

**Actes des journées d'étude organisées par
le Groupe *initiatives* les 22 et 23 octobre 2013
à Ouagadougou (Burkina Faso)**

Les partenariats au cœur des enjeux de territoire

Sous la coordination du Grdr *Migration – Citoyenneté – Développement* (Olivier Le Masson et Jérémey Casteuble)

Comité de pilotage : Christian Lespinats (HSF), Marc Lévy (Gret) et Stefano Mason (AVSF)

► *Le contexte ouest-africain évolue très vite et en face, les « capacités de résilience » sont devenues le nouvel étendard normatif que nos organisations de la société civile membres du Gi au même titre que nos différents partenaires doivent savoir brandir. Nous sommes amenés à envisager ensemble les solutions sans pour autant avoir mûri notre « culture de partenariat ». Bien que déjà traitée, il nous a semblé important de rouvrir cette problématique, mais cette fois :*

- *en l'abordant avec nos partenaires ouest-africains (14 initiatives retenues) ;*
- *en adoptant une posture volontairement critique ;*
- *en produisant une mallette de dix outils méthodologiques ;*
- *en la mettant en regard et en l'articulant avec les enjeux de nos territoires d'intervention.*

Aborder la problématique des partenariats est un exercice fédérateur. Et c'est bien l'envie de nous rencontrer, d'agir et d'interagir, de nous dévoiler pour nous renforcer qui nous motive aussi bien en interne, au sein du Gi, qu'en externe avec nos partenaires. En l'inscrivant dans le temps de l'histoire de nos organisations et dans les espaces articulés de nos actions, nous nous donnons à la fois les moyens de revisiter nos pratiques et de renouveler notre vision de ce que revêtent les solidarités au contact des enjeux mondiaux, et une ambition éminemment politique de bousculer nos modèles associatifs : à travers une démarche à la fois rétrospective et prospective, nous avons réussi à appréhender nos intérêts (en) commun(s) avec l'ambition d'élaborer des stratégies réellement partagées autour des interdépendances entre « ici » et « là-bas ». C'est pour nous une évidente source de jouvence.

SOMMAIRE

Liste des acronymes.....	2
Note de positionnement du Groupe <i>Initiatives</i> : Osons questionner nos convictions	4
Partie 1 : Présentation de la démarche de capitalisation.....	8
1.1 Synthèse de la note de cadrage	8
1.2 Méthodologie en 3 étapes : élaboration des outils d’animation et de capitalisation.....	10
1.3 Une démarche de capitalisation originale : entre un intérêt partagé pour le concept et une mise en pratique parfois laborieuse	13
1.4 Calendrier du processus : un dialogue permanent entre « ici » et « là-bas ».....	16
1.5 Cartographie des initiatives	17
1.6 Synthèse générale des trois thé-palabres.....	18
Partie 2 : Les journées d’études de Ouagadougou : quels enseignements tirons nous de nos pratiques partenariales ?.....	24
2.1 Présentation de la démarche de la 3 ^{ème} étape « Atelier de Ouagadougou ».....	24
2.2 Atelier 1 : Le co-engagement fait-il partie du partenariat ? Le partage des responsabilités et des financements.....	25
2.3 Atelier 2 : Partenariat et problématique de changement : avons-nous les capacités de nos ambitions ?	28
2.4 Atelier 3 : « Nord » et « Sud » sens dessus dessous : le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale.....	32
Conclusion : Faciliter la construction d’une voix collective pour faire naître une réelle culture du partenariat et changer les pratiques.....	35
Annexes :	
Annexe 1 : Programme des journées d’études.....	36
Annexe 2 : Liste des participants par atelier	37
Annexe 3 : La mallette à outils méthodologique du partenariat.	38
Annexe 4 : Tableau des 14 fiches de synthèse « initiatives ».	39

Liste des acronymes

Ces acronymes sont utilisés dans le *Traverses* et dans les Annexes – Fiches synthèse et Outils

AAPR -GF	Association des Animateurs de Pisci-Riziculture de Guinée Forestière
ABERME	Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maîtrise de l'Energie
AFD	Agence Française de Développement
AMPG	Association des Maires et des Parlementaires du Gorgol
APDRA	Association Pisciculture et Développement Rural en Afrique tropicale humide
ARD	Agence Régionale de Développement
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
CARDER	Centre Agricole Régional pour le Développement Rural
CEP	Cellule Etudes et Projets
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CP	Comité de Pilotage
CRIPS -Togo	Centre de Recherches et d'Informations pour la Santé au Togo
CRK	Conseil Régional de Kayes
CRM	Conseil Régional de Matam
CT	Collectivité Territoriale
CUN	Communauté Urbaine de Nouakchott
DADL	Dispositif d'Appui au Développement Local
ENDA GRAF	Environnement et Dvlpt du Tiers monde - Gpe de Recherche Action - Formation
ESSOR	ONG « Soutien - Formation – Réalisation »
FISONG	Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG
FKF	Forum Kurukan Fugan
FRIO	Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel
FUPROCAT	Fédération des Unions de Producteurs de Café Cacao du Togo
GERES	Groupe Energies Renouvelables Environnement et Solidarités
GI	Groupe <i>Initiatives</i>
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GRAIND	Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Nouvelles de Développement
GRDR	Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
HSF	Hydraulique sans frontières
ICD	Initiatives - Conseils - Développement
ID	Initiative Développement
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
JJT	Jang Jup Tekki
NPDC	Région Nord Pas de Calais
OSC / ONG	Organisation de la Société Civile / Organisations Non Gouvernementales
PAIDEL -CT	Prog d'Appui aux Initiatives de Dvlpt Local et de Coopérations Territoriales
PAMOC	Projet d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Communale et Communautaire
PDERP	Programme de Développement d'une offre durable d'Electricité Renouvelable pour les besoins Productifs et domestiques du monde rural
PDRP -GF	Projet de Développement de la Rizi-Pisciculture en Guinée Forestière
PSMP	Projet de Sécurisation de l'Elevage Pastoral
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
RAIL	Réseau d'Appui aux Initiatives Locales
RIF	Région Ile-de-France
RRA	Région Rhône-Alpes
RSE	Responsabilité Sociale et environnementale de l'Entreprise
SAB	Sœurs de l'Annonciation de Bobo-Dioulasso

SADL	Services d'Appui au Développement Local
SETUP	Services Energétiques et Techniques à Usages Productifs
SPM	Services publics marchands
UE	Union Européenne
UGPCC	Union des Groupements de Producteurs de Café et de Cacao

OSONS QUESTIONNER NOS CONVICTIONS

En 1999, le Groupe *Initiatives* publiait une brochure pour faire valoir notre conviction d'un nécessaire renouvellement de l'engagement pour la coopération au développement. Nous livrions nos analyses et exposions les enjeux autour desquels nous avons construit une identité et un projet communs. Quinze ans plus tard, nous avons repris la réflexion, tout au long d'un processus étalé sur plus d'une année, en la basant sur notre expérience pratique et en s'efforçant de discuter entre nous et avec les institutions africaines dont nous sommes partenaires, aussi sincèrement que franchement. Nous avons choisi de prendre les pratiques de partenariat comme sujet de réflexion englobant donnant à voir la contribution du *Gi* au débat général actuel sur les politiques de coopération.

Sept engagements et propositions du GROUPE *Initiatives* pour rénover le partenariat face aux enjeux de territoire

Ce sujet met en jeu les réalités de la relation de coopération entre associations de droits européen et ouest africains, il est le reflet de l'évolution de ces réalités, laquelle évolution est pour le moins conséquente et mérite notre attention critique. **Le partenariat met également en jeu l'identité de nos organisations** et par conséquent c'est un sujet qui éclaire avantagement la nécessaire réflexion les concernant. Comme le sujet est ancien et peut sembler rabâché, le risque de la répétition existait. Nous n'y avons peut-être pas totalement échappé, néanmoins nous ne regrettons pas notre choix, non seulement le sujet est d'actualité mais nous réaffirmons **que le partenariat est au cœur de notre approche de la co-opération.**

Nous savions qu'en nous limitant aux collaborations avec l'Afrique de l'Ouest, nous ne couvririons pas la richesse de nos relations avec les réalités sud-américaines, caribéennes, asiatiques et celles des pays Africains lusophones et anglophones, qui ne relèvent pas de la même histoire. C'est une limite que nous assumons, **nos conclusions n'auront pas de valeur universelle mais prétendront quand même à la généralité** au nom du regard comparatif que nous avons pratiqué et de la diversité des situations auxquelles nous avons été confrontés. Cette dernière nous a permis d'éviter d'enfermer la relation euro-africaine dans trop de spécificité et de pesanteur historique, mais sans pour autant les nier, en particulier pour ce qui est de la relation de la France avec l'Afrique de l'Ouest.

En liant la réflexion sur le partenariat aux « **enjeux de territoire** », nous nous référons aux entités géographiques et politiques (villages, quartiers, villes, communes, nations, sous-régions, bassins versant, périmètres irrigués, parcours d'élevage, itinéraires de migration, etc.), mais le territoire peut être moins physique : il peut s'agir de la famille, d'un groupe social, d'une institution, pourquoi pas d'un corpus d'idées ou de croyances. En tout cas, l'évolution du monde en général et de la « coopération au développement » en particulier, nous conduit à ne pas seulement considérer les territoires situés dans les pays avec lesquels nous coopérons, mais également les interdépendances avec ceux des pays européens.

Il en ressort tout d'abord que :

1. Ce maître-mot du partenariat, qui fait totalement consensus et s'applique à toutes sortes de situations qui mériteraient des approches plus distinctives, recouvre dans la pratique **des réalités beaucoup moins équilibrées** que la vertu du terme le laisserait supposer.

2. Si les membres du *Gi* ont des relations de qualité à faire valoir, **nous ne saurions pour autant nous poser en donneurs de leçons**, car certaines de nos expériences ne sont pas meilleures que d'autres en matière de relation partenariale équilibrée.
3. **Les responsabilités de ces déséquilibres sont éminemment complexes et partagées**, l'ensemble des acteurs de la coopération euro-africaine y ayant leur part.
4. Quelles que soient les vicissitudes et difficultés constatées, au nom des belles réussites accomplies, nous réaffirmons que le partenariat, tel que nous l'entendons, est au cœur de notre approche car **il caractérise notre volonté de pratiquer la solidarité à l'échelle internationale**.

En conséquence nous retenons les sept points de vue et recommandations suivants :

❶ UN PARTENARIAT PLUS STRATÉGIQUE

Le partenariat n'est pas de même nature selon qu'il concerne une organisation professionnelle, une association intermédiaire, une collectivité locale, une entreprise, une administration ou une société d'état. Nous pratiquons ces différents types de relations et nous continuerons de le faire, sans modèle normatif à promouvoir, pour bénéficier de la variété des missions assurées par ces différents acteurs. Par ailleurs, nous reconnaissons tout l'intérêt du partenariat « de projet », à vocation plus pragmatique pour saisir l'opportunité de conduire une action ou de répondre à une offre, d'autant plus qu'un tel partenariat peut constituer une expérimentation, une étape vers un approfondissement de la relation.

*Toutefois, nous ne nous limitons pas à la « gestion de projet », nous nous engageons à viser un partenariat entre acteurs ouest-africains, européens et internationaux, inscrit dans la durée, **au service d'un projet politique commun**, donc un partenariat qui se rapproche d'une **alliance**. Nous le qualifions de **stratégique** dans la mesure où les actions entreprises cherchent à produire des résultats qui puissent répondre à des **enjeux de territoire**, contribuer aux **dynamiques de changement** vers plus de justice, d'équité et de durabilité, apporter des propositions aux **politiques publiques** à l'échelle nationale, voire supranationale et renforcer les **instances de régulation multi-acteurs**.*

❷ LE « NORD » ET LE « SUD » SENS DESSUS DESSOUS

On ne peut pas en rester à la solidarité synonyme du « nord » qui aide le « sud ». Le phénomène des économies émergentes, certaines étant en passe d'occuper des positions de leadership mondial, a définitivement bouleversé cette dichotomie « nord/sud ». Pour autant, il n'y a ni homogénéisation du monde, ni aplanissement des capacités. La pauvreté et les inégalités, qui sont des marqueurs puissants des divergences de situation, s'appliquent toujours aux comparaisons entre pays, mais également de plus en plus fondamentalement, aux nécessaires subdivisions au sein des pays. De ce fait, la problématique de la réduction de la pauvreté et des inégalités s'applique aux réalités fortement diversifiées du « nord » et du « sud » : il y a, en Afrique de l'Ouest, des ressources humaines et financières qui imposent de reconsidérer les affirmations, trop facilement énoncées, sur le manque de capacités et de moyens.

*Nous nous engageons à faire tendre tous nos partenariats vers un partage encore plus équilibré des responsabilités, des rémunérations et des apports financiers. Nous parlons de co-décision, de co-financement, de co-engagement pour insister sur la **responsabilité** et la **redevabilité** et substituer l'exigence de **complémentarité** aux déséquilibres encore trop fréquents.*

❸ NOS CAPACITÉS SE COMPLÈTENT ET SE RENFORCENT MUTUELLEMENT

Notre conception du partenariat reconnaît l'existence des capacités de nos partenaires et ne repose pas a priori sur le postulat du renforcement face au manque. Elle reconnaît également l'importance de distinguer et conjuguer à la fois les capacités individuelles et collectives, comme les capacités techniques et institutionnelles. Ces dernières sont particulièrement nécessaires compte-tenu de notre ambition d'être des « protagonistes du changement », agissant comme

ensemblers d'une pluralité d'acteurs pour améliorer la qualité de la relation entre l'Etat et la Société et pas seulement comme opérateurs face aux défaillances des politiques publiques. De ce point de vue, les capacités liées aux réseaux (professionnels, scientifiques, commerciaux, universitaires, politiques, etc.) que nous pouvons mobiliser, les uns et les autres, sont un bon exemple de complémentarité.

*Pour autant, nous nous engageons à ne pas idéaliser une vision égalitaire ignorant la faiblesse des capacités en présence. Le partenariat peut donc être inégal pour mettre en synergie des **complémentarités** ou **renforcer** des capacités, mais autant les nôtres que celles de nos partenaires. Le cadre contractuel servira à préciser les capacités qui se complètent et celles qui ont besoin de renforcement.*

④ DES CADRES CONTRACTUELS SANS CRAINDRE LA CONFLICTUALITÉ

Le partenariat que nous défendons repose sur une certaine «communauté de destin et de vision». C'est un présupposé nécessaire mais pour autant cette vision commune ne s'impose pas d'emblée, elle nécessite, le plus souvent sur un pas de temps assez long, un travail de formulation : des valeurs partagées, des diagnostics des situations affrontées, des modalités d'action retenues, des règles du jeu, des capacités respectives nécessaires, des risques à prendre et répartir, etc. Le tout ayant besoin d'être inclus dans un cadre contractuel.

*Nous nous engageons à élaborer ces **cadres contractuels** sur le mode du **dialogue et du partage** et à ne pas les réduire à des instances de suivi pour en faire surtout des engagements réciproques.*

Pour construire une telle relation, il y a certes besoin d'équilibre et de stabilité, certainement de plus de transparence mutuelle. Mais notre conception du partenariat n'est pas naïve, le cadre contractuel aide à réguler les problèmes qui surviennent inévitablement compte-tenu des responsabilités et des risques à prendre, car il ne les empêche pas.

*Nous nous engageons donc à ne pas rejeter le **conflit** et à nous efforcer d'en faire un facteur de régulation du partenariat, donc de progrès, en pratiquant une saine confrontation des intérêts et des positions, à la recherche de compromis.*

⑤ DES MODES DE FINANCEMENT EN RAPPORT AVEC LES DISCOURS

Les modalités contractuelles du financement de la coopération internationale deviennent excessivement rigoureuses, pour ne pas dire parfois tatillonnes, au nom de l'efficacité de l'aide. En même temps il faut aussi donner des gages aux autres principes de la Déclaration de Paris (harmonisation et appropriation). L'ensemble a la fâcheuse tendance à instrumentaliser le partenariat qui devient une stricte affaire d'opportunité. Nous dénonçons cette contradiction entre le discours en faveur du partenariat, en particulier celui des « partenaires » financiers, et les modalités contractuelles auxquelles nous sommes confrontés. Elles peuvent même aller jusqu'à nous placer dans une position de contrôle administratif des partenaires et d'assurance-garantie contre leurs supposées défaillances.

