

Coopérer aujourd'hui n° 57

► Pierre-Yves Le Meur (Gret)

Cedac & Gret : histoire d'un partenariat

Points de vue et perspectives

Le partenariat entre ONG du Nord et du Sud est très valorisé. Mais le terme « partenariat » est vague et recouvre une large diversité de pratiques.

L'asymétrie entre les deux partenaires est souvent très forte. Les ONG du Nord peuvent-elles appuyer l'émergence et la consolidation d'ONG du Sud réellement autonomes ? Analysant l'histoire de dix ans de partenariat entre le Gret et le Cedac, ONG française et cambodgienne travaillant ensemble sur le développement rural au Cambodge, ce texte met en lumière de nombreux enseignements sur le partenariat et le développement de capacités.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

La collection « Coopérer aujourd'hui » est dirigée par Philippe Lavigne Delville.

► Derniers titres parus

n° 53. « Prendre au sérieux les pratiques des développeurs : une étape nécessaire de l'analyse critique des interventions des ONG ? » (Philippe Lavigne Delville [Gret], Gret/Direction scientifique, août 2007, 30 pages).

n° 54. « Pauvreté, citoyenneté et participation. Quatre positions dans le débat sur les modalités d'organisation de la 'participation des habitants' dans les quartiers d'habitat social » (Marion Carrel, Université Lille 3 [GRACC], Gret/Direction scientifique, septembre 2007, 20 pages).

n° 55. « Entrepreneurs politiques ou agents de développement. Entre résistance et consentement, l'histoire d'une ONG du Madhya Pradesh, Inde » (Vasudha Chhotray [University of East Anglia], Gret/Direction scientifique, novembre 2007, 27 pages).

n° 56. « Valoriser la dimension interculturelle dans le management des projets de coopération. Leçons d'expériences franco-vietnamiennes » (Sylvie Chevrier [Université Paris-Est], Gret/Direction scientifique, novembre 2007, 33 pages).

Groupe de recherche et d'échanges technologiques
Campus du Jardin tropical, 45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne Cedex, France
Tél. : 33 (0)1 70 91 92 00. Fax : 33 (0)1 70 91 92 01.
gret@gret.org - <http://www.gret.org>

Centre d'études et de développement agricole cambodgien
119 Street 257 Teuk Laak Khan Tuol Kork
POB: 1118 Phnom Penh, Cambodia
Tél. : 855 (0) 12 887 966. Fax : 855 (0) 23 885 146.
cedac@online.com.kh - <http://www.cedac.org.kh>

Sommaire

AVANT-PROPOS	3
I. INTRODUCTION	5
II. CONTEXTE ET METHODES D'ENQUETE	6
1. Analyse historique, état des lieux ou prospective ?	6
2. Stratégie d'enquête	7
III. LA RENCONTRE DE TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES ET INSTITUTIONNELLES.....	8
1. Côté GRET : intervention au Cambodge et appui aux opérateurs intermédiaires	8
1.1 Le GRET au Cambodge : entre développement rural et formation agricole	9
1.2 L'appui aux opérateurs du Sud	10
2. Vers la création du CEDAC.....	12
2.1 Enjeux et points de vue	12
2.2 Processus de création du CEDAC : leadership individuel et réflexion collective.....	14
IV. CROISSANCE ET AUTONOMISATION RAPIDES DU CEDAC (1998/2004)	16
1. Croissance et crises de croissance	16
2. Les orientations stratégiques du CEDAC	18
V. ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT GRET-CEDAC	19
1. Évolutions des textes stratégiques et accords de partenariats.....	19
2. Des relations de travail diversifiées avec le GRET	21
3. Différencier les acteurs du partenariat.....	21
VI. PERSPECTIVES : PERENNITE DU CEDAC ET/OU DU PARTENARIAT	23
1. Les deux pôles du binôme	23
1.1 Le GRET et le GRET au Cambodge.....	23
1.2 Le CEDAC : croissance et positionnement.....	24
2. Le partenariat : semblables ou complémentaires ?	26
2.1 Une relation allant du « vertical » à l'« horizontal » ?.....	26
2.2 Partenariat et autonomie	27
ANNEXE : PERSONNES INTERVIEWEES ET DOCUMENTS CONSULTES	31

Avant-propos

Ce document analyse l'histoire d'un partenariat de 10 ans entre le GRET, une ONG professionnelle française de développement, et le CEDAC, une ONG cambodgienne, œuvrant toutes les deux dans le domaine du développement rural au Cambodge. Les partenariats entre ONG du Nord et du Sud sont très valorisés. Ils sont supposés permettre une collaboration sur un pied d'égalité. Ils sont considérés à la fois comme un moyen de garantir la pertinence des projets des ONG du Nord, et comme un moyen de construire les capacités nationales et de renforcer la société civile dans les pays du Sud. Pour les bailleurs de fonds, c'est aussi une manière de recourir à une expertise à moindre coût.

La plupart des ONG affirment que le partenariat est au cœur de leur stratégie. Mais le terme « partenariat » est assez vague et il cache une grande diversité de pratiques. La réalité est, dans bien des cas, moins séduisante que le discours. L'asymétrie entre les deux partenaires est souvent très forte. Les ONG du Nord cherchent parfois à garder le contrôle sur les ressources ou les stratégies et méthodes ; elles construisent souvent les projets à leur dimension et pour leurs compétences et affirment ensuite que leur partenaire n'est pas en mesure de les mettre en œuvre seul. Les ONG du Sud quant à elles contestent souvent cette dépendance, même lorsqu'elles n'ont pas encore développé les compétences en question. Concurrence, jalousies et instrumentation mutuelle peuvent aussi être de la partie. Il est encore plus difficile de construire une relation équilibrée lorsque le partenaire du Sud est né de l'initiative d'une ONG du Nord.

Le CEDAC est né, sinon en partie d'un programme du GRET au Cambodge, du moins avec un fort appui initial du GRET. Le GRET a commencé à travailler au Cambodge dans le domaine du développement rural et de la microfinance dès le début des années 1990, avant même la restauration de la paix dans le pays. Au milieu des années 1990, alors que le GRET menait une réflexion interne sur le partenariat, l'idée s'imposa qu'une ONG de développement et de recherche cambodgienne serait très utile aux paysans et aux professionnels du développement rural du pays. Le personnel du GRET rencontra le Dr Yang Saing Koma, qui enseignait à cette époque à l'Université royale d'agronomie et qui réfléchissait à la création d'une telle organisation. Le GRET décida alors d'appuyer ce projet.

Dix ans et plusieurs projets communs plus tard, le CEDAC employait près de 100 salariés. Il était devenu la principale ONG de recherche et de développement rural au Cambodge et s'était entouré d'un large ensemble de partenaires techniques et financiers. Si le CEDAC avait été initialement sous-contractant des projets du GRET, la plupart des projets communs étaient alors réalisés en consortium. Pour certains d'entre eux, la contribution du GRET se limitait à une assistance technique. Si les deux organisations partageaient la même vision quant à l'importance du développement rural et de l'agriculture familiale, leur relation n'en était pas moins faite de vifs débats et controverses. Restait-il de l'espace pour une collaboration ? Sur quels aspects ?

Au moment où se négociait une troisième convention de partenariat, Christian Castellanet (alors responsable du programme de développement rural au GRET) avança qu'il serait utile de mener une discussion approfondie sur les perspectives et stratégies du GRET et du CEDAC. De cette discussion émergea l'idée d'écrire l'histoire du partenariat ; les nouveaux venus du GRET et la majorité de la jeune génération du CEDAC ne la connaissaient pas. L'histoire est vite oubliée mais elle aide à comprendre le présent. Le Dr Yang Saing Koma soutint cette idée ; il était important pour lui de partager cette histoire avec son personnel. En outre, il nous semblait à tous que l'histoire de ce partenariat, avec ses bons et ses mauvais côtés, offrait des enseignements intéressants.

Nous avons demandé à Pierre-Yves Le Meur, anthropologue nouvellement recruté au GRET, de travailler sur le récit de cette histoire. Il a lu les documents existants et interrogé les acteurs passés et présents des deux organisations. Il a semblé important de confier ce travail à un quasi « outsider », de façon à ce que chacun puisse exprimer son opinion, y compris sur les points de désaccord ou de conflit. Plusieurs versions de ce texte ont été mises en circulation et discutées, jusqu'à obtenir une version finale pleinement partagée par les deux parties.

Nous sommes heureux de publier aujourd'hui cette histoire, qui offre de sains enseignements en matière de partenariat et de renforcement des capacités. Notre 3^{ème} convention de partenariat est maintenant signée, le CEDAC compte désormais 200 employés et une nouvelle étape de notre relation commence.

Dr Yang Saing Koma,
Président du CEDAC.

Yves Le Bars,
Président du GRET.

CEDAC & GRET : histoire d'un partenariat

Points de vue et perspectives

Pierre-Yves LE MEUR (GRET)

I. INTRODUCTION

Le CEDAC, Centre d'études et de développement agricole cambodgien, est né en 1997 avec l'appui du GRET. Le partenariat entre le GRET et le CEDAC peut sembler exemplaire, d'une part du point de vue du GRET puisqu'il a fait l'objet d'une formalisation contractuelle et d'échanges réguliers entre les instances de direction des deux associations, d'autre part du point de vue du paysage développementaliste cambodgien, puisqu'il apparaît comme l'un des rares cas où une ONG pleinement cambodgienne a réussi à se développer et à atteindre une autonomie rapidement, tout en étant reconnue comme leader dans son champ de compétences (l'agriculture). Ceci étant, la formulation qui précède n'est pas symétrique : qu'en est-il exactement du point de vue du CEDAC ? Quels sont ses objectifs à court et moyen termes, en termes institutionnels et aussi de programmation et orientation politique ? Le terme de « partenariat » rend-il bien compte de la relation entretenue avec le GRET ? Quels sont les éventuels points de désaccords, d'insatisfaction ou de frustration ?

Lors d'une évaluation conjointe récente (Schnuriger, 2004), les deux parties sont tombées d'accord sur le fait que ce partenariat désormais « d'égal à égal » n'était pas suffisamment mis en valeur vis-à-vis des partenaires et des bailleurs de fonds en particulier. Par ailleurs, les protagonistes changent (de manière différente au GRET et au CEDAC, et pas nécessairement au même rythme), ceux qui étaient moteurs au démarrage ne sont plus forcément encore au GRET, et il est important, d'une part, de ne pas perdre la mémoire de ce processus (au-delà des textes produits à différents moments en fonction d'objectifs stratégiques), d'autre part, de prendre en compte ces dynamiques pour comprendre des évolutions qui n'ont pas été nécessairement anticipées ni vécues comme telles.

L'objectif de ce texte – dont l'idée initiale est de Christian Castellanet qui a rédigé une première version des termes de références que nous avons ensuite revue ensemble – est un objectif de capitalisation, et ce dans les deux sens du terme : il s'agit d'une part de faire un état des lieux, une analyse critique de l'histoire de ce partenariat prenant en compte les points de vue des acteurs concernés, d'autre part d'utiliser ce « capital » dans un but de rendre ce partenariat plus visible – faisant donc le pari d'un bilan globalement positif pour les deux parties prenantes –, d'amélioration de ce qui doit l'être, et aussi de prospection, quant aux orientations stratégiques.

La combinaison des deux objectifs ne va bien sûr pas de soi et la première partie de ce texte s'attachera à présenter et analyser les conditions de ce travail et en particulier les enjeux méthodologiques. Dans un second temps, je retracerai l'histoire (et la préhistoire) de la création du CEDAC et du partenariat avec le GRET dans le contexte de l'histoire cambodgienne récente, avant de m'intéresser à la phase de croissance et d'autonomisation du CEDAC dans la troisième partie. Une quatrième partie analysera la nature des coopérations actuelles et leurs points forts et faibles, du point de vue des deux partenaires, après avoir analysé les modes de formalisation (accords et conventions) qui ont jalonné la relation entre les deux partenaires. On prendra en compte les divergences éventuelles de vue au sein de chaque organisme, ces divergences pouvant avoir trait au passé (le récit de l'origine de cette coopération), au présent (son fonctionnement et ses éventuels dysfonctionnements) et au futur (les choix stratégiques et l'avenir de cette collaboration). Dans la quatrième partie, le contenu et l'utilité de la formalisation mise en place seront évalués. On essaiera surtout de porter un jugement sur l'impact global et les perspectives de cette coopération pour chaque partenaire, avec une visée plus générale quant aux modalités et à l'effectivité des partenariats Nord-Sud dans l'univers des ONG.

