS	TOTAL
Société	124
Civile	120
Nous	94
nationale	48
Plateforme	46
Madagascar	40
Développement	33
Acteurs	29
partenaires	26
Organisations	24
Convention	22
Pays	19
malgache	18
Place	18
différentes	14
Rôle	14
bailleurs	11
Charte	10
coopération	10
présence	10

Source : Auteur, 2014

3.2.2 IMPORTANCE DES PARAMETRES POUR L'ENSEMBLE DES ENQUETES

Le graphe 4 présente les résultats de l'analyse.



Graphe 4 : Graphe illustrant les attentes des OSC

Source : Auteur, 2014

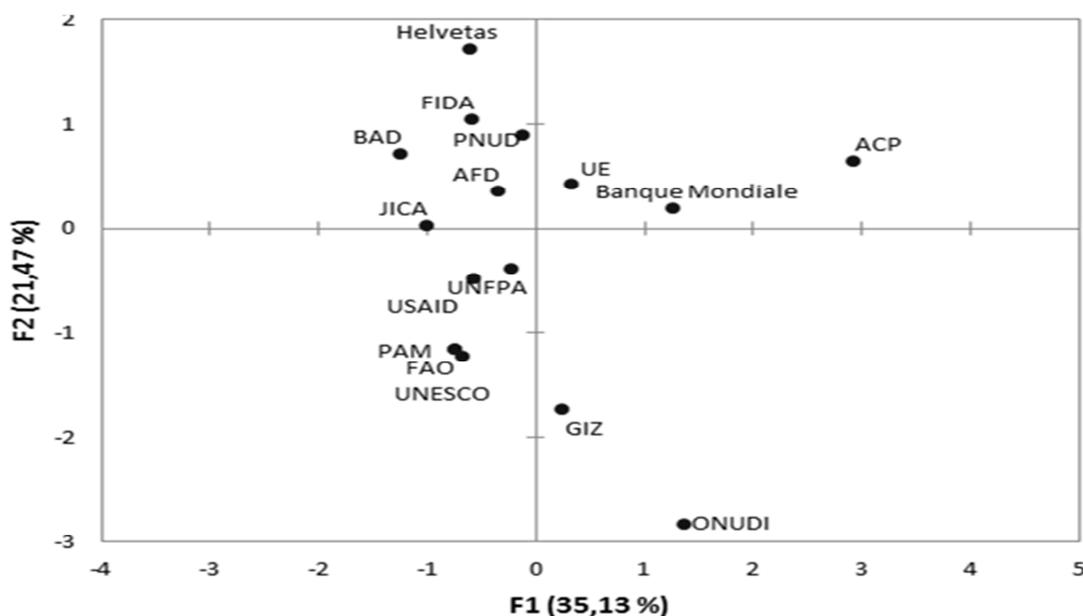
La proximité des mots par rapport à l'origine du graphe démontre leur importance dans le discours. Ainsi, les OSC sont solidaires (nous) entre eux (plateforme) et tiennent à marquer leur présence en tant qu'acteurs dans le cadre du développement du pays. Dans le cadre de leurs partenariats avec les bailleurs, les OSC veulent avoir des rôles bien définis et souhaitent que ces partenariats soient entamés par des documents tels que des chartes de coopération.

3.3 PERFORMANCE DES AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES DANS LE CADRE DE PARTENARIATS AVEC LA SOCIETE CIVILE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL A MADAGASCAR

Les derniers résultats déterminent la position stratégique de la FAO par rapport aux autres membres du GBF-DR en tenant compte des appuis octroyés en relation avec la qualité des résultats obtenus des collaborations.

3.3.1 POSITION STRATEGIQUE DE LA FAO

Le graphe 5 présente la position de la FAO par rapport aux autres organisations :



Graphique 5 : Position stratégique de la FAO par rapport aux autres organisations internationales dans le cadre de partenariats avec les OSC

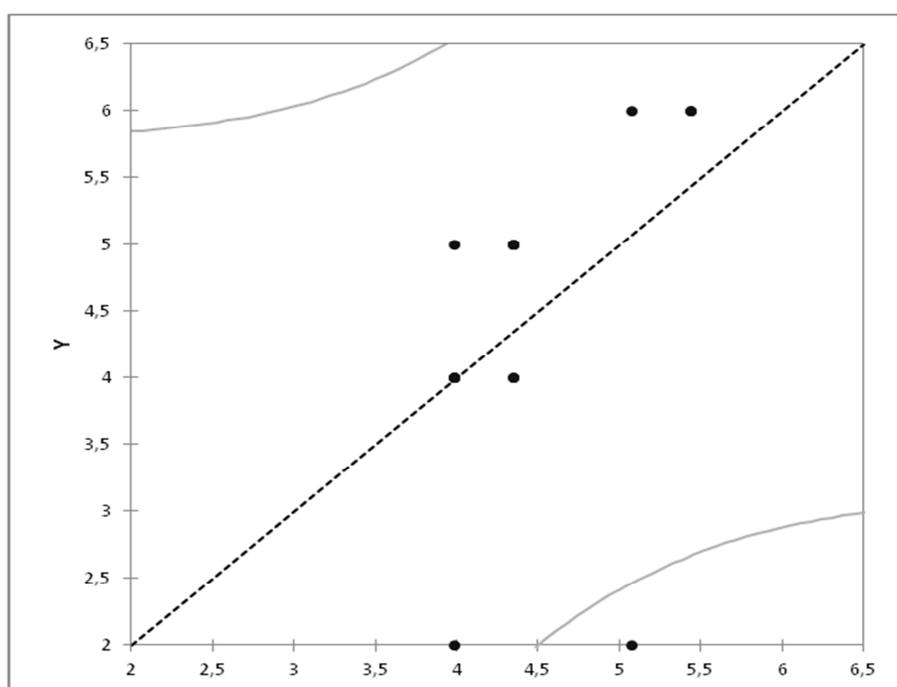
Source : Auteur, 2014

Le graphe 5 montre une position similaire de la FAO à d'autres organisations telles que le PAM, l'UNESCO, l'UNFPA caractérisés par la limitation de leur partenariat avec les OSC à la mise en œuvre pour la réussite des projets de développement sur terrain. Les

organisations comme l'UE, la Banque Mondiale s'impliquent plus dans les appuis aux OSC et obtiennent de meilleures contributions de leur part telles que des informations etc.

3.3.2 CORRELATION ENTRE LES APPUIS OCTROYES ET LES RESULTATS OBTENUS DES COLLABORATIONS

Les tests de corrélation sont utilisés pour mesurer la corrélation entre deux variables quantitatives, qualitatives ordinales, voire même binaires. Il est démontré dans les résultats du graphe 6 suivant que la performance dans le cadre des partenariats avec les OSC démontre de l'efficacité de la stratégie adoptée :



Graphe 6 : Corrélation entre les appuis octroyés et les résultats obtenus des collaborations

Source : Auteur, 2014

4 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 DISCUSSIONS

4.1.1 AVANTAGES MUTUELS DANS LE CADRE DES PARTENARIATS ENTRE LA FAO ET LES OSC

La FAO reconnaît aux organisations de la société civile les avantages comparatifs suivants : la capacité d'atteindre les pauvres et les populations vulnérables ; une capacité de mobilisation et de sensibilisation ; la représentativité de leurs réseaux élargis ; un rôle clé dans la gestion communautaire des ressources naturelles ; et leur connaissance du contexte local (FAO, 2013). Les critères de sélection des organisations de la société civile appelées à collaborer avec la FAO sont : leur expérience de collaboration avec d'autres institutions et acteurs dans le pays concerné, leurs compétences techniques et la portée de leurs activités dans les zones rurales. Le tableau 9 présente une liste des avantages que chaque partie peut tirer du partenariat :

Tableau 8 : Avantages des deux parties

Avantages pour la FAO	Avantages pour les OSC
<ul style="list-style-type: none"> - La participation aux débats de groupes vulnérables et isolés. - Une meilleure représentativité dans les débats et les discussions. - Une capacité de sensibilisation et de mobilisation renforcée. - Un meilleur rayonnement et des capacités complémentaires pour les activités menées sur le terrain, y compris le renforcement des capacités d'intervention d'urgence. - L'appropriation renforcée des politiques / stratégies éprouvées. - L'accès aux ressources (ressources humaines, ressources matérielles et connaissances) toujours amélioré. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'OSC bénéficie d'un accès à une tribune neutre pour les débats avec le secteur privé, les pays membres et d'autres parties prenantes. - Les opportunités de renforcement des capacités et d'accès aux informations et aux connaissances techniques et spécialisées dans des domaines clés liés à la sécurité alimentaire. - La possibilité de suggérer des points susceptibles d'être inscrits à l'ordre du jour des réunions de la FAO. - La FAO peut faciliter les débats et les échanges de vues entre les organisations de la société civile et les États membres à tous les niveaux.

Source : Auteur, 2014

Cette stratégie adoptée au niveau du Siège de la FAO représente les résultats d'études menées au niveau international et il apparaît que de nouvelles activités sont proposées pour mieux affermir les relations avec les OSC. Au niveau pays, les résultats ont montré que la plupart des OSC travaillant avec la FAO sont des ONG spécialisés (techniques) qui collaborent pour la réalisation d'une ligne d'activité dans le cadre d'un projet donné, sous forme de prestation de services. La première hypothèse de travail est vérifiée.