Le partenariat que nous défendons passe par des étapes, il prend du temps, à construire, à faire vivre, à évaluer, à capitaliser ; par conséquent, il a un coût qu'il n'est pas toujours possible de faire véritablement reconnaître comme postes de dépenses éligibles dans les budgets des opérations de coopération au développement.

*Nous demandons que l'intérêt pour le partenariat s'accompagne des mécanismes nécessaires à son **financement**. Nous recommandons la mise en place, tant en Europe qu'en Afrique de l'Ouest, de **fonds spécifiques** d'aide à la structuration des organisations, et proposons qu'au sein des contrats d'opérations, ces coûts du partenariat soient imputables en **coûts directs** et non sur les frais administratifs, afin de financer cette part essentielle de leur réussite.*

⑥ RENFORCER LA LÉGITIMITÉ ET LA SOUVERAINETÉ DES PARTENAIRES

Nos partenariats et la solidarité qu'ils servent sont des façons de transgresser les frontières mais en reconnaissant le fait national et l'autorité des pouvoirs publics qui ont reçu le mandat de

diriger le pays. Il y a encore trop de substitution, d'affichage excessif des acteurs européens qui se pratique sous couvert du partenariat. Nous affirmons notre empathie, notre proximité, notre complicité avec nos partenaires, et nous sommes soucieux d'impliquer dans nos structures des ressortissants des pays avec lesquels nous coopérons. Tout en reconnaissant notre position d'intervenant direct, cela confère une certaine légitimité à nos interventions.

*Nous nous engageons (1) à ce que le **leadership politique** du partenariat revienne à ceux qui sont ancrés sur leurs territoires d'intervention, c'est-à-dire à ceux qui assument la continuité des actions et qui prennent souvent plus de risques que nous, en tout cas, pas exactement les mêmes que ceux que nous endossons, et (2) à user de l'atout que représente le fait d'être un intervenant de droit européen pour permettre de la **distanciation**, renforcer la légitimité et le leadership du partenaire, s'ouvrir sur d'autres territoires.*

🚩 POUR DES ENJEUX COMMUNS ET UNE COOPÉRATION « DE TERRITOIRE À TERRITOIRE »

La nouvelle géopolitique mondiale a un autre impact sur l'approche de la solidarité. L'interdépendance s'est fortement accrue et de nombreuses questions auxquelles s'affrontent les diverses sociétés, se sont mondialisées. Elles concernent le « nord » comme le « sud » sans pour autant gommer toutes les différences. Quant aux solutions, elles ne se trouvent pas facilement au sein des frontières nationales, même si les États ont des marges de manœuvre qui font aussi les différences d'un pays à l'autre. Le partenariat renforcera sa dimension stratégique en s'appliquant à de tels enjeux communs et en nous impliquant dans nos territoires européens et ouest-africains pour faire vivre des solidarités aussi mondiales que les enjeux auxquels elles entendent s'affronter.

*Nous nous engageons à renforcer notre devoir de solidarité, pour élargir notre attention au développement des autres en agissant sur des problématiques communes qui nous impliquent également sur « nos territoires ». C'est tout le sens que nous donnons à **une co-opération de « territoire à territoire »**, avec toujours la même acception large du terme et le même intérêt pour les différentes formes de co-opération (d'Etat, décentralisée, de société à société, interprofessionnelle, etc.).*

Parmi **les enjeux communs** qui nous permettent de bâtir un partenariat fondé sur une telle « communauté de destin et de vision », nous présélectionnons (viendra par la suite le temps des priorités) : la pauvreté et les inégalités ; le réchauffement climatique et ses conséquences pratiques ; l'accès aux services sanitaires et sociaux de base ; la propagation des maladies animales à l'homme ; les revendications citoyennes et démocratiques ; le financement des budgets d'Etat et la fiscalité ; la gestion des mobilités individuelles ; le sous-emploi, la dégradation des conditions de travail (emplois décents) et l'adéquation formation-emploi ; la qualité et la souveraineté alimentaire ; la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ; l'équité dans les relations commerciales.

Ces sept points de vue et propositions nous serviront à questionner et faire évoluer nos modèles économiques, nos systèmes de gouvernance, nos pratiques. Nous porterons cet ensemble de positions à la connaissance de tous à travers les différents réseaux où nous sommes impliqués. Nous sommes ouverts à toute forme d'alliance renforçant le pouvoir de la voix collective dont nous avons besoin pour faire évoluer la coopération et la solidarité internationale en rapport avec les évolutions du monde.

A Ouagadougou et Paris, les 25 octobre et 12 novembre 2013,

Pour les membres du Groupe *Initiatives*
Le Président, Christian LESPINATS

Partie 1 : Présentation de la démarche de capitalisation

1.1- Synthèse de la note de cadrage

Le Groupe Initiatives (Gi), soutenu financièrement par l'Agence Française de Développement (AFD), mène un programme de capitalisation 2011-2014 intitulé « *Renforcer les praticiens associatifs du développement, par le partage des savoirs et des méthodes* » qui vise un double objectif :

- Renforcer les capacités des ONG membres du Groupe *Initiatives* et leurs partenaires à travers la capitalisation d'expérience, le partage des savoirs et l'élaboration collective de stratégies ou méthodes, ancrées dans la pratique.
- Rendre disponibles et mettre en débat élargi les leçons de l'expérience des membres du *Gi* et de leurs partenaires, sur une série de thématique.

En 2013, seconde année du programme, le processus d'animation des « Journées d'étude et de capitalisation » est pour la première fois transposé en Afrique de l'Ouest et se déroule sur près d'une année. **Un Comité de Pilotage**¹ (CP), composé de représentant de 5 membres du *Gi* s'est réuni à 11 reprises (cf. 1.4- *Calendrier*) pour préparer et animer les **3 étapes de la démarche** et garantir la diffusion de l'information et la compréhension des outils produits (cf. 1.2- *Méthodologie en 3 étapes : élaboration des outils d'animation et de capitalisation*).

Rappel du contexte : « le partenariat », un thème fédérateur

Le contexte ouest-africain évolue très vite. Nous, ONG du Groupe *Initiatives* avec nos partenaires dans chacun de nos territoires d'intervention devons faire preuve de capacités de résilience sans limites, rapides et précises. Nous sommes de plus en plus poussées à envisager ensemble les solutions sans pour autant avoir mûri notre **culture de partenariat**.

Nous avons ainsi décidé fin 2012 de concentrer notre attention sur cette **problématique des partenariats** : sur le temps plus ou moins long de nos histoires communes, à l'échelle des individus comme des structures, en analysant et croisant nos capacités (cf. *Annexe 3*, Fiche outil N°9 - *Glossaire*) et en les inscrivant dans ce contexte évolutif de nos territoires d'intervention, notre ambition est bien d'analyser nos partenariats au cœur des enjeux de nos territoires d'intervention.

L'organisation de ces « journées d'étude » présente l'intérêt manifeste que nos équipes terrain et nos partenaires en Afrique peuvent enfin se rencontrer, se connaître, échanger et mener ensemble ce travail de capitalisation : **aborder la problématique des partenariats est d'évidence un thème fédérateur** puisque toutes nos ONG développent des pratiques partenariales sans pour autant toujours réussir à en parler (outils d'analyse), à en faire un bilan (regard rétrospectif) ou à se projeter dans l'avenir (regard prospectif).

Mais au-delà de cette nécessaire inclusion du *Gi* au sein de nos équipes et pratiques en Afrique, ces temps d'échanges et de dialogue nous permettent aussi d'apprendre des expériences des uns et des autres sur les voies à suivre et les moyens à mobiliser pour **faire vivre des partenariats soutenables au service des enjeux de territoire** où se déroulent nos actions.

¹ **Le Comité de Pilotage (CP)** des Journées Afrique est constitué de Christian LESPINATS (HSF, Président du *Gi*), de Marc LEVY (Gret), de Stefano MASON (AVSF), de Julie CONVERSY (Iram), d'Olivier LE MASSON et de Jérémy CASTEUBLE (Grdr).

Objectifs et rendus : « les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Ce travail de **capitalisation croisée d'« initiatives » particulières** visait **trois objectifs** :

1. **Porter un regard croisé sur nos partenariats en Afrique de l'Ouest :**

avec nos partenaires nous avons développé collectivement une *grille d'analyse* des partenariats (logique d'initiatives, ci-contre).

Initiatives :

Chaque ONG du Gi a identifié un projet, une action, un processus mené avec un ou des partenariat(s) spécifique(s) [collectivités locales, OSC, coopératives, GIE/entrepreneurs, assos de migrants], territorialisé, qu'elle souhaitait avec l'accord des parties prenantes analyser en détails (cf. *fiche d'analyse*) et mettre en débat (3 *thé-palabres*, *atelier final de Ouagadougou*).

2. **Mettre un coup de projecteur sur les enjeux de territoire et les nouveaux acteurs émergents :**

la diversité des partenariats analysés a notamment mis en exergue l'émergence des acteurs au sein des collectivités locales (élus, techniciens) dans les dynamiques territoriales de (co-)développement.

3. **Rendre visibles les actions du Gi et ouvrir un dialogue** à la fois entre nos partenaires et nos équipes et au final avec les acteurs institutionnels (AFD, UE, CEDEAO, Etats, Collectivités...).

Au final, fin 2013, le processus aura débouché sur l'élaboration :

- **D'une grille d'analyse** qui reste perfectible mais qui participe à la construction d'un savoir commun sur les « richesses et limites » des partenariats que nous mettons en œuvre les uns et les autres et qui incarnent souvent une ambition partagée de « faire bouger les territoires » (cf. encart ci-dessous).
- **Du carnet du participant aux journées d'étude en Afrique** qui compile à la fois les fiches de synthèses, les analyses transversales issues des thé-palabres et présente les enjeux de l'atelier final.
- **Du Traverses, les actes de l'atelier Afrique**, qui – en plus de reprendre les éléments méthodologiques, les outils et les fiches synthèses (en annexes et sous forme informatique disponible sur le Site Internet du Gi : www.groupe-initiatives.org/), synthétise les débats menés en plénière et en ateliers et développe les recommandations ainsi formulées. Il s'ouvre sur la note de positionnement, véritable feuille de route pour le Groupe *Initiatives* validée par chacun de ses membres.

Comment peut-on ensemble « faire bouger les territoires » ?

Dans ce contexte mouvant pour des territoires qui doivent s'adapter à des crises multiples, cette capitalisation impliquant nos partenaires ouvre les champs d'analyse : si **les interdépendances** sont de plus en plus reconnues qui révèlent souvent des **déséquilibres** liées à de fortes **inégalités**, elles peuvent aussi se décliner en **complémentarités** qui sont, pour nous, acteurs citoyens, des sources de **partenariats innovants** et qui nous amènent à **tisser des liens durables de solidarité...**

1.2- Méthodologie en 3 étapes : élaboration des outils d'animation et de capitalisation

Le processus de capitalisation s'est déroulé en suivant une **démarche de recherche-action collective**. En s'inspirant fidèlement de la trame des « Journées d'étude » que le Gi a l'habitude d'organiser depuis quelques années en France, un **comité de pilotage** a été mis en place, **des outils** ont été développés, testés et validés sous forme de fiches (Cf. Annexes 3 - Mallette à outils méthodologiques) et l'ensemble **des débats** ont fait l'objet de documents préparatoires et de synthèses qui alimentent principalement ce **Traverses** final.

Un comité de pilotage actif : composition, rôle et fonctionnement

Une fois validée la note de cadrage (8 p.) présentée succinctement ci-dessus (Conseil d'Administration – CA du Gi du 22 novembre 2012), un **Comité de pilotage (CP)** composé des représentants de 5 associations membres du Gi s'est constitué et s'est réuni à onze reprises pendant 10 mois.

Son rôle était de :

- Définir les grandes orientations (à soumettre au CA),
- Questionner en amont les attentes de chacun de ses membres,
- Rechercher systématiquement les plus-values de la démarche pour les participants,
- Garantir la mobilisation des équipes et des partenaires identifiés dans chaque « initiative »,
- Elaborer les outils de capitalisation (fiche d'analyse des initiatives),
- Contribuer à la réflexion sur les techniques et les supports d'animation,
- Co-organiser les temps de débats (thé-palabre) et l'atelier final à Ouagadougou.
- Jouer le rôle de comité éditorial du **Traverses** final (CP N°11).

Pour chaque Comité de Pilotage, l'ordre du jour a été partagé en amont par les membres et un compte-rendu a été systématiquement rédigé pour conserver la mémoire des échanges et diffuser le relevé de décisions aux membres.

Un processus de capitalisation en 3 étapes

La note de cadrage prévoyait d'alterner les modalités d'animation :

a. **ETAPE N°1 : Travail préparatoire (janvier-mai) : quatre hypothèses de travail**

Dans un premier temps, le comité de pilotage a proposé aux dix membres du Gi de présenter jusqu'à **trois « initiatives »** (cas d'étude), pour permettre à la fois de disposer d'un échantillonnage suffisant et pouvoir, *in fine*, faciliter la conduite de la capitalisation et tirer des constats généraux sur nos pratiques partenariales. Seules une ou deux initiatives ont été retenues pour lesquelles les partenaires en présence se sont engagés à participer aux 3 étapes.

Le CP a défini **quatre hypothèses de travail** déclinées volontairement sur un ton provocateur :

Hypothèse N°1 : Le déséquilibre du partenariat - Le partenariat est beaucoup plus déséquilibré qu'il ne prétend l'être, notamment à cause du cadre contractuel.

Hypothèse N°2 : Le manque de capacité d'un des partenaires - La position du partenaire en Europe se justifie souvent par le « manque de capacités » du partenaire en Afrique qu'il se targue de venir « renforcer » en termes techniques et financiers. **Cette posture biaise la nature du partenariat et masque les « capacités » réelles du partenaire en Afrique.** Le terme de « manque » tend à dénaturer le partenariat et la représentation que s'en fait chaque acteur.

Hypothèse N°3 : Du principe de « souveraineté »... - Certains partenariats (parfois au nom de la logique du « sans frontière ») ne respectent pas la souveraineté du partenaire en Afrique et par conséquent son nécessaire *leadership politique*. **La position de leader contractuel se substitue à cette légitimité et peut conforter le partenaire en Europe dans une tendance à concevoir des projets sans démarche de concertation.**

Hypothèse N°4 : ... au principe de « solidarité » entre acteurs et entre territoires ! - La solidarité permet de s'intéresser à des causes au-delà de « chez soi » et crée des liens de proximité qui font se sentir plus proche de son collègue « au loin » que de son voisin de quartier. Ce qui fait l'intérêt de la solidarité internationale n'est pas forcément ce que sous-tend notre apport (financier, technique) : **la solidarité peut/doit compléter voire se substituer au « principe de souveraineté » et « transgresser » les frontières pour « penser et faire ensemble » ici et là-bas.**

Cette « **posture critique** » assumée a semblé plus intéressante : elle a été un moyen pour garantir des débats approfondis sur les *déséquilibres* supposés et éviter d'adopter une « posture vertueuse » certainement plus facile, mais qui se serait satisfaite de regards angéliques sur notre rapport à l'autre, oubliant les incompréhensions, les frustrations et les conflits qui ne manquent pourtant pas de jalonner nos relations.

Ces 4 hypothèses ont alors d'abord donné lieu à l'élaboration de **questionnaire de collecte d'informations sur les initiatives** [acteurs clefs, histoire, géographie, caractéristiques des partenaires, perception respective à partir du vécu des partenaires, points de basculement du partenariat, bilan rétrospectif et stratégie prospective, enjeux et leviers d'évolution... (Cf. Annexe 3 – Fiches Outils N°1)]. Puis, elles ont nécessité un effort d'adaptation et d'appropriation de **grilles d'analyse** développée par le Grdr (Cf. Annexe 3 – Fiches Outils N°4, 5a-5b et 6) et qui sont susceptibles de devenir à terme des outils qui faciliteront les *comparaisons*, le *séquençage* et peut-être même l'établissement de *typologie* de partenariats.

Au sein d'une même initiative, les partenaires se sont ensuite retrouvés pour **échanger sur leurs analyses respectives, croiser leurs regards** (Cf. Annexe 3 – Fiches Outils N°2 et 3) et réfléchir à leur intérêt à envisager l'avenir... ensemble !