Il faut noter ici que cette étude est intervenue alors que le second accord de partenariat entre le GRET et le CEDAC arrivait à son terme et que des discussions étaient engagées afin de définir les modalités futures de l'alliance entre les deux organisations. Ce texte est publié plus tard, alors qu'une nouvelle convention a été signée par le directeur du CEDAC et le président du GRET en juillet 2007.

Dernier point à mentionner dans cette introduction, cette étude s'inscrit dans la poursuite d'une réflexion continue au GRET sur le partenariat et le renforcement institutionnels, pivots de notre travail au quotidien dans le développement (GRET, 1997 ; Castellanet, 2000 ; Broutin, 2000 ; Broutin et Castellanet, 2000). Je tiens à remercier toutes les personnes interrogées, en particulier Christian Castellanet, à qui revient l'idée de ce travail et qui m'a fourni beaucoup d'informations.

II. CONTEXTE ET METHODES D'ENQUETE

1. Analyse historique, état des lieux ou prospective ?

Cette enquête a en quelque sorte des objectifs historiques tournés vers l'avenir. La question importante, si l'on se penche sur les termes de références, est celle de la pondération entre analyse historique, évaluation de la situation et entreprise prospective. Pour Daniel Neu, un retour à l'histoire n'est ici pas très pertinent : selon lui, cela a été fait mille fois et les choses sont claires et faciles à résumer... Pourtant, à la lecture des nombreux textes qui émaillent cette histoire, on s'aperçoit que manque une vue globale, rendant compte dans la durée de cette histoire particulière. Notre propos est donc de revenir sur la trajectoire de ce partenariat en évitant, dans la mesure du possible, les redondances avec les textes déjà écrits sur le thème (le monde des ONG est très dévoreur de papier). Il s'agit – cela a été dit en introduction – d'un travail de capitalisation dont les objectifs sont hybrides, entre regard critique, volonté pragmatique d'améliorer les choses et présentation à usage externe d'une histoire jugée, semble-t-il, positive par ses protagonistes.

La pondération entre objectifs et publics est intrinsèque au contexte de l'enquête, dans la mesure où les choix effectués en la matière vont nécessairement influencer sur la manière d'envisager, si ce n'est l'enquête elle-même, du moins la forme donnée à la présentation des résultats. Si la capitalisation consiste à passer « de l'expérience à la connaissance partageable » (selon le point de vue de P. de Zutter cité par Villeval et Lavigne Delville, 2004 : 2), la question de ce que l'on souhaite partager – et avec qui – est alors centrale. Les termes de références initialement rédigés montrent bien la difficulté :

« Il s'agit de réaliser un texte de capitalisation sur ce partenariat qui soit à la fois lucide et critique, mais puisse également être diffusé auprès des partenaires pour renforcer notre image dans le monde associatif et auprès des bailleurs, au Cambodge en particulier. On court évidemment le risque (si la critique était trop sévère) de ne pas pouvoir utiliser le texte en l'état auprès des bailleurs. Par ailleurs, il faudra arriver à un consensus avec nos collègues du CEDAC sur ces constats. Nous faisons le pari qu'ils se sentent suffisamment sûrs d'eux et confiants pour accepter de jouer le jeu sans trop de réserves ».

Nous allons voir comment ces tensions se résolvent dans le cours de l'enquête et de sa retranscription. La stratégie d'investigation adoptée, décrite dans la section qui suit, donne des premiers éléments de réponse.

2. Stratégie d'enquête

Une des bases de cette étude est constituée par les nombreux documents écrits depuis (et avant) la fondation du CEDAC. Or ces documents, qui relèvent de la littérature grise, n'avaient pas pour vocation (ou du moins pour objectif principal) de retracer l'histoire du CEDAC et de sa relation avec le GRET en tant que telle. Celle-ci est donc à documenter ou, du moins, à mettre en perspective de manière un peu plus distanciée. D'où le parti pris de recourir à des entretiens approfondis avec les protagonistes de l'histoire, y compris certains de ceux qui, sans appartenir à aucune des deux organisations, y ont joué un rôle et exprimé des vues parfois discordantes.

Les entretiens menés auprès des membres du CEDAC ont généré des questions, contradictions, hypothèses, qui ont pu nécessiter un retour auprès d'interlocuteurs du GRET, selon la logique itérative de l'enquête qualitative. Il était également très important d'avoir le point de vue des membres du GRET en poste au Cambodge, sachant que les relations entre le siège et les pays constituent un enjeu très actuel pour cette association.

Les enquêtes ethnographiques combinent, selon des proportions variables, entretiens et observations participantes, auxquels s'ajoutent des techniques de recensions plus ciblées mobilisées en fonction des besoins de l'étude. Dans le cas présent, le contexte de l'enquête présente la particularité d'être relativement saturé d'écrits : notes, propositions, prises de position, rapports de missions, textes d'accords, émaillent ces années de partenariat. Les statuts et objectifs de ces textes sont très hétérogènes – de l'informel (points de vue) au formel (accords-cadres et conventions de partenariat), en passant par des comptes-rendus de réunions et des évaluations externes – et leurs auteurs, pas toujours mentionnés, parfois difficiles à identifier (question récurrente de « l'autorat » dans le champ du développement). L'usage de ces écrits doit donc nécessairement s'accompagner d'un regard critique : ils nous disent non pas « la » vérité mais une vérité circonstancielle, située, partielle et partiale, dépendante d'objectifs spécifiques. Les entretiens permettent de discuter et d'en mettre en perspective les contextes de production, éventuellement les agendas cachés. Les décalages éventuels entre littérature grise et mémoire

orale sont alors autant des éléments de contexte conditionnant l'enquête qu'un thème d'étude en soi.

Dernier élément de méthode, la position de deux responsables de l'enquête par rapport aux objets étudiés, qui renvoie à la problématique de l'observation participante (qui est plus une posture heuristique qu'une méthode d'enquête). Christian Castellonet est entré tôt dans le processus qui a conduit au partenariat avec le CEDAC et il a joué dans l'étude un rôle plutôt en retrait d'informateur clé. Ma situation m'a mis doublement en position d'observation participante. D'une part, je travaille au GRET depuis peu (mai 2003) et cette appartenance récente me donne accès à la vie quotidienne de la maison, et plus particulièrement du pôle EDR dont je suis membre, ainsi que Christian, et m'amène à participer aux discussions, formelles ou informelles, sur les programmes cambodgiens gérés au niveau de ce pôle. D'autre part, je suis impliqué dans certaines de ces activités, en particulier le programme européen INCO RURBASIE sur la gestion partagée et durable des espaces agricoles et naturels à la périphérie des centres urbains (Cambodge, Vietnam) (2002-2005), et l'étude sur les transactions foncières en milieu rural financée par le SCAC dans le cadre du FSP d'appui à la politique agricole cambodgienne (2004-2005). Ces deux programmes impliquent également le CEDAC comme partenaire et responsable du volet « Changement d'échelle et conditions d'un développement spatial équilibré » pour le premier, comme maître d'œuvre pour le second dans lequel j'interviens pour le GRET en appui méthodologique. Le fait de travailler avec le CEDAC m'a placé dans une position d'observation participante tout en me donnant des occasions (pour 2005) d'entretiens approfondis. Après la diffusion d'un premier draft et de sa traduction, réussir à organiser une réunion à Phnom Penh avec tous les acteurs a pris beaucoup de temps. Cette réunion était néanmoins nécessaire pour permettre une discussion approfondie du texte et pour finaliser une version partagée par tous.

III. LA RENCONTRE DE TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES ET INSTITUTIONNELLES

La création du CEDAC ne résulte pas de l'exécution achevée d'un projet planifié. Ce n'est pas non plus un pur hasard historique. On y trouve une combinaison variable de stratégies et de bricolages institutionnels ainsi que la rencontre de trajectoires individuelles dont on va voir qu'elles jouent un rôle important dans l'histoire. On pourrait même avancer que cette histoire particulière nous permet de faire progresser la réflexion sur l'incorporation de la dimension individuelle – en particulier relative aux formes du leadership – à l'analyse, dimension très largement occultée de la littérature grise, alors même qu'elle est bien connue des agents de développement, ceux-là mêmes qui écrivent cette littérature souvent un peu désincarnée.

1. Côté GRET : intervention au Cambodge et appui aux opérateurs intermédiaires

Du point de vue du GRET, deux domaines, partiellement autonomes l'un par rapport à l'autre, sont à explorer pour comprendre la genèse et la forme du partenariat avec le CEDAC. Il s'agit d'une part d'une réflexion générale sur le soutien d'opérateurs partenaires au Sud, d'autre part de l'histoire spécifique de l'intervention du GRET au Cambodge, qui elle-même peut se décliner en une série de trajectoires individuelles particulières.

Je ne vais pas refaire ici l'historique de l'intervention du GRET au Cambodge, mais en retirer un certain nombre d'éléments significatifs par rapport à la trajectoire de partenariat qui nous intéresse ici (voir en particulier Perrin, 1997). On va notamment voir que l'idée du partenariat avec une institution de type ONG, indépendante par rapport à l'université et plus largement à l'État, a peu à peu émergé de la confrontation des actions et points de vue du GRET avec ceux des autres acteurs engagés dans le jeu, alors que le principe de l'appui à la création d'une unité de recherche agricole avait été émis très tôt.

1.1 Le GRET au Cambodge : entre développement rural et formation agricole

L'arrivée du GRET au Cambodge date de 1988 à un moment charnière de l'histoire du pays, alors que les Vietnamiens qui avaient expulsé les Khmers rouges se désengagent et que les coopérations bi- et multilatérales ne sont pas encore présentes¹. Cette arrivée se fait en la personne de François Grünewald, basé depuis 1983 à Bangkok et ayant effectué plusieurs missions au Cambodge pour les Nations Unies pendant cette période, qui travaillera pour le GRET de 1988 à 1991 au Cambodge. En l'absence de représentations diplomatiques occidentales, les ONG telles que le GRET sont perçues par le gouvernement français et les cadres cambodgiens francophones comme des intermédiaires permettant des renouer des liens.

Le premier programme du GRET est le projet « Appui à l'agriculture cambodgienne » (AAC). Comprenant trois composantes (appui aux économies familiales, amélioration de la traction animale et de l'hydraulique villageoise, création d'un laboratoire de sciences du sol), ce programme envisage déjà, et ce sur demande cambodgienne, de créer une petite unité de recherche sur l'agriculture et les systèmes agraires, jouant un rôle d'observatoire des transformations en cours et de formation. Le projet AAC était financé par le CCFD, le GRET étant opérateur. Les points de vue des deux organisations sont rapidement entrés en contradiction, le CCFD étant *a priori* contre le financement d'organisations du Nord et trouvant qu'il y avait trop d'assistance technique². La collaboration s'arrête en 1994, alors qu'un second projet, « Techniques agricoles et développement du Cambodge », était en cours (TADC, 1992-1995), toujours centré sur de petites actions de développement, une meilleure connaissance de l'agriculture cambodgienne et la formation de techniciens nationaux. Selon Pierre Daubert, le débat principal entre le GRET et le CCFD (Christian Schmid) concernait la possibilité d'assurer une autonomie côté cambodgien. Or, le partenaire local était le ministère de l'Agriculture et il n'existait pas d'ONG nationales, d'où, selon le GRET, le caractère irréaliste de la position du CCFD qui, de son côté, juge celle du GRET « trop élitiste, pas assez 'ONG', trop recherche et pas assez 'développement', trop autocentrée et pas assez 'partenariat' »³. Après le départ du CCFD, c'est la Coopération française, par le biais de l'AUPELF-UREF, qui reprend la main. Les relations avec le GRET qui, en quelque sorte, se fait déposséder de la maîtrise d'ouvrage et devient « sous-traitant », se dégradent et la tension remonte relativement « haut » dans la hiérarchie de la Coopération française, vers des enjeux qui, selon Marc Dufumier, dépassent ce seul conflit et renvoient à des conflits politiques internes à la droite française avant les élections présidentielles de 1995 (rivalité Chirac/Balladur).

Pendant ce temps, deux actions menées par le GRET sur une base sectorielle se sont engagées sur la voie de l'autonomisation en transformant leurs équipes en organisations cambodgiennes. Dans le domaine de l'hydraulique villageoise, l'équipe « Puits et pompes » du GRET a ainsi

¹ Sur la période vietnamienne, voir en particulier Slocumb, 2003.

² Cf. interviews avec Pierre Daubert et Didier Pillot.

³ Texte de Pierre Daubert de février 1997, « Le projet Cambodge va vers ses dix ans. Parlons d'avenir » en annexe au rapport d'Anne Perrin (1997 : 34-42).

donné naissance à deux organisations différenciées par leur base géographique, l'ACAPE et l'AKDEP, dotées chacune d'un statut propre. L'équipe « Crédit » évolue vers la création d'une institution financière spécialisée, EMT.