4.1.2 ROLES ET RESPONSABILITES DE LA SOCITE CIVILE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

4.1.2.1 PLACE DES OSC

Pour les OSC, leur intervention est définie par le fait que les collectivités locales doivent s'associer en partenariat avec les mouvements associatifs et les groupements communautaires pour la réalisation des projets de développement économique, éducatif, social et culturel (POMADE, 2009). Ainsi, pour permettre aux OSC de jouer pleinement leur rôle, leur responsabilisation dans tous les domaines de l'activité économique est apparue comme une condition nécessaire pour promouvoir un développement économique et social participatif à la base ; mais assez souvent, il y a confusion des responsabilités.

Ces organisations, dans leurs différentes composantes, jouent un rôle important tant au niveau national que local. Elles viennent en complément à l'action de l'Etat et des autres partenaires au développement. Elles ont pour missions essentielles de venir en aide aux populations pauvres vulnérables ou défavorisées pour le cas du développement rural à Madagascar, de défendre leurs opinions, leurs différences ou leur engagement. Elles participent au développement, selon leurs statuts, orientations et moyens. Les principaux rôles et responsabilités qu'elles peuvent jouer sont d'être :

- des animateurs de développement à la base qui organisent, informent et forment les populations pour leur pleine participation et responsabilisation dans les processus de développement socio-économique locaux ;
- des agents de développement, qui réalisent des projets, participent à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques aussi bien au niveau central que décentralisé ;
- des instruments d'éveil de conscience, d'intermédiation pour les populations auprès des autorités politiques, administratives, coutumières et des partenaires au développement ;

- elles ont aussi des rôles de régulateurs socioculturels. Ainsi, elles participent souvent au règlement de différends sociaux et à la recherche de la paix dans des conflits ou d'assistance en cas de catastrophes naturelles ;
- des sentinelles pour le contrôle citoyen de l'action publique, jouant un rôle de veille sur la gestion des affaires publiques.

Les OSC ont acquis une utilité sociale certaine qui en fait des acteurs incontournables des processus socio-économiques. Ainsi, elles ont droit de prendre part à la conduite des affaires publiques à tous les niveaux, sans discrimination (PNDL, 2011).

4.1.2.2 ANALYSE SWOT DES OSC

Il n'existe pas de système opérationnel de recensement des OSC qui permette d'avoir une vision globale, du fait d'un manque de consolidation des différents registres existants, de l'absence de système de vérification des déclarations des OSC (existence réelle, champs d'activité...) (MESTRE *et al.*, 2004). Une revue d'un ensemble diversifié d'OSC aboutit aux éléments de diagnostic suivant :

a. FORCES

Une société civile diversifiée et présente

Les OSC depuis près de 20 ans jouent un rôle déterminant dans la vie du pays, en particulier dans le retour et l'ancrage du système démocratique national. Ceci a contribué à la reconnaissance du rôle des OSC et à leur croissance exponentielle. Des OSC sont aujourd'hui présentes sur l'ensemble du territoire national et dans toutes les couches de la population (CVETEK, 2009).

Les acquis de certaines OSC

Une partie des OSC a permis d'atteindre des acquis indéniables (CONSOLO, 2013) :

- certaines organisations représentatives comme les organisations paysannes sont devenues des interlocuteurs incontournables et des acteurs essentiels du développement de leurs régions (mise en place et financement de services...),
- des OSC de défense des droits de l'homme et de promotion de la citoyenneté jouent un rôle d'interpellation des pouvoirs publics (bonne gouvernance, état de droit...) mais aussi des citoyens et des autorités traditionnelles (trafic d'enfants, excision...),

- des OSC féminines contribuent à améliorer la situation de la femme (vote du code de la famille, participation des femmes à la vie politique...),
- des OSC d'intermédiation offrent des services d'appui de qualité (vulgarisation agricole, soins de santé primaire...).

Une synergie de moyens, de compétences et d'expériences

La présence des OSC sur tout le territoire national se traduit par la présence dans la plupart des localités de moyens matériels (bureautique, moyens de déplacement...), de ressources humaines (animateurs, professionnels de différentes spécialisations, responsables expérimentés...) et d'un capital d'expériences qui constituent un potentiel fort en matière de dynamique locale (JOGUET, 2011).

b. FAIBLESSES

Un déficit d'identité et de clarification des domaines de compétences des OSC

Les OSC manquent de clarté sur leur nature et leur domaine de compétence. Elles ont tendance à multiplier les champs d'intervention et à adapter leur nature juridique en fonction des opportunités plus que sur la base de leur projet institutionnel (PARENTEAU, 2004).

De réels problèmes de gouvernance

Les OSC sont affectées par de graves problèmes de gouvernance interne sur les plans organisationnels (non renouvellement des responsables), financier (manque de transparence) et politique (mise sous contrôle des OSC par les partis). Ces problèmes de gouvernance au niveau des OSC de base se retrouvent amplifiés au niveau des organisations faîtières et des réseaux, contribuant parfois au discrédit de ces organisations, dont certaines fonctionnent sans réel mandat de leurs membres (NDIAYE, 2006).

Une capacité limitée de mise en œuvre des actions

Les OSC n'ont pas une capacité suffisante à mettre en œuvre des actions. Ceci s'explique par les problèmes de gouvernance, par la transformation des organisations d'intermédiation en prestataires bon marché des projets, par le manque de capacité des OSC à prendre des initiatives, par le fractionnisme entre les OSC conséquence des luttes de leadership et de concurrence pour l'accès au financement extérieur (PARENTEAU, 2004).

Une faible articulation entre les acteurs

Malgré le grand nombre de réseaux, plateformes, cadres de concertation... l'articulation entre les acteurs est très limitée. Il n'existe pas de mécanisme fonctionnel permettant ou favorisant l'articulation des OSC autour d'intérêts ou d'enjeux communs sur la même échelle spatiale ou sur un même secteur d'activité (SARE, 1995).

Une mauvaise de circulation de l'information

L'information apparaît comme un soutien marginal de l'action. Elle circule très mal entre les OSC elles-mêmes et entre les OSC et les autres organisations. En particulier, les OSC ont peu ou pas du tout d'information sur les politiques sectorielles, les orientations nationales (DSRP, Plan d'action, etc.) et les politiques internationales (NDIAYE, 2006).

Un manque de capacité prospective

La majorité des OSC est centrée sur la mise en œuvre d'actions, la résolution de problèmes, la gestion du quotidien, sans réelle réflexion sur l'avenir, sans définition de prospective et sans participation efficiente à la définition de politiques publiques locales ou nationales (PNUD, 2011).

c. OPPORTUNITES

Les évolutions des contextes nationaux et internationaux sont autant de potentialités qui s'expriment à différents niveaux :

La reconnaissance nationale et internationale du rôle des OSC

La doctrine actuelle des organisations internationales fait des OSC des interlocuteurs à part entière, incontournables pour les débats d'orientation comme pour la mise en œuvre des actions (PIROTTE, 2014).

La recomposition du rôle de l'Etat

Les processus de décentralisation, privatisation, recentrage de l'Etat sur ses fonctions régaliennes offrent aux OSC de nouveaux espaces de liberté et de nouvelles responsabilités dans l'articulation à redéfinir avec l'Etat, les collectivités territoriales et les acteurs économiques (TORDJMAN, 2012).

Les nouvelles attentes des citoyens

La dégradation puis la raréfaction de la présence des services de l'Etat amène les citoyens à se positionner comme demandeurs envers les OSC pour qu'elles assurent de nouveaux services en substitution ou en partage avec l'Etat (TORDJMAN, 2012).

d. MENACES

La reconnaissance de la légitimité des actions des OSC

Les activités de la société civile doivent nécessairement contrecarrer les agissements de certains segments de la sphère politique ou économique qui violent leur mission fondamentale consistant à veiller au respect de l'Homme et à pourvoir équitablement aux véritables besoins humains. Compte tenu du rôle légitime de la société civile qui est la conscientisation de la société pour un développement durable par le biais de la lutte contre la pauvreté et de la promotion des droits fondamentaux, et compte tenu des enquêtes menées, il est constaté que les organisations de la société civile dans leur renforcement structurel faillent à leur mission (ZUFFEREY, 2011).

Les alliances politiques

En laissant une ouverture à des couleurs politiques et/ou en agissant pour la préservation de leur propre intérêt, les organisations de la société civile s'enlisent dans des voies qui les affaiblissent qui ne leur permettent pas d'affirmer leur notoriété (ZUFFEREY, 2011).

Les dépendances financières aux aides étrangères

Faisant face au défi énorme de développement auquel Madagascar est astreint, les organisations de la société civile ont avoué être confrontées à un problème crucial de financement. Leurs activités ne peuvent être assurées librement sans contrainte préalable dans le cadre de leur mission faute d'une autonomie tant sur le plan financier que sur le plan sociopolitique en général. En conséquence, l'autonomie financière constitue l'une de leurs principales préoccupations. Depuis la fin de la guerre froide, des acteurs multilatéraux comme la Banque Mondiale, le FMI, le PNUD, l'Union Européenne sont désormais parties prenantes dans les différentes actions et activités rentrant dans le cadre de la lutte contre la pauvreté (TORDJMAN, 2012). Les différentes organisations de la société civile souhaitent toutes, bénéficier de financements importants extérieurs. Il est à remarquer qu'à travers les enquêtes menées, la création des organismes à but non lucratif, entre autres les ONG et les associations, repose essentiellement sur des considérations de financement extérieur. Ainsi, la motivation

de certains membres de certains organismes s'écarte de ce qui doit justifier la société civile ; leur motivation devient la recherche de profit. Mais tous ne sont pas dans ce lot même si leurs activités nécessitent énormément de budget. Néanmoins, le problème qui persiste est la dépendance vis-à-vis des bailleurs. Cependant, confronté à un pays marqué et affaibli par des crises cycliques, l'extérieur se repositionne sur l'engagement même de la société civile (TORDJMAN, 2012).

