

# *Analyse Du Jeu Des Acteurs Intervenant Dans La Gestion Des Cantines Scolaires, Dans Le Département De l'Atacora*

## *[Analysis Of The Actors' Game Involved In The Management Of School Canteens In The Atacora Department]*

DJAGBA Adolphe<sup>1</sup>, ABODOHOU Alexis<sup>2</sup> and NOUATIN Guy Sourou<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctorant, École Supérieure Robert de Sorbon  
Cotonou Bénin  
adolwigeal1@yahoo.fr

<sup>2</sup>Enseignant chercheur, Maître de Conférences –Agrégé des Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Parakou  
Parakou – Bénin  
abodohoui@gmail.com

<sup>3</sup>Enseignant chercheur, Professeur Titulaire des universités de CAMES  
Faculté d'Agronomie  
Université de Parakou  
Parakou – Bénin  
guy.nouain@fa-up.bj



**Résumé** – Les projets d'alimentation scolaires constituent des filets de protection sociale qui favorisent la rétention des enfants à l'école et leur accès à une alimentation saine. Ces projets connaissent la mobilisation de plusieurs types d'acteurs qui se distinguent par leur importance relative qui conditionne généralement leur implication. Ainsi, dans le département de l'Atacora, les acteurs intervenant dans les projets de cantines scolaires ne sont pas aussi puissants les uns que les autres et n'ont pas la même capacité à imposer leurs priorités. Les Organisations de la Société Civile intervenant dans le système sont des acteurs très sensibles disposant d'un pouvoir de contrôle très faible et se retrouvent dans une position de vulnérabilité du fait de leur forte dépendance et de leur faible influence dans le système. Elles ne peuvent malheureusement pas construire le jeu, et doivent par conséquent s'adapter tout en restant menacées d'être mises hors-jeu. Les acteurs tels que Corps enseignants/Directeurs d'écoles, ONG et Associations de parents d'élèves disposent cependant d'une certaine capacité pour faire évoluer le système en s'imposant à leurs semblables les plus faibles tels que les cuisinières, les groupements de producteurs locaux, les transporteurs/grossistes de vivres et les comités de gestion des cantines scolaires. L'analyse de la convergence entre acteurs suivant leur rapport de forces dans le système a permis de conclure que l'avenir des projets d'alimentation scolaire doit être construit autour des acteurs décentralisés, car ils constituent un maillon important dans le pilotage desdits projets, et une défaillance dans leur engagement pourrait affecter durablement tout le système.

**Mots clés** – Acteurs, Influence, Société civile, Cantines scolaires, Projets.

**Abstract** – School feeding projects are social safety nets that promote the retention of children in school and their access to healthy food. These projects mobilize several types of actors who are distinguished by their relative importance, which generally determines their involvement. In the Atacora department, the actors involved in school canteen projects are not all as powerful as one another and do

not have the same capacity to impose their priorities. The civil society organizations involved in the system are very sensitive actors with very little control power and are in a vulnerable position because of their high dependence and low influence in the system. Unfortunately, they cannot build the game, and therefore must adapt while remaining at risk of being pushed out of the game. However, the actors Teachers/School Directors, NGOs and Parent-Teacher Associations have a certain capacity to change the system by imposing themselves on their weaker counterparts, such as the cooks, the local producers' groups, the transporters/wholesalers of foodstuffs and the school canteen management committees. The analysis of the convergence between actors according to their relationship of power in the system led to the conclusion that the future of school feeding projects must be built around decentralized actors, because they are an important link in the management of these projects, and a failure in their commitment could have a lasting effect on the entire system.

**Keywords – Actors, Impact, Civil Society, School Canteens, Project.**

## I. INTRODUCTION

Au Bénin comme dans la plupart des pays africains, les enfants qui vont à l'école ne sont pas toujours bien nourris et cela constitue un obstacle majeur auquel il faut trouver solution. Dans la recherche de solutions adéquates à ces problèmes, l'alimentation scolaire, à travers les cantines, a été identifiée, parmi les principales mesures, capables de favoriser l'accès, le maintien des apprenants à l'école et de contribuer à l'amélioration de leurs performances, notamment dans les zones rurales (Abitor *et al.*, 2021). Ainsi, dans le but de faire de l'école un espace où les enfants peuvent recevoir une alimentation suffisante et de qualité afin d'améliorer leur niveau d'attention et leur capacité de concentration, de nombreuses actions stratégiques ont été initiées par les différents gouvernements et menées par plusieurs acteurs du secteur de l'éducation, avec le financement des partenaires techniques et financiers, en faveur de l'accès, du maintien des enfants à l'école. Les projets de cantines scolaires connaissent donc la mobilisation de plusieurs types d'acteurs dont l'implication à diverses étapes du cycle des projets de cantines, dépend de leur influence relative dans le système (Djagba, 2017). Il est important de reconnaître que l'Etat béninois et les partenaires techniques et financiers font beaucoup d'efforts ces dernières années par rapport aux cantines scolaires au Bénin en général et dans le département de l'Atacora en particulier, mais les réflexions qui méritent d'être menées aujourd'hui sont relatives à la participation de toutes les parties prenantes au cycle de gestion des projets de promotion de cantines scolaires, à l'efficacité des projets et leur durabilité. A cet effet, le présent article se propose d'analyser les jeux de force existant entre les différents acteurs des cantines scolaires dans le département de l'Atacora au Bénin. Il se base sur l'analyse des résultats obtenus avec le logiciel Mactor lors de l'enquête terrain menée en juillet 2022. Le cadre théorique et analytique utilisé tient compte des concepts de participation, de changement, société civile, développement durable et théories des parties prenantes, du changement et de la hiérarchisation des besoins. La suite de l'article présente après la revue de littérature, la méthodologie, les principaux résultats et leur analyse, ensuite la discussion et enfin la conclusion avec les implications théoriques, les limites et perspectives de recherches.

## II. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1. Analyse du jeu des acteurs par la méthode Mactor

L'analyse du jeu des acteurs a pour objectif d'étudier, le processus par lequel les décisions de chaque individu dépendent des décisions des autres individus et de leurs conséquences. Selon Meziani (2022), l'une des approches pour réaliser cette analyse est la méthode Mactor qui permet d'évaluer les rapports de force de chaque acteur par leur dépendance et influence les uns sur les autres. Cette méthode a été développée par Michel Godet (1990) comme une étape d'analyse stratégique par des scénarios et des méthodes de prospective. Elle permet la préparation des scénarios les plus appropriés en s'appuyant sur une bonne connaissance des objectifs des différents acteurs et les moyens qui peuvent être mobilisés pour atteindre l'enjeu stratégique. Dans le cadre de ce travail, cette méthode a servi principalement de guide méthodologique dans la collecte et le traitement des données. Elle a permis la confrontation des projets des acteurs, l'examen de leurs rapports de force (contraintes et moyens d'action) essentiellement pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques et poser les questions clés pour l'avenir (issues et conséquences des conflits prévisibles) dans le système de gestion des cantines scolaires dans le département de l'Atacora au Bénin.