10 outils opérationnels

La « **mallette à outils** » ainsi produite leur a été progressivement distribuée, fiche par fiche, que les membres du CP ont contribué à faciliter en terme de maniement :

- Fiche N°1 – Collecte d'informations descriptives (à remplir par chaque partenaire d'initiative)
- Fiche N°2 – Trame d'animation - Rencontre entre les partenaires d'initiative (4 hypothèses)
- Fiche N°3 – Canevas de prise de note (pour faciliter la fiche synthèse)
- Fiche N°4 – Grille d'appréciation croisée du partenariat ? [représentation en radar]
- Fiche N°5a – Schéma de l'évolution de la relation partenariale au cours du temps (OSC/OSC)
- Fiche N°5b – Schéma de l'évolution de la relation partenariale au cours du temps (OSC/CT)
- Fiche N°6 – Schéma « rétrospectif et prospectif » : que veut-on faire ensemble ? (enjeux)
- Fiche N°7 – Fil conducteur d'animation des thé-palabres
- Fiche N°8 – Organisation de l'atelier final : 3 problématiques à mettre en débat
- Fiche N°9 – Glossaire des termes utilisés.

Au final, **14 fiches de synthèse** ont ainsi pu être élaborées dans l'objectif à la fois de ne pas perdre d'information importante et de rendre immédiatement visible et lisible l'identité de chaque initiative.

b. ETAPE N°2 : Les thé-palabres (juin) : 3 temps d'animation collective en Afrique

Au mois de juin, successivement à Saint-Louis (Sénégal), Bamako (Mali) et Lomé (Togo), les représentants de chacun des partenaires de 13 sur 14 initiatives recensées se sont retrouvés pour **présenter** leur initiative, **débattre** sur les premiers constats tirés de la première étape et **échanger** sur les 4 hypothèses ainsi posées (Cf. Annexe 3 – Fiches Outils N°7). Pendant 2 jours, dans chacun des sites, deux membres du CP ont pu animer des groupes de 10 à 20 personnes sur un mode convivial mais avec pour objectif :

- De **mettre à découvert** les problématiques rencontrées, en adoptant une attitude de franchise consciente que la discussion la plus critique est sans doute la plus utile.
- D'enclencher les premières **mises en commun** des expériences de chacun : les discussions ont cherché à comprendre ce que ces expériences permettaient de dire sur le partenariat.

Chaque thé-palabre a ainsi fait l'objet d'une synthèse posant les constats critiques sur les partenariats bien entendu et pour certains allant même jusqu'à faire certaines recommandations.

La **synthèse des synthèses**, validée par les participants est présentée par la suite dans ce Traverses (cf. 1.6- Synthèse générale des trois thé-palabres).

c. ETAPE N°3 : L'atelier final (octobre) : vers une prise de position collective ?

Les thé-palabres ont été l'occasion de faire émerger des réflexions profondes sur les plus-values et les limites de nos pratiques partenariales : plusieurs **constats critiques** issus des débats **autour des 4 hypothèses** formulées au départ et communs aux 14 fiches de synthèse alors finalisées, ont donné lieu à la **formulation de 3 problématiques** à aborder lors de l'atelier final (Cf. Annexe 3 – Fiches Outils N°8 et Partie 2).

Dans le même temps, dès le mois de septembre, il était important de réfléchir à la manière de **diffuser et mettre en débat en interne de chacune de nos structures respectives** les 4 hypothèses, les outils élaborés ainsi que les grandes questions issues de ce travail de capitalisation des pratiques formulées sous forme de 3 problématiques.

Pour ce faire, un temps spécifique de préparation de l'atelier final a été organisé au Gret le mardi 08 octobre 2013. Construit sous forme de « *Bistro*² », il a réuni les équipes du Gret et d'AVSF (sur site) et des membres d'HFSF, de l'Iram et du Grdr : après un résumé de la démarche, 2 intervenants (Grdr et AVSF) sont venus témoigner de ce que le processus leur avait apporté et donner leur opinion sur les hypothèses et les problématiques présentées.

Il a été souhaité que ce type de temps d'échange soit généralisé au sein des structures membres du Gi et de leurs partenaires pour bien préparer l'atelier final de Ouagadougou et faciliter la construction progressive d'une voix collective qui révèle la diversité de nos expériences et de nos pratiques partenariales.

² Le Gret organise chaque mois depuis 2000 « Les Bistros du Gret », lieux d'échanges et de débats sur les problématiques de développement. Abordant sujets d'actualité et questions liées aux enjeux de développement, ces rencontres s'appuient sur des exemples concrets - missions, projets, publications, capitalisations – présentés par des partenaires, des experts du Gret ou d'autres structures.

1.3- Une démarche de capitalisation originale : entre un intérêt partagé pour le concept et une mise en pratique parfois laborieuse

Ambitionner de lancer un processus de capitalisation participatif impliquant une cinquantaine de personnes travaillant pour 24 organisations issues de 9 pays est complexe ! Il a fallu (i) coordonner les actions entre les membres du *Gi*, puis (ii) entre les sièges de chaque membre et leurs représentations dans les pays en Afrique de l'Ouest et enfin (iii) lancer une réflexion avec chaque partenaire pour intégrer la démarche, et ainsi l'adapter, parfois la modifier *au fil de l'eau*. La conduite ayant été de surcroît effectuée à distance par le Comité de Pilotage, l'exercice s'est avéré dans certains cas très délicat pour plusieurs raisons que nous synthétisons ici.

☞ Comment garantir la pleine implication des acteurs ?

Capitaliser, c'est questionner une expérience, la discuter voire la critiquer. Il s'agit là d'un exercice d'introspection difficile, aussi bien interne qu'en externe, qui nécessite de savoir prendre du recul pour sortir de l'écueil du jugement. Cette difficulté s'est trouvée renforcée par une démarche initiée non pas par chaque partie-prenante mais bien par les membres du *Gi*³. Il s'agissait donc dès le départ de garantir la pleine adhésion des acteurs concernés (chefs de projets, coordinateurs nationaux ou directeurs des structures ouest africaines), à toutes les étapes la démarche (débusquer les points chauds de la relation, adopter une posture franche et constructive dans les débats) tout en s'assurant que les outils proposés soient bien compris et fonctionnels pour conduire l'analyse.

« C'est quoi le *Gi* ? Pourquoi vous voulez en savoir autant sur notre partenariat ? »

Nous avons rapidement fait le constat que le *Gi* n'était pas encore bien connu de nos équipes en Afrique de l'Ouest, encore moins bien sûr de nos partenaires. La mobilisation des équipes dans un long processus, critique sur les pratiques de chacun et conduit par une organisation « non identifiée » n'a pas été simple à lancer. Ceci d'autant plus que la circulation de l'information a suivi un maillage hiérarchique complexe entre le comité de pilotage et la personne directement impliquée sur le terrain [CP ⇒ Siège ONG du *Gi* ⇒ Coordination Afrique/Pays ⇒ Chef de Projet ⇒ Partenaire]. Néanmoins, une fois la démarche comprise et les outils transmis et adoptés, à mesure de l'avancement du processus, la démarche fut accueillie avec beaucoup d'intérêt.

☞ Comment prendre en compte et atténuer les « effets distance » ?

Les questions de la posture des participants et de la pertinence des outils d'analyse sont d'autant plus importantes que l'objectif de la première étape (rencontre interne entre partenaires) était de tirer les premiers constats critiques de leur relation partenariale au travers des 4 hypothèses. Ce travail ayant été effectué au sein des territoires d'intervention, en l'absence des membres du CP qui avaient jusque-là construit le processus, les outils ont été directement testés avec, selon les cas, plus ou moins de facilité et de réussite. La compréhension des questions, la fonctionnalité des outils (fond et forme), le degré d'analyse, la capacité de prise de recul et de mise en perspective ont été des facteurs essentiels de prise en main des outils par les parties prenantes. Mais les étapes suivantes ont aussi été organisées pour promouvoir et garantir une plus grande proximité, des temps d'explication et l'animation d'espaces d'échanges.

« Vos outils sont difficiles à utiliser ! »

Pour certains, la conduite à distance de la première étape de la capitalisation (analyse interne entre partenaires) a été difficile. Il s'agissait d'organiser une séance de travail avec son partenaire et de s'approprier une méthode et des outils conçus pour parvenir à un niveau de résultat suffisant en vue de la 2^{ème} étape du processus. Exercice délicat d'autant plus qu'il fallait être en capacité de visualiser les « rendus » proposés pour l'étape suivante (rencontres croisées « thé-palabres ») ainsi que pour les fiches de synthèse. Pour faciliter ce travail, les Fiches outil N°2 et N°3 ont été élaborées et la première fiche de synthèse finalisée a été largement diffusée.

³ Rappel : un référent identifié dès le départ au sein de chaque membre du *Gi* a d'abord proposé plusieurs « initiatives ». Les coordinateurs nationaux ont ensuite été sollicités puis ont identifié la personne en charge de conduire, en lien avec le comité de pilotage, l'analyse de son « initiative » avec son partenaire.

☞ **Comment s'assurer que les questions que l'on n'ose pas aborder sont bien posées ?**

Les fiches de conduite d'entretien (Cf. [Annexe 3](#) – Fiches Outils N°2 et 3) ont été construites de manière la plus ludique et opérationnelle. Elles ont abouti à un travail poussé d'introspection sur la relation partenariale : les questions posées étaient peu traitées entre les partenaires, ou en tout cas, uniquement de manière implicite. Des sujets tels que les **grandes séquences du partenariat** et les **points de basculement** (contractualisation, évaluation, opportunité...), les **moyens et outils d'animation partenarial**, les **sources de conflits** et les **leviers d'évolution**, les **perspectives à moyen et long terme du partenariat**, n'étaient finalement que très peu abordés, souvent par crainte d'aborder des sujets parfois perçus comme risqués ou encore tabous. Là encore, ce sont les temps d'animation collectifs (thé-palabres) – dont il fut rappelé au préalable la nécessité de constituer et respecter une atmosphère de convivialité et de confiance – qui ont permis de libérer l'expression et de nommer précisément les ressentis et les contraintes sur ces sujets précis.

« On va nous apprendre à faire du partenariat ? »

Cette question posée par certains participants était la manifestation d'une mauvaise compréhension de la démarche. Il ne s'agissait pas d'instaurer un cadre de bonnes pratiques du partenariat aux participants, mais au contraire de mener une capitalisation d'expériences basée sur les pratiques de chacun. C'est à dire, adopter une démarche, interroger la pratique de chacun pour en tirer des enseignements et les croiser avec ceux des issus des 13 autres initiatives.

☞ **Comment mesurer les coûts du partenariat à l'épreuve du temps ?**

Le Comité de Pilotage était conscient dès le départ que le facteur « temps » pouvait être contrebalancé par le facteur « motivation » : il est vrai que prendre un temps de réflexion d'abord seul puis avec son partenaire et de compréhension des outils proposés pour conduire le dialogue risquait de ne pas être une priorité pour des équipes déjà souvent débordées dans le cadre de leur propres activités. Au final, c'est bien parce que la thématique proposée était au cœur des enjeux sinon du présent, au moins du proche avenir, que chacun a pu prendre conscience que le coût des temps pris cette année serait sans doute gagné les années suivantes.

« Je n'ai pas le temps de faire ce travail »

Un temps important de mobilisation des équipes a été demandé : la première étape consistait à travailler à partir de la mallette à outils. Bien qu'une demi-journée de travail été suffisante, la « complexité apparente » des outils a véhiculé l'impression d'une charge importante de travail venant s'ajouter aux activités quotidiennes. Les 2^{ème} et 3^{ème} étapes (thé-palabre et atelier final) ont mobilisé chacune 8 jours de travail pour les équipes (2x2 jours d'atelier et pour certains jusqu'à 2x2 jours de déplacement, aller-retour), ce qui constitue un réel effort de la part des participants, reflet d'un réel manifeste pour mettre en discussions leurs pratiques respectives.

☞ **Observer les effets immédiats sur les attitudes et les postures des acteurs impliqués**

Nous avons constaté une évolution rapide de la posture des acteurs impliqués vis-à-vis de l'exercice proposé : la formulation des questionnements, la franchise des échanges, le croisement des expériences et la prise de conscience du partage de problématiques partenariales similaires entre initiatives ont été des facteurs clefs de motivation. D'ailleurs, dans le cadre de l'évaluation réalisée quelques semaines après l'atelier final de Ouagadougou, nombreux parmi les participants ont souligné les effets de cet exercice sur leur propre dialogue partenarial et sur les pratiques qu'ils souhaitent faire évoluer à l'avenir.

Illustration des outils d'analyse du partenariat (Cf. Annexe 3, Fiche Outils N°4, 5a-5b et 6)

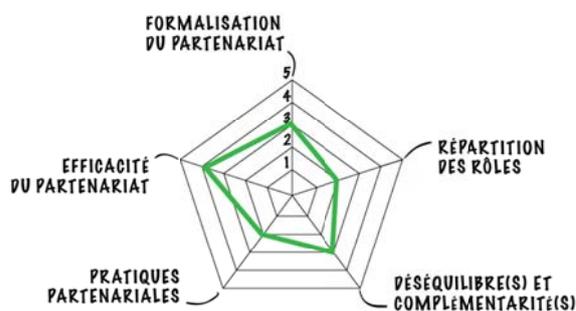
Radar « Appréciation du partenariat »

A quoi sert l'outil ?

Cet outil vise à synthétiser l'appréciation du partenariat par chaque partie. Il est constitué de 5 branches représentant 5 critères d'évaluation visant à témoigner des atouts et faiblesses de la relation et des pistes d'amélioration à effectuer.

Conditions d'utilisation

Chaque partenaire évalue les cinq critères en attribuant une note de 1 (faible) à 5 (fort), qu'ils placent sur le radar. Une fois ce travail effectué, les partenaires comparent leur radar qu'ils mettent en discussion pour s'accorder sur une notation de consensus. Cet outil est une représentation subjective qui peut être complétée par des sous-questions pour détailler les notations.



Radar du partenariat Gret - ENDA GRAF

Schémas « Évolution du partenariat au cours du temps »

(entre OSC ou entre OSC et CT/pouvoirs publics)

A quoi sert l'outil ?

Cet outil représente l'histoire de la dynamique partenariale, de sa création jusqu'à moyen ou long terme. L'axe horizontal représente le champ de la collaboration, l'axe vertical représente la logique de la collaboration.

Conditions d'utilisation

Chaque partenaire positionne trois points sur la grille caractérisant la relation partenariale à son origine, actuellement et envisagée à terme. Les partenaires comparent ensuite les courbes qu'ils mettent en discussion pour arriver dans le meilleur des cas à un consensus. Les divergences sont intéressantes car elles mettent en exergue l'image que chacun se fait de lui-même et de son partenaire.

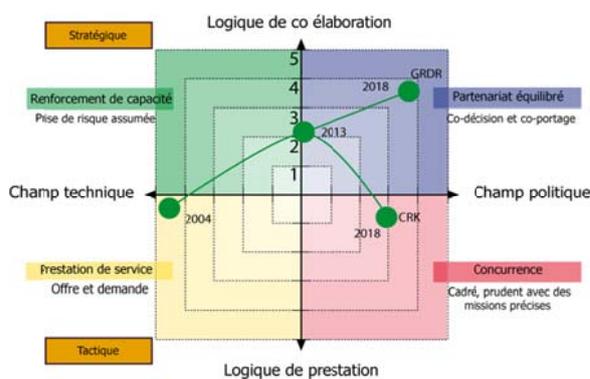


Schéma du partenariat Grdr - CRK

Schéma : « Que veut-on faire ensemble ? »

A quoi sert l'outil ?

Cet outil vise à représenter les enjeux de territoire et l'ambition que le partenariat doit revêtir pour pouvoir les relever. L'axe horizontal représente les impacts du partenariat sur le territoire, l'axe vertical... la logique du partenariat.

Conditions d'utilisation

Chaque partenaire positionne trois points sur la grille représentant les objectifs du partenariat à son origine, actuellement et envisagé à terme. Les partenaires comparent ensuite les courbes qu'ils mettent en discussion pour parvenir à harmoniser leurs ambitions. Les divergences de visions sont intéressantes car elles soulignent les différentes lectures stratégiques rétrospectives et prospectives de chaque partie prenante.