Cette dépendance économique vis-à-vis des financiers fait peser le doute sur la crédibilité des organisations de la société civile dans la mesure où leur capacité d'actions dépend de l'assiduité du financement des bailleurs. Etant donné l'instabilité politique à Madagascar, les bailleurs étrangers deviennent de plus en plus réticents à intervenir dans cette voie, d'où l'affaiblissement des acteurs de la société civile faisant entrave à la société civile elle-même (PNUD *et al.* 2011). Suivant ces rôles conférés aux OSC, les partenariats avec eux doivent aller bien au-delà de la prestation de services. Suivant les attentes identifiées dans le cadre des résultats obtenus, les organisations de la société civile œuvrant dans le cadre du développement rural tiennent à ce que leur rôle et leur place soient considérés dans le cadre de charte de coopération avec les bailleurs. La seconde hypothèse n'est pas vérifiée.

4.1.3 FACTEURS DE REUSSITE DES PARTENARIATS AVEC LES OSC

La notion de partenariat vise un modèle qui réunirait les acteurs du développement vers des objectifs communs et le partage des ressources et des responsabilités. Selon DEMERJIAN (2002), le partenariat fait référence à « une entente entre deux ou plusieurs parties de travailler en collaboration vers des objectifs communs, une entente qui inclurait (i) le partage du travail, des obligations et des responsabilités; (ii) l'investissement commun de ressources; (iii) le partage du risque; et (iv) des avantages réciproques. » (LAVERGNE, 2008).

4.1.3.1 FINANCEMENT DES PROJETS DES OSC

Travailler en collaboration avec les OSC et partager des valeurs communes présentent un certain nombre d'avantages pour améliorer la qualité de l'aide :

- En utilisant des mécanismes réactifs et de soutien de base, il est possible d'avoir accès à une richesse d'idées portant sur des façons efficaces et souvent novatrices de contribuer au développement. Les partenariats offrent des occasions de partager et d'adapter les meilleures pratiques avec ses partenaires (KFPE, 2014).
- Les OSC apportent souvent des ressources additionnelles, du savoir, de l'expertise et souvent des relations pérennes avec les communautés ou les organisations ciblées.

- Les OSC élargissent le champ d'action en permettant au partenaire de contribuer à des domaines ou des zones géographiques où il est peu présent ou lorsque la participation d'un intermédiaire indépendant est l'option à privilégier par rapport aux investissements de gouvernement à gouvernement comme dans des pays en crise ou fragilisés. Les OSC visent souvent les populations ou les secteurs qui peuvent être négligés par les gouvernements des pays en développement eux-mêmes, soit à cause de la distance, des ressources limitées, de la volonté politique ou des besoins spécialisés (KFPE, 2014).
- Les OSC sont mieux placées que les agences d'aide pour comprendre et répondre aux priorités, aux besoins et aux capacités des autres OSC. Alors que l'un des objectifs est de renforcer les OSC, les OSC intermédiaires sont mieux à même de comprendre les réalités institutionnelles des OSC visées par le renforcement grâce à leurs caractéristiques de solidarité et les valeurs et expériences qu'elles partagent (KFPE, 2014).
- Les OSC ont aussi été décrites comme étant un « pont indispensable » entre les plans de développement pour l'éradication de la pauvreté et les réalités vécues par les populations qui sont ultimement visées par les efforts d'aide (CCCI 2005, p.3). En appuyant les OSC dans ce rôle, l'on peut étudier d'autres façons de soutenir les pauvres. De plus, l'interaction directe avec les OSC permet de développer les programmes et mener des négociations de politiques avec les gouvernements hôtes en fonction des réalités locales.
- Les partenariats avec les OSC peuvent servir à améliorer la compréhension et l'engagement dans le développement. Dans les pays avancés, les OSC ont construit localement des groupes de soutien informés, engagés, croyant que leur pays devrait être plus présent dans le développement international et qui contribuent directement à la coopération pour le développement par l'apport de fonds, par du travail rémunéré et par du bénévolat. Dans ces pays, une longue tradition de partenariat avec les OSC leur permet d'accorder des fonds d'aide considérables à ces ententes de partenariat, évalué à environ 20 % du total des fonds disponibles en une année. Les OSC partenaires peuvent provenir du même pays ou des pays en développement ou bien ils peuvent être des OSC internationaux (LAVERGNE, 2008).
- La société civile peut être mobilisée en même temps que les parties prenantes (l'Administration dont les Collectivités Territoriales Décentralisées, le secteur privé dont les groupements et associations des professionnels exploitants, transformateurs, commerçants) au sein des réunions d'information, dans le cadre d'une mise en place de

structures ascendantes et participatives, au moyen d'outillage et de formation, etc. (TORDJMAN, 2012).

Au vu des éléments proposés dans le cadre de partenariat et de la manière de gérer les partenariats avec les OSC, mais également au vu des résultats obtenus en partie 3 du document montrant que l'implication des OSC dans le développement rural doit être pleinement soutenu par les organisations internationales et non pas seulement grâce à des renforcements de capacité, la dernière hypothèse est partiellement confirmée.

4.1.3.2 RECHERCHE DE LA COMPLEMENTARITE DES ACTIONS

En combinant les informations recueillies lors des entretiens et celles contenues dans les différents documents consultés, nous avons identifié et regroupé les raisons de l'implication des OSC dans la définition des politiques de développement comme suit :

a. SOUHAIT DE LA COMMUNAUTE DES BAILLEURS

Il s'agit du fait :

- Que les OSC soient impliquées dans la définition des politiques d'assistance aux pays : effectivement, les OSC, en particulier les OP, les ONG et associations de développement ainsi que les organisations des femmes sont d'authentiques représentations des populations ;
- Que les démarches participatives exigent la participation active, notamment des acteurs à la base en vue de les reproduire à l'échelle nationale ;
- Que les connaissances des ONG telles que les théories des avantages comparatifs transmises aux populations permettront à celles-ci de trouver leurs intérêts avec efficience pour mieux s'approprier du projet, alléger au maximum les préoccupations quotidiennes de la vie active au lieu et place des services publics ;
- Que les chefs des coopérations misent sur une réelle appropriation des politiques de développement par les acteurs à la base. La meilleure façon d'amener ces acteurs à s'approprier les politiques consiste justement à favoriser leur participation à l'élaboration desdites politiques. Cette participation va non seulement favoriser une adhésion des bénéficiaires mais aussi de permettre une meilleure exécution des actions programmées ;
- Que l'implication des OSC dans l'élaboration des politiques vise également à les permettre d'être bien informées afin qu'elles puissent assurer le suivi et le contrôle de la mise en œuvre des programmes selon toujours certains bailleurs rencontrés au cours de cette

enquête : ainsi les populations bien informées n'hésiteront plus à demander des comptes aux pouvoirs publics ;

- Que les donateurs puissent disposer des preuves que leurs aides aient été réellement utilisés pour la réalisation d'actions de développement. Il est impératif de prendre toutes les dispositions pour l'atteinte des objectifs fixés.

b. ATTENTES DES OSC

Voici quelques dispositions paradoxales aux souhaits des bailleurs de fonds : les bailleurs ne vont pas jusqu'au bout de leur logique en refusant le financement du volet institutionnel de l'organisation des OSC ; ils trouvent plutôt leur intérêt par des activités à cycle court avec des résultats très voyants susceptibles d'aboutir rapidement à des résultats quantifiables : tant de personnes alphabétisées, tant de crédits octroyés aux femmes, tant d'augmentation de production agricole, etc...

Une illustration de cette position du bailleur : une ONG affirme ne pouvoir s'impliquer dans l'élaboration des politiques s'ils ne disposent pas de cadres de haut niveau et compétent pour défendre leurs intérêts dans l'élaboration de ces politiques. Les bailleurs se doivent d'accompagner les OSC dans cette nouvelle action à travers le recrutement de nouvelles compétences et le renforcement des capacités de son personnel. Ces propos, bien que reflétant d'une manière globale l'opinion de nombreux responsables des OSC, sont toutefois à nuancer car tous les bailleurs n'ont pas adopté la même démarche pour le financement des OSC, certains bailleurs ont adopté des dispositions adéquates permettant d'accompagner les OSC dans le cadre d'une stratégie cohérente d'influence des politiques.

c. LES AVIS DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

Les responsables de l'Administration publique rencontrée de manière informelle refusent les réflexions selon lesquelles l'avenir du pays n'obéit pas à une quelconque injonction des bailleurs de fonds :

- L'Etat a déjà adopté des approches participatives dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une dizaine de projets de développement. L'implication des OSC dans sur les grandes questions de développement est en voie de devenir une tradition puisque étant déjà une pratique adoptée depuis les années quatre-vingt ;
- Par ailleurs, les différentes composantes de la société (communautés religieuses et coutumières, associations et ONG de développement, organisations de jeunes, de femmes,

mouvement syndical, l'administration publique, etc.) ont été presque systématiquement impliquées dans les réflexions sur les grandes questions d'ordre national ;

- Les responsables des institutions publiques reconnaissent que certains responsables des OSC ont des contributions très pertinentes. Il existe des OSC qui ont une réelle maîtrise des problématiques de développement et qui ont accumulé de fortes expériences sur le terrain. En les associant à la validation des politiques de développement, nous ne faisons que profiter de leur expérience et cela contribue à enrichir les documents de base grâce à leur contribution constructive.

