



COMPTE-RENDU DE LA TABLE-RONDE DE DIALOGUE :

« *Aller vers de bonnes pratiques de partenariat, Débats & Echanges* »

Co-organisée par la PF ONG UE et ENDA DIAPOL

Dans le cadre du Forum Social Mondial 2011

Mercredi 9 FEVRIER, Université Cheikh Anta Diop.

Intervenants

- Moussa Mbaye, coordinateur de Enda DIAPOL (Enda Prospectives Dialogues Politiques).
- Claire Dubroca, chargée du partenariat à Enda DIAPOL.
- Kathryn Touré, directrice régionale du CRDI (Centre de Recherches pour le Développement International).
- Charles Owens Ndiaye, DEPRE (Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education), Expert en ingénierie de développement local.
- Marie Fidel, animatrice permanente de la PF ONG UE.

Modérateur :

Fabien Loch, coordinateur national de l'ONG ADG, vice-président de la PF ONG UE.

Résumé :

« Plus on est relié à d'autres, plus on a de chances de se développer soi-même et de porter le changement à la fois chez soi et chez les autres. ». C'est cette vision qui a été partagée lors de la Table ronde de dialogue « *Aller vers de bonnes pratiques de partenariat, Débats & Echanges* » co-organisée par la plateforme des ONG européennes et Enda Diapol lors du Forum Social Mondial 2011. Dans un contexte international de relations d'affrontement et de méfiance entre les différentes catégories d'acteurs, le partenariat peut-être considéré de manière innovante comme un outil de promotion d'une culture du changement, pour tendre vers des relations équitables et horizontales, de confiance et de transparence. Quelles sont les facteurs d'échec et de réussite des relations partenariales ? Comment améliorer nos pratiques du partenariat ? La Table-ronde a soulevé ces enjeux du partenariat dans un contexte global, alimentée par des capitalisations d'expériences d'organisations comme Enda Diapol (« Construire, gérer et évaluer un partenariat », Claire Dubroca), la Plateforme des Ong européennes (« Le partenariat dans l'action de développement, l'équilibre des relations entre ONG Nord et Sud », Marie Fidel), le CRDI (« Développer des partenariats de qualité pour une recherche de qualité », Kathryn Touré), la DPRE (« Considérations générales sur le partenariat et à partir d'expériences dans le secteur de l'éducation », Charles Owens Ndiaye). Des débats ont ouvert la réflexion sur les enjeux du partenariat en termes d'impacts et de changements. Cette Table-ronde a montré la nécessité de partager et systématiser les bonnes pratiques de partenariat pour aller vers des relations plus symétriques entre acteurs et atteindre un changement partagé par tous.

I. INTRODUCTION : « Le partenariat, outil de promotion d'une culture du changement », Moussa Mbaye.

• Constats :

- Dialogue très difficile entre les différentes catégories d'acteurs et la fracture s'accroît.
- Réelle difficulté d'associer et d'être associé à la définition des règles du jeu et plus globalement à la fonction de régulation.
- Relations de méfiance, « faire-valoir », de gouvernants à gouvernés, « faire-faire », établissant une hiérarchisation entre les acteurs, sont les plus répandues.
- Rapports de force s'installent, au moment même où les discours parlent de solidarité, d'inclusion et de justice sociale.
- Absence ou faible autonomie des acteurs
- Concurrence non régulée
- Des Institutions Financières Internationales qui ont de plus en plus de pouvoir de décision.
- Manque ou d'une perte de souveraineté de l'Etat face aux IFI
- Emergence d'autres types d'acteurs dans la gouvernance de la société

• Tendances :

Consolidation de ce type de relations d'affrontement et de méfiance entre les différents acteurs, ce qui augmentera l'enfermement et le repli sur soi de chaque catégorie d'acteurs.

Quels projets alternatifs avons-nous ?

- Remettre en question nos visions et nos pratiques de partenariat, pour tendre vers des relations équitables et horizontales, de confiance et de transparence, d'échanges, de complémentarité
- Systématiser les démarches partenariales et faciliter les rapports entre acteurs.
- Construire une relation de partenariat forte et stratégique
- Consacrer le temps et les efforts nécessaires
- Suivre et évaluer nos pratiques et nos relations de partenariats, afin d'obtenir un impact durable et effectif

• Vision

- Le changement est l'affaire de tous et une action efficace à l'échelle de la société est celle qui articule les initiatives d'acteurs divers. Dès lors il faudrait systématiser les démarches partenariales et faciliter les rapports entre les acteurs,
- L'organisation se positionne dans un rôle d'interface, de médiateur et de centre de ressource pour favoriser les dynamiques de partenariat,
- Le partenariat est perçu comme une stratégie pour l'obtention d'un impact durable et effectif. Il représente un outil incontestable pour l'atteinte d'un changement partagé par tous.

Les rapports entre acteurs sont de plus en plus asymétriques. L'enjeu du partenariat serait de tisser une relation équilibrée entre ces acteurs, une relation dans laquelle les risques et les gains sont partagés, dans laquelle chaque partie est libre de prendre des initiatives.

• Enjeux au niveau international

La dimension du partenariat revient de plus en plus au centre des actions, des décisions, des projets/programmes, et autres accords : APE, Accords de Cotonou, Déclaration de Paris qui prône l'harmonisation/l'alignement.

=> Remise en question / capitalisation par rapport au vécu de ces accords et au processus de d'élaboration, notamment en terme d'évaluation (efficacité, impact). Notre rôle : Veille - Contrôle et Promoteur de nouvelles relations équitables basées sur la cogestion.

Le forum social mondial est un incubateur et facilitateur de mouvements sociaux promotionnant l'horizontalité et de nouveaux modes de régulation de nos sociétés.

« Plus on est relié à d'autres, plus on a de chances de se développer soi-même et de porter le changement à la fois chez soi et chez les autres. »

II. PRODUCTION DES ORGANISATIONS, CAPITALISATION D'EXPERIENCES- TENDANCES DES PROCESSUS, FACTEURS DE REUSSITE/ECHecs OBSERVES.