Parallèlement aux actions de développement agricole, la question de la relation à l'Université royale agronomique Chamcar Daung (URA) se pose. Pour Didier Pillot qui a suivi le dossier Cambodge pratiquement depuis le début, le GRET en est rapidement venu à l'idée de passer à la formation agronomique, sur la base d'une idée, répandue à l'époque, de décloisonner une formation souvent très disciplinaire, de sortir les étudiants des salles de cours et de les amener sur le terrain pour qu'ils y prennent conscience de la complexité des réalités agricoles et du caractère composite du travail et des savoirs paysans. Cette approche, visant à lier recherche, développement et formation (RFD) a été expérimentée à cette époque par le GRET dans de nombreux pays (Haïti, Petites Antilles, Brésil, Éthiopie, Tanzanie...). Dans le cas du Cambodge, le manque criant de cadres nationaux, de publications et de références techniques agronomiques cambodgiennes rendait d'autant plus nécessaire un appui à l'Université qui était alors en reconstruction après sa fermeture par les Khmers Rouges, suivie d'une longue période de « soviétisation » des enseignants. Dès 1990/1991, une première intervention à l'URA est « bricolée », avec une première mission de Didier Pillot et l'accueil d'enseignants cambodgiens en France (*cf.* l'aide-mémoire qu'il rédige en 1990) : c'est l'URFAP (Unité de recherche formation sur l'agriculture paysanne).

Les premiers résultats sont très décevants. Pour Pierre Daubert, il s'agissait de prolonger les actions de recherche et de formation avec le personnel du ministère de l'Agriculture (MAFF) et de l'URA (qui dépend du MAFF), mais aucune dynamique n'émerge, le sujet n'est pas vu comme une priorité par les Cambodgiens. On en est resté au plan du concept, sans passage à une phase opérationnelle. Michel Bouy, zootechnicien détaché par VSF sur le projet, partage ce point de vue, soulignant que l'URFAP est une idée intéressante mais qu'il n'y a eu aucune concrétisation en 1992/1993 du fait du manque de professeurs intéressés par le travail de terrain (propos cités dans Pouliquen, 1997 : 28). L'idée de l'URFAP sera reprise dans le cadre du projet GRET/VSF d'appui à Chamcar Daung (1993/1994 ; financement Coopération française, AUPELF-UREF, PNUD)⁴, puis du projet PAFAARC (1995/1998 ; projet d'appui à la formation agricole et agronomique au royaume du Cambodge) d'appui à l'URA.

1.2 L'appui aux opérateurs du Sud

La question des partenariats entre ONG du Nord et du Sud est récurrente dans le monde du développement. Elle est marquée par des discours souvent très généralisants et normatifs sur ce que ces partenariats sont et sur ce qu'ils devraient être. Au GRET, la réflexion sur ce thème a été organisée dans le cadre d'un séminaire interne qui s'est tenu du 1^{er} au 4 septembre 1997 à Rambouillet. L'objectif était, en partant des expériences du GRET en matière de partenariat avec des opérateurs intermédiaires, de réfléchir collectivement à la fois sur ces pratiques et sur des stratégies de création et/ou d'appui de ces opérateurs. Le panel d'expériences mobilisées était large (Haïti, Brésil, Mauritanie, Comores, Sénégal, République démocratique du Congo, Cameroun), avec, concernant le Cambodge, les cas du CRAC (Centre de ressources sur l'agriculture cambodgienne ; contribution d'Anne Perrin, Anne Pouliquen et Moni Ung), d'ACAPE et AKDEP (Anne Perrin et Pierre Daubert) et d'EMT (Pierre Daubert et Nathalie Gauthier). On passera rapidement sur l'appellation d'« opérateurs intermédiaires » retenue

⁴ Il faut noter qu'avant 1994, le GRET reçoit une subvention de la Coopération française pour des actions de formation, sachant que cet axe était vu comme devant devenir prioritaire lorsque la coopération bilatérale serait de retour.

pour les organisations partenaires du GRET dans les pays où il travaille, alors même qu'il est dit à quel point elle est problématique et souvent en décalage avec leurs fonctions réelles : « la plupart sont finalement des opérateurs locaux au sens plus classique, étant bien évident que, dans le fonctionnement du système de développement, tout opérateur est quasiment nécessairement en position d'intermédiaire entre bailleurs et populations » (Lavigne Delville, 1997 :2). Les débats portent à l'époque sur la stratégie du GRET face à ce qu'il perçoit comme la montée des ONG nationales et à leur place croissante sur le marché de la coopération. Certains au sein du GRET défendent une stratégie de création de filiales (GRET nationaux) alors que d'autres, plus nombreux, appuient l'idée du développement de partenariats « équilibrés » pouvant déboucher sur un réseau international d'organisations sœurs. En filigrane, deux questions clés : d'une part le sentiment que des ONG nationales bien formées et compétentes peuvent être plus efficaces et légitimes en terme d'intervention de développement qu'une ONG internationale ; d'autre part la crainte que le GRET ne scie la branche sur laquelle il est assis en encourageant de telles organisations.

Ceci renvoie à un second point, pour le coup absent des actes du séminaire de Rambouillet : celui des implications de la reconnaissance de ce que le GRET est, au même titre que ses partenaires actuels ou potentiels, une organisation intermédiaire, et que cette position n'est pas seulement affaire de mise en relation ou de communication mais également de contrôle de cette mise en relation et de cette communication (avec les populations et leurs représentants, d'autres ONG, les bailleurs de fonds, les services étatiques, etc.), ce qui peut impliquer des conflits de compétences et des situations de concurrence (légitimes et pas forcément néfastes d'ailleurs)⁵.

Le discours sur l'appui (à la création) d'organisations partenaires est au fond très analogue à celui de la participation. Il s'articule autour du dilemme entre un choix politique prônant l'autonomie des populations ou des « sociétés civiles » du Sud (dont les organisations partenaires seraient une émanation et une composante) et un souci pratique d'efficacité, poussant à jouer un rôle très actif dans la production de cette « autonomie », avec pour effet possible, un renforcement de la dépendance initiale⁶. Ce souci d'« efficacité » se traduit aussi par l'usage d'indicateurs quantitatifs (équilibre économique, acquisition de compétences) au détriment d'une évaluation plus qualitative, prenant en particulier en compte la dimension de projet collectif propre, qui est essentielle dans le succès ou l'échec de l'entreprise. S'ajoute enfin la nécessité fonctionnelle de reproduction institutionnelle d'une organisation comme le GRET, qui suppose le développement de ses domaines et marchés d'intervention.

Le point de vue rétrospectif de Pierre Daubert constitue un point de départ pratique par rapport à ce débat dans le cas du CEDAC (on parlait du CRAC à l'époque). Ou bien l'on va dans le sens d'un contrôle accru du GRET et l'on crée un GRET Cambodge, ou bien on travaille à l'émergence d'un organisme vraiment « local », et dans ce cas, le label GRET est inutile, voire contre-productif. Ce débat s'accompagne de celui sur le positionnement du GRET au Cambodge vis-à-vis de l'État. Ici encore, on retrouve la question de l'équilibre et de la contradiction entre souci d'efficacité et choix politique. La synthèse du séminaire de Rambouillet rédigée par Philippe Lavigne Delville (1997 : 3) avance que l'« objectif des OI, dans leur fonction d'intermédiation, est (...) de contribuer à recréer les conditions d'une reprise par l'État de ses

⁵ Le GRET se définit très explicitement comme une organisation d'interface, au croisement de la recherche, de l'intervention et de la communication. C'est cette position qui fonderait sa spécificité (cf. GRET, 2000).

⁶ Comme le notait J.P. Olivier de Sardan (1990), il s'agit au fond du débat politique entre « basisme » et « avant-gardisme » qui parcourt le monde du développement, et trouve dans notre cas une expression circonscrite aux champs des ONG.

responsabilités de service public, dans le cadre d'une gestion partagée ». Pierre Daubert (1997 : 34-35), à peu près à la même époque, note que le GRET « fait figure de curiosité » dans le paysage des ONG du Nord opérant au Cambodge, étant reconnu pour ses compétences techniques sectorielles (crédit, hydraulique) mais persistant dans son partenariat avec un État faible et clientéliste, tout en étant vu par la Coopération française comme avant-gardiste dans la promotion des ONG locales.

La conclusion de ce débat doit au fond être trouvée dans l'histoire propre du CEDAC. En même temps, les remarques qui précèdent sont révélatrices d'une mutation encore inachevée du GRET, d'une posture fondamentalement technique – que la technique en question soit conçue avec intelligence et adaptée au contexte de mise en œuvre ne change rien ici – à un positionnement politique assumé, au sens d'une prise en compte à la fois explicite et pragmatique du contexte politique dans lequel l'intervention s'inscrit. On peut avancer à cet égard que la tradition d'intervention centrée sur le terrain (ce qui veut dire aussi sur des personnes), au-delà de ses qualités évidentes, tend à reproduire ce point aveugle en circonscrivant l'objet de l'action. Plus généralement, la logique des projets de développement se fonde sur la délimitation de frontières excluant un « extérieur » non « ciblé » par l'intervention et qui est souvent le lieu du politique (local ou non).

2. Vers la création du CEDAC

2.1 Enjeux et points de vue

La question de l'appui à la formation et à la réforme de l'enseignement supérieur agricole est une préoccupation du GRET depuis qu'il a commencé à intervenir au Cambodge. En même temps, les premières tentatives de collaboration avec Chamcar Daung se sont avérées peu concluantes et le contexte, en termes de ressources humaines locales et de moyens financiers extérieurs, était encore peu favorable au début des années 1990. Les choses changent peu à peu, au fur et à mesure que le niveau de formation augmente et que se développe le champ des ONG étrangères et nationales capables d'employer ces jeunes cadres⁷ ; dans ce contexte, les projets ont commencé à jouer la carte du développement institutionnel plus que (ou en plus de) celle de l'assistante technique classique avec expatriés.

Deuxième point, du point de vue du GRET, si certaines activités s'autonomisent en douceur (crédit, eau), celles liées à la recherche, la formation et la vulgarisation, ne sont pas directement rémunératrices, et l'on peut identifier le besoin d'une organisation plutôt généraliste pouvant assumer ces fonctions sur la base de financements publics.

Troisième point, certains éléments conjoncturels, propres à la situation du GRET, doivent également être pris en compte. Le projet IDEMAR (Intensification et diversification économique en milieu agricole et rural, 1995/1998) arrive bientôt à son terme. Ce projet mettait l'accent sur les activités de capitalisation, de communication et de formation, avec un objectif de mise à disposition des ONG et autres opérateurs du développement de méthodes et de références techniques (*cf.* l'expérience peu concluante du Centre technique de documentation sur le développement rural, CELCOM ; un de ses objectifs, les traductions et publications en langue khmère restent toutefois d'actualité). Dans le même temps, le GRET avait repris son appui

⁷ Il faut souligner dans le même ordre d'idée l'émergence de nouveaux intermédiaires, agents de développement et leaders associatifs qui modifient le paysage politique local vers le milieu des années 1990 (Ly & Vighen 1996 ; Ledgerwood et Vijghen, 2002).

à l'URA dans le cadre du PAFAARC (1995-1997), qui arrivait également en fin de cycle. La seconde phase de ce projet, qui devait être financée par l'AFD, risquait de voir une marginalisation du GRET (ce sera effectivement le cas⁸). Timing et tactiques apparaissent donc comme des facteurs importants dans le processus de création du CEDAC⁹.

Quatrième point qui a fait l'objet de débats et de tensions, la question du positionnement de cette nouvelle structure par rapport aux services étatiques, en l'occurrence face à l'URA. Les protagonistes français du débat s'accordent en gros sur le diagnostic, mais divergent sur ses implications stratégiques (et évidemment chacun sur les implicites de la stratégie de l'autre...). Côté diagnostic, on reconnaît les difficultés rencontrées avec l'URA dès qu'il s'agit de bousculer la routine instaurée pour aller dans le sens de formules pédagogiques innovantes et décloisonnées (d'un point de vue disciplinaire et entre salles de cours et terrain). Cet accord se fonde entre autres sur une approche commune de l'agriculture, centrée sur la notion de système agraire (on retrouve cet enjeu théorique dans la dénomination d'un nouveau département de l'URA selon une logique disciplinaire : « économie rurale » ; ou système agraire : « développement rural »). Second point de convergence, la difficulté de mobilisation des enseignants à ce projet d'ancrage de la formation dans les réalités agricoles cambodgiennes, projet au moins formellement soutenu par le recteur de l'URA, alors que les enseignants dans leur grande majorité freinent des quatre fers et ne font rien sans indemnités. Leur niveau est souvent bas et ils ont été formés soit dans les pays de l'ex-Bloc de l'Est, soit sur place par des enseignants soviétiques, dans tous les cas sans référence au contexte agricole tropical.