Sans remettre en cause les propos des responsables publics, il faut se rendre à l'évidence de par leur pratique :

- que les bailleurs ont leurs exigences avant d'accorder leur financement à un projet donné ;
- que le recrutement des cadres « familiers » avec les pratiques d'un bailleur n'est pas fortuit ;
- que l'acceptation de l'implantation d'un bailleur dans certaines localités parle d'elle-même.

Toutefois, les débats s'ouvrent et continuent sur l'influence des bailleurs de fonds dans le financement du développement.

4.2 RECOMMANDATIONS

4.2.1 CHOIX DES OSC PARTENAIRES

4.2.1.1 IDENTIFICATION SUIVANT LES CLASSES D'OSC

Le choix des OSC, dans le cadre de l'amélioration de la stratégie de partenariat qui constitue l'objet de cette étude, inclut tous les acteurs non-étatiques qui entrent dans l'une des trois catégories : organisations à caractère associatif, organisations non gouvernementales et mouvements sociaux - et qui œuvrent dans des domaines touchant au mandat de la FAO. De par leur nature variée, il est extrêmement difficile de classer les organisations de la société civile dans des catégories distinctes et il est fort possible que des chevauchements se produisent (FAO, 2013). Un travail de mapping a déjà été réalisé dans le cadre de la PFNOSCM mais plusieurs OSC n'y figurent pas. Il serait intéressant pour toutes les organisations et autres acteurs du développement d'exploiter un tel outil pour bien asseoir leur choix de partenariat.

4.2.1.2 ENCOURAGEMENT DE LA STRUCTURATION DES OSC

Des accords formels impliquent une structure légale. Les plateformes de la société civile ou les organisations communautaires locales dépourvues de statut juridique devront chercher l'appui d'une organisation de la société civile légalement constituée si elles souhaitent signer un accord formel avec la FAO. Lorsque la collaboration est informelle, en particulier sur le terrain, avec les organisations communautaires locales, une des principales contributions de la FAO peut être précisément d'aider ces associations locales à officialiser leur existence [...]

Les cadres de programmation par pays seront le principal instrument utilisé pour mettre en œuvre la stratégie, assurer la liaison avec les représentants de la FAO au niveau national et les bureaux régionaux, et aider les pays à identifier les partenaires potentiels parmi les organisations locales (FAO, 2013). Une bonne connaissance des normes de la part des OSC pourrait renforcer leur capacité en vue de revendiquer un statut digne de leur mission d'intérêt général. Le fait que certaines OSC ne maîtrisent pas assez leur cadre juridique peut mettre en doute leur crédibilité car faisant partie de la société civile, elles se doivent d'être au courant de leurs propres droits et obligations en vue de mieux défendre leur promotion du bien-être social (PNUD et al. 2011).

4.2.1.3 RECHERCHE DE SYNERGIE

Aider à construire dans les pays une société civile pour un développement commun nécessite de rechercher une complémentarité et, de plus en plus, une synergie entre les différents partenaires d'un même pays. Les expériences et compétences spécifiques des uns et des autres peuvent ainsi être partagées, en tirant souvent parti du rôle médiateur, lequel permet de faciliter un dialogue et une concertation. Le travail pratique des uns peut être accompagné par les formations des autres, les réflexions s'enrichissent mutuellement entre chercheurs et acteurs de terrain, les revendications des uns, pas assez audibles, peuvent être portées par ceux qui se font plus entendre par le pouvoir... En fonction des organisations, le partenariat sera différent.

Dans certains cas, l'appui projet sera important parce que les partenaires sont encore peu expérimentés ou parce qu'ils travaillent dans des régions aux besoins spécifiques. Dans d'autres, le développement et la croissance de la structure associative, le changement d'échelle, peuvent exiger une attention particulière. Certaines structures, souvent les plus anciennes, ont étendu leur champ d'action à l'échelle nationale, régionale voire internationale. Fortes de leurs expériences et de leur taille, elles peuvent alors être porteuses de revendications et de propositions auprès des autorités nationales et internationales : ceci permet d'envisager un autre type d'accompagnement, voire une véritable alliance stratégique (JOGUET, 2011).

4.2.2 APPUIS AUX OSC PARTENAIRES ET PARTENAIRES POTENTIELS

4.2.2.1 APPUI A LA REORGANISATION DES OSC

Plus l'OSC parvient à s'organiser par elle-même et à se faire entendre, plus elle inspire confiance aux partenaires étrangers et à la population qui l'entoure, et par conséquent plus le rôle qu'elle peut jouer est important. (Convention nationale PFNOSCM, volume 2). De plus la redynamisation de tous les organes de suivi et d'évaluation des interventions à tous les niveaux en y incluant d'autres acteurs comme ceux la société civile notamment repose sur la redéfinition de leurs missions et leur réorganisation (PNDL, 2011).

Bien que les donateurs pensent souvent que les OSC sont principalement des partenaires du développement servant à réaliser des objectifs de développement précis, la société civile peut aussi être soutenue en tant que l'une des sphères de la société, dont la force peut évoluer dans le temps, un peu de la même façon dont le développement du Gouvernement ou du secteur privé d'un pays peut être soutenu (RANGEON, 2007).

4.2.2.2 PLAIDOYER POUR LA RECONNAISSANCE DES OSC DANS LE DEVELOPPEMENT

Un premier principe qui peut être proposé consiste à reconnaître l'importance des OSC en tant qu'acteurs du développement de plein droit, ce qui signifie qu'elles ont des programmes autonomes pour le changement qui méritent d'être soutenus de façon à compléter les rôles joués par le gouvernement et le secteur privé. Il est important de reconnaître aussi la spécificité de la société civile en tant que sphère sociale. Le gouvernement, le secteur privé et la société civile diffèrent de bien des façons dans leurs activités sociales et ce qui rend les programmes gouvernementaux efficaces (par exemple une meilleure planification et programmation) ne s'applique pas nécessairement au même degré au secteur privé (où la concurrence et les forces du marché sont importantes) ni à la société civile (où la grande diversité des points de vue et la place accordée à l'innovation ont une grande signification) (LAVERGNE *et al.*, 2006).

Selon l'expérience (LAVERGNE, 2008) une société civile solide est partie intégrante du développement démocratique, économique et social. Cette réalité est clairement établie par les garanties de liberté de pensée, de croyance, d'opinion, d'expression, d'organisation et d'association. Tous ces droits sont essentiels au succès d'une société démocratique où les gens doivent être libres de discuter de la politique sociale, critiquer les gouvernements et proposer leurs propres solutions aux problèmes. Cela est d'autant plus vrai avec la présence des OSC dans pratiquement toutes les communautés, offrant ainsi des services en complémentarité de ceux offerts par le gouvernement ou le secteur privé et représentant les efforts des gens pour s'organiser et élever leur voix collectivement sur des enjeux d'importance. Ainsi, alors que les OSC sont reconnues pour contribuer substantiellement à l'éradication de la pauvreté et au développement durable, leur renforcement peut aussi être vu comme un objectif de développement en lui-même.

4.2.2.3 APPUI A LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Bien que la sphère de la société civile ne puisse rivaliser avec le poids financier que possèdent les financiers ou le secteur privé, l'idéal pluraliste d'atteindre un équilibre dans l'engagement du gouvernement, du secteur privé et de la société civile pour le développement suggère un besoin de renforcer chacune des trois sphères. Il existe différentes façons d'investir pour le renforcement de la sphère de la société civile. Une possibilité est l'adoption d'une approche de développement des capacités dans toutes les initiatives soutenues, assurant ainsi que les interventions faites encourageront le développement des organisations et le

savoir par la pratique et assureront des résultats de développement. Ces résultats seront entre autres le renforcement de la société civile et des OSC, ce qui pourrait être considéré comme le premier objectif d'une initiative. L'intégration du développement des capacités est fortement ciblée dans les politiques actuelles relativement aux partenariats avec la société civile (SAXBY, 2003). Cette perspective de développement des capacités suppose que des résultats à long terme durables dépendent de l'existence d'une structure institutionnelle solide.

Le renforcement de la société civile dans cette optique se traduira dans la pratique par le renforcement individuel des OSC, quoique lorsque envisagé dans une perspective globale de la société civile comme l'un des trois piliers du développement, l'impact général escompté demeure sur la société civile en entier (CONSOLO, 2013).

Les ressources (PFNOSCM, 2006) pourront servir à :

- financer la réalisation des objectifs de l'OSC notamment par les affectations de fonds autonome à diverses actions spécifiques dans le cadre de l'objet social ;
- financer des enquêtes, des recherches, des études, des conférences, des colloques, des séminaires, des ateliers, des réunions, différentes manifestations et activités de nature socioéconomique, culturelle, artistique, artisanale, scientifique, technique...organisés pour la mise en œuvre de ses plans d'action, projets et programmes d'activité ;
- couvrir les frais administratifs, techniques et médiatiques de l'OSC ;
- financer toute autre activité servant les objectifs de l'OSC.