### 2.2. Théorie des parties prenantes et hiérarchisation des besoins

La théorie des parties prenantes ou *stakeholders theory* a été mentionnée pour la première fois en 1984 par Freeman dans son ouvrage *Strategic management : A stakeholder approach*. L'objectif essentiel de la théorie des parties prenantes est d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants. Selon Mercier (2006), la théorie des

parties prenantes, lorsqu'elle vise à décrire les relations entre une organisation et son environnement, permet d'expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte. Les ressources étant limitées et les intérêts parfois divergents, les dirigeants doivent nécessairement hiérarchiser les attentes des parties prenantes (Elms, Shawn, & Wicks, 2002). Cette hiérarchisation devrait contribuer au maintien de la coopération des parties prenantes dans le but d'améliorer la performance et de garantir la pérennité de l'organisation (Savage *et al.*, 1991). Alors, dans le cadre de la gestion des cantines scolaires au Bénin, quels sont les acteurs qui déterminent et qui orientent la gestion efficace et durable des cantines ? Dans le cadre de ce travail, cette théorie a été utile pour l'identification et hiérarchisation des principaux acteurs intervenant dans la gestion des cantines scolaires dans le département de l'Atacora au Bénin.

### **2.3. Formulation de l'hypothèse**

Selon Dumas (1983), la participation présente des coûts pour la société mais fait naître des avantages qui peuvent largement compenser ces coûts. De même, Chaveau & Delville (1998) affirment que « sans une participation active des ruraux, notamment des groupes défavorisés, il n'y a guère de chance que les initiatives soient viables à long terme et que les injustices dans les campagnes puissent être corrigées ». Cette affirmation met en lumière, la place de choix qu'occupe la participation dans la réussite des projets de développement car, pour Poublon (2016), le développement durable repose sur quatre principes fondateurs : la solidarité, la précaution, la responsabilité et la participation. Plus loin, Midgley (1981), définit la participation comme une création d'occasions qui permettent à tous les membres de la communauté et à la société en général de contribuer activement, d'influencer le processus du développement ainsi que de partager équitablement les bénéfices du développement.

Au regard des positions concordantes de ces acteurs, établissant un lien entre la participation de la communauté et la réussite des projets de développement, l'hypothèse selon laquelle, les perspectives d'avenir de l'alimentation scolaire dans les écoles primaires publiques du département de l'Atacora dépendent de la participation effective de tous les acteurs intervenant dans la gestion des cantines scolaires, a été formulée.

## **III. MÉTHODOLOGIE**

### **3.1. Zone de recherche**

Le département de l'Atacora est situé à l'extrême Nord-Ouest du Bénin et regroupe les communes de Natitingou (Chef-lieu du Département), de Kérou, de Kouandé, de Péhunco, de Cobly, de Boukombé, de Matéri, de Toucountouna, et de Tanguiéta.<sup>1</sup> Il est limité au Nord par le Burkina-Faso, au Sud par le département de la Donga, à l'Est par les départements de l'Alibori et du Borgou et enfin à l'Ouest par le Togo (figure 1).

---

<sup>1</sup> <https://decentralisation.gouv.bj/departement-de-latacora/> consulter le 21/07/2022

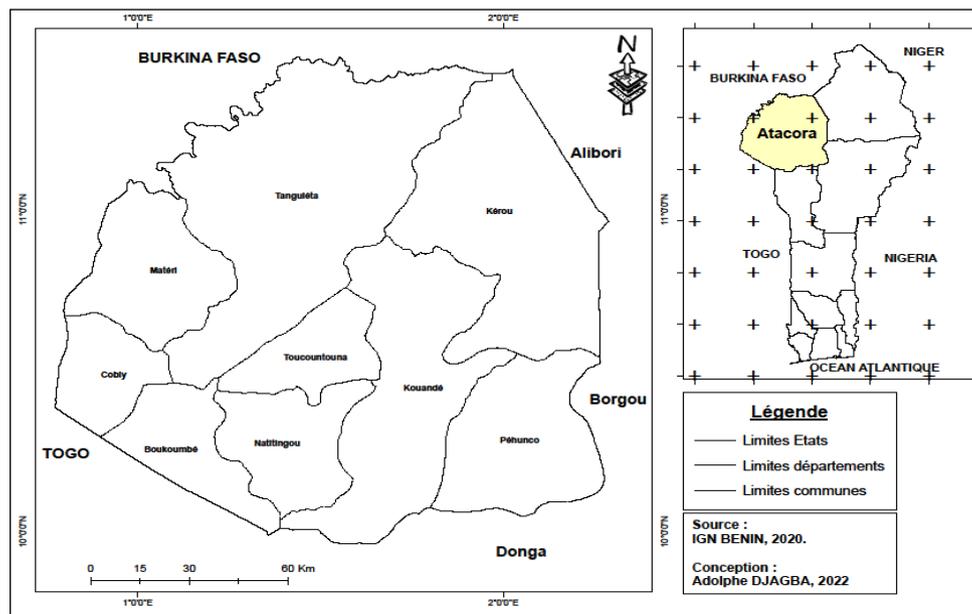


Figure 1 : Localisation géographique du département de l'Atacora.

Dans le département de l'Atacora, on note une bonne avancée sur le plan des infrastructures scolaires dans les arrondissements. Car, un bon nombre de ses 348 villages et quartiers de ville disposent au moins d'une école primaire, et des collèges présents dans presque tous les arrondissements. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, 734 acteurs ont été enquêtés dans 05 communes du département que sont Toucountouna, Coby, Natitingou, Matéri et Boukoubé à l'aide d'un échantillonnage au jugement ou à choix raisonné avec une approche participative. Ces acteurs sont répartis en trois groupes cibles que sont :

#### Groupe cible 1 : Les Services déconcentrés de l'Etat et les Organisations internationales

- DDEMP, DDAEP et autres services déconcentrés ; PAM, CRS et autres Partenaires Techniques et Financiers

#### Groupe cible 2 : Les bénéficiaires directs et indirects

- Elèves, Administration de l'école (Directeurs et Enseignants), APE (Association des parents d'élèves), CGCS (Comité de gestion des cantines scolaires), GPL (Groupements des producteurs locaux).

#### Groupe cible 3 : Les collectivités locales et autres acteurs communautaires

- Receveur Percepteur des communes, ONG nationale et locale

### 3.2. Collecte et analyse des données

Pour la collecte des données, une approche mixte (qualitative et quantitative) a été choisie pour collecter des informations sur le fonctionnement des cantines scolaires, la stratégie de développement durable des cantines scolaires, le rôle central de l'Etat, des collectivités locales, partenaires au développement et des organisations de la société civile dans la gestion pérenne et efficace des projets de cantines scolaires. A cet effet, trois techniques de collecte de données ont été utilisées à savoir : l'observation, l'entretien et l'enquête. Essentiellement pour l'utilisation du logiciel Mactor, des données ont été également collectées suivant deux matrices que sont :

- Tableau *Acteur x Acteur (MID)* : liste des acteurs du jeu, fiches acteurs détaillées, remplissage
- Tableau *Acteur x Objectif (IMAO)* : liste des enjeux et objectifs associés, remplissage

Pour le traitement et l'analyse des données, les données qualitatives collectées sont constituées des enregistrements d'interviews, des observations et des notes personnelles prises sur le terrain avec un plan d'analyse permettant, pour chaque sujet abordé lors

des entretiens, de recueillir les idées essentielles émises par les personnes enquêtées. Des petits rapports ont été rédigés à partir de ces notes de synthèse amendées. En ce qui concerne les données quantitatives, elles sont exportées dans le logiciel Mactor qui a été utilisé principalement pour l'estimation des rapports de force entre acteurs et pour l'étude de leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés à cette étude. A cet effet, les indicateurs suivants ont été calculés et interprétés sur la base des principes de la méthode Mactor de Michel Godet (1990) :

- **Balance Nette des influences et dépendances**

La matrice des balances nettes (BN) des rapports de force entre acteurs, est déduite de la matrice MIDI.

$$BN = MIDI_{ij} - MIDI_{ji} = Influences - Dépendances$$

La balance nette des influences indique pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercé ou reçu. Lorsque la balance est positive (signe +), l'acteur *i* (en ligne) exerce plus d'influences directes et indirectes sur l'acteur *j* (en colonnes) qu'il n'en reçoit de cet acteur. C'est la situation inverse lorsque la balance est négative (signe -). La matrice suivante donne la balance nette dans le cas de l'ensemble des acteurs identifiés.