1) « Le partenariat dans l'action de développement, l'équilibre des relations entre ONG (Nord et Sud) », Marie Fidel.

Démarche et problématique de la Plateforme des ONG européennes :

La PF ONG UE a initié une recherche interne sur la question, qui correspond à

- une demande interne de la part des ONG de se repositionner et resituer leurs actions et pratiques en tant qu'ONG européennes au Sénégal.
- Une sollicitation émanant des acteurs non étatiques sénégalais relative à la nécessité de redéfinir la notion de partenariat entre ONG UE et ONG Sénégalaises et sortir d'un clivage concurrentiel croissant.

L'objectif est de promouvoir un partenariat de qualité entre les acteurs du développement.

- **Les modèles de représentation centralisée/décentralisée des ONG européennes au Sénégal déterminent leurs relations partenariales avec les autres acteurs du développement.**

L'ONG du Nord est représenté dans le pays d'intervention par un bureau (national, ou régional ; avec ou sans expatrié), ou bien un organisme tiers (souvent une ONG), ou un « partenaire clé » afin d'être plus proche de ses partenaires. Ou alors elle décide de donner des financements directement à des organisations du Sud (ONG sans représentation, juste un échange d'information).

Les partenariats structurés au Nord présentent un risque de centralisation et décalage vis-à-vis du terrain. Cela est lié à des problèmes de communication et une trop forte distance vis-à-vis du siège, qui est encore plus ressenti quand le représentant est originaire du pays du Sud ou quand le mandat est limité. La consultation à la base est indispensable pour essayer de comprendre comment les jeux sont configurés au niveau local.

Les partenariats structurés au local présentent une meilleure efficacité, du fait d'une construction commune d'actions, d'un rapprochement local, d'une proximité géographique.

Pour que des propositions concrètes de collaboration puissent partir des besoins identifiés des bénéficiaires et des organisations locales, **il faut une PROXIMITE, une régularité des rencontres et une cohérence du partenariat au Nord et au Sud** (outils de suivi partagés à tout niveau pour éviter les incompréhensions, communication).

- **Relations entre ONG Nord/Nord: de la concurrence à la complémentarité.**

Les ONG européennes sont concurrentes quand elles ont les mêmes domaines d'intervention où les mêmes bénéficiaires dans une zone d'intervention. Le partenariat est alors un moyen de réguler cette concurrence en alliance, entente : pour une répartition géographique ou complémentaire des rôles.

Différenciation géographique : Certaines ONG s'accordent sur une répartition des rôles par région, pour éviter la concurrence, les doublons. Le partenariat d'abord définit les zones

d'intervention. Ces conventions évitent les situations de conflit car des préalables sont mis en place pour prévenir ces situations de concurrence.

Recherche de complémentarité : Lorsque deux ONG sont concurrentielles, le partenariat est un défi intéressant : se mettre l'un en face de l'autre dans un même endroit et tout faire pour transformer cette concurrence en force, en alliance.

On observe de moins en moins de relations bilatérales strictes entre ONG, mais des relations définies au sein de cadres concertation plus larges, nationaux (Consortium d'ONG italiennes, cadres de coopération belges...).

- **Relations entre ONG Nord/ Partenaires locaux : de la dépendance à l'autonomie.**

Aujourd'hui, la stratégie d'intervention des ONG européennes est un rôle d'appui aux Partenaires locaux (ONG locales, Organisations Communautaires à la base, Groupe d'Intérêt Economique,...) et non plus des actions directes sur le terrain. Ce qui ressort des discours des ONG, c'est l'idée de complémentarité : une compétence technique européenne et une connaissance du contexte par les structures locales.

Facteurs de blocages dans les relations : la dépendance du partenaire local : Relations bailleurs de fonds / bénéficiaires, rapport inégalitaire Nord-Sud. (Coût des ONG du Nord soulevé par certaines ONG sénégalaises), confiance (le partenariat est très souvent vu par les acteurs locaux comme une autre forme de domination. La question de la confiance est un des points de conflits avec les partenaires. Les règles du jeu sont dictées par les parties qui détiennent plus de pouvoir financier), problèmes de communication, (incompréhensions, barrière linguistique...), absence de processus de gestion et suivi-évaluation du partenariat.

Facteurs de réussite : COMPREHENSION ET AUTONOMISATION

Une longue présence dans le pays permet d'avoir une meilleure connaissance du contexte, des différents acteurs qui travaillent dans le domaine de l'ONG. La confiance et respect de l'autre sont nécessaires pour une cogestion, ainsi qu'un partage de la même vision. L'autonomisation organisationnelle et financière des structures locales est fondamentale. La proximité est un facteur de réussite observé (proximité relationnelle, linguistique, géographique, animateurs endogènes, rencontres fréquentes). Il faut prévoir un dispositif de suivi pour pérenniser le partenariat (capitalisation du partenariat avec des indicateurs, réaliser des sources partenariales).

Questionnement : Comment s'articuler autour d'une vision commune ? Comment être différent mais ensemble ? Faut-il une évaluation interne, externe, mixte ? Question du financement de l'évaluation du partenariat ?

- **Conclusion, perspectives.**

On distingue les partenariats « projets » des partenariats « relations ». Les difficultés du partenariat sont aussi liées à l'instabilité et inconstance des acteurs au niveau local. La répartition des rôles est souvent appliqué à un projet, déterminé par contraintes lignes directrices bailleur de fond, avec souvent une configuration chef de file. On personnalise trop le partenariat entre ONG. Il faut que les institutions fassent vivre ce partenariat au-delà des relations interpersonnelles, et pour cela il faut des outils d'évaluation réguliers du partenariat, une régularité de l'évaluation et capitalisation pour objectiver la relation et l'inscrire dans une dynamique long-terme. Importance d'un rapport égalitaire et une proximité dans les échanges.