4.2.2.4 CREATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DES OSC

Une autre possibilité consiste à intervenir plus généralement afin d'encourager un environnement plus favorable aux OSC dans le pays. Cela pourrait prendre la forme de financement et de diplomatie afin de promouvoir les droits de la personne (d'assemblée, d'information et autres), le réseautage ou les assemblées, la formation par secteur ou le développement des capacités, les réformes réglementaires, la promotion de la philanthropie ou autres sources de financement, la consultation, etc. (LAVERGNE, 2008).

Il existe quelques domaines qui influencent significativement l'environnement favorable pour les OSC tel que :

- La promotion et la protection des droits d'expression, de réunion pacifique et d'association et d'accès à l'information ;

- La mise en vigueur, la réforme ou l'adoption des politiques précises relativement aux OSC (ex.: les lois sur les OSC/ONG, les règlements relatifs à l'impôt,...) ;
- L'élaboration de moyens formels pour faciliter le dialogue entre les OSC et le gouvernement, entre les OSC et les représentants élus et entre les OSC, les donateurs et les institutions multilatérales qui représentent les gouvernements ;
- Les campagnes de sensibilisation sur la contribution des OSC à la société et sur leur mérite
- L'élaboration de politiques incitatives de levée de fonds pour encourager le financement local, comme les banques et les entreprises du secteur privé.

4.2.2.5 SYSTEME DE SUBVENTION

Une autre option consisterait à verser des subventions non pas à des OSC individuelles (NDUWIMANA, 2004), mais à la société civile en tant qu'une des trois sphères de la société incluant notamment des efforts comme :

- des centres de ressource des OSC qui offrent des biens et des services tels que l'accessibilité aux ressources matérielles, à des ordinateurs et à la connexion Internet, à la formation et aux salles de conférence ainsi qu'aux forums d'échange et de collaboration ;
- l'autoréglementation des OSC dans le but d'un partage d'informations entre OSC ;
- les initiatives de surveillance par les pairs dans le but de partager des informations et d'acquérir un savoir commun ;
- le réseautage et les liens formels entre les acteurs de la société civile sur le plan local, régional, national et international.

4.2.2.6 RENFORCEMENT DE CAPACITES

Les potentialités à soutenir auprès des OSC peuvent être les suivantes :

- capacité d'observation, d'analyse, de communication, d'exécution, de suivi des interventions, de contrôle ;
- connaissance des ressources et activités liées, des potentialités réelles des sites exploités, du contenu des contrats, du montant des capitaux d'exploitation, des engagements volontaires ;
- audits financiers (entité indépendante) : transparence de la gestion des ressources ;
- structure d'observation et de suivi des exploitations : implication jusqu'au niveau des structures décentralisées de base ;
- veille (identifier et relater les situations, pratiques, faits qui nuisent à l'efficacité et à l'intégrité des systèmes ; analyser les différentes réglementations ; informer et

sensibiliser les acteurs clés et les institutions comme le Parlement ; favoriser l'accès des informations et des résultats d'analyse au grand public), interpellation (accroître la sensibilisation : impacts sociaux, économiques, politiques), mobilisation (accroître l'engagement des parties prenantes : éthique, intégrité, efficacité ; partager les informations) ;

- contribution à l'élaboration de stratégies ;
- communication intensive et diffusion large des informations ;
- coordination.

Au-delà de la coopération avec les autorités nationales et locales, les interventions des PTF doivent également reposer sur une forte participation de la société civile, dont le maillage, tant au niveau national qu'à la base, en fait un acteur essentiel du développement économique et social et du renforcement de la gouvernance. L'intervention des PTF [...] doit donc aussi contribuer au renforcement des capacités d'analyse, de mobilisation et d'action de la société civile afin qu'elle puisse jouer pleinement son rôle de contrôle citoyen (CNSC et al. 2013).

4.2.3 INVESTISSEMENT DANS LES PARTENARIATS

Les partenariats fructueux sont ceux dans lesquels différentes organisations œuvrent à la réalisation d'objectifs communs. Toutefois, la collaboration n'implique pas nécessairement que les parties partagent le même point de vue, la même vision ou les mêmes perspectives. Ce qui est important, c'est que les partenariats avec les organisations de la société civile soient fondés sur des principes mutuellement acceptés (FAO, 2013).

4.2.3.1 CONSIDERATION DE LA QUALITE DE PARTENAIRE

Le partenaire n'est pas le vecteur ou l'outil de projet. Il exerce en lui-même une fonction citoyenne, en tant qu'« acteur de transformation sociale », partie prenante de la construction d'États démocratiques et de droit. C'est à ce titre que son renforcement, sa consolidation institutionnelle, représentent une fin (JOGUET, 2011).

4.2.3.2 IMPLICATION DANS LES PROCESSUS D'AIDE

L'implication de la société civile dans l'élaboration des agendas de développement rural est fondamentale. Sa pertinence et son impact en dépendront. Il s'agit de déterminer avec la société civile, l'ensemble des acteurs publics et privés, au niveau national et local, en lien avec les autres partenaires techniques et financiers, la trajectoire pour atteindre les objectifs en la

précisant par des cibles et indicateurs adaptés aux capacités institutionnelles. Le suivi de l'agenda devrait, comme sa formulation, être effectué à deux niveaux, celui de la FAO et celui du pays, en veillant à l'association des sociétés civiles locales et des populations les plus vulnérables, ce qui permettrait de combiner une pression par les pairs et l'exigence de responsabilité locale (PIROTTE, 2014).

Une revue périodique permettrait d'évaluer régulièrement les avancées, d'actualiser si besoin l'agenda et de maintenir la mobilisation des acteurs. Ceci visant l'association de la société civile au processus décisionnel et au suivi des politiques publiques, avec une attention particulière au plus démunis. Une meilleure implication de la société civile dans le cadre de réunions régulières et dans des plateformes thématiques jouerait un rôle majeur pour mobiliser les acteurs du développement et relancer l'action des bailleurs, et permettra d'évaluer les progrès réalisés, et contribuera à sensibiliser et à mobiliser l'opinion publique. Cela offre aux sociétés civiles du pays un cadre de référence pour le suivi des politiques. En bref, l'objectif de tout programme de développement, incluant ceux en partenariats avec les OSC consiste en la réalisation de résultats de développement.

4.2.3.3 REDEVABILITE

Les OSC doivent composer avec une véritable toile de responsabilités notamment envers leurs donateurs, la société (leurs membres ou leurs donateurs plus particulièrement), leur conseil d'administration, leurs pairs et envers tous les individus et organisations avec qui elles travaillent ou représentent et qui constituent leurs principaux participants. Cela signifie les communautés et les individus qui seront ultimement les bénéficiaires de l'aide.

Les modèles de gestion axée sur les résultats s'avèrent plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés de manière à promouvoir la responsabilisation envers les principaux participants des OSC et lorsqu'ils prennent en considération la nature complexe et non linéaire du développement. La gestion axée sur les résultats est également plus efficace lorsqu'elle est accomplie de façon à reconnaître le développement en tant que processus et lorsqu'elle encourage l'apprentissage de sorte que les acquis sont appliqués dans la prise de décision et les programmes sont envisagés de manière itérative.

Pour un donateur, il s'avère également important de suivre et de collecter les résultats de ses partenaires des OSC et aussi de ses propres efforts pour renforcer la société civile de façon à montrer qu'ensemble cela permet d'arriver à des résultats qui ont de la valeur et un effet réel.

CONCLUSION

La réussite repose sur la solidité des partenariats. S'engager aux côtés des OSC est devenu une démarche fondamentale que la FAO initie depuis ces dernières années. Cette étude marque une étape de ce processus au niveau de Madagascar. Des changements significatifs dans la manière d'entretenir les partenariats avec les OSC vont être apportés à la stratégie. Il y donc eu lieu de remise en question importantes relatives à ce type de partenariat dans le cadre du contexte local. Le but de l'étude était d'apporter les améliorations nécessaires pour relever le niveau de qualité des partenariats de la FAO avec les OSC œuvrant dans le développement rural à Madagascar. La référence à plusieurs documents (dont plusieurs ont inspiré la réflexion dans le cadre de l'étude même si elles n'ont pas été citées dans le texte), ainsi que les rencontres et discussions menées auprès de quelques représentants des OSC, et des autres organisations internationales intervenant dans le développement rural ont permis d'identifier et de vérifier des hypothèses sur les éléments indispensables à une meilleure stratégie de partenariat.

Confrontée à l'épreuve des faits, la recherche a confirmé la première hypothèse, a infirmé la seconde et a partiellement vérifié la troisième tout en y apportant des éléments nouveaux. En effet, la majorité des partenariats entre la FAO et les organisations de la société civile à Madagascar sont des prestations de service de transfert de techniques agricoles dans le cadre des projets de développement mis en œuvre au niveau du terrain, les organisations de la société civile œuvrant dans le cadre du développement rural veulent que leur rôles soient compris et mentionnés dans les chartes de coopérations qui matérialiseraient leur partenariat, et les institutions et organismes œuvrant pour le développement rural ne proposent pas que des programmes de renforcement de capacité aux organisations de la société civile pour renforcer leurs partenariats avec eux mais les appuient sur d'autres aspects tels que leur fonctionnement, leur gestion, leur expansion et leur développement proprement dit ; ceci pour renforcer progressivement leur capacité, leur légitimité et leur indépendance.