- **Rapport de force Ri**

Il est calculé par le rapport d'influence d'un acteur *i* sur la somme des influences :  $I_i / \sum I_i$  qui donne en effet une bonne indication de la puissance d'un acteur sur les autres. Cependant, à influence identique entre deux acteurs, un acteur sera dans un meilleur rapport de force, si sa dépendance globale est moindre. Il convient donc de pondérer le coefficient précédent  $I_i / \sum I_i$  par une fonction inverse de la dépendance  $I_i / (I_i + D_i)$  ; d'où

$$R_i = \frac{I_i^2}{\sum I_i \times (I_i + D_i)}$$

Le rapport de force **Ri** indique le poids respectif des acteurs dans la régulation du système : l'acteur avec un faible rapport de force se retrouverait évidemment en difficulté pour défendre ses objectifs et ses intérêts. Le **Ri** d'un acteur sera d'autant plus élevé que son influence sera élevée, sa dépendance faible et sa rétroaction faible. Ainsi, plus le vecteur **Ri** est élevé, plus l'acteur pèse dans le jeu. Plus il est faible, moins l'acteur est en position de défense de ses intérêts.

- **Rapport de force MMIDI (Qi)**

Les scalaires des rapports de force sont calculés à l'aide des indicateurs  $I_{MAXi}$  et  $D_{MAXi}$  de la Matrice MMIDI :

$$Q_i = \frac{I_{MAXi}^2}{\sum I_{MAXi} \times (I_{MAXi} + D_{MAXi})}$$

Le vecteur **Qi** correspond au maximum de rapport de force que le **Ri** peut prendre en tenant compte de son maximum d'influences et de dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction.

#### IV. RÉSULTATS : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

La présente section présente les principaux résultats de cette recherche visant l'analyse des relations de dépendance et d'influence existantes entre les acteurs par rapport aux perspectives d'avenir du système de gestion des cantines scolaires dans le département de l'Atacora.

##### 4.1. Identification et hiérarchisation des acteurs

A l'issue de la collecte des données, il a été retenu dans le cadre de cette recherche, cinq (05) acteurs internes et treize acteurs externes dans le modèle de gestion des cantines comme prépondérants dans l'avenir du système.

Tableau 1 : Listes des acteurs identifiés dans le système

Acteurs		Abréviations
<b>Les acteurs internes</b>		
1.	Les Corps Enseignants/Directeurs d'école	CE/DE
2.	Association des Parents d'élève	APE
3.	Comité de gestion des cantines scolaires	CGCS
4.	Cuisinières	Cu.
5.	Elèves	El.
<b>Les acteurs externes</b>		
6.	Ministère du Plan et de Développement et ses services déconcentrés	MPD/SD
7.	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire et ses services déconcentrés	MEMP/SD
8.	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et ses services déconcentrés	MAEP/SD
9.	Ministère de la Santé et ses services déconcentrés	MS/SD
10.	Ministère de l'Eau et des Mines et ses services déconcentrés	MEM/SD
11.	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale et ses services déconcentrés	MDGL/SD
12.	Cellule Présidentielle de Suivi du Fonctionnement des Etablissements Scolaires et Universitaires	CPSFESU
13.	Les Organisations du système des Nations Unies	PAM/UN
14.	Les ONG nationales/Equipe de suivi de projet	ONG/ESP
15.	Les collectivités locales	(CL)
16.	Les Groupements des producteurs locaux	GPL
17.	Les Radios communautaires	RC
18.	Les transporteurs et les grossistes en vivres	(T/GV)

Source : Enquête terrain, 2022

La hiérarchisation des acteurs vise l'analyse des relations d'alliances ou de conflits entre les acteurs et l'établissement d'un ordre d'importance dans leurs rôles influant l'avenir du système. En effet les acteurs ne sont pas aussi puissants les uns que les autres et n'ont pas la même capacité à imposer leurs priorités. L'objectif ici consiste à construire une matrice d'influences directes dans laquelle sont évaluées, les influences et les dépendances entre chaque couple d'acteurs.

Tableau 2: Matrice des influences Directes et Indirectes (MIDI) « acteurs x acteurs »

MIDI	CE/DE	APE	CGCS	Cu.	EL	MPD/SD	MEMP/SD	MAEP/SD	MS/SD	MEM/SD	MDGL/SD	PAM/UN	ONG/ESP	CT	GPL	RC	T/GV	CPSFESU	Ii
CE/DE	6	7	5	8	10	5	7	9	7	4	2	6	8	5	9	2	4	3	101
APE	5	5	6	7	7	3	4	5	4	2	2	5	7	5	8	2	4	2	78
CGCS	2	2	3	4	3	1	1	2	1	1	1	2	4	4	4	1	3	0	36
Cu.	2	2	5	3	3	1	2	3	1	2	2	2	4	4	5	2	5	0	45
EL	12	9	15	17	14	8	12	14	8	7	4	11	14	9	15	7	9	5	176
MPD/SD	9	6	7	7	8	8	9	8	7	5	2	8	5	5	4	5	5	5	105
MEMP/SD	14	10	15	15	18	8	12	13	8	7	4	11	15	10	13	7	9	5	182
MAEP/SD	8	6	10	10	9	8	10	11	6	5	3	7	9	6	9	4	7	5	122
MS/SD	8	6	6	6	7	7	8	7	6	5	3	6	6	5	6	3	4	5	98
MEM/SD	5	4	4	4	5	4	6	6	5	4	2	4	3	1	3	2	2	4	64
MDGL/SD	7	5	5	4	6	6	8	8	6	7	3	5	4	4	4	4	4	5	92
PAM/UN	10	9	15	16	13	6	10	12	8	5	4	10	16	10	17	7	9	4	171
ONG/ESP	4	5	10	10	9	2	5	8	3	4	2	2	9	8	13	5	8	1	99
CT	6	6	6	6	6	5	5	8	6	5	3	5	6	7	8	3	6	2	92
GPL	2	2	5	4	5	1	2	3	1	2	1	2	4	4	6	2	5	1	46
RC	5	4	8	7	6	3	5	7	3	4	2	4	6	6	9	3	7	2	88
T/GV	1	1	3	2	3	1	2	3	1	2	1	1	3	3	4	1	3	1	33
CPSFESU	7	5	9	8	8	5	7	7	4	4	4	6	9	6	7	7	6	3	109
Di	107	89	134	135	126	74	103	123	79	71	42	87	123	95	138	64	97	50	1737

Source : Enquête terrain, 2022 & Résultat Mactor

On constate dans la matrice MIDI, deux principaux indicateurs : l'indicateur **Ii** qui décrit l'influence globale de chaque acteur sur les autres (Ii par sommation sur les lignes) et l'indicateur **Di** qui décrit le degré de dépendance de chaque acteur vis-à-vis des autres (Di, par sommation sur les colonnes). Ce sont des indicateurs qui permettent de mettre les acteurs dans un plan « influence/dépendance » et de visualiser leurs positions relatives. Ce tableau est déjà même révélateur des rapports de force à travers le relevé des sommes d'influence en ligne et de dépendance en colonne qui montre que Elèves (EL) est l'acteur le plus influent tout en étant parmi les plus soumis à l'influence des autres après MEMP/SD. Le Graphe suivant présente la représentation graphique des influences et dépendances entre les acteurs identifiés dans la gestion des projets de cantines scolaires dans le département de l'Atacora.