2) « Développer des partenariats de qualité pour une recherche de qualité », Kathryn Touré

- Axe 1 : Comment choisir, maintenir et faire évoluer le partenariat ? Il est nécessaire de bâtir et consolider des espaces de réflexions et de discussions pour améliorer le partenariat.
- Axe2 : Quels sont les critères de base pour évaluer le partenariat ? Il est important de développer des outils (questionnaires) pour évaluer le partenariat.

- **Formulez clairement les objectifs que vous cherchez à atteindre**

Il est risqué de se lancer dans un partenariat si votre institution ne possède pas une vision claire de ce qu'elle tente d'accomplir et de la façon dont elle compte s'y prendre, cette vision devant être articulée dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel. Projeter les contours du monde que nous imaginons se révèle parfois une démarche plus efficace que de partir d'une série de problèmes que nous espérons résoudre. Une direction institutionnelle efficace et un plan d'action basé sur des constatations empiriques et conçu à partir d'une large participation sont des ingrédients essentiels pour conduire un programme de recherche.

- **Tracez les grandes lignes de la configuration actuelle et de la configuration souhaitée de votre institution en matière de partenariats**

Pour adopter une approche stratégique en matière de développement des partenariats, il peut s'avérer bénéfique de représenter la situation actuelle et la situation souhaitée d'une institution dans ce domaine. Visualiser la configuration désirée des différents partenaires est un premier pas en vue de l'obtenir.

- **Mettez en place une équipe chargée de développer les partenariats et la mobilisation des ressources.**

Constituez cette équipe en lui confiant un mandat clair, ainsi que l'opportunité de se rencontrer chaque mois physiquement, ou virtuellement. Consignez au fur et à mesure les enseignements qui en seront tirés et partagez-les au sein de l'institution afin de développer une culture entrepreneuriale en matière de développement et de gestion de partenariats de qualité. Efforcez-vous autant que possible de promouvoir au sein de votre organisation les compétences relatives au développement et à la gestion des partenariats. Si vous avez recours à des consultants externes, assurez-vous qu'ils vous apporteront une véritable contribution et que vos équipes sauront s'approprier leur travail en interne.

- **Suscitez des opportunités de rencontre avec les partenaires ciblés**

Les conférences offrent l'opportunité de rencontrer des partenaires ciblés. Vous pouvez également inviter ces derniers à participer aux événements organisés par votre institution. À la suite d'un événement que vous organisez, ou à la faveur d'un événement organisé par un partenaire, envisagez de tenir une table ronde afin de présenter le plan d'action stratégique de votre institution. Faites en sorte d'assurer un suivi auprès des institutions qui auront manifesté des signes d'intérêt. Rendre visite aux partenaires que vous êtes le plus désireux d'attirer peut s'avérer nécessaire. Mais préparez-vous préalablement, en effectuant des recherches sur les domaines d'intérêt et les approches spécifiques du partenaire ciblé, et en réalisant une documentation accessible présentant les réalisations de votre institution. De leur côté, vos partenaires s'informeront sur votre institution via internet. Aussi, assurez-vous que votre site web est régulièrement mis à jour, y compris avec le dernier rapport technique et financier annuel, validé par les instances appropriés.

- **Ayez recours à des notes conceptuelles et évoquez des montants financiers précis**

Des propositions abouties sont parfois requises lorsque l'on répond à un appel à propositions.

Toutefois, des notes d'intention ou des notes conceptuelles peuvent s'avérer très utiles en matière de mobilisation des ressources. À quoi servirait-il de passer de nombreuses heures à peaufiner une proposition aboutie si nous ne sommes pas sûrs à au moins 60 % qu'un partenaire acceptera de financer le projet ? Préférez à cela une note conceptuelle de deux pages pour initier une conversation avec le partenaire et recueillir auprès de lui un premier retour d'information qui vous donnera des indications utiles pour la suite. Assurez-vous par ailleurs que la fourchette du financement sollicité pour l'activité proposée a été précisée. D'un autre côté, si un partenaire répond par la négative à une proposition aboutie, adaptez celle-ci et soumettez-la à un autre partenaire. Et rappelez-vous qu'une réponse négative peut représenter un tremplin qui vous permettra d'obtenir par la suite une réponse favorable pour un autre projet, si ce partenaire est jugé important pour votre institution.

- **Développez les compétences en matière de négociation et décrivez ce que chaque partenaire est susceptible d'apporter à une initiative collaborative**

La qualité des relations institutionnelles peut être améliorée par une communication franche et par une évaluation régulière. Cela requiert de discuter dès le début, tout en les documentant, des bases philosophiques du partenariat, mais aussi de la contribution de chaque partenaire en termes de ressources et des gains que celui-ci espère en retirer. Ce dernier aspect est souvent négligé, mais lorsqu'il est abordé de façon explicite, il est de nature à accroître le respect et la transparence mutuels. Les relations de pouvoir nous dissuadent parfois de négocier dans l'intérêt de nos institutions. Et pourtant, de telles négociations sont justement de nature à modifier l'équilibre des pouvoirs et à nouer des relations basées sur un apprentissage mutuel. Il nous arrive parfois de donner trop rapidement notre assentiment lorsque nous avons la responsabilité d'instruire nos partenaires techniques et financiers sur nos véritables défis et aspirations.

- **Assurez-vous de mettre en place des structures de gouvernance solides et de faire circuler vos rapports institutionnels**

Il nous faut inspirer confiance à nos partenaires en les tenant informés des réunions et décisions importantes des structures de gouvernance de nos organisations. Le rapport d'activité annuel de l'institution, comportant un état des lieux financier en rapport avec le plan d'action stratégique, mais aussi par projet et par partenaire, devrait être répertorié par les autorités (nationales) pertinentes tout en le circulant auprès de chaque partenaire. Mais la diffusion de ce rapport annuel ne saurait suffire. Pour vous assurer que vos principaux partenaires le parcourent vraiment, n'hésitez pas à solliciter de leur part un retour d'information, que ce soit par courriel, par téléphone ou de visu. Vous leur permettrez ainsi de percevoir dans quelle mesure leurs contributions s'accordent au développement global de votre institution et d'accroître ainsi leur implication ; l'important étant de leur donner l'assurance non seulement que les objectifs spécifiques du projet ont été remplis, mais surtout qu'ils ont contribué de manière significative à la réalisation de la vision d'ensemble articulée dans votre plan d'action stratégique.