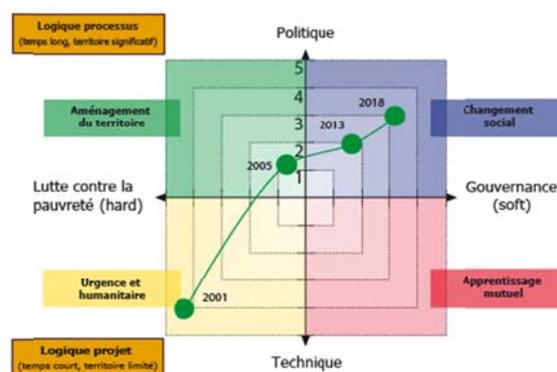
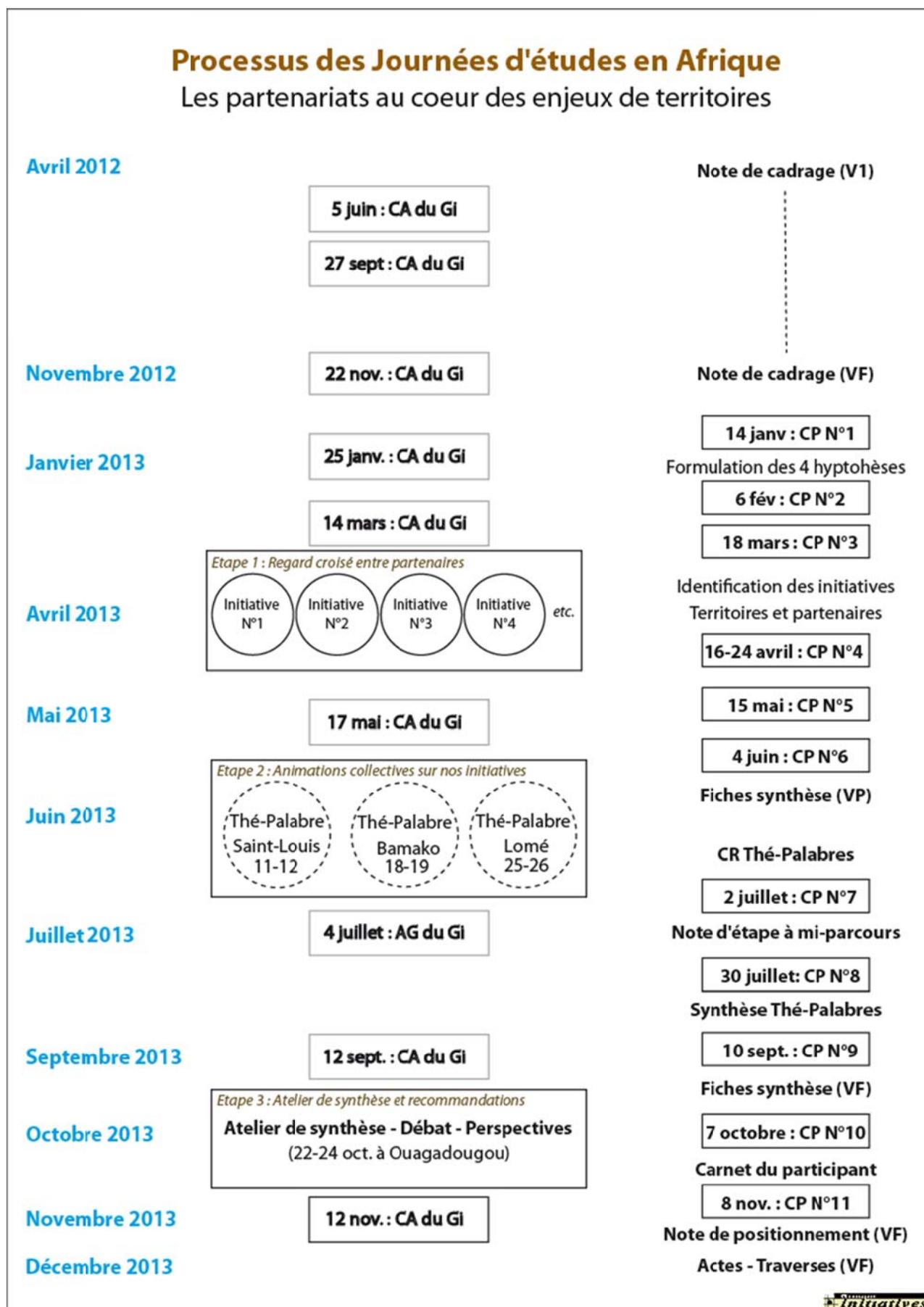


Schéma du partenariat AVSF - ICD

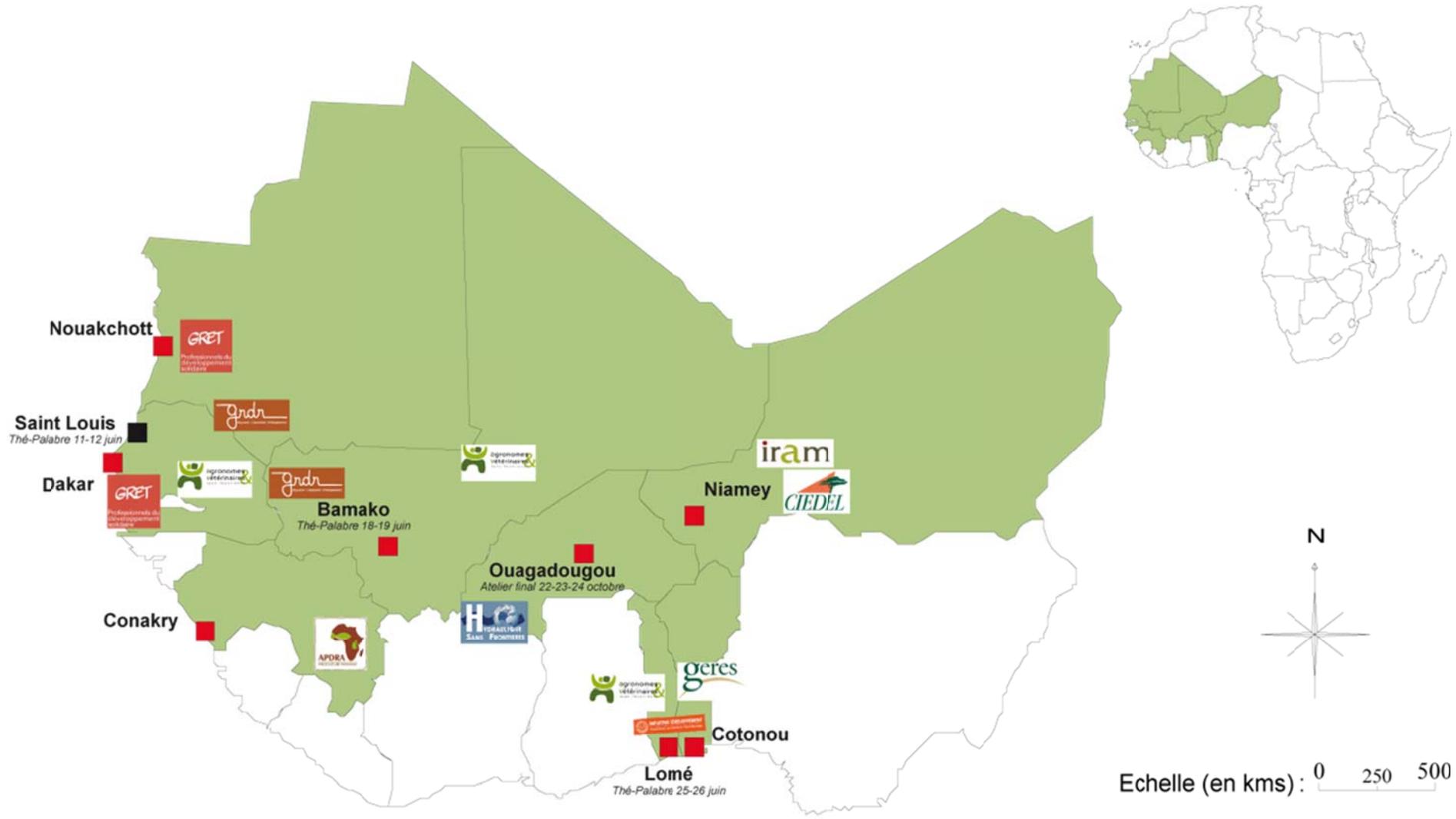
A noter : Ces outils nécessitent peu de temps pour être complétés (1 heure maximum). Ils ont pour objectif de nourrir la réflexion pour animer des séances d'analyse entre partenaires. Il est important de bien identifier les personnes (ou groupes) qui utiliseront ces outils pour que les résultats obtenus reflètent la vision de l'organisation et non pas d'un (seul) individu. Par ailleurs, la relation partenariale étant dynamique et évolutive, il est fondamental de reprendre et pratiquer ces outils à différents moments de vie de la relation partenariale pour faire le bilan et actualiser la stratégie commune.

1.4- Calendrier du processus : un dialogue permanent entre « ici » et « là-bas »



Le(s) partenariat(s) au coeur des enjeux de territoire(s)

Cartographie des initiatives



1.6- Synthèse générale des trois thé-palabres

Seconde étape du processus de capitalisation, après la première analyse menée conjointement par les partenaires de chaque initiative, les trois « thé-palabres » se sont déroulés au mois de juin 2013 à Saint-Louis (Sénégal), Bamako (Mali) et Lomé (Togo). Globalement, les participants ont souligné leur satisfaction devant la **richesse des expériences** réunies, la **convivialité** de l'ambiance, le **mode participatif**, la **liberté de parole** et la **sincérité des positions** exprimées. Ces trois ateliers ont été l'occasion de poser des questions de fond sur la pratique partenariale de chacun et de prendre un temps de recul tout en restant prospectif. Au total, ces échanges ont permis une certaine clarification et un utile renouvellement des idées.

Au total ce sont **treize expériences de partenariat** (sur 14 initiatives retenues au départ⁴) qui ont été réunies et utilisées pour mener une vaste réflexion que cette synthèse restitue. Les participants ont validé le contenu de cette synthèse qui servira de base à nos travaux lors de l'atelier final à Ouagadougou. Les objectifs principaux étaient bien (i) de croiser les regards sur nos pratiques et nos histoires partenariales et dans la mesure du possible (ii) d'élaborer les outils d'analyse et d'envisager les voies et moyens pour les améliorer.

Pour les ONG membres du Gi, le troisième objectif de ce processus consiste à se doter d'une prise de position claire à faire valoir sur cette question pour - avec ses partenaires respectifs - se donner pour ambition d'influencer les pratiques des institutions et des bailleurs de fonds.

Après cette seconde étape, l'analyse croisée des initiatives confirme les hypothèses que :

- 1- Les ONG du *Gi* ne sont pas meilleures que d'autres en matière de relation partenariale équilibrée.
- 2- La notion de partenariat a (sans cesse) besoin d'être questionnée et réactivée.
- 3- Les situations sont très complexes, en particulier du point de vue des responsabilités nécessairement partagées (y compris en impliquant d'autres acteurs que le tandem considéré).

Les discussions se sont organisées selon les **quatre hypothèses** proposées dans le canevas préparatoire (cf. méthodologie), après les avoir discutées et validées. Elles ont fait émerger des questions qui les complètent utilement, qui ont ensuite été réétudiées lors de l'atelier final, parmi lesquelles :

- ✓ Le partenariat est-il un *moyen* d'action (lié aux projets) ou bien une *fin* en soi (un objectif) ?
- ✓ Puisque le partenariat a un *coût*, quel est-il et comment le financer ?
- ✓ Peut-on dire que le partenariat varie en fonction de la nature des partenaires, et dans ce cas, quelles sont les spécificités d'un partenariat entre les ONG et des pouvoirs publics et peut-on élaborer une *typologie* ?
- ✓ Puisque le partenariat suppose de partager une « *vision commune* », comment renouveler notre vision de la solidarité pour construire des partenariats évolutifs qui dépassent la seule action opérationnelle ?

Plusieurs participants ont fait le **lien entre renouvellement de la solidarité internationale et évolution du contexte global** :

- ☞ De même que des pays devenus des puissances économiques et politiques modifient la catégorie couramment utilisée de « pays du sud » avec celle de « pays émergents », il est temps de **reconnaître l'émergence de compétences et de capacités dans les pays partenaires** qui modifie les soi-disant « manques » et besoins de « renforcement ».
- ☞ Des problématiques mondiales comme le changement climatique, les évasions fiscales, la gouvernance des biens publics mondiaux ou encore la gestion des flux migratoires, **renforcent l'interdépendance** entre les pays et mettent les uns et les autres **en position d'acteurs du changement**, aussi bien ceux du « nord » que ceux du « sud », pour utiliser ces dénominations courantes bien qu'inadaptées pour parler en l'occurrence des pays *d'Europe* et *d'Afrique de l'Ouest*. Ce ne sont donc pas seulement les territoires du « sud » qui sont

⁴ L'initiative menée conjointement par le CIEDEL et l'Iram avec le RAIL au Niger n'a pas pu se joindre à ces temps de « thé-palabres » mais a été synthétisée et associée à l'atelier final (Ouagadougou, oct. 2013).

concernés, les acteurs du « nord » doivent aussi agir sur leurs territoires.

- ☞ Ces **nouveaux enjeux globaux**, accompagnent le mouvement engagé par certains acteurs vers le souci d'influencer les politiques publiques pour mieux articuler les « projets » avec des objectifs de « changement ». Le projet doit être alors, avant tout, conçu comme un « outil pour le changement » (versus produire des résultats tangibles à court terme) et d'autres outils doivent être imaginés (cf. les outils du plaidoyer).

I. Les déséquilibres de la relation partenariale

Ils sont réels... mais :

- Il faut les hiérarchiser, car certains participants considèrent qu'il y a des déséquilibres plus importants que d'autres : en particulier ceux qui se réfèrent à la volonté d'être acteurs de changement, « co-producteurs » de l'évolution de sa société. Auquel cas, il faut rapporter ces déséquilibres davantage aux **processus de changement** qu'à la gestion des projets et ainsi **prendre le temps de partager** des visions et des finalités communes⁵,
- Ils ne sont pas forcément entre acteurs « du nord » et acteurs « du sud ». Il faut débusquer **la bonne échelle** car tous les ordres sociaux (famille, village, quartier, etc.) sont traversés de rapports de force inégalitaires.
- Il y a certes **besoin d'équilibre**, de stabilité pour construire mais **les relations conflictuelles sont aussi facteurs de progrès**,
- Un certain déséquilibre doit être maintenu au profit d'acteurs moins bien dotés, on parlera de **déséquilibre positif** comme on parle de « discrimination positive »,

Pour **réduire les déséquilibres**, qui, rappelons-le, concernent **la relation « nord / sud » dans les deux sens**, les participants proposent de :

Systématiser la régulation du partenariat :

- Prendre en compte la responsabilité du bailleur et son devoir de contrôle dans le cadrage du partenariat
- Utiliser la convention cadre, en prévoyant un temps d'élaboration puis de suivi-évaluation pour exprimer sincèrement les différents intérêts et ajuster ensuite les modalités de collaboration en fonction des réussites et des limites expérimentées par les deux parties.
- Les bailleurs pourraient être partie prenante de certaines séances/réunions de travail entre partenaires pour une meilleure prise en compte des problématiques partenariales.

Affirmer le principe de co-engagement :

- Discuter de la **répartition des rôles** et **ajuster les niveaux de responsabilité** de chaque partenaire, en particulier vis-à-vis des bailleurs, en fonction des activités qu'ils mettent en œuvre. Certains proposent, par exemple, que le partenaire en Afrique soit chef de file dans la gestion technique et financière du programme, tandis que le partenaire en Europe intervienne en appui technique dans la réalisation du projet (et n'est financé que pour cette activité).
- Faire reconnaître au bailleur la responsabilité de chaque partenaire dans les activités qu'il porte comme chef de file.
- Tenir compte de ces responsabilités dans les financements octroyés.

Passer du partenariat subi au partenariat souhaité :

- « Pour réduire les déséquilibres, multiplions les partenariats ». Certains participants affirment que l'équilibre d'un partenariat se trouve dans la **capacité des organisations à diversifier leurs partenariats pour restreindre leur dépendance** technique et financière. Cette « **émancipation** » favorise la construction d'une collaboration tenant compte des capacités et volontés réelles de chacun. La **vision**, les **spécificités** et les **plus-values de** chacun sont mieux **identifiées** et **assumées** ; au total, le partenariat est plus « souhaité » qu'« obligé ».

⁵ Les mots soulignés sont expliqués dans le glossaire du Carnet du participant : toutefois, leur définition ne sont qu'indicatives et participent simplement à une meilleure compréhension.