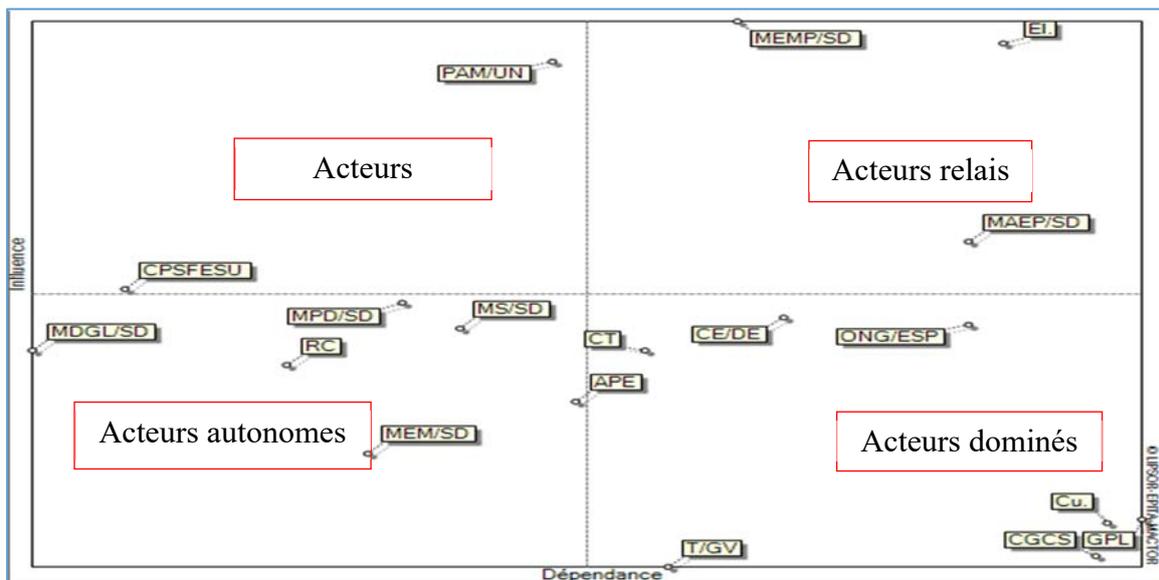


Figure 2 : Plan des influences/dépendances entre les acteurs

Source : Enquêtes terrain, 2022 & Résultat Mactor.

D'après la figure ci-dessous, il ressort dans la gestion des projets de cantines scolaires dans l'Atacora, quatre groupes d'acteurs que sont : les acteurs dominants, les acteurs relais, les acteurs dominés et les acteurs autonomes. Ainsi, l'analyse révèle l'existence de **02 acteurs dominants** dans le pilotage des projets de cantines scolaires. Il s'agit de la Cellule Présidentielle de Suivi du Fonctionnement des Etablissements Scolaires et Universitaires (CPSFESU) et des Organisations du système des nations unies notamment le **PAM**. Il convient de faire remarquer qu'il n'y a pas d'acteur entièrement dominant. En effet, le PAM bien qu'étant dans le groupe des acteurs dominants se rapproche assez de la ligne médiane et vers les acteurs relais. De même, le CPSFESU, bien que dominant, ne se trouve qu'en bas dans le carré dominant, proche des acteurs autonomes. Par ailleurs, ces acteurs sont non seulement influents mais aussi moins dépendants. Leurs projets et leurs actions sont donc structurants et constituent des facteurs clés de motilité dans la dynamique à long terme du système. Cela s'explique par l'importance des ressources à la fois techniques et financières du PAM et de la coordination des acteurs institutionnels dans la mise en œuvre des projets de cantines scolaires notamment le PNASI.

En ce qui concerne les **acteurs relais**, nous distinguons 03 acteurs : il s'agit du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire et ses services déconcentrés (**MEMP/SD**), du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de Pêche et ses services déconcentrés (**MAEP/SD**), et des Ecoliers (**EL**). Ces acteurs sont influents mais fortement dépendants. Le dynamisme et l'évolution du système reposent largement sur leur succès. Autrement dit, si leurs projets et leurs objectifs n'évoluent pas, ou si certains ne se réalisent pas, le système pourrait être bloqué ou fortement impacté négativement.

Dans la catégorie des acteurs qui subissent se trouvent les Cuisinières (**Cu.**), les Groupements des producteurs locaux (**GPL**), les Transporteurs et grossistes des vivres (**T/GV**), les Comités de gestion des cantines scolaires (**CGCS**), les Corps Enseignants (**CE/DE**) et les **ONG**. Ces acteurs sont non seulement dépendants mais surtout moins influents. Ils sont donc dans une position de vulnérabilité avec les Collectivités Territoriales (**CT**) qui s'approchent des acteurs autonomes. Du fait de leur forte dépendance et de leur faible influence, ce sont des acteurs très sensibles disposant d'un pouvoir de contrôle du système très faible. Ils ne peuvent en aucun cas construire le jeu, et doivent par conséquent s'adapter tout en restant menacés d'être mis hors-jeu.

Pour finir, le Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale et ses services déconcentrés (**MDGL/SD**), le Ministère de l'Eau et des Mines et ses services déconcentrés (**MEM/SD**), les Radios communautaires (**RC**) et l'Association des Parents d'élèves (**APE**) sont les acteurs les plus autonomes. Ces acteurs sont non seulement peu influents mais aussi peu dépendants. Ils se trouvent donc dans une position de liberté avec le Ministère du Plan et du Développement et ses services déconcentrés (**MPD/SD**) et le Ministère de la Santé et ses services déconcentrés (**MS/SD**) qui s'approchent beaucoup plus des acteurs dominants.

Tableau 3: Balance nette des influences entre acteurs

BN	CE/DE	APE	CGCS	Cu.	EL	MPD/SD	MEMP/SD	MAEP/SD	MS/SD	MEM/SD	MDGL/SD	PAM/UN	ONG/ESP	CT	GPL	RC	T/GV	CPSFESU	Somme
CE/DE		2	3	6	-2	-4	-7	1	-1	-1	-5	-4	4	-1	7	-3	3	-4	-6
APE	-2		4	5	-2	-3	-6	-1	-2	-2	-3	-4	2	-1	6	-2	3	-3	-11
CGCS	-3	-4		-1	-12	-6	-14	-8	-5	-3	-4	-13	-6	-2	-1	-7	0	-9	-98
Cu.	-6	-5	1		-14	-6	-13	-7	-5	-2	-2	-14	-6	-2	1	-5	3	-8	-90
EL	2	2	12	14		0	-6	5	1	2	-2	-2	5	3	10	1	6	-3	50
MPD/SD	4	3	6	6	0		1	0	0	1	-4	2	3	0	3	2	4	0	31
MEMP/SD	7	6	14	13	6	-1		3	0	1	-4	1	10	5	11	2	7	-2	79
MAEP/SD	-1	1	8	7	-5	0	-3		-1	-1	-5	-5	1	-2	6	-3	4	-2	-1
MS/SD	1	2	5	5	-1	0	0	1		0	-3	-2	3	-1	5	0	3	1	19
MEM/SD	1	2	3	2	-2	-1	-1	1	0		-5	-1	-1	-4	1	-2	0	0	-7
MDGL/SD	5	3	4	2	2	4	4	5	3	5		1	2	1	3	2	3	1	50
PAM/UN	4	4	13	14	2	-2	-1	5	2	1	-1		14	5	15	3	8	-2	84
ONG/ESP	-4	-2	6	6	-5	-3	-10	-1	-3	1	-2	-14		2	9	-1	5	-8	-24
CT	1	1	2	2	-3	0	-5	2	1	4	-1	-5	-2		4	-3	3	-4	-3
GPL	-7	-6	1	-1	-10	-3	-11	-6	-5	-1	-3	-15	-9	-4		-7	1	-6	-92
RC	3	2	7	5	-1	-2	-2	3	0	2	-2	-3	1	3	7		6	-5	24
T/GV	-3	-3	0	-3	-6	-4	-7	-4	-3	0	-3	-8	-5	-3	-1	-6		-5	-64
CPSFESU	4	3	9	8	3	0	2	2	-1	0	-1	2	8	4	6	5	5		59