Si Marc Dufumier, à l'époque référent technique du projet PAFAARC (il a fait en 1995 une première mission d'identification), partage le constat général, il considère qu'on ne pouvait pas se désintéresser et se désengager de l'URA comme cela, il fallait « faire un CEDAC », à savoir un centre de recherche autonome du point de vue la gestion, mais en le logeant à l'université. Cette solution devait permettre de développer la composante « études et recherches » en motivant les enseignants de l'URA tout en finançant la structure, une partie des fonds générés par ces activités étant reversée à l'URA. M. Dufumier note toutefois que l'université ne disposait pas encore de l'autonomie de gestion qui aurait rendu cette option plus plausible. Didier Pillot voit dans ce choix une forme de dissolution dans les logiques locales basée sur l'espoir que les choses changeront de l'intérieur. Or pour lui, même le tronc commun qui doit constituer une base de formation commune et donc offrir une possibilité de décloisonnement de l'enseignement est une fiction dans la mesure où la spécialisation se fait dès ce niveau en fonction du caractère plus ou moins « juteux » de celles-ci et des réseaux et allégeances politiques des étudiants. Il reconnaît qu'ils avaient « tendance à piaffer d'impatience » à l'époque. Marc Dufumier dit un peu la même chose, mais décrit l'équipe du GRET (principalement Pierre Bal et Christian Kléber) comme un peu « usée » par les conflits dont il identifie les nœuds avec, d'une part, le recteur et les enseignants de l'URA, vis-à-vis desquels ils ont adopté une position dure (conditions à la poursuite de l'appui à l'URA), et, d'autre part, le chef du projet PAFAARC, Bernard Da Dalt (Coopération française), qui les voit comme des « emmerdeurs ». Ce dernier entre aussi en conflit avec Marc Dufumier (qui est son référent technique, et donc son supérieur de ce point de vue) pour des raisons d'approche (le premier reprocherait au second de vouloir trop transférer son approche systémique, selon Didier Pillot).

⁸ Patrice Salgarolo, assistant technique du GRET depuis le début des années 1990 (projet AAC) restera basé à l'URA en passant à l'IRAM dans le cadre du PAFAARC II.

⁹ Comme il est dit dans le rapport d'Anne Perrin (1997 : 11) : « Pour le GRET Paris, il s'agissait d'être volontariste, et d'optimiser l'utilisation des fonds du financement IDEMAR en appuyant le montage d'une structure pérenne ».

Ces différences d'appréciations sont aussi analysables en termes d'influence. Hors de l'URA, le GRET « garde la main » (pour reprendre les termes de Didier Pillot) et peut développer plus librement ses conceptions, tandis qu'au sein de l'URA, il se retrouve soumis à des oppositions fortes, sans soutien de la Coopération française et, on peut l'imaginer, en concurrence avec l'IRAM dont M. Dufumier est le président et qui réalisera plusieurs missions d'appui au PAFAARC (en la personne de Christian Fuselier).

On retrouve des divergences similaires face à l'entrée en scène de jeunes enseignants cambodgiens compétents et motivés. Il s'agit en particulier Pel Sokha, économiste formé en RDA puis RFA, plutôt néoclassique, et Yang Saing Koma, agronome spécialiste en *farming system research*, également formé en RDA (doctorat de l'Université de Leipzig). Pour Marc Dufumier, on doit s'appuyer sur cette nouvelle génération pour améliorer la qualité de l'enseignement au sein de l'URA, alors que Didier Pillot estime que ces nouveaux arrivants sont déjà marginalisés en termes d'alliances politiques face au chef de département d'économie rurale Bora Katy ou à Phat Muny en agronomie. En outre, il ne s'agirait pas pour lui de couper totalement les ponts mais, pour les enseignants impliqués dans le futur centre, de conserver des postes et des enseignements (cela s'est fait mais n'a de fait pas duré), le centre ayant en retour vocation à accueillir des étudiants de l'URA pour des stages de terrain. Selon Didier Pillot, Yang Saing Koma était à l'époque sur une position plus radicale, se sachant hors réseaux et voulant totalement sortir de l'université. Seng Suon, interviewé aujourd'hui, a un point de vue très négatif sur les possibilités de travailler à l'époque à l'université, dans un milieu largement corrompu et avec des gens plus intéressés à maintenir leur position qu'à développer leurs compétences.

A posteriori, Marc Dufumier reste aujourd'hui sur ses positions et Didier Pillot également d'ailleurs, les deux considérant toutefois que l'histoire, au fond, avait donné raison aux deux options, le CEDAC ayant réussi son implantation et l'université ayant su évoluer...

2.2 Processus de création du CEDAC : leadership individuel et réflexion collective

De l'avis de tous, la personne de Yang Saing Koma constitue le catalyseur qui a sinon déclenché, du moins facilité le passage à l'acte et la création du CEDAC¹⁰. Doté d'un doctorat allemand et ayant fait ses premières armes dans le développement agricole avec JICA (occasion d'élaborer et de tester ses conceptions personnelles), il est enseignant à l'URA lorsque le GRET le recrute à temps partiel en janvier 1997 pour travailler à l'ouvrage sur les systèmes agraires cambodgiens dirigé par Didier Pillot (et qui va enfin paraître fin décembre 2007 !). Il est associé à la réflexion sur le montage du centre dès 1997. Il n'est pas seul côté cambodgien. Meas Chanty a été sélectionné à l'ITA dès 1990-1991, obtenant par la suite une bourse de la Coopération française qui lui a permis de compléter sa formation agronomique sur deux ans au CNEARC à Montpellier. En 1997, il travaille pour le GRET sur le projet agronomie à Prey Veng (il passera ensuite au projet Prey Nup). Seng Suon a été recruté par le GRET (Anne Poulliquen et Pierre Bal) en juillet 1996, fraîchement diplômé de l'URA, en tant qu'assistant du même programme ; il remplacera ensuite Meas Chanty. Prak Sereywath a été « repéré » dès 1993 par les assistants techniques du GRET et prend en charge en 1995 la partie technique du projet CELCOM, qu'il quittera pour un poste d'assistant technique en horticulture à l'école d'agriculture de Prek Leap. Il part ensuite en formation au CNEARC. Il faut ajouter Khim Sophanna, également formé en Allemagne de l'Est (maîtrise de sciences politiques), homme

¹⁰ L'« identification d'un leader cambodgien » est considérée comme le « facteur déclenchant du processus » et arrive en première place dans la description de la mise en place du centre dans le rapport d'Anne Perrin (1997 : 11).

de confiance de Yang Saing Koma et futur responsable de l'unité administrative et financière du CEDAC.

Le GRET va lancer en 1997 un processus de réflexion collective scandé par cinq réunions étalées d'avril à juin. Y participent régulièrement Yong Saing Koma, Meas Chanty, Seng Suon, Prak Sereywath et, pour le GRET, Anne Pouliquen, Xavier Nivresse, Moni Ung et Anne Perrin ; ponctuellement M. Chau (salarié GRET-CELCOM à l'époque) et, pour le GRET, Daniel Neu, Patrice Salgarolo et Morgan Faivre.

Dès le début, Yang Saing Koma prend l'initiative en rédigeant une note d'orientation intitulée « Quelques idées sur les politiques et stratégies du 'Centre...' » (avril 1997). Le positionnement du futur centre par rapport à l'État y est évoqué d'emblée, et ce sur un mode délibérément non conflictuel : « le Centre devrait essayer d'identifier des domaines d'activités qui peuvent être complémentaires aux efforts du gouvernement, ne font pas double emploi, ou n'entrent pas en compétition avec d'autres organisations, particulièrement avec les institutions gouvernementales ». L'accent est mis ensuite sur les activités de formation des vulgarisateurs, des professionnels du développement et également des agriculteurs, de production de connaissance et d'information, de diffusion et de mise en réseau.

Cette réflexion a été accompagnée d'un état des lieux sur les centres de ressources existants au moyen d'entretiens avec les acteurs clés du développement, puis d'une série de visites auprès des bailleurs de fonds afin de tester leurs premières réactions. Elles se sont avérées prématurées dans la mesure où la réflexion sur la nature et la composition du centre était moins avancée que celle concernant ses objectifs. On a alors cherché à systématiser la réflexion, chacun des participants cambodgiens devant mettre par écrit son point de vue sur le centre. Anne Pouliquen et Anne Perrin ont rédigé un « Cadre de réflexion pour la mise en place du centre de ressources » sur la base de la synthèse effectuée par Yang Saing Koma. La discussion est ensuite remontée vers le siège du GRET, avec la venue de Daniel Neu le 9 juin 1997 (à l'époque chef du département « Environnement et développement rural »).

Le processus a abouti à la signature d'un accord-cadre signé le 3 juillet 1997 par Moni Ung pour le GRET et Yang Saing Koma, directeur du Centre, précisant les positions de chacun. Il est à noter que ce dernier avait tenu à poursuivre la réflexion en particulier sur la position du GRET vis-à-vis de ses propositions et sur les apports potentiels du GRET au Centre. Il insiste dans ce texte (« Suggestions complémentaires pour la mise en place du Centre », juin 1997¹¹) sur la continuité du partenariat avec le GRET et en particulier sur les nécessaires fonctions d'intermédiation de celui-ci vis-à-vis des bailleurs de fonds (le GRET doit aider le Centre à entrer en contact avec ceux-ci) et sur le « rôle d'interface » de la future assistante technique du GRET basée au Centre (Anne Pouliquen) entre le Centre et le GRET, le Centre et les autres institutions de recherche et de formation en Europe, et le Centre et les bailleurs potentiels.

L'analyse du processus qui a abouti à la fois à la formation du CEDAC et à la formalisation de son partenariat avec le GRET, ne peut pas être réduite à un facteur unique qui aurait été décisif. Le leadership de Yang Saing Koma, que l'on peut voir comme la « tête pensante » de ce processus, n'a pu exister que grâce à l'existence d'une « clientèle »¹² suffisante, qu'il a fallu « construire » sur la base de relations et de compétences techniques. Or, cette construction doit aussi beaucoup à l'activité du GRET comme organisation intermédiaire (vers les institutions de formation en particulier), et aussi, bien sûr, à l'action de certains de ses membres. Deux

¹¹ Texte rédigé sur la base de conversations avec Prak Sereywath, Khim Sophanna et Anne Pouliquen.

¹² Le mot « clientèle » est pris ici dans un sens non normatif, sans connotation négative, d'individus engagés dans des relations sociales et professionnelles avec lui et prêts à le suivre dans son projet.

exemples ici : Didier Pillot souligne le rôle clé de Pierre Daubert dans la conception et la création du CEDAC qui « a travaillé avec beaucoup d'intelligence », en apportant le nécessaire soutien tout en travaillant à l'autonomisation de la nouvelle structure. Ce dernier, de son côté, note l'importance stratégique de la mission d'Hervé Bichat, ancien directeur de l'enseignement et de la recherche au ministère de l'Agriculture qui, entre autres choses de par cette position, a su faire passer le message auprès du recteur de l'URA que le CEDAC n'était en aucun cas une entreprise dirigée contre l'université (on peut faire l'hypothèse raisonnable que cet objectif implicite était bien plus important que ceux inscrits dans les termes de références de la mission, par exemple vu du caractère lapidaire du rapport qui en a résulté ; c'est d'ailleurs Pierre Daubert qui s'est chargé des volets organisationnels de l'évaluation). En même temps, le poids de certains personnages clés ne doit pas faire oublier les conditions plus structurelles déjà évoquées (émergence d'une nouvelle génération de cadres bien formés, apparition d'ONG nationales, place de plus en plus centrale de l'aide au développement dans l'économie politique cambodgienne). Les conditions d'émergence du CEDAC sont le fruit d'une configuration historique spécifique et on ne peut penser la « reproductibilité » d'une telle expérience qu'en fonction de celle-ci. Bizarrement, l'idée est banale et pourtant très peu explicitée dans les comptes-rendus d'expériences de développement (voir toutefois GRET, 1997), sans doute en raison d'une difficulté à intégrer des personnes dans des analyses fondées sur des agrégats plus larges¹³.

IV. CROISSANCE ET AUTONOMISATION RAPIDES DU CEDAC (1998/2004)

Nous passons en quelque sorte ici de la préhistoire à l'histoire du CEDAC, histoire dont on va voir qu'elle est placée sous le double signe d'une croissance très rapide de cette organisation et d'une autonomisation à la fois financière et thématique par rapport au GRET.