- **Assurez un équilibre entre vos partenariats à court et à long terme**

Chaque partenariat a un coût, aussi est-il nécessaire de s'assurer que les efforts déployés pour développer et entretenir un partenariat sont adaptés aux bénéfices que l'institution va en retirer. Des partenariats pluriannuels, qui nous permettront d'approfondir notre expertise et nos contributions dans des domaines spécifiques, sont souvent préférables à des contrats à plus court terme, dont les coûts administratifs sont élevés. Il peut toutefois exister des raisons particulières qui justifient d'accepter des contrats à court terme, par exemple se familiariser avec un nouveau partenaire, se lancer dans un nouveau domaine

professionnel dans lequel un apprentissage est nécessaire, ou encore compléter les ressources fournies par un autre partenaire dans tel ou tel domaine d'intérêt courant.

Conclusion

Des partenariats mal choisis et mal gérés sont susceptibles d'accentuer notre dépendance et de générer davantage de dommages que de bienfaits. La réflexion, la planification et le travail en équipe peuvent nous aider à développer et approfondir des partenariats qui serviront les aspirations à moyen et à long terme de notre organisation, tout en contribuant à améliorer le paysage de la recherche dans lequel nous sommes investis, en Afrique de l'Ouest comme en Afrique centrale.

3) « Considérations générales sur le partenariat et à partir d'expériences dans le secteur de l'éducation », Charles Owens Ndiaye.

Dans le secteur de l'éducation il existe une compréhension « commune » qui consiste à considérer tout contact, toute relation avec une structure, surtout si elle contribue à quelque chose ou présente un quelconque intérêt comme une relation partenariale et les acteurs considérés comme des partenaires. Cette perception est presque générale au niveau déconcentré et bien prégnante au niveau national. Cette compréhension commune nous amène souvent à des problèmes de communication. On ne parle pas le même langage disait souvent un de mes collègues. C'est ce qui nous amène à aborder certaines considérations sur le partenariat et à la lumière de l'expérience de la DPRE.

- **Se préparer à nouer des relations partenariales**

Une relation vivante, un processus

Le partenariat est une relation vivante. Elle émerge (processus de construction), se développe et dépérit. Cette fin peut aussi donner vie à une relation qualitativement supérieure. Cette perception pose la dimension temporelle d'une relation partenariale. Une relation partenariale ne se décrète pas et ne peut se prendre en charge dans le cadre d'un besoin ponctuel. Elle se construit dans la durée. A ce niveau, l'importance du partage des objectifs stratégiques et des alliances prend tout son sens.

De même, prendre en compte le fait que la construction de la relation partenariale commence aussi par un travail sur soi ; c'est-à-dire ce que nous sommes, ce que nous voulons, à partir de nos propres valeurs. Il nous faut retourner sur soi en tant qu'organisation, se revisiter avant d'aller vers l'autre. Il reste évident que la maîtrise de l'environnement dans lequel on évolue participe de la reconquête de soi. Le corolaire, c'est bien sûr la connaissance de l'autre. Un autre élément à prendre en compte aussi reste la compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'autre. C'est d'ailleurs ce qui jette les bases d'une alliance stratégique future. Par ailleurs, il faut souligner que la connaissance de soi et de l'autre, n'est pas une question essentiellement théorique, elle est surtout pratique. Les pratiques communes, des expériences partagées à des « échelles raisonnables », des contacts permanents contribuent à jeter les bases d'une relation partenariale.

- **Assumer la relation partenariale**

C'est d'abord assumer son identité, gérer les différences et produire des innovations. Il s'agit de prendre en compte les éléments constitutifs suivants dans l'appréciation d'un partenariat: la relation entre les parties prenantes à savoir la qualité de la relation et les acteurs, la manière de travailler, la forme de la relation, les actions, le management. Des questionnements qui pourraient être une base pour évaluer des relations partenariales : Dans quel contexte les relations se sont développées ? Qu'est ce qui a été à la base ? Quels sont les facteurs qui ont

influé sur sa mise en place? Quelles sont les caractéristiques, la nature et le contenu ? Comment les relations ont évolué ? Quelles ont été les forces et les faiblesses des liens et quelles sont les leçons à tirer

- **De la différenciation des modes de relation**

Il se dégage dans la gestion des relations, plusieurs types et notamment celles qui semblent recouvrir nos pratiques: les relations de don, de partenariat, de contrat de mise en œuvre, de service d'intérêt collectif (relation dans le service public) et de coordination.

Il est possible de caractériser les modes en prenant en compte au moins six éléments suivants sur la base de l'expérience vécue: le projet, les valeurs, les intérêts, la prise de décision, la responsabilité, le processus et la relation. Les discussions ultérieures pourraient permettre d'approfondir ces considérations.

- **Le projet :** Il est commun dans le cadre d'une relation partenariale. Il ne l'est pas dans les autres types de relation et même dans le cadre de contrat de mise en œuvre, il y a seulement participation commune à un projet.

- **Les valeurs :** Elles sont partagées dans le partenariat. Par contre dans les relations de don, il n'y a pas de valeurs partagées explicitées. Les valeurs sont compatibles dans le cadre de contrat de mise en œuvre et de la coordination. Elles ne sont pas partagées dans les relations de service d'intérêts communs.

- **Les intérêts :** Pour le partenariat, il existe aussi bien des intérêts communs à agir ensemble que des intérêts spécifiques. Dans la relation de coordination on constate des intérêts spécifiques et des intérêts communs à être en relation. Des intérêts spécifiques sont notées dans le contrat de mise en œuvre et de service d'intérêt collectif. Dans les relations de don, il n'y a pas d'intérêts communs ni d'intérêt spécifiques explicités.