© L'INFORMATEUR MACTOR

Source : Enquêtes terrain, 2022. & Résultat Mactor

Il en découle de la matrice BN que les acteurs qui exercent moins d'influence qu'ils n'en reçoivent sont respectivement : les CGCS, les GPL, les Cu., les T/GV, les ONG, les APE, le MEM/SD, les CE/DE, les CT et le MAEP/SD. Cependant les huit (08) autres acteurs exercent plus d'influence qu'ils n'en reçoivent dont en tête, le PAM et MEMP/SD avec respectivement une balance de +84 et +79.

Le graphe ci-après représente l'histogramme des rapports de force de l'ensemble des acteurs retenus.

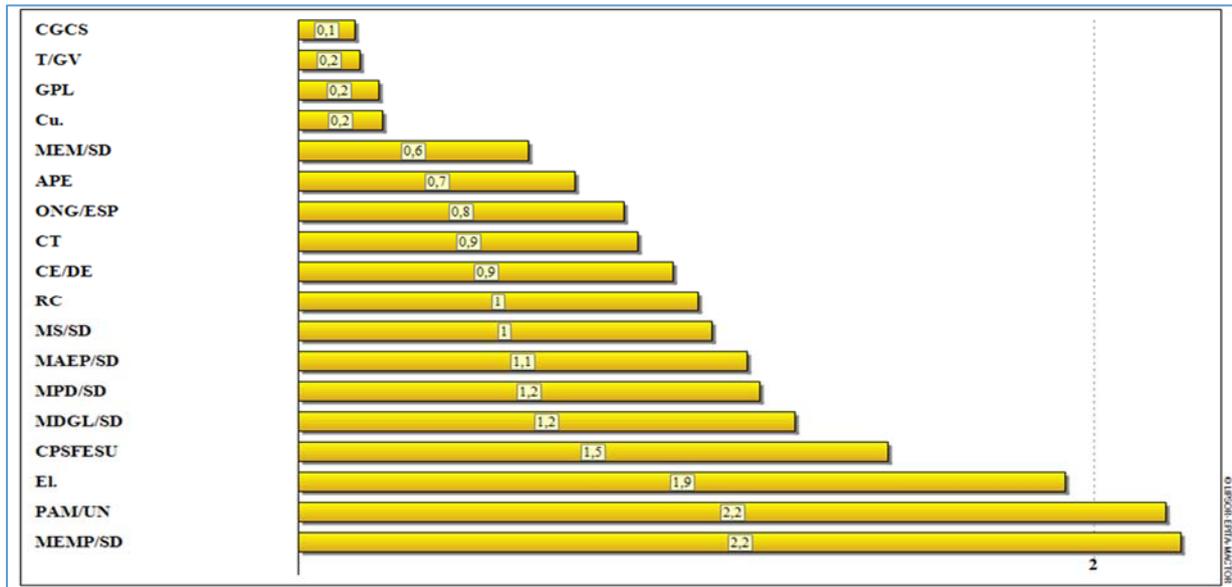


Figure 3: Histogramme des rapports de forces MIDI (Ri).

Source : Enquêtes terrain, 2022. & Résultat Mactor.

D'après le graphique ci-après, une tentative de typologie des acteurs nous permet de distinguer quatre groupes :

**Groupe 1 :** C'est le groupe avec un rapport de force élevé composé du MEMP/SD (2,29), du PAM/UN (2,21) et des EL (1,9). Le PAM est un acteur dominant du système tandis que le MEMP/SD et EL. sont des acteurs relais. Cette position du MEMP/SD s'expliquerait par sa position de tutelle des projets de cantines dans les écoles primaires. Pour le PAM/UN, son rapport de force élevé, s'expliquerait aussi par sa position de responsable de la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire. En ce qui concerne les élèves (EL.), ils constituent la base de l'existence du système et sans eux, il n'existerait point.

**Groupe 2 :** C'est le groupe avec un rapport de force moyennement élevé composé de la CPSFESU (1,5), du MDGL/SD (1,2), du MPD (1,2), du MAEP/SD (1,1), du MS/SD (1,0), et du RC (1,0). En effet, ce groupe est constitué de trois types d'acteurs : dominant (CPSFESU), relais (MAEP/SD) et autonomes (MDGL/SD, du MPD, du MS/SD et du RC).

**Groupe 3 :** Il est composé du CE/DE (0,9), du CT (0,9), de l'ONG/ESP (0,8), de l'APE (0,7) et du MEM/SD (0,6). Ce sont en quelque sorte des acteurs qui, de par leurs actions sur le terrain, sont appelés à rendre plus durables les résultats escomptés du système. Parmi les acteurs de ce groupe, seul le MEM/SD fait partie de la catégorie des acteurs autonomes. Néanmoins, les autres sont des acteurs sensibles du système. En effet, les acteurs de ce groupe se trouvent en position de difficulté pour défendre leurs objectifs par rapport aux deux précédents groupes. Mais ils disposent d'une certaine capacité pour faire évoluer le système en s'imposant sur les groupes les plus faibles.

**Groupe 4 :** Le dernier groupe est constitué des acteurs qui ne disposent que de faibles forces dans le système. Il s'agit uniquement des acteurs sensibles dont Cu. (0,2), GPL (0,2), T/GV (0,2) et CGCS (0,1).

Pour approfondir les analyses sur le rapport de force de chaque acteur dans la gestion des cantines, il convient de s'intéresser à présent au vecteur Qi qui correspond au maximum de rapport de force que le Ri peut prendre en tenant compte de son maximum d'influences et de dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction.

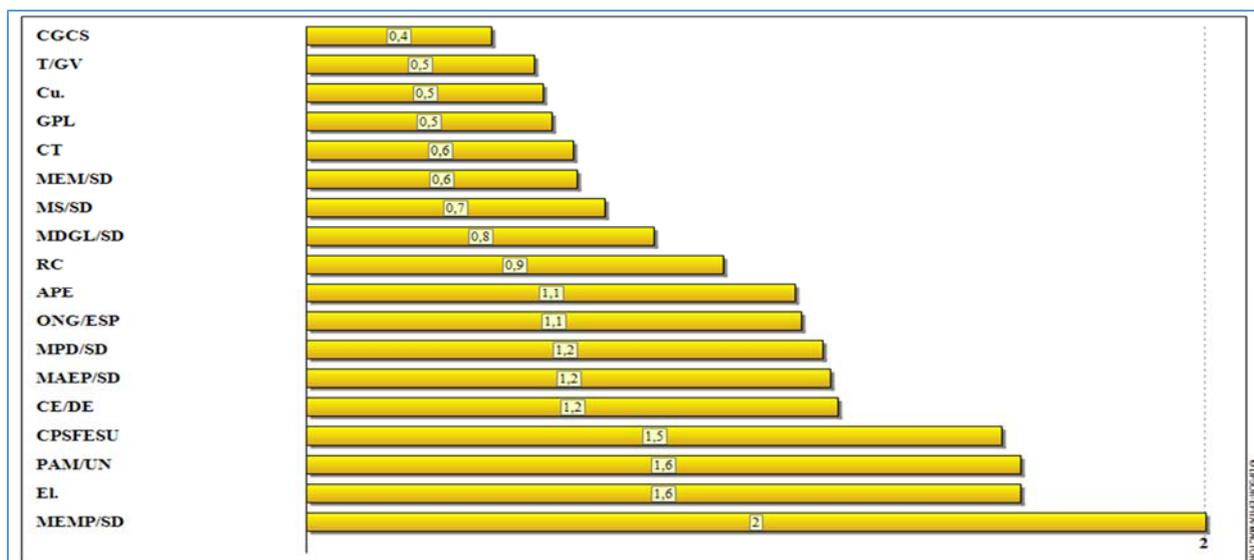


Figure 4 : Histogramme des rapports de forces MMIDI (Qi).