Rendre flexible et évolutif le modèle de fonctionnement par appel à projet qui introduit un biais dans la relation partenariale :

- Certains partenariats se créent sous l'effet d'une **opportunité de financement**, sans qu'une stratégie commune de collaboration n'ait été préalablement définie.
- Le partenariat se doit d'être **évolutif** et **flexible**. Le caractère « opportuniste » du partenariat à sa création peut être une étape vers un « partenariat plus équilibré ».
- Par ailleurs, des **conditions préalables** à la création d'un partenariat peuvent contribuer à un partenariat plus équilibré :
 - Une **connaissance respectueuse** des organisations avant la création d'un partenariat
 - Une **collaboration ancienne** entre individus des deux organisations dans le cadre d'un projet.

Donner la priorité aux déséquilibres de financement :

- Les structures en Afrique sub-saharienne font état de leurs difficultés à participer au co-financement des projets. Lequel déséquilibre en génère d'autres notamment pour :
 - Bénéficier des frais de fonctionnement permettant de consolider leur assise financière et d'autonomiser leur fonctionnement.
 - Peser dans la co-élaboration des projets.
- Pourtant, le déséquilibre financier peut s'atténuer à travers certains mécanismes de financements suivants :
 - Accroissement de la capacité d'autofinancement par l'acquisition de matériels en fin de projet (procédures UE).
 - Déconcentration de la comptabilité de l'organisation européenne vers celle africaine (ligne d'investissement et des ressources humaines d'un projet par exemple).
 - Augmentation des appels à projets destinés aux organisations du Sud qui peuvent se positionner comme chef de file et potentiellement, inverser le déséquilibre.
- Etablir une gestion financière concertée et transparente : « Nous ne sommes pas égaux quant à nos coûts de fonctionnement », ce qui génère un déséquilibre financier qui doit être expliqué pour être mieux accepté. Les activités et les coûts de gestion administrative et financière des projets (rédaction des rapports narratifs etc.) doivent être présentés au partenaire du sud pour justifier les déséquilibres.
- Le co-financement peut être vu comme un élément de dignité qui met en rapport les prétentions et les moyens et justifie un droit de regard. De ce fait, il devrait devenir obligatoire en mobilisant des moyens publics des pays partenaires, au lieu d'entendre les dits pouvoirs publics se réfugier derrière l'argument : « on n'a pas d'argent ». Autrement dit, pour envisager une augmentation des moyens financiers des Etats, nous sommes incités à traiter les questions relatives à la fiscalité (élargissement de l'assiette, contrôle citoyen, péréquation nationale, évasion et dérogation, etc.). En particulier à l'échelle des collectivités locales, mais sans jeter l'opprobre sur elles, en cherchant plutôt à accompagner la négociation avec l'Etat central pour favoriser l'augmentation de leurs ressources par un meilleur transfert. **De telles questions sont à l'image des sujets nécessitant des processus communs « nord/sud », des alliances, pour être posés et solutionnés.**

II. Le manque de capacités

Le lien avec les déséquilibres est évident, mais aussi avec la confrontation entre des visions différentes : « quelles sont les capacités qui permettent que tu vois comme je vois ? ».

D'autre part la question ne se pose pas de la même façon selon que le partenariat est un **moyen** pour atteindre un objectif commun à travers l'action envisagée et par conséquent, se termine avec le projet ; ou bien est une **finalité**, auquel cas le renforcement de capacité sera davantage au cœur de l'action qui peut prendre toutes sortes de **formes évolutives**, mais également se terminer quand les capacités sont acquises ?

Pour éviter a priori une approche en termes de « manques », on privilégiera la prise en compte des « points forts »⁶ avant celle des « points faibles » :

- **Les capacités techniques en Afrique sont avérées et reconnues**

L'évolution des organisations en Afrique depuis les années 80 leur a permis de se positionner comme de véritables opérateurs, au point parfois de se retrouver en situation de **concurrence** avec les collègues des ONG européennes.

- **Néanmoins, il peut y avoir défaillance (résultats inférieurs aux attentes, engagements non satisfaits, etc.)**

Un temps d'**expérimentation partenariale** peut être utile. Sinon, la gestion du conflit doit permettre aux partenaires de calibrer leur collaboration (cf. **régulation** du partenariat)

- **Plus délicates sont les capacités organisationnelles qui peuvent avoir besoin de se renforcer de part et d'autre**

« Les hommes font les structures », donc il vaut mieux avoir la possibilité (financière) de maintenir ses cadres, mais il faut aussi avoir la capacité de dépasser les individus pour ne pas se fragiliser en cas de départ ou renouvellement de salariés. D'autre part, les capacités « d'ingénierie », de « mise en mouvement », de « mise en synergie des acteurs », sont déterminantes : elles relèvent plus des dynamiques d'équipe que des seules capacités individuelles. Enfin, on s'intéressera particulièrement aux capacités « politiques » des organisations, celles qui permettent au plus grand nombre d'acteurs de devenir des protagonistes de changement (discuter les règles de vie commune, contribuer à leur évolution).

Il est important d'être en capacité de faire évoluer le partenariat :

- Le **conflit** est source de changement s'il est bien géré.
- La **fin d'un cycle**, (projet, programme, changement de direction, changement d'élus etc.) est une opportunité.
- La formulation d'un **nouveau projet** est de même une opportunité, bien que l'urgence n'aide pas forcément : le pas de temps du projet (et de sa phase d'identification), n'est pas le pas de temps de l'institution.
- Les **temps d'évaluation** (du partenariat et pas seulement des projets) et plus largement, des temps de réflexion, doivent être programmés pour ne pas être esclaves de la course aux contrats. Ainsi que les **temps de réflexion** (comme ceux que le Gi organise avec ce processus) qui fonctionnent comme des soupapes, pour prendre de la distance avec les réalités et **fabriquer des communautés de vision**.
- La **maîtrise de concepts et instruments nouveaux nécessaires à l'innovation** (par exemple le changement climatique et la mobilisation des nouveaux fonds financiers) est propice à des **complémentarités**, des **alliances** renouvelées entre acteurs
- Au final, les bailleurs qui font la promotion du partenariat sont-ils prêt à financer la gestion du partenariat (réunion de bilan, gestion des conflits, temps de d'information et de communication, temps de réflexion, etc.) ? Deux recommandations ont été formulées, tenant compte du fait que ce n'est pas *a priori* impossible dans les conventions en cours :
 - Prévoir une ligne de budget pour la concertation partenariale,
 - Intégrer dans les termes de référence de l'évaluation, une évaluation du partenariat.

⁶ Les points forts pouvant être des complémentarités entre les organisations.

III. Le principe de souveraineté

Tous les participants aux thé-palabres n'ont pas perçu ce point de discussion avec la même acuité. Pourtant, la collaboration fréquente entre ONG et pouvoirs publics place évidemment **la souveraineté au cœur de la relation partenariale**. Elle doit au moins être respectée en élaborant des projets/programmes tenant compte des stratégies de développement des autorités publiques (centrales et décentralisées). Mais elle vaut également quand il est question des acteurs associatifs, surtout quand ils veulent **intervenir dans des processus de changement**.

La question de la souveraineté s'attache aux questions de prise de risque et de responsabilités :

De ce point de vue, **est souverain** :

- celui qui prend des risques en permanence,
- ou, celui qui subit les conséquences des processus de changement qu'il provoque,
- ou, celui qui vit à demeure sur les territoires impliqués,
- ou, celui qui est concerné à long terme par les réformes des politiques publiques,
- ou, celui qui agit dans une «organisation nationale».

Il y a donc une différence de souveraineté entre une organisation nationale et une organisation étrangère, même quand cette dernière a un agrément, un accord de siège ou encore quand son équipe est constituée de ressortissants nationaux. De la même façon il y a une différence de souveraineté sur les décisions à prendre concernant les financements venant du « Nord ».

La visibilité est un gage de souveraineté :

A cet égard, les structures européennes ont un « **devoir de retrait** », elles ne doivent pas se mettre en avant, ne pas accaparer tout l'espace du mérite des actions, ne pas être «encombrantes», ont dit certains participants, afin de laisser la place à leur(s) partenaire(s) africain(s) vis à vis des autorités et des usagers. Nombreux parmi les partenaires européens sont ceux qui reconnaissent déjà et disent respecter ce devoir « évident ». Certains ajoutent que leur rôle peut d'ailleurs contribuer à « asseoir la souveraineté de leur partenaire ». Mais le décalage entre le déclaratif et la réalité demeure encore important.

La souveraineté n'empêche pas le « droit de regard » :

Ce débat sur la souveraineté est fortement lié aux règles de financement des bailleurs qui nécessitent une organisation responsable « du Nord ». Le cadre contraignant des bailleurs (technique et financier) génère ainsi de l'ingérence du partenaire « du Nord » auprès du partenaire « du Sud » pour garantir sa crédibilité. **Cet enjeu financier peut générer des conflits**. Les bailleurs, qui insistent sur le partenariat, devraient accepter le co-engagement (la co-signature des contrats).

« La confiance n'exclut pas le contrôle » : un **droit de regard réciproque** peut être envisagé. Les différents espaces de concertation existant pour réguler le partenariat doivent permettre à chacun de se protéger vis-à-vis des risques qu'il prend. Ainsi, l'organisation étrangère, qui a de la légitimité liée aux valeurs partagées, à son expertise technique, à sa proximité avec les acteurs du changement, mais qui n'a pas de légitimité politique équivalente au partenaire «souverain», a aussi un « **droit de regard** » sur les **dynamiques de changement**, à condition toutefois d'un « devoir d'élégance » (éviter de frustrer ou de heurter le partenaire sur son territoire). Et la réciproque est vraie, du « Sud » sur le « Nord » en ce qui concerne la gestion financière (cf. ci-dessus la différence de souveraineté à ce sujet).

L'affirmation du respect de sa souveraineté est aussi un « état » soumis à la dynamique partenariale et à l'évolution des compétences. De ce point de vue, le respect de la souveraineté s'acquiert sur **le temps long du partenariat** par la compétence et à travers des échanges réguliers (dialogue, concertation). Certains participants ont anticipé, tout en se référant à une certaine expérience, le risque d'une « **solidarité de rente** », c'est à dire se prévaloir de la souveraineté pour en tirer des avantages, sans être capable de l'exercer ni d'en assumer les risques.

IV. Le principe de solidarité

Il permet de dépasser le strict cadre national au nom d'une certaine « **communauté de destins** » qui transcende les appartenances communautaires différentes et qui pourrait s'exprimer dans cet **argumentaire renouvelé de la solidarité internationale**.

Cette « communauté de destins » prend en compte des **valeurs** (l'équité par exemple face aux inégalités), des **visions** (décentralisation et démocratisation de la gouvernance ou promotion de l'égalité des droits pour tous par exemple), des **objectifs** (réduction des inégalités, répartition des richesses, mutualisation des savoirs, régulation des migrations par exemple) qui seraient alors explicitement mis en commun et partagés comme autant d'engagements.

De tels **engagements politico-éthiques partagés**, expression d'une solidarité, donnent aux organisations « du Nord », un droit d'interpellation et d'intervention (droit d'ingérence ?) dans la relation triangulaire État / populations / opérateurs intermédiaires (associations) et réciproquement une obligation de penser l'ambition du partenariat intégrant aussi **des impacts en termes de changement dans ces mêmes domaines « au Nord »** dans le même pas de temps.

Au nom de la solidarité, partager les **risques** :

- Risque financier : pris par l'organisation en vue de contribuer à l'assise financière de son partenaire et de permettre à terme, une participation aux cofinancements.
- Risque politique : dans le cadre de partenariats avec des collectivités territoriales, certains projets, s'ils ont des impacts négatifs sur le territoire, peuvent être une prise de risque politique à l'égard des concitoyens.
- Risque technique : le temps du projet n'étant pas celui de l'organisation, le chef de file endosse la responsabilité technique dans la gestion du projet (délai et qualité des réalisations).
- **Principe de réciprocité** ou de **responsabilité partagée** : de tels risques partagés font l'objet d'une concertation et d'une connaissance réciproque pour améliorer le dialogue partenarial et la souveraineté de chacun.

Au nom de la solidarité, quelques recommandations pour renouveler nos formes de partenariat :

- Accompagner l'émergence de **collectifs d'acteurs** puissants.
- Renforcer les complémentarités avec les actions de **plaidoyer** au Nord comme au Sud.
- Promouvoir **les complémentarités et les échanges d'expériences** entre acteurs du Sud et du Nord.
- Valoriser le rôle des **migrants** comme **passeurs de solidarité** entre territoires d'« ici et de là-bas ».
- Construire une **cartographie des expertises** en Afrique pour **favoriser les échanges croisés** en :
 - Offrant une marge de progression importante aux structures dans le développement de nouveaux projets/programmes de solidarité.
 - Favorisant l'émergence de nouveaux modèles économiques et la constitution de fonds propres pour les partenaires du Sud en les mobilisant sur des actions telles que des évaluations de projet, un accompagnement technique etc.
 - Renforçant l'expertise et la reconnaissance de ces partenaires auprès de nouveaux acteurs
 - Offrant un espace de visibilité sur le site internet du Groupe *Initiatives*.
- Développer la capacité à **nouer des partenariats avec le secteur privé** en Afrique.
- Parler d'une part de partenaires et de partenariat quand il y a avant tout **une certaine qualité de relation** entre eux et d'autre part d'alliés et d'alliance quand il y a **partage d'une même ambition de changement politique**. Les deux termes étant de ce fait complémentaires, mais l'alliance est évidemment plus forte. Elle suppose (i) une lecture géopolitique commune aux échelles locale, nationale et internationale ; (ii) une stratégie commune ; (iii) une mise en œuvre opérationnelle partagée.

Partie 2 : Les journées d'études à Ouagadougou : quels enseignements tirons-nous de nos pratiques partenariales ?

2.1- Présentation de la démarche de la 3^{ème} étape « Atelier de Ouagadougou »

Les journées d'études de Ouagadougou ont constitué la 3^{ème} et dernière étape du processus de capitalisation. Elles ont réuni la majorité des protagonistes impliqués aux deux premières étapes du processus ainsi que des salariés et membres représentant la direction des ONG du Groupe *Initiatives* (au total : 37 participants). Les enjeux de la rencontre étaient multiples : plusieurs questions préalables se posaient que nous restituions ici.

☞ Un travail réflexif et prospectif autour de 3 problématiques

Notre objectif était de prolonger ensemble notre analyse et de proposer des pistes pour donner davantage de sens, de contenu, d'outils et de rythme à nos partenariats et ainsi, d'être mieux en mesure de relever les grands enjeux communs à nos territoires d'intervention et de vie.

A travers le programme de l'atelier (cf. [Annexe 1](#)), nous avons proposé (i) de nous appuyer sur les constats critiques des thé-palabres (cf. [Partie 1.6](#)) et (ii) de nous réunir **simultanément en plénière et en ateliers** pour animer et mettre en débat **trois problématiques** ainsi formulées :

- ❶ **Le co-engagement fait-il partie du « partenariat » ?** *Le partage des responsabilités et des financements*
- ❷ **Partenariat et problématiques de changement :** *Avons-nous les capacités de nos ambitions ?*
- ❸ **« Nord » et « Sud » sens dessus-dessous :** *Le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale*

Si les intitulés sont formulés **sur le mode de l'interpellation**, c'est le même parti pris qui a sous-tendu les différentes étapes de la capitalisation : il était nécessaire d'animer nos échanges au regard des thé-palabres pour **construire une réflexion collective**.

☞ Comment sortir des cas particuliers pour monter en généralités dans la réflexion ?

Le risque de répétition suite aux deux premières étapes existait : nous avons tenté d'y échapper en inscrivant cet atelier dans une **logique de montée en généralités** au regard des thé-palabres précédents. Etant donné la **diversité des situations** et les limites évidentes de l'échantillon (14 initiatives), nous avons pris le risque de vouloir **tirer des leçons** de ces expériences spécifiques. Si chaque participant est venu avec ses propres réalités, il lui a été demandé d'être d'abord à l'écoute des autres et de systématiquement quitter sa spécificité pour **aller vers des sujets plus généraux, des enjeux d'intérêt commun** : une voie unique pour construire nos solidarités !

Dès lors, le Carnet du participant suggérait que nous nous donnions la liberté d'affirmer des choses avec un peu de culot quitte à généraliser de manière abusive : nous avons fait le choix de rester entre nous à cette troisième étape sans inviter nos partenaires institutionnels ni nos réseaux : une chance rare de continuer à **parler franchement** sans peur, ni arrière-pensée, pour **faire évoluer nos pratiques, au regard des enjeux qui nous entourent**.