- **La prise de décision :** La décision est négociée et partagée pour le partenariat alors que l'information, la concertation et la négociation sont promues dans le cadre d'une coordination. La décision est négociée dans le contrat de mise en œuvre, autonome pour le service d'intérêt collectif et univoque dans le cadre du don.

- **La responsabilité :** Dans le cadre du partenariat la responsabilité est partagée sur la totalité, avec de la solidarité et la réciprocité. L'engagement est réciproque dans la relation de contrat de mise en œuvre. Les responsabilités sont indépendantes dans le cas du service d'intérêt collectif, séparées dans la coordination. Il n'existe de responsabilité dans les relations de don.

- **Processus :** Le processus est dynamique et de longue durée dans le partenariat alors qu'il est de durée variable dans la coordination. La relation est ponctuelle dans le cas du don. La relation est à la demande pour le service d'intérêt collectif. Dans le cas du contrat de mise en œuvre, c'est une relation de durée.

- **Relation :** Il y a équité et alliance dans la relation partenariale, la complémentarité dans celle de coordination et indépendance pour le service d'intérêt collectif. La dépendance est acceptée dans les contrats de mise en œuvre. On note aussi une dépendance et une domination dans la relation de don.

4) « Construire, gérer et évaluer un partenariat », Claire Dubroca.

Face aux constats soulevés, il nous est apparu important de travailler sur la thématique de partenariat au niveau de Enda Diapol. Ainsi, il y a environs six ans, nous avons lancé un projet de recherche-action sur le Partenariat. Il était important de pouvoir améliorer les relations de partenariat pour permettre in fine de générer de nouveaux rapports au sein de la société et favoriser une gouvernance plus participative et contribuer au changement politique et social. Pour ce faire, nous souhaitons à la fois lancer des réflexions permettant des remises

en question aussi bien chez nous que chez nos partenaires, afin de faire évoluer nos visions et pratiques. Par ailleurs, nous nous sommes penchés également sur l'aspect pratique de la gestion au quotidien de ces partenariats, pour faciliter et améliorer la qualité de nos relations.

- **Phases de la Recherche-Action sur le partenariat :**

- Phase exploratoire - diagnostic de base : évaluation de nos partenariats et de nos pratiques
- Phase d'élaboration et partage du projet et mise en place ressources humaines
- Phase d'élaboration outils de façon participative (avec les groupes de travail)
- Phase d'expérimentation et ses difficultés
- Phase cas d'école REPAO pour approfondir l'application des outils et systématiser pour partager
- Phase d'ouverture - partage - consolidation des apprentissages et outils
- Phase d'expérimentation élargie - d'appropriation des démarches par les acteurs et d'accompagnement.

Ce projet de recherche-action, nous a permis de faire évoluer en notre sein et chez nos partenaires également, nos visions et nos pratiques de partenariat, pour que celles-ci ne soient plus que de la poudre aux yeux mais bel et bien une réalité dans nos démarches et initiatives. Nous avons pu capitaliser toute cette réflexion à travers un recueil d'outils et de supports pour construire, gérer et évaluer nos partenariats. Nous avons organisé en 2006 une restitution pour partager les résultats de ce projet et le guide sur le partenariat. Cette rencontre nationale réunissait les différentes familles d'acteurs Cette restitution a permis de souligner pour les différents participants l'intérêt d'une telle démarche et l'utilité pour les accompagner de ce guide sur le partenariat.

- **Recueil d'outils et de supports sur le partenariat :**

Les démarches, outils et supports ont été systématisés afin qu'ils puissent être réadaptés à différents contextes et que chacun puisse se les approprier. En effet il est nécessaire de les contextualiser et les adapter à ses exigences et ses contraintes. Le recueil est dans une dynamique évolutive, ce guide constitue une base, en perpétuelle évolution et adaptation. Il n'est pas figé et devrait pouvoir être enrichi par les réactions et suggestions d'adaptations de chacun. Il s'intéresse à toutes les étapes d'une relation de partenariat et propose une réflexion et un accompagnement dans la démarche renforcée par des outils pratiques pour guider au mieux tout un chacun dans ce processus. Il constitue un fil conducteur pour acteurs qui souhaiteraient mobiliser des partenaires

- **Outils et supports créés**

- **Construction d'un partenariat**

Il est important au départ de fonder une légitimité propre, d'analyser le contexte et les acteurs. Une réflexion doit être menée sur avec qui et pourquoi nous devons collaborer pour obtenir un réel impact pour un développement durable. Un partenariat se construit autour d'une vision commune et d'un apprentissage mutuel. La base du partenariat est la négociation, pour parvenir à un projet politique et un plan d'action communs. Cette étape permet de mieux se connaître pour mieux se faire connaître. Elle représente une étape cruciale dans la relation. Elle permet de jeter les bases d'une relation saine et des rapports équilibrés.

- **Communication :** c'est la base d'une relation, qui repose sur une bonne compréhension et un langage communs, afin de prévenir et gérer des conflits. Il ne s'agit pas d'un guide sur la communication mais plutôt des astuces et démarches pour permettre d'apprendre à se connaître, à se présenter, à négocier et réfléchir conjointement et par rapport à la diffusion de l'information.

- **Contractualisation d'un partenariat** : constitue un outil pour poser et clarifier les règles du jeu entre partenaires. C'est un engagement moral et politique. Cette étape est bien souvent décisive sur le long terme d'une relation. Bien souvent les partenariats se fondent grâce à des affinités interpersonnelles, des opportunités et restent parfois bien longtemps dans un flou institutionnel qui sur le long terme peut générer des incompréhensions, frustrations, etc. Nous avons donc réfléchi à proposer différents modèles de contractualisation (charte, convention, code de conduites...).