Source : Enquêtes terrain, 2022. & Résultat Mactor.

De l'analyse comparative entre les vecteurs **Ri** et **Qi**, on constate des variations monotones du rapport de force des acteurs. En effet, dans le Groupe 1 (acteurs ayant un rapport de force élevé), on constate une baisse de leurs rapports de forces potentiels. Le MEMP/SD, enregistre une baisse de 0,22 points avec un  $Q_i = 2,0$  tandis que PAM/UN et EL. enregistrent respectivement une baisse de 0,58 et 0,36 points avec chacun un  $Q_i = 1,6$ . Ces baisses observées au niveau de ces acteurs s'expliqueraient par le fait qu'ils pourraient connaître aussi bien une baisse de son influence que de son rapport de force si les autres acteurs notamment les CPSFESU, MDGL/SD, MPD/SD, MAEP/SD et MS/SD gagnent en autonomie ou restent beaucoup plus en hors-jeu. Il en est de même, si les acteurs locaux notamment les ONG/ESP, CE/DE et les APE s'impliquent davantage dans la contribution financière ou dans l'accompagnement des activités de gestion des cantines scolaires. Cependant, on remarque au niveau de certains acteurs du groupe 3 notamment les ONG/ESP, CE/DE et les APE une augmentation significative de leurs forces dans le système. En réalité, leurs rapports de force potentiels augmentent respectivement de 0,24 ; 0,26 et de 0,40 points. Cela témoigne un renforcement potentiel de leur importance dans le pilotage des projets de cantines scolaires, et une défaillance dans l'engagement de ces acteurs pourrait hypothéquer durablement tout le système.

### 1.2. Identification des enjeux et objectifs associés

L'analyse rétrospective et structurelle ainsi que les groupes de discussion sur le terrain ont permis de retenir dans le cadre de ce travail deux enjeux majeurs : efficacité et durabilité des projets de cantines scolaires. Ainsi, les questions clés et pertinentes pour l'avenir de la gestion des projets de cantines scolaires ont été dégagées et les objectifs associés à chaque enjeu ont été aussi identifiés de façon participative avec les acteurs.

Tableau 4 : Enjeux et objectifs associés

Enjeux	Objectifs associés
<b>Efficacité des projets de cantines scolaires</b>	<p><b>O<sub>1</sub></b> : Assurer la réalisation des objectifs escomptés dans le cadre des projets de cantines scolaires ;</p> <p><b>O<sub>2</sub></b> : Assurer la bonne gestion technique des cantines scolaires ;</p> <p><b>O<sub>3</sub></b> : Garantir la mise en œuvre et le suivi des projets de cantines scolaires.</p>
<b>Durabilité des projets de cantines scolaires.</b>	<p><b>O<sub>4</sub></b> : Renforcer les capacités des acteurs clés dans la gestion des cantines aussi bien au niveau national que décentralisé pour une synergie d'action plus durable ;</p> <p><b>O<sub>5</sub></b> : Consolider l'engagement des autorités et des communautaires locales en faveur</p>

Enjeux	Objectifs associés
	de l'école et du maintien des cantines ; <b>O<sub>6</sub></b> : Promouvoir l'approvisionnement des cantines par des achats locaux.

Source : Enquêtes terrain, 2022.

### 4.3. Implication et mobilisation des acteurs vis-à-vis des objectifs associés aux enjeux

Le graphique suivant illustre bien l'implication des acteurs sur les différents objectifs tout en précisant le nombre d'accords et de désaccords.

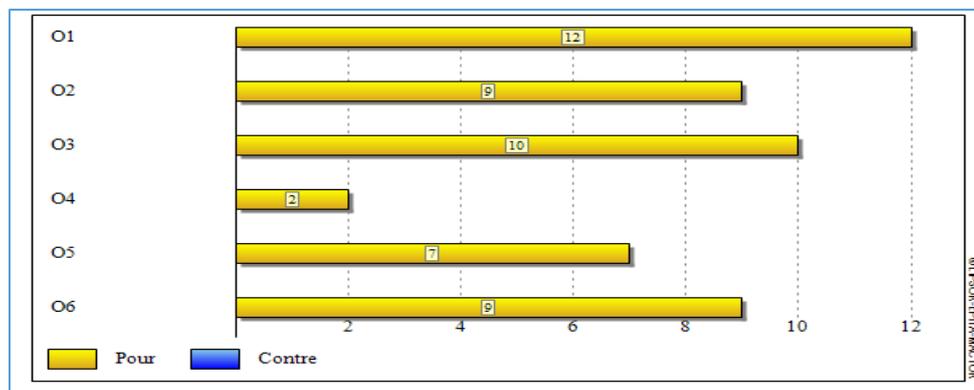


Figure 5: Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs (2MAO).

Source : Enquêtes terrain, 2022. & Résultat Mactor.

La figure ci-dessus présente l'histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs. Il en ressort que l'objectif 1 connaît l'implication de presque tous les acteurs (12 sur 18). Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que l'atteinte des objectifs des projets de cantines scolaires relève de la responsabilité de plusieurs acteurs. En outre, l'objectif 4 est celui qui ne connaît que très peu d'implication des acteurs. En effet, le renforcement des capacités des acteurs ne peut être l'apanage que d'un nombre limité d'acteurs compte tenu de la technicité et des ressources qu'il suscite (humaines, financières, etc.). De même, garantir la mise en œuvre et le suivi des projets de cantines scolaires (Objectif 3) concerne presque autant d'acteurs que d'assurer la réalisation des objectifs des projets de cantine scolaire (objectif 1). En effet, l'histogramme révèle que la plupart des acteurs sont impliqués au niveau de 5 objectifs sur 6. Et, aucun acteur n'a été identifié comme étant formellement contre l'atteinte d'un objectif. Ceci dénote de leur motivation à assurer une gestion efficace et durable des projets d'alimentation scolaire dans le département de l'Atacora.

En ce qui concerne la mobilisation des acteurs sur les objectifs considérés, il convient de s'intéresser à présent à la matrice 3MAO qui permet d'analyser la mobilisation réelle des acteurs sur les objectifs. A cet effet, la figure ci-dessous décrit le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif en tenant compte à la fois de sa valence sur chaque objectif, de sa hiérarchie des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

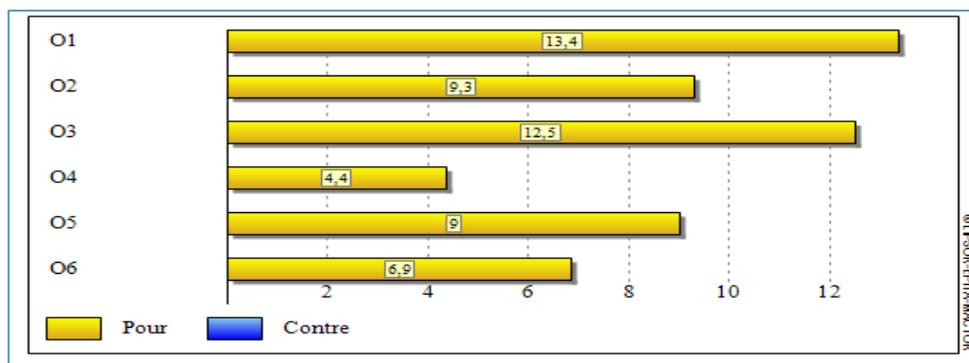


Figure 6: Histogramme de mobilisation des acteurs sur les objectifs (3MAO).