Tout au long de cette étude, nous avons essayé d'observer du recul et de présenter les choses de manière « objective ». Cela n'a pas toujours été possible compte tenu de notre profession d'acteur de développement. Des biais ont certainement été involontairement introduits et nous espérons que d'autres études viendront corriger ces imperfections et étendre les recherches sur des OSC présentes au niveau des autres Régions du pays.

BIBLIOGRAPHIE

1. Banque Mondiale, Washington «Rural development and Bank policies», 1974
2. BARRY, Amadou, « Influence des organisations de la société civile sur les politiques de développement au Burkina-Faso : enjeux, dynamiques et perspectives », DEA Interuniversitaire en Développement, Environnement et Sociétés, Université de Liège, Université Catholique de Louvain, Facultés Universitaires Catholiques de Mons, Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux, janvier 2006, 101p.
3. BERGER, « Vers des partenariats renouvelés », Vers des partenariats renouvelés. Regards, comptes rendus, débats, Paris CCFD, 1995
4. BERNARDI, Bruno, « Société civile : recherches sur la genèse et l'actualité d'un concept », Séminaire Paris, 19 février 2008, 19p.
5. CNSC (Conseil National de la Société Civile du Mali) – FONGIM (Forum des ONG Internationales du Mali) – FOOSC (Forum des Organisations de Société Civile), « Vision et contribution de la société civile nationale et internationale pour la relance et le développement durable du Mali », mai 2013, 4p.
6. COLAS, Dominique, « Le Glaive et le fléau : Généalogie de la société civile », Ed. Grasse, Paris, 1992
7. CONSOLO, Olivier, « Efficacité du développement et de la société civile – instrumentalisation ou réelle avancée ? », juin 2013, 55p.
8. CVETEK Nina, DAIBER Friedel, « Qu'est-ce que la société civile ? », Université Heinrich Heine, Düsseldorf, 2009, 33p.
9. DEMERJIAN, Annie (2002). "Partnering in Support of International Development Initiatives: The INTOSAI Case Study." Ottawa: Consulting and Audit Canada.
10. DERMAGNE, Jacques, « Institutions et société civile », mars 2007, 9p.
11. Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats du Ministère des Affaires Etrangères de la République française, « Agenda du développement post-2015 _ Papier de position française élaboré en concertation avec la société civile », septembre 2013, 27p.
12. FAO, Rome, « Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec les organisations de la société civile », avril 2013, 17p
13. FERGUSON, Adam, « Essai Sur l'histoire de la Société Civile: V. 2 », University of Michigan Library, 2009

14. JOGUET, Vincent (AFD), “Le partenariat avec les sociétés civiles pour le développement », Edition Savoirs communs n°11, Février 2011, 88p.
15. LAVERGNE, Real and WOOD Jacqueline, “Aid Effectiveness and Non-State Partnerships: Analytical Considerations – Working Paper.” Ottawa, 2006.
16. LAVERGNE et WOOD. « La société civile et le développement », 15 janvier 2008, 26p.
17. MESTRE, Christophe et TOMETY Simon-Narcisse, « Etat des lieux de la situation de la société civile au Bénin et orientations pour le renforcement de ses capacités », CIEDEL France, octobre 2004, 122p.
18. NDUWIMANA, Françoise « Société civile africaine, enjeux et perspectives d’une prise de conscience », 2004, 37p.
19. PARENTEAU René, NGUYEN Quoc Thong « Le rôle de la société civile dans la gestion environnementale urbaine (Vietnam) », Université d’Architecture Hanoï, janvier 2004, 36p.
20. PELLETIER , Guy, « Le partenariat : du discours à l’action », Paru in *La Revue des Échanges* (AFIDES), Volume 14, n° 3, septembre 1997, dossier “Éducation et partenariat ”
21. PFNOSCM, « La convention nationale de la Société Civile, Volume I : Rapport général », Juin 2005, 63p.
22. PFNOSCM, « La convention nationale de la Société Civile, Volume II : Rapport thématique », Juin 2005, 62p.
23. PFNOSCM, « Statuts », octobre 2006, 13p
24. PIROTTE, Gautier, « La notion de société civile », Ed. La Découverte, Paris, 2007
25. PIROTTE, Gautier, « La notion de société civile dans les politiques et pratiques du développement », Maison des Sciences de l’Homme, mars 2014, 18p
26. PNUD et UCM (Université Catholique de Madagascar). “Détermination de l’indice de la société civile”, 2011, 48p.
27. POMADE, Adélie, « La société civile et le droit de l’environnement _ contribution à la réflexion sur les sources et la validité des normes juridiques », Thèse pour l’obtention du grade de Docteur en Droit privé, Ecole Doctorale des Sciences de l’Homme et de la Société, Université d’Orléans, 30 juin 2009, 633p.
28. Programme National de Développement Local (PNDL) du Sénégal, « Etude : Clarification des rôles et responsabilités des acteurs de la décentralisation », janvier 2011, 23p.
29. RANGEON, François, « Société civile : histoire d’un mot », Université d’Amiens, septembre 2007, 24p.

30. REZKI, Lounnas, Professionnel de recherche attaché à la Chaire management stratégique international Walter-J.-Somers, « Théorie des institutions et applications aux organisations », HEC Montréal Cahier de recherche N° 04-01, Février 2004
31. SARE, « Le partenariat en réseau local, un outil efficace de développement », in Vers des partenariats renouvelés. Regards, comptes rendus, débats, Paris, CCFD, 1995
32. SAXBY, John, “Capacity Development in CIDA’s Programming: Canadian Partnership Branch.” Ottawa, 2003.
33. UNESCO, « Le rôle des sciences sociales dans la planification du développement », 1970
34. ZUFFEREY, « Introduction à la Société civile et aux ONG », mars 2011, 17p.

WEBGRAPHIE

35. NDIAYE, Mamadou, « e-gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques », Institut des Sciences de l’Information, de la Communication (ISIC), Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3, 2006, http://www.osiris.sn//IMG/pdf/These_Mamadou_Ndiaye.pdf, visité le 11/08/2014.
36. Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries (KFPE), “Cooperating for success”, 2014, <http://www.kfpe.ch/projects/jeuneschercheurs/odjo.php>, visité le 12/12/2014.
37. TORDJMAN, Simon, « La démocratie par le bas : la société civile comme formule de démocratisation : l’exportation ambiguë d’une catégorie politique au sein de régimes autoritaires (Kirghizstan, Birmanie, Ouzbékistan) », 2012, <http://www.theses.fr/2012IEPP0013>, visité le 11/08/2014.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES	Pages
ANNEXE I : SOCIETE CIVILE	- 2 -
ANNEXE II : PRINCIPES DE PARTENARIAT	- 6 -
ANNEXE III : LES PARTENARIATS DE LA FAO AVEC LES OSC	- 7 -
ANNEXE IV : LISTE DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ENQUÊTEES.....	- 9 -
ANNEXE V : AUTRES REFERENCES CONSULTEES NON CITEES DANS LE TEXTE .-	10 -

ANNEXE I : SOCIETE CIVILE

I - DEFINITION CONSENSUELLE DE LA SOCIETE CIVILE

Dans la société, il y a 3 principaux acteurs, à savoir :

- La société publique
- Le secteur privé
- La société civile

La société civile (SC) est l'un des 3 principaux acteurs du développement au sein d'une société donnée, les deux autres étant l'Etat et le secteur privé. Plus spécifiquement, elle est l'ensemble des organisations volontaires, sans but lucratif, indépendantes vis-à-vis de la société étatique, de la société politique et du secteur privé, œuvrant au sein de et auprès des populations pour leur autopromotion sur le plan socio-économique, civique et culturel. Les organisations de la société civile rassemblent en leur sein plusieurs individus venant de différents horizons, de tendance religieuse et politique diverse, d'origine sociale et ethnique différente mais dont les objectifs communs consistent à œuvrer ensemble pour le bien-être des populations d'une ou de plusieurs localités, d'une ou de plusieurs régions, pour la sauvegarde et la promotion de l'intérêt collectif local ou national.

Les composantes de la société civile sont :

- les ONG et associations de développement
- les Organisations communautaires de base,
- les Organisations paysannes
- les Associations de femmes
- les Corporations professionnelles
- les chambres de commerce,
- les chambres de métiers,
- les ordres (avocats, juristes, médecins, architectes, ingénieurs, experts comptables ...)
- les Organisations des droits de l'homme
- les Associations culturelles et sportives
- les Mouvements de jeunesse
- les Sociétés savantes, académies, instituts...
- les Organisations confessionnelles
- les Syndicats (libres et autonomes)
- les organisations des handicapés

- les organisations des consommateurs
- les organisations du 3e âge, etc.
- les groupes qui poursuivent des objectifs exclusivement privés (familles, entreprises, etc.) n'appartiennent pas à la société civile, tout comme les partis politiques, les parlements ou les administrations étatiques. (Arenhövel, 2000)

II. LA VISION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE MALAGASY SUR ELLE-MÊME ET SUR MADAGASCAR (PNFNOSCM, 2005)

II.1 : Sur la Société civile malagasy

Devenir une Société civile forte, structurée, représentative, crédible, solidaire, interlocuteur incontournable des différents acteurs partenaires au niveau local, national et international.