1. Croissance et crises de croissance

Pendant les six premiers mois d'existence du CEDAC, l'organisation est subventionnée à 100 % par le GRET et c'est en 1998 qu'elle obtient ses premiers contrats avec d'autres organismes (Agrisud, AFD, OXFAM America) qui lui permettent de couvrir plus que les 25 % non subventionnés en cette seconde année (la part de la subvention GRET est passée à 75 % en 1998, politique que l'organisation ne pourrait sans doute plus se permettre aujourd'hui). À ce démarrage plutôt réussi fait suite une année 1999 qui s'annonce catastrophique, alors que la subvention GRET se termine. Selon les mots de Y. S. Koma en juillet 1999, « CEDAC was about to die ». Le départ de Prak Sereywath vers la France pour y suivre un master au CNEARC ne fut pas non plus facile à gérer pour le CEDAC et son retour fut un facteur de croissance important pour l'organisation (commentaire de Y.S. Koma sur la version préliminaire de ce document).

¹³ J'ai le souvenir d'une séance du « Bistro du GRET » sur l'expérience de GRET Haïti, en particulier dans ses rapports avec le GRET Paris, présentée par Jackson Romain, où la discussion a beaucoup tourné autour de l'importance cruciale d'individus clés, importance souvent liée à leur multi-appartenance institutionnelle et à leur position d'interface, sans pour autant être conceptuellement intégrée à l'analyse de cette expérience et des conditions de sa reproduction (du moins, de sa capacité à inspirer des expériences analogues).

En décembre 1997, le CEDAC a également obtenu un contrat pour assurer une formation sur la construction de fours à bois améliorés dans le cadre du projet sur l'énergie forestière de la FAO, en coopération avec le programme ARECOP (*Asian regional cook stove programme*).

Un contrat avec OXFAM America (*Pesticide awareness project*) permet de redresser la situation (2 ans, 25 000 dollars par an). Il s'agit d'un programme de recherche et de formation sur l'usage des pesticides correspondant bien à l'une des orientations que le CEDAC commence à défendre autour de la protection de l'environnement et de l'agriculture biologique. OXFAM GB donne un appui au CEDAC pour ses publications et des contacts sont pris avec la fondation allemande Friedrich Naumann, liée au parti libéral allemand FPD. Khim Sophanna travaille pour la Fondation depuis juin 1996 en tant que responsable de programme au Cambodge. Le GTZ finance à partir de 2000, à raison de 10 000 dollars par an, une formation de paysans dans la province de Kompong Thom et le CFSI soutient en 2001 (après 2 ans d'appui institutionnel en 1999/2000) un projet de recherche développement à Prey Veng en collaboration avec le GRET. Ce projet est né du dialogue entre Yang Saing Koma et Christian Castellanet, à partir d'une visite de groupes villageois appuyée par le CEDAC, avec des moyens très modestes mais des résultats prometteurs. Y.S Koma avait en effet maintenu une relation régulière avec plusieurs groupes villageois, avec lesquels il avait commencé à travailler dès son retour d'Allemagne de l'Est, à l'époque avec un appui de JICA. Au départ centrée sur l'essai en milieu paysan de techniques agricoles basées sur l'agro-écologie, cette relation a débouché sur la création de petits groupes d'entraide, avec une caisse d'épargne et de crédit, et une réflexion autour du développement local. La qualité des relations et l'enthousiasme des interlocuteurs paysans étaient frappants, malgré des moyens disponibles fortement réduits depuis la fin du projet JICA.

L'objectif du projet ILFARM, qui a été élaboré conjointement (sur la base d'allers-retours entre GRET et CEDAC et d'un premier texte élaboré par YSK) était de donner au CEDAC les moyens de passer à une autre échelle et se confronter aux problèmes du développement local, dans la durée, et au-delà de relations très personnalisées avec de petits groupes paysans acquis à sa cause. L'impression du GRET à l'époque était que le CEDAC risquait de se disperser en de multiples activités de formation et d'animation, sans développer ses propres compétences en matière de développement. Enfin, un mécène privé (américain établi à Tokyo) finance le CEDAC à partir de 1999 par le biais de la fondation qu'il a créée.

Les années 2002/2003 constituent un second tournant dans l'histoire du CEDAC. Les activités de recherche et de formation passent au second plan alors que la vulgarisation agricole prend une importance nouvelle pour le CEDAC. Pour Y.S. Koma, il y a plusieurs raisons à ce changement. Tout d'abord, les interventions de développement ne produisent pas de résultats très visibles dans l'ensemble. Ensuite, les formations et les publications doivent absolument se nourrir d'expériences concrètes. Troisième point, l'expérience pilote menée depuis 1999 à Prey Veng avec le GRET (sur financement du CFSI) a mis à jour l'existence d'une demande paysanne en matière de vulgarisation. Enfin, des bailleurs comme l'ADB commencent à s'intéresser au travail effectué dans ce sens par le CEDAC qui accroche de nouveaux financeurs (outre l'ADB, la coopération japonaise JICA et les protestants allemands d'EED).

En 2000, Oxfam GB commence à appuyer le CEDAC et deviendra l'un des partenaires stratégiques clés de l'organisation cambodgienne. Oxfam GB s'avère un appui crucial pour la production et la diffusion de la revue Farmer Magazine (publiée en janvier 1999), publication en khmer sur l'agriculture familiale. Aujourd'hui la revue est distribuée à 7 000 exemplaires à travers le Cambodge.

En 2002, le CEDAC élabore un premier document de stratégie sur 5 ans (2003/2007) et le recrutement s'accélère en 2003 et 2004 (on passe de 40 personnes en 2002 à plus de 110 en 2005), centré sur de jeunes diplômés (moyenne d'âge du personnel de 27 ans) que le CEDAC va former : « They grow with CEDAC ». Ce choix est considéré comme stratégique (même si difficile) par la direction de l'organisation. De fait, il lui permet de se développer de manière cohérente en termes d'orientations politiques et de culture d'entreprise.

Les années 2004/2005 voient le début d'un nouveau tournant. Le programme 2003/2007 se mue en un programme encore plus ambitieux sur la période 2005/2010. Le CEDAC parle à présent en termes de « couverture du territoire national » (avec un objectif de 40 % à l'issue de ces six années). Le personnel doit passer à 200, voire 250 d'ici 2010. En termes d'orientations, l'accent est cette fois mis de manière plus forte et systématique sur l'appui à l'émergence non pas uniquement d'organisations paysannes mais d'un leadership paysan, imaginé comme un contrepouvoir émanant de la société civile (*grassroots democracy*) dans le contexte de la décentralisation (les premières élections communales ont eu lieu en 2002).

En termes de management interne de l'organisation, les deux tournants se situent en 1999 et en 2003. Comme nous l'avons vu, l'arrêt de la subvention du GRET et le passage à l'autonomie financière en 1999 ont finalement été négociés sur le fil, mais avec succès. En 2003, il s'agit bien plus d'une « crise de croissance » : l'équipe du CEDAC n'a ni le temps, ni les compétences pour gérer une organisation d'environ 60 personnes à l'époque et il est décidé de recourir à des professionnels en la matière. En outre, un poste de directeur exécutif (*managing director*) est créé et occupé par Prak Sereyath.

2. Les orientations stratégiques du CEDAC

Cela a déjà été souligné, l'autonomisation du CEDAC a été rapide du point de vue financier et institutionnel. C'est aussi le cas du point de vue des orientations thématiques privilégiées par le CEDAC, qui dénotent une philosophie politique du développement placée sous le sceau de l'écologie et de l'appui à l'émergence d'un leadership paysan.

Y.S. Koma définit ainsi les quatre axes stratégiques du CEDAC à l'orée de la période 2005/2010 :

1. Appui à l'innovation technique paysanne, dans le cadre d'une agriculture biologique.
2. Soutien à l'organisation des agriculteurs, incluant la commercialisation et l'accès au crédit (*cf.* le démarrage vers la fin 2004 d'une coopérative de crédit mobilisant les ressources propres des membres du CEDAC pour financer ces derniers ainsi que des organisations paysannes, des leaders locaux et des paysans formateurs).
3. Formation de leaders locaux dans une optique de *community development* (paysans et représentants des autorités).
4. Recherche, diffusion de l'information et gestion du savoir.

L'axe 3 (formation de leaders locaux) est assuré depuis 2003 par un organisme autonome, l'*Institute for local development*, dont la direction reviendra à Sam Vitou à son retour d'un DEA sur la question foncière à l'Université de Louvain-la-Neuve en Belgique. L'objectif est plus généralement de transformer le CEDAC en organisation parapluie abritant différents organismes aux fonctions propres (développement, formation, crédit, etc.).

On retrouve ici le souci de contribuer à l'organisation des paysans cambodgiens et de maillage large du territoire. L'objectif à l'horizon 2010 est l'appui à la constitution de 5 000 associations paysannes sur l'ensemble du territoire national.

Au-delà de l'appui aux producteurs attendu de la part d'une organisation essentiellement composée d'agronomes, l'accent est mis les enjeux de commerce et de consommation. Prak Se-rey-wath décrit ainsi la réforme en cours qui doit déboucher sur la constitution d'un pôle développement et d'un pôle axé sur le commerce équitable, auquel doivent revenir les activités de commerce de produits organiques, d'éco-tourisme et de crédit. Le souci est de créer un espace de rencontre et d'alliance autour des notions d'agriculture biologique et de commerce équitable entre producteurs et consommateurs. C'est dans cette perspective que le CEDAC commercialise lui-même des produits (plutôt chers) en direction des classes urbaines moyennes/supérieures (pour financer des activités de développement) et organise des visites à la ferme.

Un autre élément de la stratégie d'expansion du CEDAC concerne un rayon d'action dont l'extension est souhaitée. Jusqu'à présent, le CEDAC est essentiellement une ONG « nationale » face à des ONG « internationales » comme le GRET. La distinction reflète à la fois une division du travail souvent réelle et une manière de hiérarchiser l'univers des ONG selon un axe Nord (« international ») / Sud (« national »). Le CEDAC a commencé à travailler dans les pays voisins du Cambodge, au Myanmar dans le cadre de formations, avec des partenaires vietnamiens, au sein du programme de recherche INCO RURBASIE financé par l'Union européenne, sur les effets de l'expansion des villes secondaires sur les zones rurales environnantes au Vietnam et au Cambodge.

V. ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT GRET-CEDAC

Il ne s'agit pas ici de se livrer à une évaluation au sens strict du partenariat entre ces deux organismes, mais de recueillir et d'analyser des éléments d'appréciation, éventuellement contradictoires, auprès des acteurs impliqués (par entretiens et lectures de leurs productions écrites). Dans un premier temps, je me pencherai sur les différents documents stratégiques et accords de partenariat conclus entre les deux organisations.

1. Évolutions des textes stratégiques et accords de partenariats

Le premier accord-cadre est signé pour six mois et le centre démarre officiellement en août 1997 sur un financement GRET, qui lui alloue une subvention de 29 000 dollars et lui met à disposition bureaux et équipements. Selon cet accord, « le centre est une association informelle en voie de création dont les membres se donnent pour objectifs de contribuer à répondre aux besoins du pays en matière de recherche, de publication, de documentation et de formation pour le développement rural du Cambodge ». Il est dit que les objectifs des organisations sont « semblables », le second, contrairement au premier, n'ayant « pas vocation à maintenir ses activités durablement dans le pays ». Cette similarité affichée des objectifs ne va pas de soi, ou alors à un niveau élevé d'abstraction et de généralisation, d'autant plus que l'un des enjeux des six mois de l'accord-cadre est justement de préciser les objectifs du Centre (la convention de partenariat de 1998 parlera d'objectifs « convergents »). Cette période est en effet conçue comme transitoire, permettant au Centre de se construire d'un point de vue fon-

tionnel (reconnaissance légale, statuts, organisation interne, gestion) et opérationnel (définition des objectifs, thèmes et méthodes d'intervention) avec, à la clef, un enjeu de construction d'une identité propre, ce qui est cohérent avec le rejet de l'option d'un GRET Cambodge.

La mission d'Hervé Bichat du 19 au 29 janvier 1998 devait faire le point sur ces différents objectifs. Ses résultats confirment la validité des hypothèses qui ont présidé à la création du CEDAC et signalent les nouveaux projets (Prey Nup, agriculture périurbaine à Phnom Penh, PRASAC 2) qui pourraient permettre au partenariat GRET-CEDAC de se consolider. L'accord-cadre de 1997 sera suivi d'une première convention de partenariat (memorandum of understanding ; MoU) pour la période allant du 1^{er} février 1998 au 31 janvier 2000, visant à « établir un cadre définissant les termes d'une double ambition : le développement organisationnel du CEDAC et un partenariat entre le GRET et le CEDAC ».