- **Gestion d'un partenariat** : Collecte systématique et planifiée d'informations sur les objectifs visés, les actions, le plan de travail (responsabilités), avec des indicateurs de changement souhaités. **Il était important de permettre de simplifier les étapes en proposant des outils pratiques afin de ne pas alourdir les relations ni les parties prenantes.**

- **Évaluation d'un partenariat** : Il est important de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité du partenariat. Moyens de vérification : atteintes des objectifs et des changements souhaités, des résultats / effets / impacts de la relation. Ici aussi nous sommes partis sur le fait de que les acteurs sont maintenant habitués à évaluer des projets mais pas les relations de partenariat en tant que telles, c'est pourquoi nous avons réfléchi à des outils pratiques pour les guider dans ce processus essentiel pour vérifier l'atteinte de nos objectifs et la pertinence de la relation.

- **Capitalisation** : Transformation du savoir en connaissance partageable. Il faut savoir prendre du recul par rapport à l'expérience, afin d'améliorer les savoirs utilisés, ceux qui ne l'ont pas encore été et enfin de faire un bilan des acquis. Cette étape est importante pour réajuster nos pratiques et faire évoluer nos visions. Un partenariat est une relation vivante donc en perpétuelle évolution.

Clôture d'un partenariat : Partenariat, pas une durée éternelle et ce n'est pas forcément négatif. Définir les causes de manière conjointe et les faire connaître ce qui permettra d'accepter les raisons, de diminuer les frustrations et rancœurs, d'expliquer aux autres acteurs et de valoriser l'expérience.

- **Démarches d'accompagnement**

Enda Diapol a un rôle d'appui, de facilitation et de promotion d'initiatives avec des acteurs pour :

- Construire leur projet politique commun et leur structuration (Plateforme d'ANE dans différents secteurs: éducation, transport, communication) => **convergence entre une même famille d'acteurs.**

- Construire un projet politique avec les partenaires de ces structures et proposition de mécanismes de partenariat (analyse conjointe du contexte, des acteurs, construction vision commune, plan d'action commune...). **Favoriser le décloisonnement et les convergences pour un impact plus durable**

- Favoriser un dialogue politique et la promotion d'une gouvernance inclusive : entre différentes catégorie d'acteurs => **impulser de nouveaux rapports plus harmonieux dans la régulation de nos sociétés.**

- **Tendances actuelles observées :**

Nous avons pu constater de réelles évolutions de visions et de pratiques en matière de partenariat. Ainsi, il est à souligner des prises de conscience par les acteurs des enjeux et des potentialités de telles démarches (acteurs étatiques et non étatiques), qui a favorisé un engagement politique, dû au constat des bienfaits de tels processus. Malgré tout, il faut rappeler que le changement de mentalités prend du temps. Et que nous ne pouvons pas encore

bien appréhender les impacts réels. C'est pourquoi, il semble encore que peu d'actes soient malgré tout posés dans la pratique de leurs partenariats. Cette situation serait dû essentiellement au fait que les acteurs restent encore trop absorbés dans le quotidien et ne consacrent pas encore assez de temps aux aspects stratégiques et globaux. Force est de constater également la multiplication de cadres et de réseaux sans un contenu concret. La démarche est louable et sous-tendrait que les acteurs voient l'intérêt de s'unir mais la manière de faire n'est pas encore maîtrisée. La « Gouvernance participative », devenue un « terme à la mode » n'arrive pas encore à constituer une réalité concrète. L'instrumentalisation étant bien trop encore monnaie courante. Par ailleurs, le partenariat entre institutions reste encore souvent bloqué et alourdi par les différences entre cultures organisationnelles (entre différentes familles d'acteurs). Nous assistons parfois à un réel choc culturel. D'où l'importance encore de cette réflexion à mener sur nos visions et pratiques de partenariat, pour tendre vers des liens sociaux organisationnels plus sains et équilibrés.

III. Réflexion/Débat sur les enjeux en terme d'IMPACTS et de CHANGEMENTS (l'enjeu est de rééquilibrer les rapports dans la société)

Interventions des participants :

- Problème de définition du partenariat : quel est le sens ? Il faudrait se mettre d'accord sur le terme.

Définition du partenariat pour Enda Diapol¹ : « Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles, convergent vers une vision commune et s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains. Il suppose la prise de décisions en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités, une relation « donnant-donnant », des attitudes, des valeurs, des compétences et des connaissances particulières pour amener des gens très différents à former un groupe, mettre leurs ressources en commun, échanger des idées, mettre en pratique le fruit de leur réflexion. Plus simplement : un partenariat est une entente en vue de faire ensemble quelque chose qui sera avantageux pour toutes les parties concernées ».

- Dans une relation partenariale, il est important de définir l'identité, les rôles et responsabilités de chacun. Pour éviter la concurrence, les confrontations d'objets divergents, il est important de définir les plus-values pour voir en quoi nous sommes complémentaires, et « mettre les choses sur la table ».

- Confusion entre bailleurs et partenaires. Avant il y avait une réelle différence entre les bailleurs et les partenaires. Entre partenaires, il faut que les besoins soient cadrés. Une mise en synergie est essentielle dans un cadre de concertation. Créer une confiance au niveau local, international. Si le partenaire local n'est pas reconnu par la base, cela ne peut pas marcher. Il ne faut pas se fier juste à la connaissance du partenaire local. Mettre des indicateurs clairs sur les organisations. Les documents d'évaluation sont mal utilisés ou ignorés, mal interprétés. Il serait intéressant de mettre autour d'une table l'Etat, les bénéficiaires et les bailleurs de fond.

- Pourquoi un partenariat ? Valeurs, environnement, parce que nous sommes obligés de travailler ensemble. Question des ressources, de la communication, de la gestion du partenariat. La représentation par des sénégalais des ONG européennes change la donne. Il faut du temps pour transformer la concurrence en alliance.

Le partenariat est différent de la coopération, d'une simple entente. Dans un partenariat, le partenaire est choisi, à partir de valeurs, de principes, d'une vision commune. Un partenariat

¹ Définition extraite du Guide sur le Partenariat de Enda Diapol. Construite d'après une synthèse effectuée avec différents partenaires pour définir la notion de partenariat.

doit être basé sur la confiance. Le terme « appui » pose problème. La relation Nord/Sud est une question sensible.