II.2 : Sur Madagascar et son développement

Devenir :

- une nation libre et fière d'être elle-même
- pays jouissant d'une grande notoriété et d'une bonne image au plan régional et mondial
- pays bien gouverné où chaque citoyen connaît ses droits et assume ses devoirs
- pays incorruptible
- pays économiquement fort
- pays non endetté, comptant avant tout sur ses propres ressources multiples et non sur l'aide extérieure
- développement équilibré des différentes régions
- pays lettré où l'analphabétisme est éradiqué
- éducation et santé Pour Tous
- sécurité dans tous les domaines
- une nation bien informée
- respect et développement de l'identité culturelle et de la diversité régionale
- culture et langue malgache valorisées

III. LA MISSION DE LA SC

La société civile existe et œuvre en tant que pilier du système de bonne gouvernance (démocratie participative, Etat de droit, décentralisation, transparence, intégrité...) car il n'y a pas de Bonne Gouvernance sans une Société Civile forte, structurée et organisée, étroitement liée aux populations des différentes régions, notamment aux plus pauvres, et en tant que force

de proposition, d'alerte, d'interface entre les populations et les décideurs aux différents niveaux et dans les différents domaines pour l'existence effective d'une synergie et d'une coordination harmonisée entre les différents acteurs en vue du développement durable du pays

IV. LE BUT FONDAMENTAL

Le but ultime de la société civile est l'instauration d'un développement humain effectif et durable à Madagascar.

V – CADRE JURIDIQUE, (PNUD *et al.* 2011)

Les différentes sociétés civiles à Madagascar se sont inspirées essentiellement de deux textes : d'une part, la vieille ordonnance 60-133 du 3 octobre 1960 portant régime général des associations et, d'autre part, la prestigieuse loi 96-030 du 14 août 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar. Elles ont pour missions d'organiser, de sensibiliser et de renforcer les capacités des populations par des appuis techniques et méthodologiques dans l'exécution des plans et programmes locaux de développement

Elles fournissent un accompagnement pédagogique aux collectivités locales pour l'exercice des compétences transférées

Elles sont des partenaires des collectivités locales pour la réalisation des projets de développement économique, éducatif, social et culturel.

Accompagner au plan technique et méthodologique les collectivités locales dans la réalisation des activités de développement.

Faire de l'intermédiation financière pour le financement des projets, programmes et plans de développement au profit des populations organisées et des collectivités locales.

Encadrer les populations dans la formulation et la mise en œuvre des programmes de développement.

Appuyer et conseiller les collectivités locales dans l'exécution des actions locales de développement.

VI – INVENTAIRE DES OSC A MADAGASCAR

Le tableau 9 suivant présente une base de mapping de la société civile à Madagascar :

Tableau 9 : Statistique des thématiques des OSC sur les 22 Régions

Régions	Dévt. Rural et Foncier	Dévt. Economique	Droit Humain	Educacion et Culture	Environnement et Gestion des Ressources Naturelles	GENRE	Gouvernance	Protection SOCIAL	SANTE	E.A.U et Assainissement	Total GENERAL Région
Diana	19	18	4	11	20	45	2	10	7	0	136
Sava	25	15	2	6	15	68	2	32	10	1	176
Itasy	20	1	0	0	0	13	0	0	7	0	46
Analamanga	93	28	26	26	10	51	23	95	22	11	385
Vakinankaratra	61	2	1	3	1	23	0	0	11	1	103
Bongolava	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25
Sofia	27	1	0	0	0	43	0	3	2	0	66
Boeny	25	3	0	1	2	67	1	13	7	0	119
Betsiboka	7	0	0	1	0	28	1	0	3	0	41
Melaky	2	1	0	0	0	27	0	0	0	0	30
Alaotra Mangoro	83	32	0	21	38	28	1	27	10	0	238
Atsinanana	16	120	5	111	23	64	8	23	12	0	382
Analanjirifo	50	4	0	7	2	28	1	2	6	0	101
Amoron'iMania	95	29	10	12	19	23	1	8	9	0	207
Haute Mahatsiatra	45	16	0	3	0	42	0	9	10	0	125
Vatovavy Fitovinany	440	21	0	11	1	38	2	5	11	484	1013
Atsimo Atsinanana	31	1	1	3	6	23	2	1	10	0	78
Ihorombe	4	4	0	10	0	22	4	4	3	460	511
Menabe	300	18	5	12	10	33	5	9	6	356	753
Atsimo Andrefana	462	43	16	16	16	42	10	38	12	436	1090
Androy	32	19	1	7	0	23	4	6	11	2	105
Anosy	256	97	2	34	29	17	4	16	16	40	511
Total Madagascar Thématique	2100	473	73	295	190	750	69	309	185	1789	

Source : PFNOSCM, 2006

ANNEXE II : PRINCIPES DE PARTENARIAT

Principes mutuels

a) Un partenariat est une association volontaire d'acteurs partageant un intérêt commun. Il est fondé sur le respect mutuel et sur la reconnaissance des capacités de chacune des organisations impliquées, tient compte de leur avantage comparatif et de leurs connaissances respectives et ne compromet pas les points de vue, les opinions et la nature de l'un quelconque des partenaires.

b) Le respect des principes des Nations Unies, des droits de l'homme, de la dignité humaine, de l'égalité des sexes et, en particulier, de la réalisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le cadre de la sécurité alimentaire nationale.

Principes applicables aux organisations de la société civile, reconnus par la FAO

a) Autonomie et auto-organisation: une fois que l'accès à une tribune leur est accordé, les organisations de la société civile peuvent s'organiser de manière autonome et décider de la meilleure façon d'occuper les différents espaces de dialogue et d'exprimer leurs points de vue.

b) Consultations internes: les organisations de la société civile organiseront des consultations au sein des différents groupes d'intérêt qu'elles représentent afin de définir leur position et de désigner leurs représentants.

c) Délais suffisants: les organisations de la société civile ont besoin de suffisamment de temps pour relayer les informations pertinentes à leurs principaux bureaux et membres, et être ainsi en mesure d'établir et de présenter une position commune.

Principes applicables à la FAO, reconnus par la société civile

a) Composition et gouvernance de la FAO: la FAO est une organisation responsable devant ses États membres. De par sa nature même, l'Organisation est appelée à signer des accords et adopter des normes établies par d'autres institutions des Nations Unies et organismes intergouvernementaux.

b) Tribune neutre: la FAO peut fournir une tribune neutre de dialogue et de débat.

c) Organisation détentrice de connaissances: la FAO est une organisation détentrice de connaissances et non une institution de financement. Dans le cas d'un financement de l'Organisation en faveur d'une organisation de la société civile, les règles et règlements de la FAO sont applicables.

ANNEXE III : LES PARTENARIATS DE LA FAO AVEC LES OSC

Les données suivantes ont été directement codées car certaines informations n'ont pas été autorisées à être communiquées, alors qu'elles étaient nécessaires à l'étude. Il s'agit des partenariats avec des OSC contractés sur la période 2012-2013. Il est à noter que certains partenariats et certains organismes ne sont pas sur cette liste car n'ont pas été partagés à notre niveau.

Tableau 10 : Nombre de partenariats par forme juridique des OSC

FJ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nb	20	12	0	0	0	0	1	5	9

FJ : Forme Juridique

Nb : nombre

Source : Auteur, 2014

Tableau 11 : Liste codée des partenariats FAO-OSC de 2012 et 2013

N° de l'OSC	Forme juridique	Domaine de collaboration	Document de coopération	Contrepartie de collaboration
1	1	1	2	4
2	8	1	2	2
3	2	1	2	3
4	2	1	2	4
5	2	1	2	7
6	2	2	2	2
7	2	6	2	3
8	2	1	2	4
9	2	6	2	6
10	9	4	2	2
11	1	1	2	2
12	1	6	2	6
13	1	2	2	3
14	8	1	2	2
15	9	1	2	2
16	9	1	2	2
17	7	5	4	2
18	2	1	2	2
19	9	2	1	2
20	9	5	2	2
21	9	2	1	2
22	9	2	1	2
23	1	1	2	2
24	8	1	4	2
25	2	4	2	2
26	2	1	2	2
27	2	5	2	5
28	2	1	2	2
29	8	1	2	2
30	1	1	2	2
31	9	2	2	5
32	1	2	2	3
33	1	1	2	2
34	1	1	4	2
35	1	1	2	3
36	1	1	2	3
37	1	1	2	3
38	1	2	2	4
39	1	2	2	3
40	1	6	2	6
41	1	2	4	5
42	1	2	2	3
43	9	2	1	3
44	1	1	2	2
45	1	1	2	2
46	1	2	2	6
47	8	1	2	2

Source : FAO, 2014

ANNEXE IV : LISTE DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ENQUÊTEES

Le tableau 12 suivant présente les scores obtenus par chacune des organisations internationales dont les performances dans le cadre de partenariats avec les OSC sont comparées à celle de la FAO.