On voit bien que l'enjeu est ici d'arriver en quelque sorte au « bon compromis » entre autonomisation du CEDAC, aux plans financiers, techniques et gestionnaires, et renforcement du partenariat entre les deux organismes. On le retrouve dans la formulation *a priori* un peu contradictoire du MoU au sujet des objectifs du partenariat : le CEDAC doit viser à l'autonomie tandis que le GRET trouvera dans le CEDAC « une forme de prolongement à son action dans le domaine de l'expertise, de la formation et de la publication dans le secteur agricole au Cambodge » (§2). En même temps est affirmé un « principe de consultation préalable » avant toute réponse à des appels d'offres au Cambodge et dans la région. Mais ce principe ne doit « en aucun cas (...) être interprété comme un accord d'exclusivité ou d'automatisme ». Par ailleurs, il est « vivement souhaité par les deux organisations que le CEDAC développe des partenariats avec d'autres organisations que le GRET » (la réciproque est sans doute vue comme allant de soi). Au chapitre des conditions particulières (§6), il est attendu que les membres du CEDAC remplissant des fonctions d'enseignement à l'URA ou à Prek Leap les poursuivent. Notons enfin qu'Anne Pouliquen reste jusqu'à fin 1998 comme assistante technique au CEDAC sur financement du GRET, via le projet IDEMAR.

La seconde convention de partenariat court du 1er janvier 2000 au 31 décembre 2003. C'est à présent Christian Castellanet qui est responsable pour le GRET de la mise en œuvre de l'accord, alors que du côté CEDAC, Yang Saing Koma est toujours là (Moni Ung était signataire pour le GRET de l'accord-cadre de 1997 et Didier Pillot du MoU de 1998, sans mention dans ces textes du nom d'une personne responsable de leur mise en œuvre). Deux textes accompagnent la convention, une note sur le positionnement et la stratégie du GRET au Cambodge (GRET, 2000) et une note d'information sur le CEDAC (CEDAC, 2000).

La note du GRET synthétise les orientations du moment, en explicitant le souci de s'ancrer dans la durée sur ses terrains d'intervention (le Cambodge en l'occurrence), selon des modalités diversifiées allant de la mise en œuvre de projets de développement à l'appui aux politiques publiques, en passant par les activités de formation et de diffusion (*cf.* l'accent mis depuis la création de la cellule de communication, CELCOM, sur les publications de documents en langue khmère). Le CEDAC constitue un élément de cette stratégie en tant que pièce du réseau d'alliances que le GRET cherche à bâtir, d'où l'accent mis sur le renforcement institutionnel et l'appui à la professionnalisation du CEDAC. La note du CEDAC présente moins ses orientations politiques que ses domaines d'interventions, ses objectifs et ses réalisations en cours. On retrouve la même volonté de construire et de s'insérer dans des réseaux professionnels dont on peut faire l'hypothèse qu'ils chevauchent ceux du GRET sans se superposer à eux : c'est une expression très saine de la tension entre partenariat et autonomie. On peut même avancer que les obligations d'information et de consultation mutuelle mentionnées dans le MoU 2000/2003 n'ont de sens que si les compétences et les réseaux des deux organismes

sont partiellement distincts, ce qui permet de démultiplier les capacités d'accès à l'information et le potentiel de construction d'alliances du binôme formé par le GRET et le CEDAC. D'ailleurs, cette période est globalement marquée par une transformation du « lien de parenté » entre les deux, qui passe de la filiation à une relation plus horizontale, « sororale ».

La phase du second MoU est enfin marquée par un fort relâchement du lien entre le CEDAC et l'URA : il n'y a plus de conditionnalité en matière d'enseignement à l'URA pour les membres du CEDAC et on peut y voir à la fois l'expression du constat déjà établi de la forte inertie de l'université et aussi la disparition de l'enjeu stratégique de cohabitation pacifique. C'est à cette époque qu'intervient la démission officielle de Yang Saing Koma de l'URA, suite à laquelle il gagne en marge de manœuvre car il était jusqu'ici considéré comme un employé de l'université.

2. Des relations de travail diversifiées avec le GRET

Dans cette période de développement du CEDAC, diverses formes de relations de travail ont été établies entre le CEDAC et le GRET, dans le cadre de différents projets.

Dans le cas du projet de réhabilitation des polders de Prey Nup près de Sihanoukville, le CEDAC a été traité par le projet comme un sous-traitant parmi d'autres, chargé d'une étude spécifique (ce qui n'a pas été sans créer des tensions).

Le CEDAC est maître d'œuvre du projet Ilfarm, le GRET venant en appui méthodologique et en évaluation. Ce projet a une importance particulière dans le partenariat, puisqu'il vise à la fois à renforcer le CEDAC dans sa compétence « développement », mais également parce qu'il a pour objectif de développer conjointement une nouvelle approche de développement rural, combinant des points forts du CEDAC (animation, appui aux innovations paysannes) et du GRET (analyse systémique, suivi quantitatif des impacts). L'étude en cours sur les transactions foncières en milieu rural cambodgien, financée par le SCAC (FSP appui à la politique agricole nationale), reprend une configuration similaire tout en apportant des compétences et des domaines d'intérêt non « traditionnels » côté GRET (anthropologie, étude foncière). Le cas du projet Stung Chinit (*cf.* section suivante) est quant à lui construit autour d'un consortium entre les deux organisations ; c'est sans doute le plus problématique.

Plusieurs études importantes ont été réalisées en commun, soit sous forme de consortium (cas de l'étude sur les IGP en juin 1995, étude sur la formation supérieure pour la Banque mondiale), soit sous forme de sous-traitance du GRET au CEDAC (étude vulgarisation Banque mondiale), avec des modalités et résultats plutôt satisfaisants de part et d'autre. En effet, la complémentarité joue à plein, dans la mesure où le CEDAC n'est pas encore en mesure de se positionner sur ce type d'expertise, où le GRET bénéficie d'une certaine réputation, mais que d'un autre côté le CEDAC apporte ses contacts et réseaux locaux et bénéficie ainsi d'une expérience nouvelle en matière d'expertise, sans parler d'une meilleure connaissance du monde des bailleurs vu de l'intérieur.

3. Différencier les acteurs du partenariat

La question n'est pas si simple qu'il y paraît, avec deux entités bien définies, le CEDAC et le GRET, auprès desquelles on pourrait recueillir deux récits, chacun étant homogène et cohérent, en arrière-plan aux textes des accords et conventions qui ne reconnaissent (logiquement) que ces deux « acteurs collectifs ». En fait, chacune de ces deux organisations est hétérogène, traversée de points de vue qui peuvent être divers et évoluant dans le temps, entre autre au gré

du renouvellement du personnel et des changements de contextes et d'orientations stratégiques.

Un premier niveau de différenciation à prendre en compte est celui, débat récurrent au GRET, qui distingue le « siège » du « terrain » : on notera que les termes de la distinction ne sont pas neutres et renvoient, de manière éventuellement polémique, à des visions spécifiques du partage des tâches (très schématiquement selon les grandes oppositions entre réflexion et action et entre commandement et exécution). Comme le dit Daniel Neu, « ce qui est vu comme un bon partenariat côté GRET-siège peut apparaître comme peu efficace ou même gênant du point de vue des projets de terrain ». Le CEDAC est impliqué dans les deux principaux projets du GRET au Cambodge, Stung Chinit et Prey Nup, et on retrouve une distinction entre « siège » et « terrain », même si la distance y est peut-être inférieure, en tout cas différente.

Le projet de réhabilitation du périmètre irrigué de Stung Chinit, financé par l'ADB et l'AFD est important dans la mesure où il s'agit d'un partenariat GRET-CEDAC. L'objectif opérationnel du projet est de contribuer au développement de l'agriculture irriguée, d'accroître les revenus des populations rurales en leur fournissant un accès à l'irrigation sur 3 000 hectares en saison des pluies et 2 000 hectares en saison sèche, et en facilitant l'évacuation et la mise en marché de leurs productions par la construction de pistes et de marchés. Le projet a pour objectifs de former des groupes d'utilisateurs à la gestion et à la maintenance du réseau, de mettre en place des redevances pour l'irrigation et l'utilisation des pistes rurales, de renforcer l'Administration aux niveaux provincial et central. Le montage, de fait plus (trop) complexe, a en fait évolué, et le CEDAC est à présent chargé du volet agriculture, sans que des termes de références de son action aient été suffisamment fixés (malgré l'existence d'un sous-contrat). Le montage de départ, qui consistait à associer au sein de mêmes équipes des juniors CEDAC et des expatriés GRET plus expérimentés, a conduit à de multiples tensions. Le CEDAC a dès le départ affirmé sa capacité à mener lui-même le volet agricole, en déclarant qu'il devait avoir l'exclusivité du contact avec les agriculteurs. Vu du terrain, et en particulier depuis la coordination du projet, le dispositif paraît bancal. Le CEDAC poursuit ses objectifs en matière d'agriculture biologique en laissant de facto de côté les agriculteurs n'adhérant pas à cette vision, ce qui n'est pas sans créer des tensions avec les autres acteurs du projet (directions de l'agriculture et des ressources en eau) et qui est en partie contradictoire avec les objectifs du projet, puisqu'il s'agit de former et de mobiliser l'ensemble des ayants droit autour de l'irrigation. Deux facteurs viennent renforcer l'ambiguïté du dispositif. La tradition orale des relations GRET-CEDAC tend à court-circuiter le niveau du projet pour négocier directement « de siège à siège ». Plus précisément, il y a une question de légitimité et de niveau d'expérience dans les relations GRET-CEDAC. Les professionnels du CEDAC acceptent volontiers de discuter avec ceux du GRET, dès lors qu'ils considèrent qu'ils ont une expérience équivalente ou supérieure à la leur, et qu'ils peuvent donc converser d'égal à égal ; mais en revanche ils refusent d'accepter l'autorité hiérarchique d'un expatrié si elle n'est pas basée sur cette expérience. La « démographie professionnelle » du CEDAC, avec une masse importante de juniors encore relativement peu autonomes et un leadership très centralisé, rend difficile la construction d'un partenariat au quotidien entre la coordination GRET du projet et le partenaire CEDAC.

L'exemple de Stung Chinit nous amène au second niveau à prendre en compte, concernant la relation entre leadership et renouvellement générationnel. Au CEDAC, Yang Saing Koma s'est préoccupé de la question du renouvellement dès 1999, selon Pierre Daubert, anticipant le fait que la seconde génération rencontrerait des problèmes de fiabilité et de contrôle, en fonc-

tion des départs en formation (le CEDAC recrute des jeunes diplômés de l'URA, de Prek Leap et autres, prenant chaque année entre 8 et 15 stagiaires dont la majorité seront sélectionnés). On peut postuler, en première approximation, une structuration à trois niveaux avec le leader, le petit noyau de ses collaborateurs les plus proches, noyau qui a peu bougé (Seng Suon y occupe une place importante depuis son arrivée, début 1999), et les jeunes recrues, soit au total 21 salariés en 2000, plus de 170 actuellement. Il n'est pas certain que la rapidité de cette croissance permette à chacun de pleinement s'approprier les orientations du CEDAC dans le but de contribuer à la création d'une identité organisationnelle propre. En ce qui concerne le noyau intermédiaire, il existe un « comité de pilotage » du CEDAC, dont les membres sont élus tous les deux ans et qui comprend aujourd'hui neuf membres. « Un apport de sang neuf dans ce groupe » comme Yang Saing Koma en faisait la remarque sur la version préliminaire de ce document. Une fois par an a également lieu une élection au sein du personnel. Cinq personnes de la première génération de jeunes diplômés de 1998 ont pris des fonctions clés au CEDAC, dont deux à des postes de direction (Lang Seng Horng est directeur des programmes de terrain et Ouch Ngak est directeur des ressources humaines).

Enfin, troisième niveau, la position dans le partenariat n'est qu'un aspect de l'inscription professionnelle d'un individu. Les agents du GRET impliqués dans ce partenariat sont aussi membres d'un pôle, participant à un programme défini, ils occupent une certaine place dans la vie associative et la politique interne du GRET. Leurs points de vue et actions seront nécessairement influencés par ce positionnement pluriel et par la position du GRET en tant qu'organisation elle-même soumise aux aléas (plus ou moins gérés) du turnover de son personnel impliqué au Cambodge.

VI. PERSPECTIVES : PERENNITE DU CEDAC ET/OU DU PARTENARIAT

Lorsque l'on parle de perspectives, il faut bien distinguer les éléments concernant le CEDAC en tant qu'organisation et ceux ayant spécifiquement trait au partenariat. Les deux questions ne sont bien sûr pas indépendantes l'une de l'autre, s'influençant l'une et l'autre comme cela a été dit dans la section précédente. En particulier, la question des convergences et divergences des trajectoires et orientations des deux organisations joue un rôle important dans la construction de leur partenariat. Avant de nous intéresser plus particulièrement à celui-ci, il importe de dire quelques mots du GRET, en particulier du GRET au Cambodge, et de proposer quelques éléments de réflexion prospective concernant le CEDAC.