- L'évaluation du partenariat : évalue-t-on les partenaires réellement au-delà de l'activité propre ? Evaluation du partenariat, pas du projet. Comment évaluer l'évolution des compétences, de la relation, quels critères ? En général il n'y a pas d'évaluation précise, pas de volonté dans le cadre d'un projet, manque de temps pour se retrouver en face et discuter. Idée d'un label de qualité du partenariat pour évaluer collectivement les « bons » et « mauvais » partenariats. Le partenariat est un produit d'innovation. Temps et ressources à mobiliser pour partager et systématiser les expériences partenariales.

IV. SYNTHÈSE, Moussa Mbaye.

- **Problématique :**

Le délitement des relations entre les acteurs sociaux leur enlève habituellement le pouvoir d'agir sur leur environnement et leur futur qui seront forcément décidés et organisés par d'autres. Si l'on ne fait pas évoluer la situation, la tendance ira vers la consolidation de ce type de relations d'affrontement et de méfiance entre les différents acteurs, qui augmentera l'enfermement et le repli sur soi de chaque catégorie d'acteurs. Dans ce contexte, il est fort à craindre que la société s'enfonce encore plus dans la précarité, la pauvreté économique, sociale et politique. Le contexte d'intervention et surtout du financement des ONG et Organisations communautaires à la base induit souvent un redoublement d'actions, de concurrence, etc., qui ne permet pas l'efficacité recherche

Les nouvelles tendances dans l'aide publique au développement ainsi que les agendas internationaux mettent au premier plan un principe de relations partenariat (déclaration de Paris, APE, NEPAD, etc.).

La notion de partenariat est souvent utilisée à tort et à travers.

Le développement ne peut se réaliser par une suite non cohérente d'actions, fussent-elles chacune pertinente.

Au fond, malgré le poids des inégalités, malgré les différences, on est obligé de travailler ensemble, si nous sommes intelligents : car nous sommes tellement INTERDÉPENDANTS.

- **Concept**

Une relation structurée, une relation vivante, une relation concertée et examinée conjointement par les parties prenantes, construite à partir de visions partagées et de valeurs compatibles...Au-delà de la définition, l'important c'est de s'interroger sur le sens qu'on donne à une relation.

- **Importance de développer des partenariats**

Les partenariats produisent des innovations, de la solidarité, de l'efficacité. Ils sont incontournables pour l'effectivité des stratégies actuelles visant à une meilleure pertinence, efficacité des politiques de développement. Ils améliorent la cohésion sociale, la synergie et la coopération entre acteurs non étatiques et acteurs institutionnels, entre chercheurs et acteurs sociaux ou décideurs, etc.

- **Apprentissages:**

La *relation historique* est ambivalente : elle peut aider à bâtir des relations soutenues et de qualité/ Idem pour les *relations personnelles* qui peuvent faciliter comme plomber des relations et la question d'optimisation des relations.

Le *contexte* de mobilisation de fonds nous mène souvent à lier des "partenariats" opportunistes. Intérêt d'identifier les *qualités à rechercher* au niveau du partenaire, autant pour les initier que pour les évaluer.

L'*image* de l'autre (comme bailleur, simple cible, etc.) nous enferme souvent dans des relations improductives.

Discuter des *règles du jeu* du partenariat et ne pas se dire que "ça ira"; discuter y compris les budgets, mais aussi les gains symboliques issues d'actions communes; vérifier donc l'adéquation des besoins car si ceux-ci sont ignorés, il ne faut pas trop longtemps pour qu'ils pèsent sur les processus. La *communication* suivie et non ponctuelle est une dimension majeure pour la profondeur et la qualité des liens. Le partenariat ne suppose pas qu'on soit au même niveau (salaires, etc.) mais doivent être mutuellement avantageux et demandent toujours l'acceptation d'une régulation conjointe de ce qui nous est commun.

L'*équilibre* se construit dans l'acceptation des valeurs de partenariat et l'acceptation de responsabilités par chaque partie prenante...

Un partenariat naît, vit et meurt

Il faut *se connaître soi-même* pour pouvoir tisser une relation partenariat utile et pour pouvoir en profiter

Les *plateformes* sociétés civiles ou multiacteurs ont un défi important à relever pour préciser l'identité propre de leur espace commun; de même, les services à rendre aux membres, les modalités de construction de positions communes, la gouvernance des instances, etc. La *gouvernance* d'une organisation ou d'un réseau impacte sur la qualité de ses relations extérieures, de même que la cohésion sociale au plan interne

L'analyse des *parties prenantes*, de leurs forces et faibles, leurs compétences distinctives, etc., est une phase importante. La *contractualisation* permet de préciser les rôles et responsabilités et aussi de prévenir les conflits potentiels en précisant les domaines de redevabilité ; prendre l'habitude d'évaluer au cours de son déroulement un partenariat mais aussi a des échéances définies

Concevoir l'*évaluation* non comme une sanction mais comme un moment de construction et de renforcement de capacités, ne pas en complexifier les procédures ou procédés mais surtout en faire une habitude. L'analyse systématique des relations, la communication, le temps, etc. permettent progressivement de remplir les *conditions clé d'un partenariat* (confiance, réciprocité, transparence, sincérité, etc.). Un *accompagnement* des groupes, organisations et institutions peut s'avérer utile pour développer de réelles politiques et stratégies de partenariats. Des *outils et supports* peuvent faciliter cette construction, gestion et évaluation de partenariats. Il faut accepter d'y consacrer du *temps* et des *ressources*.

- **Que devons-nous rechercher dorénavant ?**

Partager et systématiser les bonnes pratiques de partenariat pour aller vers :

Des partenariats historiques qui se construisent à travers une vision à long terme

Des partenariats qui incluent une dimension de renforcement de capacités des organisations locales, impactant sur leur autonomie

Inclure systématiquement un volet évaluation du partenariat en tant que tel dans les dispositifs et pratiques d'évaluation de projets, y compris évaluations par les pairs

Se placer dans une perspective politique du développement, et non pas exclusivement dans une ingénierie de projet, pour donner son sens et on envergure à une pratique, stratégie ou politique de partenariat

Des labels de qualité sur le partenariat ?