Tableau 12 : Liste de réponse des bailleurs de fonds GBF-DR

Organisations internationales	Résultats obtenus des collaborations						Appuis octroyés						Axe X	Axe Y	TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	A	B	C	D	E	F			
BAD	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	4	5
UE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	5	6	11
PNUD	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	4	6	10
UNESCO	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	4	5
UNFPA	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	5	7
Banque Mondiale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	5	6	11
ACP	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	4	2	6
USAID	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	2	5	7
GIZ	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2	4	6
AFD	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	5	6
Helvetas	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	2	4	6
FIDA	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	2	5	7
JICA	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	2	5	7
ONUDI	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	3
PAM	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4	5
FAO	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4	5

Source : SMB-DR, 2014

ANNEXE V : AUTRES REFERENCES CONSULTEES NON CITEES DANS LE TEXTE

- Présentation Powerpoint sur la Direction de l'Appui au Développement Local (DADL) du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local ;
- Guide pratique sur la maîtrise et la mobilisation des ressources financières des collectivités locales, UAEL ;
- Manuel du participant du « Programme de formation de base des élus locaux ». UEAL ;
- Guide de planification participative locale, MDCL, DADL, juillet 2010
- Projet de Développement Local Participatif en appui au Programme National de Développement Local, Février 2006, Banque Mondiale ;
- Note d'orientation : étude portant sur l'élaboration d'une charte de partenariat C.L/O.C.B - Ministère de la Famille, de la Sécurité Alimentaire, de l'Entrepreneuriat Féminin, de la Micro Finance et de la Petite Enfance – Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales ;
- Note d'orientation de la Formulation du document cadre de référence de la politique économique et sociale 2011-2015, Ministère de l'Economie et des Finances, avril 2010 ;
- Note méthodologique relative à l'étude portant sur l'évaluation des coûts des compétences transférées ;
- Rapport final de l'étude sur la définition du statut des OCB, Ministère de la Famille, de la Sécurité Alimentaire, de l'Entrepreneuriat Féminin, de la Micro Finance et de la Petite Enfance – Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales, octobre 2009 ;
- Le contrôle de légalité des actes des Collectivités Locales, Ismaïla Madior FALL, AFRILEX N°5 ;
- Pour une gestion locale plus efficace, démocratique et responsable des services et des ressources, DGL/Felo, Août 2004 ;
- Décentralisation, société civile, développement au Sénégal, Gudrun Lachenmann Université de Bielefeld, Faculté de Sociologie, République Fédérale d'Allemagne, 2006 ;
- Consultations citoyennes de Thiès sur la bonne gouvernance, 2008.

TABLE DES MATIERES	Pages
REMERCIEMENTS.....	i
RESUME.....	ii
ABSTRACT.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES GRAPHES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES POUR LES TRAITEMENTS DE DONNEES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION.....	1
1 ETAT DE L'ART ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 SOCIETE CIVILE.....	5
1.2 PARTENARIAT.....	5
1.3 THEORIE DES INSTITUTIONS ET THEORIE DES ORGANISATIONS.....	6
1.4 DEVELOPPEMENT RURAL.....	7
2 MATERIELS ET METHODES.....	8
2.1 MATERIELS.....	8
2.1.1 JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET.....	8
2.1.2 JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'ORGANISME.....	9
2.1.3 JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA ZONE D'ETUDE.....	9
2.1.4 OUTILS DES TRAITEMENT ET D'ANALYSE DE DONNEES.....	9
2.2 METHODES.....	10
2.2.1 DEMARCHES COMMUNES AUX HYPOTHESES.....	10
2.2.1.1 RECHERCHES DOCUMENTAIRES ET SYNTHSE BIBLIOGRAPHIQUE.....	10
2.2.1.2 COLLECTE DES DONNEES.....	10
2.2.1.3 APUREMENT, SAISIE ET ORGANISATION DES DONNEES.....	11
2.2.2 DEMARCHE DE VERIFICATION SPECIFIQUE A L'HYPOTHESE 1 : « La majorité des partenariats entre la FAO et les organisations de la société civile à Madagascar sont des prestations de service de transfert de techniques agricoles dans le cadre des projets de développement mis en œuvre au niveau du terrain ».....	11
2.2.2.1 IDENTIFICATION DU TYPE D'OSC ENTREtenant DES RELATIONS LES PLUS FREQUENTES AVEC LA FAO.....	12
2.2.2.2 TYPOLOGIE DES OSC EN PARTENARIAT AVEC LA FAO.....	12
a. IDENTIFICATION DES VARIABLES.....	12
b. ANALYSE DES CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES.....	13

2.2.3	DEMARCHE DE VERIFICATION SPECIFIQUE A L'HYPOTHESE 2 : « Les organisations de la société civile œuvrant dans le cadre du développement rural cherchent à mieux être impliquées tout le long des processus de formulation, de réalisation et de suivi des projets ».....	14
2.2.3.1	ECHANTILLONNAGE.....	14
2.2.3.2	INTERVIEW DES MEMBRES / RESPONSABLES D'OSC.....	15
2.2.3.3	ANALYSE DE DISCOURS	16
2.2.4	DEMARCHE DE VERIFICATION SPECIFIQUE A L'HYPOTHESE 3 : « Les institutions et organismes œuvrant pour le développement rural proposent des programmes de renforcement de capacité aux organisations de la société civile pour affermir leurs partenariats avec eux ».....	17
2.2.4.1	IDENTIFICATION DES ELEMENTS STRATEGIQUES DES PARTENARIATS ENTRE LES BAILLEURS ET LES OSC.....	17
2.2.4.2	TABLEAU QUESTIONNAIRE	18
2.2.4.3	ETUDE DE LA CORRELATION ENTRE LES APPUIS OCTROYES ET LES RESULTATS DES COLLABORATION.....	18
2.3	LIMITES DE L'ETUDE.....	19
2.4	CHRONOGRAMME DE TRAVAIL.....	20
3	RESULTATS.....	22
3.1	CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE EN PARTENARIAT AVEC LA FAO	22
3.1.1	IMPORTANCE DES RELATIONS ENTRETENUES AVEC LA FAO PAR TYPE D'OSC.....	22
3.1.2	TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE EN PARTENARIAT AVEC LA FAO	23
3.2	FACTEURS D'INTERET DES OSC DANS LE CADRE DE PARTENARIATS POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL.....	24
3.2.1	PARAMETRES SOULEVES DANS LES DISCOURS DES OSC.....	24
3.2.2	IMPORTANCE DES PARAMETRES POUR L'ENSEMBLE DES ENQUETES.....	25
3.3	PERFORMANCE DES AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES DANS LE CADRE DE PARTENARIATS AVEC LA SOCIETE CIVILE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL A MADAGASCAR	26
3.3.1	POSITION STRATEGIQUE DE LA FAO.....	26
3.3.2	CORRELATION ENTRE LES APPUIS OCTROYES ET LES RESULTATS OBTENUS DES COLLABORATIONS	27
4	DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	28
4.1	DISCUSSIONS.....	28

4.1.1	AVANTAGES MUTUELS DANS LE CADRE DES PARTENARIATS ENTRE LA FAO ET LES OSC.....	28
4.1.2	ROLES ET RESPONSABILITES DE LA SOCITE CIVILE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL.....	29
4.1.2.1	PLACE DES OSC	29
4.1.2.2	ANALYSE SWOT DES OSC	30
a.	FORCES.....	30
b.	FAIBLESSES.....	31
c.	OPPORTUNITES	32
d.	MENACES	33
4.1.3	FACTEURS DE REUSSITE DES PARTENARIATS AVEC LES OSC	34
4.1.3.1	FINANCEMENT DES PROJETS DES OSC.....	34
4.1.3.2	RECHERCHE DE LA COMPLEMENTARITE DES ACTIONS	36
a.	SOUHAIT DE LA COMMUNAUTE DES BAILLEURS	36
b.	ATTENTES DES OSC	37
c.	LES AVIS DE LA PUISSANCE PUBLIQUE.....	37
4.2	RECOMMANDATIONS.....	39
4.2.1	CHOIX DES OSC PARTENAIRES.....	39
4.2.1.1	IDENTIFICATION SUIVANT LES CLASSES D’OSC.....	39
4.2.1.2	ENCOURAGEMENT DE LA STRUCTURATION DES OSC.....	39
4.2.1.3	RECHERCHE DE SYNERGIE.....	40
4.2.2	APPUIS AUX OSC PARTENAIRES ET PARTENAIRES POTENTIELS	40
4.2.2.1	APPUI A LA REORGANISATION DES OSC.....	40
4.2.2.2	PLAIDOYER POUR LA RECONNAISSANCE DES OSC DANS LE DEVELOPPEMENT	41
4.2.2.3	APPUI A LA MOBILISATION DE RESSOURCES	41
4.2.2.4	CREATION D’UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DES OSC	42
4.2.2.5	SYSTEME DE SUBVENTION	43
4.2.2.6	RENFORCEMENT DE CAPACITES	43
4.2.3	INVESTISSEMENT DANS LES PARTENARIATS.....	44
4.2.3.1	CONSIDERATION DE LA QUALITE DE PARTENAIRE	44
4.2.3.2	IMPLICATION DANS LES PROCESSUS D’AIDE.....	44
4.2.3.3	REDEVABILITE	45
	CONCLUSION.....	46
	BIBLIOGRAPHIE	47
	WEBGRAPHIE	49
	ANNEXES	- 1 -
	LISTE DES ANNEXES.....	- 1 -