1. Les deux pôles du binôme

La volonté de mettre en place un partenariat de type horizontal ne doit pas nous faire oublier l'asymétrie fondamentale entre les deux organisations, l'une basée au Nord et opérant dans de nombreux pays, l'autre actuellement essentiellement centrée sur son lieu de naissance.

1.1 Le GRET et le GRET au Cambodge

Le Cambodge fait partie des pays d'intervention principaux du GRET, tant du fait de la durée et de la continuité de son investissement sur place, à savoir en une quinzaine d'années, de nombreux projets et l'accompagnement de processus d'institutionnalisation d'organisations locales, que du point de vue du volume de son personnel expatrié et local.

Le GRET est actuellement impliqué dans une quinzaine d'interventions au Cambodge, qui revêtent des formes variées. Le poids des projets de développement rural y est important, avec en particulier les projets financés par l'AFD de Prey Nup et Stung Chinit qui s'achèvent respectivement fin 2005 et en 2007. Le programme INCO RURBASIE financé par l'Union européenne (2003/2006) s'intéresse aux effets de l'expansion des centres urbains de tailles moyennes sur les campagnes environnantes au Vietnam et au Cambodge. Dans ce dernier pays, les sites de recherche sélectionnés incluent les zones d'interventions des deux projets mentionnés, de manière à alimenter la réflexion sur les interventions par des résultats de recherche (le programme INCO étudie en particulier les dynamiques spatiales et foncières et les filières agro-alimentaires). Enfin, une étude sur les transactions foncières en milieu rural, financée dans le cadre du FSP d'appui à la réforme de la politique agricole cambodgienne basé au MAFF, retient également ces deux sites. Ces projets fonctionnent sur la base d'un partenariat avec le CEDAC, réaffirmant une volonté d'appui et de collaboration du GRET, qui privilégie en particulier le lien entre recherche et développement.

Cependant, cette forte présence du GRET ne doit pas occulter certaines difficultés rencontrées dans son action au Cambodge : d'une part, sur le plan du développement agricole proprement dit, qui était un des ses axes forts et pour lequel les besoins et les opportunités sont nombreux, le GRET n'a pas été en mesure de monter de nouveaux projets depuis 10 ans. D'autre part, le GRET a de plus en plus de mal à assurer le fonctionnement de sa représentation au Cambodge, qui ne peut assurer qu'un service minimum et a perdu beaucoup de sa reconnaissance au sein des organisations de coopération internationale et auprès des bailleurs de fonds durant cette période. Sa capacité à monter de nouveaux projets innovants (par opposition à la réponse à de gros appels d'offres très contraignants) est réduite, et ses marges de manœuvre en termes d'investissements quasi nulles.

Parallèlement à son engagement au Cambodge, le GRET vit actuellement une période de réforme de sa gestion et de son organisation interne (réorganisation des pôles, redéfinition du lien entre siège et pays, redéfinition des responsabilités) qui influera sur son positionnement au Cambodge, sans que l'on puisse savoir dès à présent comment et à quel point. On peut déjà noter que les relations entre le CEDAC et le GRET passent actuellement (ce n'était pas le cas auparavant) essentiellement par des membres du pôle « Alimentation et agriculture durables » issu de la récente réorganisation interne du GRET. L'élargissement de ce pôle aux questions de filière et de consommation (entre autres autour des appellations d'origine), avec notamment l'arrivée de Martine François qui participe au programme RURBASIE, pourrait infléchir les relations dans le sens d'une plus grande convergence autour de l'agriculture biologique et de la maîtrise des filières « labellisées » qui constituent des éléments structurants de la stratégie du CEDAC (voir *infra*).

1.2 Le CEDAC : croissance et positionnement

On peut noter deux éléments forts dans l'évolution récente du CEDAC. D'une part, il grandit à une vitesse accélérée et compte déjà près de 170 salariés. D'autre part, son approche – son positionnement théorique – semble se préciser plus nettement.

La croissance rapide du CEDAC n'est pas sans poser des problèmes, dans la mesure où elle ne s'est pas véritablement accompagnée d'une réforme du leadership et de sa gestion interne. La question se pose essentiellement en termes d'engagement et d'adhésion de la nouvelle génération aux orientations de l'organisation et de renouvellement de la direction en cas de départ de Yang Saing Koma (ce que M. Weber appellerait la phase de routinisation faisant suite à une période charismatique, non achevée en l'occurrence). Ce souci est très présent chez quelqu'un

comme Seng Suon par exemple et la réponse ne va pas de soi. Il est clair que la stratégie de formation (niveau Master et peut-être plus, à savoir le Doctorat, par la suite) constitue un élément fondamental. La mise en place de procédures internes de discussions larges des orientations est toutefois également nécessaire.

Second point, lié directement au précédent, on peut avancer qu'au vu de la faiblesse de l'État cambodgien, en particulier de l'État local malgré un début de décentralisation, et de la place structurelle que tend à occuper la rente du développement dans l'économie politique nationale, le marché des interventions et des projets est sans doute loin d'être saturé ; en revanche, la concurrence va probablement s'aiguïser. Il y a de la part du CEDAC le souhait très fort de s'affirmer comme un partenaire incontournable de la politique nationale de développement agricole. Il souhaite exercer une influence politique sur le développement agricole et rural au Cambodge, à la fois en occupant le terrain de la vulgarisation, en suscitant des organisations paysannes nationales, et en participant aux instances de concertation au plus haut niveau (le Conseil national du développement rural en particulier), et en faisant du lobbying auprès des responsables politiques.

Y.S. Koma note que pour l'instant, il y a seulement deux autres ONG cambodgiennes travaillant dans le même domaine que le CEDAC et ce, seulement depuis 2003/2004. Le CEDAC a aidé ces deux organisations avec lesquelles il n'entretient pas de liens particuliers et dont Y.S. Koma note la relative faiblesse, en particulier en matière de leadership. Il a tendance à situer la concurrence du CEDAC du côté des ONG « internationales » (à l'exception d'OXFAM avec laquelle les liens sont anciens) qui doivent dorénavant « prendre le CEDAC en considération ».

Du point de vue de l'approche, on observe une évolution nette vers une vision plus environnementaliste, qui passe entre autres par l'appui à une agriculture biologique plus soucieuse d'écologie, alors que le GRET est plus préoccupé par le développement économique pour reprendre les mots de Seng Suon. Cette évolution est reconnue par les deux partenaires (*cf. infra*), mais on discerne au GRET une tendance à la mettre au moins pour partie au compte d'un rapprochement avec les ONG plutôt « anglophones » (« anglo-saxonnes » pour emprunter au jargon francophone, c'est-à-dire incluant les Thaï et les Allemands...) de nature opportuniste, sans connotation nécessairement négative de la part des membres du GRET exprimant cette opinion.

D'autres évolutions thématiques sont possibles vers le foncier (volet dont s'occupait Sam Vitou actuellement en formation à Louvain-la-Neuve, et à présent Pel Sokha) ainsi que les filières, en particulier du point de vue de la consommation. C'est le sujet de Seng Suon au sein du programme INCO RURBASIE et aussi pour son master « Développement agricole tropical » en cours au CNEARC.

Suon Seng souhaite aussi développer des activités dans les provinces où sont concentrées les « minorités ethniques » (nord-est du pays). Un premier projet a été mis en œuvre avec succès et un second groupe de formés a été recruté pour un an. Suon Seng note au passage que, s'il en a déjà discuté avec Yang Saing Koma, il n'a pas pu en débattre plus largement avec le personnel du CEDAC, selon lui essentiellement par manque de temps disponible. Cette remarque est probablement significative d'une question plus structurelle d'organisation interne (à laquelle le GRET n'échappe d'ailleurs pas actuellement), bien que les informations et les idées soient régulièrement partagées et échangées au sein du personnel senior du CEDAC à l'occasion de rencontres informelles (repas, pauses).

2. Le partenariat : semblables ou complémentaires ?

Un bon point de départ est constitué ici par l'évaluation conjointe menée le 21 janvier 2004 par le CEDAC et le GRET, Nathalie Schnuriger, présidente de F3E et ex-directrice de France-Pays du Mékong, jouant le rôle de facilitatrice (Schnuriger, 2004). Les points mentionnés dans le MoU 2000/2003 ont été repris et analysés par les membres des deux organisations, en notant en particulier leur degré d'achèvement (avec une distinction entre les activités avec ou sans obligation de résultat).

On peut en préalable remarquer que la formule retenue jusqu'à présent de formalisation du partenariat par des conventions successives (accord-cadre puis MoU) n'est pas remise en cause, elle semble « faire partie du paysage » et il est naturellement fait référence à ces textes dans les états des lieux et les débats sur la relation entre les deux agences. Il est d'ailleurs prévu que ce soit le CEDAC qui cette fois rédige le draft du MoU pour la période 2004/2006, MoU conçu comme une « sorte de constitution incluant un plan d'action devant régir la coopération ».

On peut analyser le partenariat entre les deux organisations – son état actuel, son futur possible, les stratégies à élaborer – selon deux axes : similarité/complémentarité et horizontalité/verticalité.

2.1 Une relation allant du « vertical » à l'« horizontal »

Toute l'histoire présentée ici est basée sur un modèle idéal de trajectoire allant du vertical (naissance et filiation) à l'horizontal, avec deux organisations sœurs. Il existe un autre schéma de la verticalité très répandu dans le champ du développement, celui du clientélisme. Si l'on reprend une définition classique de la relation clientéliste (Spittler, 1977), celle-ci implique deux partenaires (c'est une relation dyadique), dotés inégalement en ressources et qui s'échangent des biens et/ou services différents dans le cadre d'une relation non forcée, maintenue activement par les deux partenaires. Cette relation est exprimée dans un langage spécifique, bien souvent celui de la parenté, plutôt celui – horizontal – du « partenariat » dans le monde du développement, encore que l'on parle souvent d'« organisations sœurs »... Un facteur important de cette définition est que chacun des partenaires a besoin de l'autre (c'est-à-dire de l'un des biens ou services dont il dispose ou auxquels il a accès), quel que puisse être le caractère par ailleurs extrêmement asymétrique de leurs positions respectives. Il faut enfin souligner que le modèle de lien clientéliste est initialement conçu pour décrire des relations interindividuelles et que le passage à une forme de clientélisme collectif, en l'occurrence entre deux organisations, est de l'ordre de la métaphore (dont il ne faut pas abuser, même si elle est utile à la caractérisation de la situation).

Il est intéressant de mettre cette définition en regard de notre second axe, celui de la similarité/complémentarité, la relation clientéliste comportant une composante intrinsèque de complémentarité. On pourrait avancer que la relation entre le GRET et le CEDAC présente l'essentiel des caractéristiques du lien clientéliste, pas simplement du fait de l'histoire de la genèse du second mais aussi en raison de l'asymétrie de leurs situations respectives. Il existe toutefois une différence notable avec le clientélisme, qui est celle du projet (de l'idée ou de l'idéologie) qui imprègne cette relation, qui est un projet d'association ou de partenariat entre égaux.

La question est alors de savoir si les égaux doivent également être semblables ou plutôt complémentaires, et donc probablement différents (probablement mais pas obligatoirement car la

complémentarité peut exprimer la mise en commun des forces pour atteindre une masse supérieure, sans impliquer de complémentarité fonctionnelle).

La réponse n'est pas totalement évidente. Les membres du GRET et du CEDAC rencontrés partagent une vision très convergente de leur positionnement respectif dans le champ du développement, quelque part à l'interface entre intervention, recherche et formation. Les approches sont également très proches du point de vue des méthodes, encore qu'il existe sans doute des différences dans les études et enquêtes (qualitatif/quantitatif), mais celles-ci existent aussi au sein de chacune des deux organisations. Il s'agit sans doute plus d'une question de formation, par exemple dans le domaine des études foncières, et de champ d'application que de véritables différences de points de vue, sauf du point de vue de la relation aux agriculteurs, des organisations paysannes, de l'animation, de la mobilisation et de la diffusion des messages techniques, domaines dans lesquels le CEDAC a montré ses compétences et pourrait apporter au GRET. En outre, l'option plus environnementaliste du CEDAC (par rapport à ses interlocuteurs habituels au GRET, peut-être pas à l'ensemble de l'ONG) et son immersion dans un univers où la référence francophone est minoritaire, sont des éléments de différenciation. Et, comme le dit Seng Suon, cette différence, sur la base de convergence méthodologique, est positive en termes de construction identitaire pour le CEDAC¹⁴.