☞ Comment construire un discours collectif qui renouvelle la question du partenariat dans nos cadres de co-opération ?

L'animation a alterné des temps de débats en plénière (1^{ère} matinée, 2^{ème} journée) **et des temps en atelier** (1^{ère} après-midi) : cela a permis de favoriser la prise de parole et de donner le maximum de temps d'expression à chacun.

Chaque problématique a effectivement fait l'objet d'un atelier d'une demi-journée, regroupant un nombre restreint de participants (10 à 15). Les ateliers ont été structurés de manière à proposer une **trame d'analyse critique** (Cf. Forme des encarts ci-après : explication de la problématique, sous questions, résultats attendus et mots clefs) contribuant à la construction d'une réflexion collective par et pour les participants.

Les résultats des échanges de chaque atelier ont ensuite été présentés en plénière (Jour 2) avec une mise en débat pour arrêter des positions concertées et des recommandations partagées.

2.2- Atelier 1 : Le co-engagement fait-il partie du partenariat ? Le partage des responsabilités et des financements

Problématique N°1

Le co-engagement fait-il partie du « partenariat » ?

Le partage des responsabilités et des financements

Au-delà de notre volonté manifeste (... chimérique ?) de construire, rapidement et sur le long terme, des relations équilibrées - « gagnant-gagnant » - avec nos partenaires, qu'ils soient européens ou africains, nos expériences de partenariats dissimulent et/ou révèlent toutes d'importants déséquilibres. Peut-on être *sincère* dans le regard que l'on porte dans et sur notre partenariat ? L'équation qui consiste - dans le même temps - à affirmer nos propres savoirs/savoir-faire/savoir-être, identifier ceux qu'il serait nécessaire de mobiliser pour relever les enjeux et s'assurer que nos partenaires les possèdent et sont en mesure de les mettre en œuvre est d'ailleurs difficile à résoudre. La réponse est-elle dans le « principe de co-engagement » entendu à la fois comme « partage des responsabilités » donc des montages budgétaires plus justes et comme « co-financements » avec une mobilisation plus systématique de contributions nationales.

Sous questions :

- Le partage des responsabilités en fonction des expertises des uns et des autres participe-t-il à la réduction du déséquilibre ?
- Un travail commun sur la fiscalité peut-il faciliter les contributions des Etats, des CT et des OSC *du Sud* dans le financement des projets ?
- Quel rôle - conscient ou non (conditionnalité, procédures) - des bailleurs de fonds dans ces déséquilibres ?
- Démultiplier les partenariats : (i) pour atténuer les risques de dépendance des organisations « du Sud ? » ou (ii) pour se donner davantage de chances que toutes les capacités soient rassemblées pour répondre aux enjeux et relever les défis ?

Résultats attendus : Typologie (et spécificités) des partenariats - Stratégie collective de mobilisation de co-financements.

Mots clefs : Déséquilibre(s), concurrence, complémentarité(s), co-engagement, co-financement, ingérence, droit d'interpellation, responsabilités, montage financier, fiscalité.

☞ Résultats de la restitution débattus en plénière

Méthodologie de travail employée

Le groupe de travail s'est attaché à traiter les questions de co-engagement à travers la réduction des déséquilibres en formulant, pour chaque type d'acteurs (ONG, pouvoirs publics, bailleurs de fonds) une série d'objectifs à atteindre couplés de recommandations.

1. Les ONG

Objectif: Tendre vers une collaboration « souhaitée », articulée autour de complémentarités identifiées et définie par des objectifs à atteindre

« Pour réduire les déséquilibres, multiplions les partenariats » : la capacité des acteurs à diversifier leurs partenariats contribue à construire des partenariats « souhaités », basés sur des **plus-values et des expertises bien identifiées et assumées** de part et d'autre. Cette posture favorise le **développement de complémentarités** tout en visant à renforcer et à professionnaliser les capacités de chacun. Le partenariat s'inscrit alors dans **une logique qualitative** et doit être **évalué par rapport à l'atteinte d'objectifs préalablement définis**, parmi lesquels la **réduction des déséquilibres** identifiés et la recherche des **complémentarités**.

A cet égard, le groupe de travail propose les recommandations suivantes :

- Démultiplier les partenariats pour les ONG (toute combinaison est possible : Nord-Sud, Sud-Sud ou Nord-Nord) en diversifiant les interventions.
- En fonction des expertises et des missions de chacun, partager les responsabilités technique et financière, et les contractualiser avec les bailleurs.
- Développer des synergies et ouvrir les opportunités d'échanges croisés entre nos partenaires pour valoriser les expertises de chacun (études de faisabilité, évaluation de projets, etc.)
- Prévoir un résultat attendu pour le partenariat ainsi qu'une ligne budgétaire afférente.
- Planifier les étapes du suivi évaluation du dispositif partenarial.

Objectif: Inscrire la question des ressources financières au cœur des réflexions partenariales

La question du partage des ressources de fonctionnement allouées par les bailleurs est conflictuelle, car source de déséquilibres. Bien que « nous ne soyons pas égaux dans nos coûts de fonctionnement » au Nord et au Sud, il est nécessaire de **mettre en pratique notre objectif de réduction des déséquilibres financiers** dans la conception des budgets. La revendication d'accroître la part des frais administratifs accordés dans les projets, un gage de qualité pour les structures de mises en œuvre, doit également faire l'objet d'une réflexion et d'un plaidoyer commun auprès des différents bailleurs de fonds.

Dans ce sens, les participants préconisent de :

- Organiser un groupe de travail entre les membres du Gi et leurs partenaires sur les questions de coûts de fonctionnement et de répartition des frais administratifs.
- Porter une voix collective pour demander aux bailleurs de reconnaître et allouer les frais administratifs réels supportés par les ONG de coopération.
- Elaborer des stratégies communes de recherche de financements et de cofinancements.

Objectif: Les ONG doivent définir un partenariat gradué et adapté à l'évolution de leur partenaire

La question des déséquilibres dans la relation de partenariat suppose généralement une action de renforcement de capacité(s) visant à terme, la prise en charge de nouvelles responsabilités. Cette montée en capacité du partenaire, qu'il soit du Sud ou du Nord, peut générer un nouveau « rapport de force » entre partenaires, au point parfois d'aboutir à une **situation de concurrence** sur une thématique ou un territoire donné. Il s'agit donc de **définir une stratégie à moyen/long terme** afin de préparer cette évolution de la relation pour organiser de nouvelles modalités de collaboration.

Le groupe de travail propose à cet égard deux scénarii :

- Définir une stratégie de sortie, de désengagement de l'ONG du Nord qui doit accepter de « perdre des parts de marché ».
- Mettre en œuvre un processus d'accompagnement évolutif et adapté (changement d'échelle d'intervention, élargissement des secteurs d'intervention etc.), avec un rôle plus restrictif de transfert de responsabilités

Objectif: Les ONG du Sud doivent relever le défi d'accroître leurs capacités financière pour assumer leur co-engagement

Certains mécanismes de financements imposent **un cadre contractuel qui génère un déséquilibre financier** (logique de chef de file « au Nord »). Celui-ci peut être vécu, par le partenaire, comme un assujettissement face à la difficulté d'assumer sa part de co-financement des activités. Il existe pourtant des mécanismes de financements locaux et internationaux accessibles pour les ONG « du Sud » (fonds des délégations de l'UE, par exemple). Ces financements demeurent toutefois rares et peu accessibles. A cet égard, **les ONG doivent assumer leur co-engagement** en déclenchant des **logiques de plaidoyer auprès des pouvoirs publics qui portent cette responsabilité** à travers des conditionnalités et des procédures inadaptées.

En ce sens, le groupe de travail a formulé les recommandations suivantes :

- Effectuer un travail de transparence et de mise en confiance des financeurs potentiels (divulgaration des rapports financiers et techniques, résultats chiffrés, audits annuels etc.).
- Accroître la capacité de plaidoyer de la société civile pour influencer les politiques publiques en se regroupant en réseaux et plateformes.
- Militer ensemble pour la création d'une fiscalité nationale en faveur des associations locales.

2. Les pouvoirs publics (Etat, Collectivités locales)

Objectif: Préciser la place des pouvoirs publics au Sud dans le principe de co-engagement

Ainsi, il relève également de la responsabilité des pouvoirs publics de contribuer à réduire les déséquilibres financiers entre acteurs de la société civile, en leur permettant d'**accroître leur capacité à apporter les cofinancements** des activités mises en œuvre. Ceci consiste à :

- (i) mettre en place des mécanismes de financements locaux (fiscalité, implication de tous les échelons administratifs, etc.),
- (ii) favoriser la structuration interne et le renforcement institutionnel (identité, mission) des acteurs de la société civile
- (iii) accroître leur place dans la mise en œuvre des plans de développement régionaux.

Ces propositions pourront être, en partie, mises en application par les recommandations suivantes :

- Améliorer l'accès aux financements locaux pour les ONG nationales et créer des financements visant à renforcer la structuration des organisations de la société civile.
- Développer une culture citoyenne de contribution au développement local (encourager les politiques de RSE du secteur privé marchand, etc.).
- Instaurer une fiscalité plus juste au niveau des entreprises étrangères et *offshore*.
- Accroître les capacités d'investissement des collectivités territoriales.
- Mettre en place des cadres de concertation pluri-acteurs permettant d'impliquer davantage les plateformes et les réseaux de la société civile et d'améliorer la coordination avec l'action de l'Etat (harmonisation des approches, etc.).

3. Les bailleurs de fonds « du Nord »

Objectif: Amener les bailleurs de fonds à revoir leurs modèles de financements pour favoriser des initiatives portées par les acteurs du Sud

Les multiples procédures et conditionnalités inhérentes aux différents mécanismes de financements que chaque partie-prenante doit d'abord comprendre puis respecter, confèrent aux bailleurs de fonds un rôle essentiel et une grande responsabilité dans la vie des partenariats entre OSC, et notamment entre OSC dites « du Nord » et OSC dites « du Sud ». Face à ces constats tirés de nos analyses, il est urgent que les bailleurs (i) développent davantage de financements accessibles aux acteurs « du Sud » afin d'accroître leur place dans la logique partenariale et renforcer leur capacité de prise de risques, (ii) ouvrent des possibilités aux OSC « Du Sud » d'accroître leur responsabilités et à leurs partenaires « du Nord », de se décharger de ce rôle d'auditeur qui crée des déséquilibres inaliénables.

Ceci passe par les recommandations suivantes adressées aux bailleurs :

- Assumer un rôle d'action auprès des pouvoirs publics pour :
 - o Accroître les capacités financières des acteurs du Sud par une fiscalité plus efficace
 - o Octroyer des fonds spécifiques de renforcement institutionnel des organisations de la société civile « du Nord et du Sud » (des fonds de type « FRIO » en France)
 - o Améliorer la redistribution des financements publics bilatéraux et multilatéraux reçus par les Etats en faveur des ONG locales.
- Augmenter les possibilités de financements réservées aux ONG « du Sud », tout en les accompagnant sur les processus d'élaboration et de gestion des projets.
 - o Admettre la possibilité de co-signature des contrats de subvention entre plusieurs partenaires, avec (i) une responsabilité juridique, budgétaire et technique partagée sur l'ensemble du projet et (ii) une responsabilité répartie pour chaque partenaire sur des volets différents (rapports technique et financier, justification, audits, etc.).
- Augmenter les possibilités de financement des échanges d'expertise et de mettre en place des processus de capitalisation au Sud comme au Nord.
- Influencer les Etats pour défiscaliser les prestations intellectuelles des ONG du Nord.

2.3- Atelier 2 : Partenariat et problématique de changement, avons-nous les capacités de nos ambitions ?

Problématique N°2

Partenariat et problématiques de changement

Avons-nous les capacités de nos ambitions ?

Le partenariat ne se réfère que très rarement à des problématiques (politiques) de changement : il s'inscrit très (trop ?) souvent au service de la gestion de projets. Ces « partenariats d'opportunité » (« obligés ») empêchent de prendre le recul nécessaire à l'interconnaissance (« souhaités ») et d'aborder les capacités nécessaires pour traiter les problèmes organisationnels et institutionnels en jeu dans les problématiques de changement. Donc pour aller au-delà de la logique de projet, de quelles compétences/capacités a-t-on besoin pour pouvoir s'affirmer comme véritables « protagonistes de changement » ? Ceci dit, les partenariats doivent rester *flexibles* et *évolutifs* : au regard des expériences du Gi, il y a des « cheminements de partenariats ». A quels outils et cycle d'étapes se référer pour pouvoir suivre et évaluer nos partenariats ?

Sous questions :

- Dans les faits le partenariat est-il un moyen d'action (pour atteindre un objectif) ou une finalité (l'objectif) ?
- Existe-t-il des profils de partenariats OSC – OSC // OSC – CT // OSC – pouvoirs publics ?
- Quelles sont les capacités requises de part et d'autre pour être des « protagonistes du changement » ?
- Comment peut-on passer d'un partenariat « opportuniste » (gestion de projet), à un partenariat « stratégique » (changement social) ?
- Quelles conséquences de coûts et de montage financier ?

Résultats attendus : Identification des capacités du changement. Séquençage en 10 étapes » (avec notion d'échelles de territoires et de « pas de temps ») du cycle de partenariat. Grille d'indicateurs (effets cliquets, principes clefs...).

Mots-Clefs : Capacités, compétences, séquençage, pas de temps, échelle territoriale, devoir de retrait, droit de regard, protagoniste de changement, conflit(s), suivi, évaluer pour évoluer...

☞ Résultats de la restitution débattus en plénière

Méthodologie de travail employée

1. Tour de table de présentation des attentes de chacun des participants à l'atelier.
2. Tour de table de compréhension des termes posés de la problématique.
3. Définition de résultats à atteindre à la fin de l'atelier : le travail en groupe a abouti à la construction de deux outils d'analyse du partenariat : « le(s) cycles » et « les moments de vie ».

« Le partenariat est stratégique quand il s'inscrit dans un projet politique de territoire »

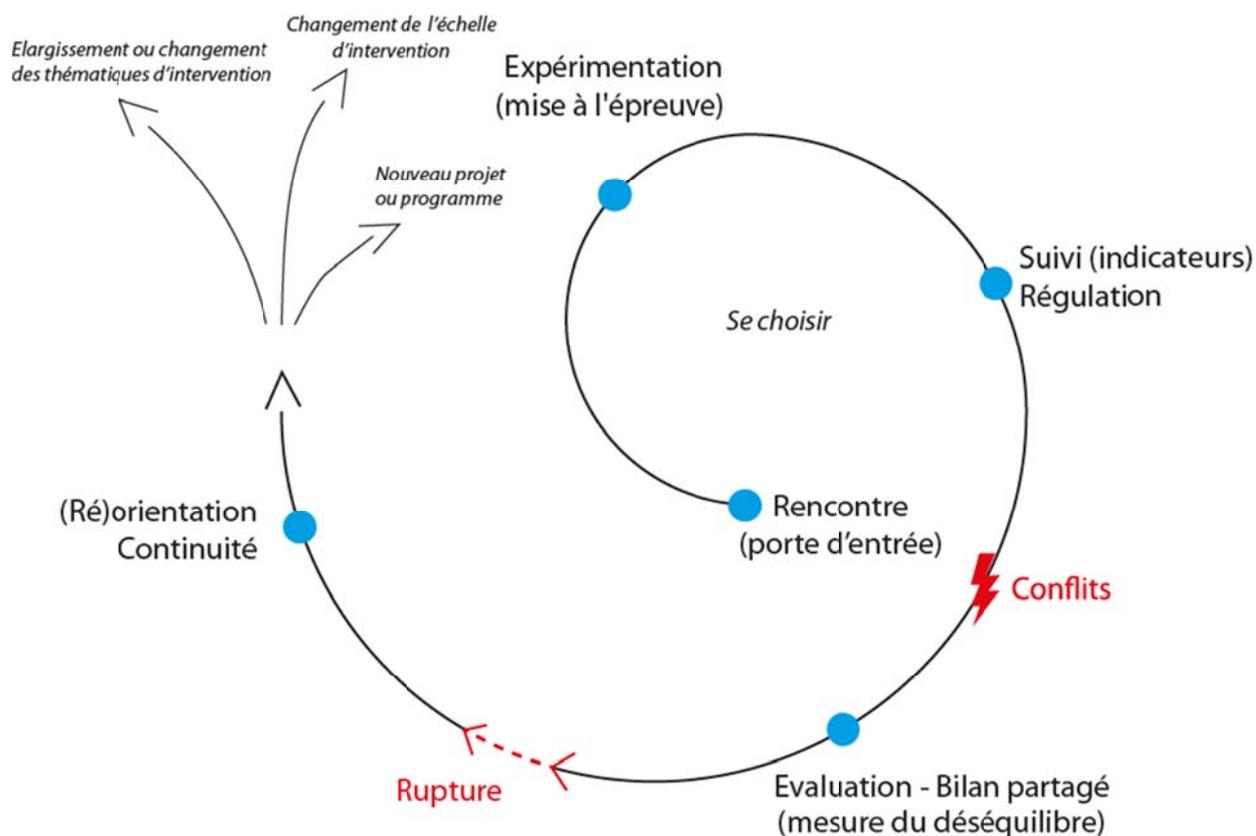
Le partenariat acquière une dimension « stratégique » lorsqu'il s'inscrit dans un territoire et relève un ou plusieurs enjeux bien identifiés auxquels il prétend répondre. En ce sens, les participants ont affirmé que **le partenariat doit, au plus vite, viser un projet politique de territoire pour générer des changements durables**. Pour autant, le partenariat n'est pas systématiquement « stratégique » : **il est d'ailleurs souvent pragmatique** et s'attache à respecter des logiques de projet... qui peut d'ailleurs constituer **une étape préparatoire** (phase pilote, mise à l'épreuve de valeurs communes), à un partenariat plus stratégique !