LE PARTENARIAT, UN REVE ÉVEILLÉ

Fait à Dakar, le 17 Février 2011

Marie Fidel.



	NOM	PRENOM	STRUCTURE	EMAIL	TEL.
1	DIAW	El Houdj	CAEFCR		77 65 05 89
2	OUMAR	Thiam	CECI	oumart@ceci.ca	77 541 70 06
3	VANDENDRIE SCHE	Lise-Marie	ADG	vanderdriesche.lise@ong-adg.be	77 399 92 42
4	REEKMANS	Bram	ADG	reekmans.b@ong-adg.be	77 399 92 41
5	BARA	Diop	UCAD LM	badiop19@hotmail.com	77 800 58 67
6	GRAND	Carline	ADG	grand.c@ong-adg.be	77 507 69 34
7	TOURE	Edouard	APA News	edoucesti@yahoo.fr	77 420 55 46
8	TALL	Moussa	Le Matin	samoulat@yahoo.fr	77 520 64 24
9	BELAMINE	Driss	Coopération française	driss.belamine@diplomatie.gouv.fr	33 839 53 14
10	DIONE	Médina	ADG	medina.dione@sen.ong-adg.se	33 951 64 11
11	GUEYE	Moda	JTS	moda.gueye@jtssemences.com	77 979 63 42
12	BALDET	Marie	ADG	baldetmarie@hotmail.fr	
13	ANSARI	Habaye	GRDR	habaye.ansari@grdr.org	00222 22 30 74 29
14	GLEZES	Jérôme	Europe Ecologie Les Verts France	jerome.glezes@lesverts.fr	
15	GERARD	Jérôme	CRDI Dakar	jgerard@crdi.ca	33 859 77 36
16	VANHAEVERBEKE	Virginie	Tribunal Bruxelles sur la Palestine	virginie.vanhaeverbeke@yahoo.fr	77 505 69 69
17	GALLIOT	Déborah	Coopération Cergy Thiès Enda Grah	deborahgalliot@hotmail.fr	77 746 11 10
18	FALL	Salla	France Volontaires	salla.fall@france-volontaires.org	77 270 91 26
19	BARBIER	Jérémy	ADG-OPDAD	barbier.j@ong-adg.be	76 346 44 77
20	NDJEYIG HIONG	Dieudonné	ARACEM	tresormp@yahoo.fr	77 999 62 05
21	TCHIKAYA	Rodrigue	ARCEM	tchikaya1984@yahoo.fr	77 251 75 05
22	DIABATE	Moussa	PDSU Kla /Mali	diabatenabi@yahoo.fr	00223 763 710 39
23	CISSAO	Malang	OPDAD	opdadcrd@gmail.com	76 346 66 15
24	BALDE	Thierno	OPDAD	opdadcrd@gmail.com	76 346 66 15
25	CAMARA	Mamadou Ndour	France Volontaires	mamadou-ndour.camara@france-volontaires.org	77 637 22 95
26	BASTARD	Guillaume	Gret/PF ONG UE	bastard@gret.org	77 445 73 73
27	DIENG	Maïmouna	Plateforme AnE Sénégal	contact@plateforme-ane.sn	33 869 45 40
28	DIEME	Moussa	Vision du Futur	diememous@yahoo.fr	77 573 99 00
29	LAM	Djibril Moussa	ADG	djibril.lam@sen.ong-adg.be	77 654 00 07

30	KEITA	Alioune Badara	RESOPP	alioukeita2006@yahoo.fr	77 527 88 51
31	TIAM	Mamadou Mactar	RESOPP	mmsabara@yahoo.fr	77 535 44 23
32	FALL	Mamadou	RESOPP	fall_mamadou@yahoo.fr	77 659 70 68
33	EKLOU	A.Antoine	Eau Vive	aeklou@eau-vive.org	77 509 64 99
34	BA	Lamine	eau Vive	lamineba@orange.sn	77 544 82 55
35	KONE	Abdoulaye	Enda Diapol	abdoulaye.kone@endadiapol.org	77 657 35 72
36	DUBROCA	Claire	Enda Diapol	claire.dubroca@endadiapol.org	77 512 63 30
37	FIDEL	Marie	PF ONG UE	coord-europesen@au-senegal.com	77 153 11 32
38	LOCHT	Fabien	ADG/ PF ONG UE	lochtf@sn.ong-adg.be	77 450 25 55
39	FAMA	N'dioukc	G.A Notto (Thiès)		77 891 46 92
40	MBAYE	Nogaye	G.A Notto (Thiès)		77 613 70 40
41	COLYBADIAN E	Rose	LVIA Thiès	guigerco@yahoo.fr	77 657 46 32
42	NDONG	Abel	Enda Diapol	abelndong@gmail.com	77 511 96 83
43	KANTE	Boubacar	Enda Diapol	boubacar.kante@endadiapol.org	
44	CISSE	Cheref	ADG	cisse.c@ong-adg.be	77 636 29 34
45	SORO	Aboudou N.	Economiste de la santé	nabiehoua@yahoo.fr	77 173 94 20
46	AMOAKON	Leonce	Economiste de la santé	amoakon1@yahoo.fr	77 388 64 78
47	VILLATORO	Margarita	CIC	margavg@hotmail.com	
48	MUNOZ	Justina	CIC	justimc@hotmail.com	91 535 00 60
49	SENE	Djibril	WAGANE/SN		77 535 67 58
50	AZZALI	Amanda	COSPE	copsedakar@gmail.com	77 433 53 59
51	NDAYE	Charles Owens	DEPRE	charlesowensn@yahoo.fr	77 731 23 17
52	DIOUF	Aliou	Chercheur	alioudiouf2004@yahoo.fr	77 554 84 39
52	KABA	Emilie	PF ONG UE	emilieka@hotmail.com	77 378 92 48
52	GUILLON	Geoffroy	PF ONG UE	guillon_geoffroy@orange.fr	77 392 20 85