Revenons à l'articulation entre schéma vertical clientéliste et projet d'horizontalité. La relation clientéliste implique une forte inégalité – ou du moins une asymétrie de ressources et/ou de statut – entre les deux « partenaires ». Pour réduire l'écart, le moins bien doté des deux peut jouer de la concurrence entre plusieurs patrons pour sortir d'un face-à-face étouffant¹⁵. La relation entre le GRET et le CEDAC n'est pas fondamentalement inégale, même si leurs surfaces sociales et leurs aires d'intervention le sont. Pour poursuivre vers l'horizon horizontal souhaité par les deux partenaires, il est important que la différenciation en termes d'orientation s'accompagne d'une politique de construction d'alliances également autonomes, ce qui n'est en aucun cas contradictoire avec l'engagement d'information réciproque, tel qu'il est spécifié dans les conventions.

2.2 Partenariat et autonomie

La construction de réseaux d'alliances se chevauchant partiellement peut constituer un élément central dans une stratégie cherchant à réconcilier autonomie et partenariat sur un mode visant l'horizontalité de la relation et la reconnaissance des différences.

La politique de communication participe de cette stratégie. Or, le clientélisme entre ONG du Nord et du Sud est à la fois une réalité massive et la grille de lecture la plus répandue pour analyser les relations de ce genre. Ceci signifie que le GRET et le CEDAC doivent non seulement rendre plus visible leur lien vis-à-vis des marchés du développement, de l'expertise, de la recherche appliquée (*cf.* Schnuriger, 2004), mais aussi le rendre compréhensible en tant que partenariat équilibré et non comme nouvel exemple de clientélisme international. Ce travail peut passer par une politique de publications communes, d'évaluations croisées des pratiques (dans le cadre du partenariat mais peut-être aussi sur le mode externe de la commande), par des responsabilités tournantes dans les opérations communes. Il faut aussi explorer les pistes d'une nouvelle complémentarité, car la concurrence est forte dans le champ du développement

¹⁴ Remarquons ici – c'est une boutade sérieuse – que la question ne se pose pas – du moins n'est pas posée – au sujet du GRET : est-il ou doit-il être différent du CEDAC ? Si la question ainsi posée ne paraît pas d'actualité, il n'en va pas de même du débat identitaire qui lui est associé.

¹⁵ Les modèles compétitifs de clientélisme ont été bien décrits par les politologues et anthropologues dans les années 1970-1980.

rural et qu'il y a eu un apprentissage progressif synonyme de remise en cause des premières modalités de partenariat (en particulier en termes d'expertise, de formation supérieure, d'organisation de l'irrigation et des organisations d'usagers).

On pourrait enfin avancer que le CEDAC doit se construire un récit propre de son histoire, de ses pratiques et de ses idées, dans le cadre d'un travail de réflexion et de capitalisation autonome de ses expériences : la construction identitaire oscille souvent entre mythe des origines et projet d'avenir. Mais c'est aussi une construction culturelle toujours recommencée. Or, cette construction s'exprime en particulier en termes de culture professionnelle, culture inséparablement technique et politique permettant à la fois de se situer et d'être situé dans le champ du développement.

De fait, on peut déjà en esquisser certaines lignes directrices à partir des éléments recueillis lors des interviews conduites avec les membres du CEDAC. Le développement de contre-pouvoirs paysans et l'appui à une société civile active, jetant des passerelles entre producteurs et consommateurs, apparaissent comme des arguments structurants. L'inscription dans un cadre national, qui s'accompagne d'un certain nationalisme, l'est aussi. Enfin, l'argumentaire écologiste et environnementaliste est très présent et il permet de faire le pont avec les discours véhiculés par des courants de plus en plus visibles du monde du développement.

Revenons en conclusion sur le couple coopération/concurrence qui finalement structure la relation entre les deux organisations. Le CEDAC, assez logiquement, occupe progressivement de nouveaux espaces au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience, qu'il renforce ses compétences, qu'il accroît sa réputation. À partir du moment où il considère, de manière plutôt légitime, qu'à compétence égale il doit « naturellement », en tant qu'organisation cambodgienne, avoir la priorité sur une organisation d'origine étrangère, il oblige le GRET à infléchir sa stratégie. Ainsi, beaucoup de membres du CEDAC considèrent depuis quelques années, sans toujours l'expliquer complètement, que le GRET n'a plus la même légitimité à proposer de nouveaux projets de développement agricoles, puisqu'ils sont en mesure de le faire, et avec des résultats satisfaisants. En revanche, dans le domaine de l'irrigation, nouveau pour le CEDAC, il y a eu un accord pour travailler à partir de 2001 avec le GRET, jusqu'à acquérir les compétences initialement manquantes. Il y a fort à parier que d'ici peu, le CEDAC revendiquera sa propre expérience dans ce domaine, et se posera comme interlocuteur privilégié des bailleurs et du gouvernement sur ce thème. Le processus à l'œuvre concernant le champ foncier est plus récent, mais similaire. Ces évolutions, justifiées d'un point de vue politique, entraînent pour le GRET un risque de repli vers une expertise déconnectée des projets de développement qui, jusqu'à présent, nourrissaient et légitimaient son travail. La question est donc de pérenniser l'ancrage terrain du GRET dans le cadre d'un positionnement (d'un type d'alliance) renouvelé qui lui donne une nouvelle légitimité.

S'ajoutent à ces changements « objectifs » des divergences plus « subjectives » quant au degré de développement des capacités des uns et des autres et aux stratégies adoptées. Certains au GRET reconnaissent ainsi la compétence du CEDAC en matière de développement agricole, dans le cadre de programmes de développement local à orientation agro-écologique et comportant une dimension forte d'animation et de formation, tout en contestant la validité du choix stratégique effectué en faveur de l'option agro-écologique comme répondant aux besoins de l'ensemble de la paysannerie et aux nécessités des opérations de développement. Le CEDAC est quant à lui plus fermement convaincu de la viabilité de cette option à l'échelle nationale.

Ce sont des débats de fond et ils devraient être ouvertement discutés dans le cadre du partenariat GRET-CEDAC. En même temps, les questions de contenu sont inséparables du contexte

économique du développement et de la logique pratique du partenariat. En d'autres termes, la mise à plat des divergences et des non-dits doit être organisée ; on court sinon le risque d'aggraver les malentendus. Il est d'ailleurs probable que de telles discussions mettraient à jour des lignes de clivages plus complexes, internes à chacune des deux organisations. Hypothèse optimiste (mais pas irréaliste), un partenariat bien compris pourrait alors aider chacune d'entre elles à vivre avec, et non contre (ou dans l'oubli de) leur propre pluralisme interne...

Annexe : Personnes interviewées et documents consultés

■ Sources orales

Nom & institution	Date	Rôle
Pierre Daubert	19.05.04	GRET, Assistant technique au Cambodge de 1990 à 1992, en appui ensuite, responsable Cambodge au siège à partir de 1995 et cheville ouvrière de la stratégie d'appui à la création du CEDAC
Marc Dufumier, INA-PG	02.09.04	INA PG, conseiller technique du projet PAFAARC
Daniel Neu, GRET	02.09.04	GRET, Chef du département « Environnement et développement rural » à l'époque de l'accord cadre GRET-CEDAC
Didier Pillot, CNEARC	06.09.04	GRET, suit le travail au Cambodge depuis le début, monte le projet IDEMAR en 1995, directeur du GRET de 1996 à 2001
Seng Suon, CEDAC	07.09.04	Agronome diplômé de l'URA, embauché par le GRET en juillet 1996, entre au CEDAC en 1998
Christian Castellanet, GRET	07.01.05	GRET, pôle EDR (AAD à présent), impliqué dans plusieurs projets en partenariat avec le CEDAC
Philippe Lavigne Delville, GRET	07.01.05	GRET, directeur scientifique
Yang Saing Koma, CEDAC	18.01.05	Directeur du CEDAC dès sa fondation
Prak Sereywath, CEDAC	19.01.05	Directeur adjoint du CEDAC
Julie Guillaume, GRET	19.05.05	Coordinatrice du projet SCIRIP Stung Chinit

Outre les interviews formelles recensées ci-dessus, des conversations informelles avec plusieurs membres du CEDAC et du GRET ont alimenté notre réflexion.

■ Sources écrites directes

BICHAT Hervé, 1998, Rapport de mission au Cambodge du 19 au 28 janvier 1998, GRET (et termes de références de cette mission rédigés par Pierre Daubert, 18.12.1997).

CEDAC, 2000, Information au CEDAC, avril 2000.

DAUBERT Pierre, 1996, Entre État et société civile : la voie étroite de la coopération au Cambodge, mars 1996.

DAUBERT Pierre, 1997, « Le projet Cambodge va vers ses dix ans. Parlons d'avenir ». In : Perrin Anne : 34-42.

GRET, 1997, Création, renforcement et autonomisation d'opérateurs intermédiaires. Actes du séminaire de Rambouillet, Programme « Développement institutionnel », 1-4 septembre 1997.

GRET, 2000, Note sur le positionnement et la stratégie du GRET au Cambodge, en introduction de l'accord GRET-CEDAC, novembre 2000.

GRET-CEDAC, 1997, Accord-cadre (juillet 1997). In : Perrin Anne : 16-23.

GRET-CEDAC, 1998, Memorandum of Understanding du 01.02.1998.

GRET-CEDAC, 2000, Memorandum of Understanding du 01.02.2000.

KOMA Yang Saing, 1997, « Quelques idées sur les politiques et stratégies du 'Centre...' » (avril 1997). In : Perrin Anne : 47-48.

LAVIGNE DELVILLE Philippe, 1997, Création, appui, renforcement des acteurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du GRET sur les opérateurs intermédiaires (Rambouillet). Traverses n°1, décembre 1997.

PERRIN Anne, 1997, Appui du GRET à la mise en place d'un Centre de ressources sur l'agriculture cambodgienne. Motivations, démarche, contractualisation. Rapport de mission du 2 avril au 24 juillet 1997, GRET, Phnom Penh.

PERRIN Anne, POULIQUEN Anne & MONI Ung, 1997, « CRAC, Cambodge ». In : GRET, Création, renforcement et autonomisation d'opérateurs intermédiaires : 153-170.

PILLOT Didier, 1990, À propos du projet GRET/CCFD « Aide à l'agriculture cambodgienne », Aide-mémoire.

SCHNURIGER Nathalie, 2004, Elements of discussion on the cooperation CEDAC-GRET. 21.01.04.

■ Références bibliographiques

BAILEY F.G., 1988, *Humbuggery and Manipulation. The Art of Leadership*. Ithaca & London: Cornell University Press.

BROUTIN Cécile et CASTELLANET Christian, 2000, *Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud*, Coopérer Aujourd'hui n°16, Paris, GRET, 34 p.

BROUTIN Cécile, 2000, *Concurrence, demande d'appui et désir d'indépendance : le partenariat GRET/Tenmiya (Mauritanie)*, Coopérer Aujourd'hui n°14, Paris, GRET, 33 p.

CASTELLANET Christian, 2000, *Regards sur le partenariat GRET/Enda-Graf : réflexions sur les modalités d'un partenariat équilibré*, Coopérer Aujourd'hui n°12, Paris, GRET, 20 p.

GONZALES Nancy, 1972, « Patron-Client Relationships at the International Level ». In: Strickon, A. & S.M. Greenfield (eds.) *Structure and Process in Latin America. Patronage, Clientage and Power Systems*, Albuquerque, University of New Mexico Press: 179-209.

LEDGERWOOD Judith & VIJGHEN John, 2002, « Decision-Making in Rural Khmer Villages ». In: Ledgerwood Judith (ed.) *Cambodia Emerges from the Past: Eight Essays*, DeKalb, Northern Illinois University, Center for Southeast Asian Studies: 109-150.

LY Sareoun & VIJGHEN John, 1996, *Customs of Patronage and Community Development in a Cambodian Village*. Phnom Penh : Cambodian Researchers for Development.

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 1990, « Populisme développementiste et populisme en sciences sociales : idéologie, action, connaissance ». *Cahiers d'études africaines* 120.

SLOCOMB Margaret, 2003, *The People's Republic of Kampuchea, 1979-1989. The Revolution after Pol Pot*. Chiang Mai: Silkworm Books.

SPITTLER Gerd, 1977, « Staat und Klientelstruktur in Entwicklungsländern. Zum Problem der politischen Organisation von Bauern », *Europäisches Archiv für Soziologie* 18 : 57-83.

VILLEVAL Philippe & LAVIGNE DELVILLE Philippe, 2004, *Capitalisation d'expériences... expériences de capitalisation*, Traverses n°15, Groupe Initiatives.