Le partenariat à l'épreuve du temps : « être en capacité de faire évoluer le partenariat »

Le partenariat s'inscrit dans un double pas de temps : (i) celui des partenaires qui construisent leur relation de partenariat (premières actions conjointes, conventions et bilans, conflits, etc.) et (ii) celui du territoire sur lequel ils agissent et dont les enjeux évoluent dans le temps. A cet égard, le partenariat se doit d'être dynamique pour être mis en adéquation avec l'évolution de ces enjeux de territoire.

L'atelier s'est attaché à dessiner des **cycles** (fig.1) et à lister les **principaux « moments de vie » récurrents** (tab.1) et notamment les **points de basculement** qui le rythment (convention, charte, textes fondateurs, évaluation, etc.) et mettent à l'épreuve les partenaires et leurs valeurs (conflit, rupture).

Figure 1: Existe-t-il un/des cycle(s) de partenariat ?



A noter : Le schéma (ci-dessus) et le tableau (page suivante) ont été construits durant l'atelier n°2, puis débattus et validés en plénière : mais **attention aux schémas trop « normatifs » !**

La recette du « bon partenariat » n'existe (sans doute) pas : les « moments de vie » sont progressifs mais pas (rarement) linéaires et ne sont donc pas chronologiques : plusieurs projets peuvent être menés avant d'aboutir à un programme, un conflit peut survenir à tout moment... Face à ces moments de vie, les partenaires doivent faire preuve de **capacités** et **s'outiller** en fonction de **pas de temps** et de **territoires d'expression spécifiques** dans lesquels ils inscrivent leurs actions communes (cf. colonnes 2 à 5 du tableau).

1+1 = 3 : Être en capacité de développer des complémentarités pour construire de nouvelles compétences

Le partenariat « stratégique » est nécessaire pour relever un ou plusieurs enjeux de territoire, mais il doit alors **développer des complémentarités** pour afin de pouvoir être de véritables **protagonistes de changement**.

Ce **principe des complémentarités** se substitue progressivement au **principe de déséquilibre** qui masque trop souvent les capacités réelles de chacun. Si l'exercice d'actions de renforcement des capacités (renforcement technique, financier, organisationnel, réseaux, etc.) est important – aussi bien les nôtres que celles de nos partenaires - chaque partenaire doit **définir les capacités qui lui sont propres** et qui peuvent être mises au service du territoire : il faut que les deux parties effectuent **un travail d'identification** (« diagnostic partenaire ») pour valoriser et assumer les compétences existantes de part et d'autre.

Ces complémentarités peuvent être de **plusieurs ordres** : (i) **technique** (expertises sur des thématiques différentes), (ii) **géographique** (expertises sur des territoires différents pour viser des enjeux communs), (iii) **politique** (mobilisation des réseaux respectifs, plaidoyer national et international, etc.).

In fine, un partenariat peut être un levier pour **créer de nouvelles compétences** qu'aucune des deux organisations ne détiendrait si elle agissait seule et pour répondre de manière innovante aux enjeux d'un territoire. **Le partenariat devient alors stratégique.**

Tableau 1 : Quels sont les moments de vie du partenariat ?

Moments de vie	Capacités	Temps	Contexte Territoire	Outils Indicateurs	
1	La rencontre	Curiosité Ouverture	Opportunité	Local : actions sur un même territoire National/international : rencontre dans réseaux communs	Textes fondateurs / Charte Notes de positionnement Bonne entente (a priori)
2	Se choisir	« Diagnostic partenaire » Honnêteté Vigilance	Court : appel à projet Long : via des activités menées sur le même territoire	Chez l'un ou/et chez l'autre	Grille d'analyse (<u>à formaliser</u>)
3	Une première action	Analyse contexte/acteurs	Court	Petit territoire (village, unité d'aménagement)	Conventions technique & financière Cahier des charges
4	Bilan partagé	Savoir dire/écouter Savoir accepter Avoir confiance	Se donner du temps	Petit territoire (village, unité d'aménagement)	<u>A préparer</u> (TDR, objectifs, critères, animation)
5	Elaboration et mise en œuvre d'un programme ou d'un processus	Exprimer ses valeurs Définir missions communes Potentiel de changements Complémentarités techniques et géographiques, Réseaux (Co-)Financements	Dans la durée Se ménager des temps spécifiques	Articulation des échelles	Diagnostic de situation de référence Convention cadre, valeurs Plan stratégique de co-financements Ouverture au pluri-acteurs
6	Conflit / Crise	Régulation Empathie Double écoute (soi avant l'autre) Concurrence => complémentarités	Temps d'échanges	Sortir du territoire pour régler le conflit	Mise à l'épreuve de valeurs communes Espace de dialogue Intervention médiateur
7	Rupture	Dire « non » Courage Assumer les risques	Temps précis	Elections pour une CT Changement de direction	Formaliser (courrier)
8	Enjeux/Intérêts communs (co-développement)	Identifier les enjeux communs Maîtriser les interdépendances	Mission « double-espace » Voyage d'échanges	Plusieurs Territoires « Ici et là-bas »	Cf. outils, schémas, stratégie partagée
9	Capitalisation	Mesurer le changement (not. mesure des déséquilibres)	Le long du partenariat (au fil de l'eau)	Situation de référence	Fiche partenaire (mémoire) Grille d'indicateurs de résultats, d'effets
10	Evaluation (externe)	Regard rétrospectif et prospectif	Temps précis	Espace d'expression du partenariat	TDR partagés Grille d'indicateurs

« Evaluer le partenariat à l'impact qu'il génère sur un territoire »

Puisque le partenariat vise à répondre à des enjeux de territoire, il doit aussi être évalué à l'impact qu'il génère sur un territoire. Il est bien entendu impossible de définir des indicateurs au regard de la diversité des situations. Les articulations à la fois dans le temps et sur différentes échelles spatiales (locale, régionale, nationale, sous-régionale, etc.) de dynamiques parfois multisectorielles constituent une grille de lecture complexe pour évaluer ces impacts.

Quelle adéquation entre les mécanismes de financement des bailleurs et les pratiques partenariales ?

Les « moments de vie » du partenariat **structurent** et **impactent la qualité du partenariat**, et de fait, rythment les changements sur le territoire dans lequel il s'inscrit.

Les premiers moments - la rencontre, le choix du partenaire, la construction des projets (étude d'identification, formulation du projet, etc.), l'animation du « faire ensemble » - constituent **un premier socle préparatoire d'une collaboration**, qui au départ peut être simplement « pragmatique » mais est amenée à devenir rapidement « stratégique ».

Ces moments de vie ont **un coût indéniable** qu'il faut financer. Cela relève d'abord de la responsabilité des partenaires qui doivent être en capacité d'identifier et de planifier ces moments de vie : comme il s'agit souvent d'une « conditionnalité » des bailleurs de fonds - souvent justement mais aussi maladroitement imposée - les coûts liés à la prise en charge de ces moments de vie (rencontre, expertise, évaluation) doivent pouvoir être intégrés dans les budgets des projets menés en consortium.

Du partenariat « contraint » au partenariat « souhaité » : une alliance de valeurs !

Les participants ont rappelé combien il était important de savoir séquencer les « histoires de vie » des partenariats » « *séquencer, c'est progresser !* ».

De même, multiplier les partenariats (cf. Atelier n°1) permet d'avoir plus de marge de manœuvre et de moins subir les crises : c'est une garantie de pouvoir *mieux choisir* et *choisir le mieux*.

Et ils ont enfin revendiqué que le partenariat n'est pas forcément une programmation d'actions : cela peut-être aussi des positionnements communs, des échanges d'idées qui ne demandent pas (toujours) de financement. Nous pourrions alors parler d'« *alliance stratégique* ».

2.4- Atelier 3 : « Nord » et « Sud » sens dessus dessous, le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale

Problématique N°3

« Nord » et « Sud » sens dessus-dessous

Le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale

Puisque le partenariat suppose de « partager une vision commune », et que le contexte de la solidarité internationale connaît un certain changement, c'est sans doute la formulation de cette nouvelle vision commune qui devrait nous permettre de renouveler nos partenariats. Dans le changement de contexte il y a le passage des OMD à destination des « pays en voie de développement », aux ODD qui concernent tous les territoires de la planète: désordres climatiques, gestion des biens publics mondiaux, défense de l'égalité des droits, décentralisation et gouvernance, démocratie et contrôle citoyen, emplois décents, optimisation fiscale et paradis fiscaux, etc... Autant de mécanismes de type « effets papillon » qui soulignent les interdépendances, les complémentarités et les principes de causes à conséquences. Nous les « développeurs » européens, spécialisés dans le développement des autres, sommes interpellés sur ce que nous faisons dans nos propres territoires. Si nous voulons affirmer que les citoyens partagent des « enjeux communs » et peuvent façonner des « communautés de destin » pour lesquelles les co-opérations décentralisées de la société civile sont de précieux creusets, il nous faut expliciter ces « communautés de destin/vision » pour proposer une réécriture du pourquoi de la solidarité (internationale) qui apporte une dimension politique au partenariat. Auquel cas on pourrait parler d'alliances quand il s'agirait d'un tel partenariat politique.

Sous questions :

- Le partenariat peut-il trouver un équilibre à travers une lecture géopolitique commune ?
- De quoi sont faites nos solidarités ? Quels sont nos « enjeux communs » ? Comment la solidarité peut-elle faire bouger la réalité des rapports sociaux au sein de nos territoires d'intervention (partenariat stratégique, logique d'alliance) ?
- Peut-on transgresser les frontières et dépasser les questions de souveraineté (points de contradiction, de tension... mais aussi originalité) pour faire valoir notre solidarité ?
- En quoi les partenariats entre des acteurs en co-opération décentralisée sont-ils des leviers pour des processus solidaires de co-développement local ? Quelle place et rôle pour les migrants, citoyens des territoires d'ici et de là-bas, dans ces dynamiques innovantes ?

Résultats attendus : Méthodologie pour adapter le partenariat aux enjeux de territoire(s). « X principes clefs » d'un partenariat stratégique à multiples dimensions politiques et géographiques.

Mots-Clefs : Souveraineté, légitimité, communautarisme, valeurs, vision géopolitique, alliance, interdépendances, OMD/ODD et post 2015, « Sud et Nord ? », « ici et là-bas », co-opération (décentralisée), co-développement, EA(C)D. de type stratégique (= « alliance »).

☞ Résultats de la restitution débattus en plénière

Méthodologie de travail employée

- 1- Discussion croisée sur le thème en mettant en débat les sous questions proposées.
- 2- Analyse de ces questions au regard des résultats attendus.
- 3- Proposition et analyse des questions transversales à la problématique.

Nord - Sud : une frontière mouvante à géométrie variable

« Où est le Sud ? Au Sud du Sahara, de la Méditerranée, dans la banlieue Nord de Marseille ? ». Ces questions posées en plénière visaient à démontrer que la question de la solidarité internationale est un enjeu pour tous les territoires, à différentes échelles : la pauvreté au Nord est de plus en plus importante et même visible, la question des inégalités s'exacerbe dans un contexte de crise économique. D'autres enjeux mondiaux dépassent les frontières de nos territoires nationaux (démocratie, renforcement de la citoyenneté, changement climatique etc.).

En ce sens, nos partenariats et nos valeurs de solidarité se doivent de dépasser le clivage « Nord-Sud », s'ouvrir aux enjeux partagés qui nous rassemblent autour d'une même vision, d'un modèle de société commun.

« Qu'est-ce qui vous intéresse chez nous ? »

Il y a bel et bien une envie, un désir partagé, qui anime la volonté de construire des partenariats entre nos territoires, de travailler ensemble, en co-opération. Cette aspiration offre des pistes de réflexion aux questions posées en plénière : « *qu'est-ce qui vous intéresse chez nous ?* » ou « *quels sont les enjeux qui poussent le Nord à s'intéresser au Sud ?* ».

Les notions de « Nord » et de « Sud », on le voit, sont ambiguës et favorisent des interprétations qui participent à construire des représentations d'actions à sens unique qui peuvent avoir un sens historique lourd (NB : la question d'enjeux cachés à même été soulevée). La **notion d'« alliance »** est intéressante qui renouvelle notre **volonté de travailler ensemble sur des enjeux communs en développant des complémentarités** techniques et politiques.

Si le monde change, le partenariat doit changer : quel renouvellement du partenariat pour viser des enjeux communs ?

(i) La construction d'un partenariat plus solidaire repose sur une lecture géopolitique commune qui devient le centre des préoccupations partagées

Dans un monde changeant (mobilité, moyens de communication, accroissement des inégalités) et de plus en plus **interdépendant**, il est nécessaire que les organisations, qui font également preuve de **capacité de changement et d'adaptation**, s'allient pour relever un **défi de compétences** : s'accorder sur un même point de vue pour résoudre de façon globale les enjeux qui touchent nos territoires. Ceci passe par une **prise de conscience collective** : la diversité des acteurs doit être un atout, toutefois à canaliser par une farouche volonté de s'attacher à des préoccupations et des enjeux communs qui pourront être (mieux) résolus ensemble.

Ceci implique :

- Qu'un engagement militant doit être rapporté à l'échelle des communautés, à la situation géographique et politique de chaque groupe.
- Qu'il faut faciliter le changement en valorisant les différents points de vue quantitativement et qualitativement.
- Qu'il est nécessaire de massifier nos réponses pour impacter ensemble les mécanismes qui engendrent les problèmes au sein des sociétés (c'est-à-dire ici et là-bas).

(ii) Le renouvellement du partenariat passe par un nouveau schéma d'informations, de contact

Il ne peut s'agir d'un partenariat à sens unique (c'est-à-dire voulu par un seul des acteurs) mais bien d'un **partenariat stratégique**, ayant **un effet d'échelle pour rechercher des résultats à effets structurants** et rénover les démarches d'intervention à partir de données mieux documentées (face à une faiblesse généralisée de certains systèmes statistiques).

Notre façon de travailler doit changer en maintenant **une relation équilibrée** (réflexion commune en amont du projet/action, durant sa réalisation et à l'après projet) entre les différents acteurs et **en valorisant les atouts de chacun** : capacités techniques, capacités financières, capacités de mise en réseaux (cf. Tableau Atelier N°2).

(iii) Transcender les barrières au niveau des mécanismes de financement

Cela passe notamment par davantage de facilité pour les OSC du Sud à accéder directement aux lignes de financement des bailleurs (comme c'est le cas déjà constaté au niveau de certains d'appel à projet de l'UE) : ceci contribuerait à mettre fin à des stéréotypes qui font perdurer une opposition Nord-Sud qu'il est nécessaire de déconstruire pour mieux la dépasser.

(iv) De quelle souveraineté parle-t-on au sein d'organisations de plus en plus multiculturelles, agissant sur plusieurs territoires, parfois « ici et là-bas » ?