Source : Enquêtes terrain, 2022. & Résultat Mactor.

De l'analyse de cette figure, il ressort que le degré de mobilisation des acteurs par rapport aux objectifs O1, O2 et O3 est respectivement évalué à 13,4 ; à 9,3 et à 12,5 tandis qu'au niveau des autres objectifs on note un degré de 4,4 sur O4 ; de 9 sur O5 et de 6,9 sur O6. En effet, les objectifs qui mobilisent le plus d'acteurs sont associés à l'efficacité des projets de cantine scolaire. Autrement dit, la plupart des acteurs favorisent l'atteinte des objectifs qui concourent à l'efficacité des projets de cantine contrairement à ceux qui contribuent à la durabilité de ces projets.

## V. DISCUSSION

Au Bénin, les programmes de cantines scolaires ont véritablement vu le jour dans les années 2000 (Magee, 2013). Depuis lors, le Bénin enregistre singulièrement des dotations des écoles en cantines scolaires surtout en milieu rural où les enfants sont plus vulnérables. Les autorités béninoises, convaincues de l'utilité et de l'importance de l'alimentation scolaire, a mis en place des aides sociales au niveau des écoles primaires publiques. Il s'agit entre autres des cantines scolaires qui sont en pleine extension, notamment dans les zones d'insécurité alimentaire et des zones vulnérables afin de renforcer l'inscription, la rétention scolaire et l'amélioration de la performance scolaire des élèves. Le principal programme en cours actuellement au Bénin dans le cadre de la promotion des cantines scolaires est le Programme National d'Alimentation Scolaire Intégrée (PNASI). Mais malgré tous les efforts faits par les différentes parties prenantes au Bénin, les projets de promotion de cantines scolaires dans les écoles primaires publiques continuent de rencontrer certains problèmes. L'existence de ces problèmes (relatifs essentiellement à l'efficacité et la durabilité) se justifie par le fait que les projets de promotion de cantines soient souvent très centralisés au niveau de l'État central (CFSI, 2021).

L'analyse du jeu des acteurs intervenant dans la gestion des cantines scolaires dans le département de l'Atacora réalisée dans le cadre de cette recherche, fait ressortir que même si les perspectives d'avenir des projets d'alimentation scolaire doivent être construites autour des acteurs du niveau décentralisé ceux-ci ne disposent pas tous des mêmes chances d'orienter le jeu favorable à l'accomplissement de leurs missions. Ce sont uniquement les ONG locales, les APE et les collectivités territoriales qui sont moyennement mobilisés sur les perspectives d'avenir des projets de cantines scolaires dans l'Atacora tandis que les acteurs au niveau communautaire dont les Cu., les GPL, les T/GV, les RC, les CE/DE et les CGCS sont potentiellement mis à l'écart (convergences très faibles suivant le rapport de force) dans la mobilisation des acteurs à l'atteinte des objectifs d'efficacité et de durabilité. Ces résultats de la présente recherche sont en parfaite concordance avec les travaux de Efros (2012), où il a été révélé que les participants au processus de l'élaboration des documents stratégiques de développement sont le plus souvent des organisations internationales, à la limite des organisations de la société civile basées dans la capitale, dont les responsables parlent anglais ou français. Ce qui élimine de fait la majorité des organisations et tend à favoriser une minorité proche du pouvoir politique ; ce qui tend également à court-circuiter les syndicats et les organisations du niveau communautaire plus proche des populations. De même, ces résultats de la recherche corroborent aussi les travaux de RePaSOC (2018) et de Djagba (2017) selon lesquels les organisations de la société civile trouvent qu'elles ont été pendant longtemps très faiblement impliquées dans la gestion du cycle des projets gouvernementaux ; qu'elles ne sont généralement associées qu'à la phase d'exécution des projets, étant simplement considérées comme des acteurs de mise en œuvre.

Même à l'étape de mise en œuvre des projets de développement où les organisations de la société civile pensent être impliquées très souvent, les travaux de Stenberg (2001) ont démontré que le fait de les impliquer ne signifie systématiquement pas que les services étatiques leur soient redevables ; et que la prise en compte de leurs intérêts ne leur donne pas pour autant un droit à la gouvernance. Les résultats issus de cette recherche confirment également cette conclusion des travaux de Stenberg (2001) car, il en ressort que les organisations de la société civile et les acteurs du niveau décentralisé intervenant dans le système sont pour la plupart dominés. Ils sont dans une position de vulnérabilité du fait de leur forte dépendance et de leur faible influence dans le système : ce sont des acteurs très sensibles disposant d'un pouvoir de contrôle du système très faible. Ils ne peuvent en aucun cas construire le jeu, et doivent par conséquent s'adapter tout en restant menacés d'être mis hors-jeu. Toutefois, le CE/DE, les ONG/ESP et les APE se trouvent en position de difficulté pour défendre leurs objectifs par rapport aux Ministères et Organisations internationales. Mais ils disposent d'une certaine capacité pour faire évoluer le système en s'imposant à leurs semblables les plus faibles tels que les Cu, GPL, T/GV et CGCS. Plus loin, les travaux réalisés par le Fond Mondial de l'Environnement (FEM) en 1996 et par la Banque Africaine de Développement (BAD) en 2001 sur la participation de la société civile confirment également l'importance de la participation active des organisations de la société civile dans le processus de réalisation des toutes actions de développement durables. Pour la BAD (2001), il convient de promouvoir la participation à n'importe quelle étape du cycle du projet, mais on a plus de chance d'atteindre des résultats significatifs si les parties prenantes plus proches des populations sont consultées durant la conception du projet et si les objectifs, les structures, les procédures et les budgets sont conçus en vue de promouvoir leur participation. De même pour FEM (1996), cette participation active de la société civile s'attelle aux besoins sociaux et économiques des populations touchées ; développe les partenariats entre les organismes chargés de l'exécution des projets et les intervenants ; et tire parti des compétences, des expériences et des connaissances dont disposent les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes de proximité, les associations locales et le secteur privé en vue de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation des projets pour une efficacité et une pérennisation des actions au profit de la communauté.

Des résultats de cette recherche, il ressort également que les objectifs en lien avec l'efficacité des projets d'alimentation scolaire intéressent plus les acteurs du système que ceux en lien avec la durabilité desdits projets. En effet, un grand nombre de dispositions sont majoritairement prises par les acteurs dominants et autonomes du système, notamment ceux étatiques, pour atteindre l'efficacité dans les projets de cantines au détriment des objectifs ayant trait à la durabilité des projets de cantines scolaires. En ce qui concerne la durabilité, mis à part le MEMP, PAM, MDGL et les collectivités territoriales, les acteurs de la société civile sont plus favorables à l'atteinte de celle-ci. Mais, ils s'y retrouvent indifférents et faiblement mobilisés. Cette capacité des organisations de la société civile à accompagner les services publics dans la durabilité de ces interventions a été démontrée dans plusieurs travaux tels que ceux de Efros (2012) ; de Premchander (2005) et de Zufferey (2011). En effet, à l'instar des organisations internationales, les organisations de la société civile notamment les ONG nationales sont plus actives dans un grand nombre de domaines. Parfois, elles sont amenées à faire de la sous-traitance pour le gouvernement : réalisation de projets (Premchander, 2005). Leur rôle s'avère central en matière de développement dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'emploi ou dans le domaine de l'aide sociale ou de l'aide d'urgence d'autant plus dans des pays où l'Etat est jugé faible (Zufferey, 2011).