Nos équipes sont de plus en plus marquées par **une mixité culturelle** (au Nord comme au Sud). Celle-ci favorise un **brassage des compétences** pouvant apporter une solution concrète à un problème identifié ensemble

Le groupe de travail fait ce constat : la souveraineté est fonction des types de relations

Certains acteurs étatiques (collectivités décentralisées du Sud notamment) ont une faible maîtrise des outils technologiques et des exercices de propositions et de formulation de programmes. Cette **faiblesse met en cause leur souveraineté** car ils ont besoin d'intermédiaires pour accéder à un appui financier.

Par ailleurs, les OSC doivent **promouvoir le renforcement de l'autorité de l'État** c'est-à-dire amener l'Etat à jouer sa partition, **de façon à ce qu'il soit en mesure d'assumer ses responsabilités de représentant de l'intérêt général**. Il s'agit là d'un enjeu dans les relations entre Etat et société civile.

La souveraineté nécessite donc des compétences qui pour être construites ont besoin de :

- Ne pas se limiter uniquement aux procédures administratives mais bien de **s'ouvrir aux questions plus fonctionnelles** et opérationnelles.
- Mettre en avant **une combinaison stratégique** en travaillant sur des enjeux communs pour opérer des changements au sein d'une société donnée, **tout en préservant les degrés respectifs de souveraineté de chacun** des acteurs en présence.
- Savoir **identifier la distinction** entre ce qui relève de la solidarité et ce qui relève de la souveraineté.

(v) La question d'alliance autour d'enjeux communs

L'élargissement des **réseaux d'acteurs** (OSC, CT, etc.) du Nord comme du Sud contribue à partager une vision commune et globale, en dépassant les oppositions et les concurrences **pour mieux développer les complémentarités**.

(vi) Questions connexes : Légitimité, complémentarité et positionnement

La solidarité internationale implique :

- De la **légitimité** : qui est (le plus) légitime pour développer une activité donnée sur un ou plusieurs territoires ?
- De la **complémentarité** : en amont d'une action, d'un projet, d'un programme, il faut savoir identifier et jouer sur les complémentarités, techniques, financières, politiques...
- Un **positionnement stratégique** définissant des enjeux communs représentatifs de cette nouvelle vision des rapports « Nord-Sud », néanmoins encore difficile à formuler et à proposer. En ce sens, il faut **poursuivre la réflexion** sur le sujet pour favoriser un renouvellement du partenariat basé sur une autre vision de la solidarité.

Conclusion : Faciliter la construction d'une voix collective pour faire naître une réelle culture du partenariat et faire évoluer les pratiques

Partant de la diversité de nos expériences et de nos pratiques, l'atelier final à Ouagadougou a permis de monter en généralités et de faciliter ainsi la **construction d'une voix collective** que la note de positionnement (en introduction) fait l'effort de synthétiser.

Au sortir de ce **processus de capitalisation innovant**, le Groupe *Initiatives* s'est interrogé sur les résultats concrets que nous pouvons finalement attendre de cet atelier. La définition d'objectifs dès la note de cadrage fin 2012 répondait à un triple enjeu :

- **Porter un regard croisé sur les partenariats** : les membres du *Gi* et leurs partenaires ont développé **collectivement** une **grille d'analyse** des partenariats (logique d'« initiatives »).
- **Porter un coup de projecteur sur les enjeux de territoire partagés et les nouveaux acteurs émergents** : nous avons pu produire des grilles de lectures nouvelles contribuant au renouvellement de la question du partenariat et posant les problématiques du partenariat comme **des leviers innovants pour « faire bouger les territoires »**.
- **Visibiliser les actions du *Gi* et ouvrir un dialogue** entre nos équipes et nos partenaires avec les acteurs institutionnels en Afrique de l'ouest (AFD, UE, Etats, etc.) : de fait, les outils créés permettent de promouvoir les grands principes du *Gi* - échanges d'expérience, mutualisation des savoirs - et de mettre en valeur l'expérience des membres du *Gi*.

Bien évidemment, le Groupe *Initiatives* ne prétend pas développer des modèles et des réflexions normatives applicables dans tout contexte et pour tout type d'acteurs. Mais pour les participants au processus de capitalisation, il s'agit maintenant d'**être en capacité de modifier leurs pratiques** au niveau de leurs organisations et de leurs partenaires : Comment partager les connaissances acquises à travers ce processus de capitalisation ? Par quels moyens diffuser ces acquis au niveau de nos organisations ? Comment construire dorénavant **une réelle culture du partenariat** qui s'appuie sur l'ensemble des expériences traitées ?

Les documents produits constituent de fait **un socle intéressant de production de connaissances**. Néanmoins, le travail doit se poursuivre en interne au sein des organisations qui doivent s'appropriier ces éléments pour les utiliser dans leurs pratiques d'animation partenariale, voire **les traduire en documents stratégiques**. Au final, pour le Groupe *Initiatives* effectivement, ce travail est **un élément fondateur de son de positionnement politique** sur le sujet **autant que de son identité**.

L'un des objectifs affirmés de ce programme de capitalisation était d'inscrire les résultats du processus dans **un nouveau cycle de réflexion** qui dépasse le Groupe *Initiatives* et ses partenaires : si ce travail apporte des plus-values certaines au niveau des protagonistes et au sein des organisations impliquées, les recommandations doivent maintenant être soumises au plus vite au sein des réseaux d'acteurs français, européens et africains : **la note de positionnement en introduction de ce Traverses en sera le principal support**.

Annexes :

Annexe 1 : Programme des journées d'études

-----Lundi 21 octobre-----

Journée : Arrivée des participants à Ouagadougou - Hôtel des Conférences *Ouind Yide*

-----Mardi 22 octobre-----

09 h 00 : Accueil des participants **Animateurs**

09 h 30 : Présentation du programme des journées *C. Lespinats*

Rappel des étapes précédentes [cf. Carnet du Participant] *J. Casteuble*

Point sur les « règles du jeu » (présentation du grand témoin) *J. Casteuble*

10 h 00 - Pause-café/thé

10 h 30 : Présentation des 3 problématiques des ateliers *O. Le Masson*

Débats en plénière (pourquoi / pour quoi ? réactions ? compréhension ?) *M. Lévy*

Répartition dans les ateliers

12 h 30 - Pause déjeuner

14 h 00 : Travaux de groupes [par problématique – Cf. présentation des problématiques].

Groupe 1 : Co-engagement et partenariat *S. Mason et C. Lespinats*

Groupe 2 : Partenariat et problématiques de changement *O. Le Masson et J. Casteuble*

Groupe 3 : Nord et Sud sens dessus dessous *M. Lévy*

15 h 30 - Pause-café/thé

17 h 30 : Fin des travaux de groupe

19 h 00 - Invitation à la soirée du Groupe *Initiatives* - 22 h 00

En présence des partenaires du Burkina Faso

-----Mercredi 23 octobre-----

09 h 00 : Restitution des travaux du Groupe 1 et débats en plénière *S. Mason et C. Lespinats*

Propositions de recommandations **Rapporteur :** *Mathilde Bullot*

10 h 30 - Pause-café/thé

11 h 00 : Restitution des travaux du Groupe 2 et débats en plénière *O. Le Masson et J. Casteuble*

Propositions de recommandations **Rapporteur :** *Philippe Martel*

12 h 30 - Pause déjeuner

14 h 00 : Restitution des travaux du Groupe 3 et débats en plénière *M. Lévy*

Propositions de recommandations **Rapporteur :** *Dodji Kossi Apedo*

15 h 30 - Pause-café/thé

16 h 00 : Expression libre : Observation du grand témoin (30') *Eric Bologo*

Synthèse des travaux et mise en perspectives (30') *M. Lévy [pour le CP]*

Mot de clôture *C. Lespinats*

17 h 30 : Fin de la journée

19 h 00 - Dîner à l'hôtel / Soirée libre

-----Jeudi 24 octobre-----

09 h 30 : Elaboration de la note de positionnement du Groupe *Initiatives* *Membres du Gi*

12 h 30 - Pause déjeuner

Après-midi : Libre

Départ en journée ou soirée

Annexe 2 : Liste des participants par atelier

Atelier 1 :

Le co-engagement fait-il partie du partenariat ? Le partage des responsabilités et des financements

<u>Animateurs</u> : C. LESPINATS et S. MASON		<u>Rapporteur</u> : M. BULLOT
Plagnimpe AYEKOELE	UGPCC ATSEMAWOE	Togo
Abou BASS	Grdr	Mauritanie
Mathilde BULLOT	ESSOR	Guinée-Bissau
Malick DIALLO	ICD	Mali
Atoumane KANE	AVSF	Sénégal
Michel KPOYIN	GRAIND	Bénin
Ludovic LANTONKPODE	CARDER-ZC	Bénin
Antoine LENO	AAPR-GF	Guinée
Benoît-Xavier LORIDON	ID	France
Mariam MAGUIRAGA	Grdr	Mali
Géraldine PALLIERE	Geres	Bénin
G.Appolinaire RAGOUNANDEA	AVSF	Mali
Founéké SISSOKO	CRK	Mali

Atelier 2 :

Partenariat et problématique de changement Avons-nous les capacités de nos ambitions ?

<u>Animateurs</u> : O. LE MASSON et J. CASTEUBLE		<u>Rapporteur</u> : P. MARTEL
Anthony AHO	CRIPS-Togo	Togo
Frédéric APOLLIN	AVSF	France
Raymond AZOKPOTA	Geres	Bénin
Georgette BARRO	SAB	Burkina Faso
Guillaume BASTARD	Gret	Sénégal
Gaëlle GANDEMA	ID	France
Philippe MARTEL	APDRA	Guinée
Bruno REMONT	HSF	France

Atelier 3 :

« Nord » et « Sud » sens dessus dessous Le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale

<u>Animateur</u> : M. LEVY		<u>Rapporteur</u> : D.K. APEDO
Mahaman ADAMOU	RAIL	Niger
Dodji Kossi APEDO	AVSF	Togo
Todéman ASSAN	ABERME	Bénin
Olivier BRUYERON	Gret	France
G. Christian HOUENOU	Geres	Bénin
Bakary KOITA	AMPG	Mauritanie
Yvan Le COQ	Grdr	Sénégal
Emmanuel NDIONE	ENDA GRAF Sahel	Sénégal
Cécile PATAT	Iram	France
Saidou TALL	CUN	Mauritanie

A noter : La prise de note durant l'atelier et les restitutions en plénières a été assurée par Zaynah GUINGANI, Angèle KOROGHO, Stella KAFANDO.

Eric BOLOGO, représentant au Burkina Faso d'Inter-Réseaux a participé aux trois ateliers en tant que « grand témoin » des Journées d'études.

Annexe 3 : Mallette à outils méthodologiques

- ✓ Fiche N°1 – Collecte d'informations descriptives (à remplir par chaque partenaire / initiative)
- ✓ Fiche N°2 – Trame d'animation de la rencontre entre les partenaires d'initiative (4 hypothèses).
- ✓ Fiche N°3 – Canevas de prise de note (pour faciliter la fiche synthèse).
- ✓ Fiche N°4 – Grille d'appréciation croisée du partenariat [représentation en radar].
- ✓ Fiche N°5a – Schéma de l'évolution de la relation partenariale au cours du temps (OSC/OSC).
- ✓ Fiche N°5b – Schéma de l'évolution de la relation partenariale au cours du temps (OSC/CT).
- ✓ Fiche N°6 – Schéma « rétrospectif et prospectif » : que veut-on faire ensemble ? (enjeux).
- ✓ Fiche N°7 – Fil conducteur d'animation des thé-palabres.
- ✓ Fiche N°8 – Organisation de l'atelier final : 3 problématiques à mettre en débat.
- ✓ Fiche N°9 – Glossaire des termes utilisés.

Ces fiches sont consultables sur le Site Internet du Gi : www.groupe-initiatives.org/

Annexe 4 : Tableau des 14 fiches de synthèse « initiatives »

 Ces fiches sont consultables sur le Site Internet du Gi : www.groupe-initiatives.org/

	Initiatives	Partenaire français	Partenaire africain	Autres partenaires	Thématiques	Territoires	Origine du partenariat
1	D'un groupe de salariés motivés à la mise en œuvre d'actions communes de développement de la rizi-pisciculture	APDRA	AAPR-GF Association des Animateurs de Pisci-Riziculture de Guinée Forestière	-	Rizi-pisciculture	Guinée forestière, Liberia, Cameroun, Madagascar	2008
2	Développement d'un territoire à travers une action concertée de redynamisation de la filière cacao dans l'Akébou	AVSF	UGPCC ATSEMAWOE Union des Groupements de producteurs de café et cacao de l'Akébou	Fuprocat Fédération des Unions de Producteurs de Café Cacao du Togo	Filière cacao biologique et équitable	Préfecture de l'Akébou (Togo)	2009
3	Quel type de partenariat public/privé pour une pérennisation des projets de développement ?	Geres	CARDER Centre Agricole Régional pour le Développement Rural	-	Filière agrocarburant	Département du Zou (Bénin)	2008
4	Partenariat public/privé sur l'accès à l'énergie en zone rurale	Geres	ABERME Agence Béninoise d'Electrification et de maîtrise de l'Energie	-	Electrification rurale	Départements Zou-collines, Mono-Couffo, Ouéme-plateau (Bénin)	2008
5	Agir ensemble pour mieux vivre "ici" et là-bas" sur nos territoires en coopération	Grdr	AMPG Association des Maires et Parlementaires du Gorgol	Région Centre	Développement local, décentralisation, migrations	Région du Gorgol (Mauritanie), Région Centre (France)	2006
6	Promouvoir les dynamiques de co-développement inter-régional au service des citoyens d'"ici" et de "là-bas"	Grdr	CRK Conseil Régional de Kayes	Région Ile-de-France CADERKAF (Coordination des Associations de Développement de la Région de Kayes)	Migrations, développement économique, local et rural	Région de Kayes (Mali), Région Ile-de-France (France)	2000

	Initiatives	Partenaire français	Partenaire africain	Autres partenaires	Thématiques	Territoires	Origine du partenariat
7	Un compagnonnage dans la durée	Gret	Enda Graf Sahel Groupe de Recherche - Action - Formation	-	Education, politique publique, agroalimentaire, gestion des ressources naturelles	Sénégal	1990
8	Pour l'émergence d'un acteur fort de la santé au Togo	ID	CRIPS-Togo Centre de Recherches et d'Informations pour la Santé au Togo	-	Santé, prévention et prise en charge psychologique des PVVIH	Lomé (Togo)	2008
9	La souveraineté dans les relations de partenariat entre ONG du Nord et du Sud	ID	GRAIND Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Nouvelles de Développement	Mairies de Toffo, Zè et Kpomassé	Développement local, eau et assainissement	Département de l'Atlantique (Bénin)	1999
10	Renforcer la sécurité alimentaire au Mali	AVSF	ICD Initiatives - Conseils - Développement	-	Elevage, agriculture, filière	Tombouctou, Mopti, Sikasso, Kayes (Mali)	2001
11	Un super potager dans les limbes	HSF	SAB Sœurs de l'annonciation de Bobo-Dioulasso	Pro Natura International	Eau, maraîchage, formation	Département de Lena (Burkina Faso)	2011
12	ONG et collectivité territoriale : quelle adéquation entre objectifs de solidarité et attentes politiques?	Gret	CUN Communauté Urbaine de Nouakchott	-	Gestion des déchets, eau et assainissement	Communauté Urbaine de Nouakchott (Mauritanie)	2002
13	Pour une innovation en matière de gouvernance locale et de coopération décentralisée	Iram - Ciedel	RAIL Réseau d'Appui aux Initiatives Locales	Région Picardie	Développement local, décentralisation	Départements de Konni et Madaoua (Niger)	2005
14	Pour une gestion concertée des ressources pastorales dans le Ferlo	AVSF	RRA Région Rhône Alpes	Région de Matam	Gestion des ressources pastorales et changement climatique	Entente interrégionale du Ferlo (Sénégal)	2007

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série *Traverses* veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série *Traverses* est éditée par le Groupe *initiatives*, qui rassemble dix organisations françaises de coopération internationale partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel.

► Tous les numéros de *Traverses* sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe *initiatives* (www.groupe-initiatives.org). Certains sont accessibles via les sites d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières (www.avsf.org), du Gret (www.gret.org) ou de l'Iram (www.iram-fr.org).



66-72 rue Marceau
F-93109 Montreuil
Tél. 33 (0)1 48 57 75 80
Fax 33 (0)1 48 57 59 75
grdr@grdr.org



Campus du Jardin tropical
s/c AVSF
45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 33 (0)1 43 94 72 01
gr-initiatives@groupe-initiatives.org