Les résultats issus de la présente recherche ont aussi révélé que tous les acteurs sont concernés par les différents objectifs de développement retenus. Il n'en ressort pas d'objectifs conflictuels, il s'agit plutôt d'objectifs consensuels. Autrement dit, il n'y a pas d'objectifs de développement relatifs à l'alimentation scolaire qui divisent les acteurs : entre ceux qui sont en faveur et ceux qui sont opposés à ces objectifs. Ceci dénote de la motivation des acteurs étatiques et non étatiques à assurer une gestion efficace et durable des projets d'alimentation scolaire dans le département de l'Atacora. Ainsi, le Bénin est en parfaite ligne de mire avec les engagements internationaux prises pour la réduction de l'insécurité alimentaire et pour le renforcement du capital humain.

En ce qui concerne l'hypothèse de cette recherche, il convient de retenir que la participation de tous les acteurs surtout des acteurs décentralisés dans la gestion des cantines scolaires influence les perspectives d'avenir de l'alimentation scolaire dans les écoles primaires publiques du département de l'Atacora. Les résultats issus de l'analyse ont montré que les perspectives d'avenir des projets d'alimentation scolaire doivent être construites autour de tous les acteurs concernés et surtout des acteurs du niveau décentralisé et communautaire. Malheureusement, ce n'est pas encore le cas.

## VI. CONCLUSION

Les résultats de cette recherche ont révélé que les projets de cantines scolaires dans le département de l'Atacora réunissent 18 types d'acteurs répartis en deux catégories: les acteurs internes ( le corps Enseignants/Directeurs, les Associations des Parents d'élèves, les Elèves, les cuisinières et les CGCS) ; et les acteurs externes (Ministère du Plan et de Développement et ses services déconcentrés, Ministère des Enseignements Maternel et Primaire et ses services déconcentrés, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et ses services déconcentrés , Ministère de la Santé et ses services déconcentrés, Ministère de l'Eau et des Mines et ses services déconcentrés, Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale et ses services déconcentrés, Cellule Présidentielle de Suivi du Fonctionnement des Etablissements Scolaires et Universitaires, les Organisations du système des Nations Unies (PAM, UNICEF), les ONG nationales, les collectivités locales, les Groupements des producteurs locaux, les Radios communautaires et les transporteurs et les grossistes en vivres). L'estimation des jeux de force entre acteurs intervenant dans les projets de cantines scolaires dans ce département fait ressortir que les acteurs ne sont pas aussi puissants les uns que les autres et n'ont pas la même capacité à imposer leurs priorités. De même, toutes les relations ne sont pas réciproques et la nature des interactions permet d'identifier et de mettre en exergue, les relations d'influence et de dépendance entre acteurs. Ainsi, les organisations de la société civile et les acteurs du niveau décentralisé sont pour la plupart dominés du fait de leur forte dépendance et de leur faible influence dans le système qui les mettent dans une position de vulnérabilité. Ils ont été pendant longtemps très faiblement impliqués dans la phase de conception des projets d'alimentation scolaire, n'étant généralement associés qu'à la phase d'exécution des projets, parce que simplement considérés comme des acteurs de mise en œuvre. Les résultats ont également révélé que les acteurs du système des cantines scolaires entretiennent entre eux, une convergence importante à l'atteinte des objectifs d'efficacité et de durabilité des projets de cantines dans le département de l'Atacora. Cette convergence est encore plus importante entre les acteurs tels que le Ministère de l'enseignement maternel et primaire, le PAM, le Ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale, les collectivités territoriales et les Associations de parents d'élèves. En outre, l'analyse de la convergence entre acteurs suivant leur rapport de force dans le système a permis de déduire que, même si les perspectives d'avenir des projets d'alimentation scolaire doivent être construites autour des acteurs du niveau décentralisé et communautaire, ceux-ci ne disposent pas tous des mêmes chances d'orienter le jeu favorable à l'accomplissement de leurs missions.

## REFERENCES

- [1] **Abitor, K., 2021.** *Etude de faisabilité de l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux au Togo et au Bénin.*, s.l.: Entreprises territoriales et développement (etb).
- [2] **BAD, 2001.** *Manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD*, s.l.: OESU.
- [3] **CFSI, 2021.** *Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'ouest.* s.l., s.n., pp. 1-10.
- [4] **Chaveau, J.-P. & Delville, P. L., 1998.** Quels fondements pour des politiques foncières en Afrique francophone ?. Dans: C. Française, éd. *Lavigne Delville P. (ed.). Quelles politiques foncières pour l'Afrique rurale ? : réconcilier pratiques, légitimité et légalité.* . Paris: Economie et Développement, pp. p. 721-736.
- [5] **Dumas, A., 1983.** Participation et projets de développement.. *In : Tiers- Monde*, tome 24 (n°95. ), pp. pp. 513- 536..
- [6] **Efros, D., 2012.** Des « Approches participatives » aux processus d'empowerment : Quelle autodétermination des conditions d'un développement ?. *Ergologia*, Issue 6, pp. 41-114.
- [7] **Elms, H., Shawn, B. & Wicks, A., 2002.** Ethics and Incentives: An Inductive Development of Stakeholder Theory in the Health Care Industry. *Business Ethics Quarterly*, n°12, pp. pp 413-432..
- [8] **FEM, 1996.** *Politique sur la participation du public aux projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)*. s.l.:GEF External Affairs Team (EXT) (Département des Affaires Externes du FEM).
- [9]  **Magee, M., 2013.** *Cantines scolaires au Bénin pour améliorer l'inscription et la rétention des élèves en partenariat avec les associations de Parents d'élèves*, 228 W. Lexington Street: CatholiC Relief SeRviCeS PaRtneRShiP Étude de caS de paRtenaRiaT numéRo 1.

- [10] **Mercier, S., 2006.** *La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature in "Décider avec les parties prenantes"*. s.l.:Bonnafous-Boucher Maria et Pesqueux Yvon - La Découverte.
- [11] **Meziani, 2022.** *Analyse des stratégies d'acteurs d'un système de management de la qualité par la méthode Mactor : cas de vingt entreprises certifiées de la wilaya de bejaia (ALGÉRIE)*. , Alger: Idara, Ecole Nationale d'Administration.
- [12] **Midgley, . J., 1981.** *Popular participation as a strategy for promoting community level action and national development*, s.l.: United Nations.
- [13] **Poublon, M.-S., 2016.** Les principes clés du développement durable. *Afnor bivi, Environnement I-20-10*, 08 Septembre.
- [13] **Premchander , S., 2005.** Impacts des partenariats de développement Nord-Sud : Perspectives d'une ONG du Sud. *Echos du COTA*.
- [14] **RePaSOC, 2018.** *Etats généraux de la société civile au Bénin*. Cotonou: Maison de la Société Civile, Havas Africa Bénin.
- [15] **Savage , G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J., 1991.** Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°2, pp. p.61-75.
- [16] **Stenberg, 2001.** The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine, Foundation for Business Responsibilities. *Issue Paper n° 4, London*.
- [17] **Zufferey, J., 2011.** *Introduction a la société civile et aux ONG*, s.l.: © ise, unige.